

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO**



=====

**“LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y GERENCIA  
PÚBLICA EN EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL  
PERÚ 2018”.**

=====

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
GERENCIA PÚBLICA**

**TESISTA: KIL JOSE TREJO LUGO**

**ASESORA: Mg. MAIDA OSORIA BARCELAY**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mi mamá Inés Lugo García, por darme la vida, por enseñarme a enfrentar las dificultades de la vida, a ser más humano y ser sensible ante el dolor ajeno.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis maestros de la Escuela de Posgrado por sus enseñanzas y asesoría personalizada.

A los administrativos del Ministerio de Inclusión Social del Perú por su participación desinteresada.

## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018. **Metodología:** El estudio se desarrolló en el Ministerio de Inclusión Social del Perú, en el periodo 2018; la muestra de estudio fueron 90 administrativos. El nivel y diseño de investigación diseño no experimental transversal explicativo. La técnica utilizada fueron las Encuestas y el Instrumento los cuestionarios.

En el indicador Eficiencia del Capital Humano para un 44% se muestra poco adecuado, y para un 23% se obtienen mejores resultados. Además en el indicador Competitividad del Capital Humano se muestra 34% Poco adecuado y para el 27% se obtienen resultados Muy adecuados. En el indicador Valores/aptitudes del Capital Humano, para un 23% poco adecuado y para un resultado satisfactorio se observa un 49% de cumplimiento. Y además el indicador Capacidades del Capital Humano, se corrobora que para un 46% es poco adecuado y por último se muestra que para un 23% consideran la categoría como “Muy adecuado” el cumplimiento del indicador de Capacidades del Capital Humano.

La Prueba de hipótesis general observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00<0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Palabras claves:** capital humano, Gerencia Pública, administrativos.

## ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between the Formation of Human Capital and Public Management in the Ministry of Development and Social Inclusion of Peru in 2018. **Methodology:** The study was carried out in the Ministry of Social Inclusion of Peru, in the period 2018; The study sample was 90 administrative. The level and design of explanatory cross-sectional non-experimental design research. The technique used was the Surveys and the Instrument the questionnaires.

In the Human Capital Efficiency indicator for 44% it is shown to be inadequate, and for 23% better results are obtained. In addition, the Competitiveness of Human Capital indicator shows 34% Poorly adequate and for 27% very adequate results are obtained. In the Human Capital Values / Skills indicator, for a 23% unsuitable and for a satisfactory result a 49% compliance is observed. In addition, the Human Capital Capabilities indicator confirms that for 46% it is not adequate and finally it is shown that for 23% they consider the category as "Very adequate" compliance with the Human Capital Capabilities indicator.

The General Hypothesis Test shows that as the level of significance is less than 0.05 and also as the contingency coefficient is less than 0.05, we conclude that in both tests ( $p = 0.00 < 0.05$ ), for What we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, that is to say that there is a strong relationship between: The Formation of Human Capital, and Planning in Public Management in the Ministry of Development and Social Inclusion of Peru in 2018.

**Keywords:** human capital, Public Management, administrative.

**ÍNDICE**

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Fundamentación del problema de investigación .....	1
1.2. Justificación .....	3
1.3. Importancia o propósito .....	3
1.4. Limitaciones.....	4
1.5. Formulación del problema de investigación .....	4
1.5.1. Problema general.....	4
1.5.2. Problemas específicos .....	4
1.6. Formulación de los objetivos.....	5
1.6.1. Objetivo General .....	5
1.6.2. Objetivos específicos .....	5
1.7. Formulación de la hipótesis .....	5
1.7.1. Hipótesis General.....	5
1.7.2. Hipótesis específicos.....	6
1.8. Variables.....	6
1.9. Operacionalización de variables .....	7

CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases teóricas.....	18
2.3. Bases conceptuales.....	38
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGÍA.....	40
3.1. Ámbito.....	40
3.2. Población.....	40
3.3. Muestra.....	40
3.4. Nivel y tipo de estudio.....	41
3.5 Diseño de investigación.....	42
3.5. Técnicas e instrumentos.....	42
3.6. Validación y confiabilidad del instrumento.....	46
3.7. Procedimiento.....	50
3.8. Tabulación.....	51
CAPÍTULO IV.....	52
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
4.1. Análisis descriptivo.....	52
4.1.1 La Formación del Capital Humano en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y los resultados en cuanto a las dimensiones e indicadores .....	56
Resultados de la “FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (V1)”.....	56
1- Dimensión: EFICIENCIA DEL CAPITAL HUMANO (D1).....	56
Resultados de los indicadores: Optimización de los recursos (Ind_1), Eficiencias de los trabajos (Ind_2), Consecución y cumplimiento de los objetivos (Ind_3) y Comunicación de los procesos (Ind_4).....	56
2- Dimensión: COMPETITIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO (D2).....	60

Resultados de los indicadores: Cumplimiento del trabajo (Ind_5), Implementación de Proyectos y programas (Ind_6), Gerencia de Proyectos y programas (Ind_7) y Monitoreo y evaluación de proyectos y programas (Ind_8) .....	60
3- Dimensión: VALORES Y APTITUDES DEL CAPITAL HUMANO (D3)	65
Resultados de los indicadores: Nivel de rendimiento del capital humano (Ind_9), motivación del capital humano (Ind_10), Capacidad del trabajo (Ind_11) y Destreza de los trabajos (Ind_12).....	65
4- Dimensión: CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO (D4) .....	69
Resultados de los indicadores: Aplicación de lo aprendido (Ind_13), Trabajo en equipo (Ind_14), Comunicación de los trabajadores (Ind_15) y Liderazgo de los programas y proyectos (Ind_16) .....	69
4.1.2 La Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018 y los resultados en cuanto a las dimensiones e indicadores.....	74
Resultados del accionar de la “GERENCIA PÚBLICA (V2)” .....	74
1- Dimensión: PLANIFICACIÓN (D1).....	74
Resultados de los indicadores: Plan Estratégico (Ind_1), Cronogramas (Ind_2) y Requerimientos (Ind_3).....	74
2- Dimensión: ORGANIZACIÓN (D2).....	79
Resultados de los indicadores: Función Laboral (Ind_4), Delegación de Funciones (Ind_5), Estructura Organizacional (Ind_6) y Coordinación Efectiva (Ind_7) .....	79
3. Dimensión: DIRECCIÓN (D3).....	85
Resultados de los indicadores: Supervisión (Ind_8), Empoderamiento (Ind_9), Liderazgo (Ind_10) y Toma de Decisiones (Ind_11).....	85
4. Dimensión: CONTROL (D4).....	90

Resultados de los indicadores: Monitoreo (Ind_12), Medición de Logros (Ind_13), Medidas Correctivas (Ind_14) y Seguimiento Continuo (Ind_15)	90
4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	95
Prueba de hipótesis general:	95
Formulamos la hipótesis general estadística	95
Pruebas de hipótesis específicas	96
Hipótesis específica 1	96
Hipótesis específica 2	97
Hipótesis específica 3	98
Hipótesis específica 4	99
4.3 Discusión de resultados	100
1- Resumen de la contrastación de los resultados en cuanto a la Formación del Capital Humano en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social que comprenden un conjunto de dimensiones e indicadores.....	100
“FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO” (V1)	100
1- Dimensión: EFICIENCIA DEL CAPITAL HUMANO (D1)	100
1- Resultado del indicador Eficiencia del Capital Humano.	100
2- Resultado del indicador Competitividad del Capital Humano.	100
3- Resultado del indicador Valores/aptitudes del Capital Humano.	101
4- Resultado del indicador Capacidades del Capital Humano.	101
5- Resumen del análisis de la Prueba de hipótesis	101
4.4 Aporte de la investigación	104
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	117
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA	118

ANEXO 02: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	119
ANEXO 03: CUESTIONARIO DE CAPITAL HUMANO .....	120
ANEXO 04: CUESTIONARIO DE GERENCIA PÚBLICA .....	122
ANEXO DE FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUECES O JUICIO DE EXPERTOS.....	125
ANEXO 06. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (VI) .....	127
NOTA BIOGRÁFICA.....	128

## INTRODUCCIÓN

La investigación que se ha preparado, para obtener el grado académico de magister en Gerencia Social, trata sobre la relación, directamente proporcional, que existe entre el éxito de la Gerencia Pública en el Perú y la Formación del Capital Humano, pero no visto desde la clásica perspectiva de la institución privada, sino con enfoque en el desarrollo humano.

La investigación se centra en demostrar que a mejor formación y calificación del capital humano, la instrumentalización y puesta en marcha de la Gerencia Pública en el Perú, tendrán éxito en el corto, mediano y largo plazo. Para fundamentar el problema jurídico se analizará las materias tales como: gestión pública, valor público, administración pública, el modelo de gestión post-burocrática, el Estado del bienestar.

En el Capítulo I: Descripción del problema de investigación; se fundamenta, justifica, da el propósito y menciona las limitaciones del problema de investigación; se formula el problema de investigación, objetivos e hipótesis generales y específicas; y se indica, operacionaliza y define las variables.

En el Capítulo II: Marco teórico; se expone los antecedentes; luego se indica las bases teóricas, tanto para la variable entorno virtual de aprendizaje como para la variable estilos de aprendizaje; y finalmente, las bases conceptuales, con la lista de términos usados en este estudio.

En el Capítulo III: Metodología; se tiene el ámbito, población y muestra; nivel, tipo y diseño de la investigación; las técnicas e instrumentos, la validación y confiabilidad del instrumento; y, por último, procedimiento y tabulación.

En el Capítulo IV: Resultados y discusión; se hace un análisis descriptivo e inferencial, y la contrastación de hipótesis; se discute los resultados; y se señala el aporte de la investigación.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Fundamentación del problema de investigación

Comparto, lo que señala Fuentes Cruz, que la economía peruana, en la última década, ha crecido a tasas de alrededor del 6% anual, siendo la economía latinoamericana de mayor crecimiento en ese periodo. Para lograr que ese crecimiento sea sostenido y equilibrado a futuro, es necesario que como [Estado], tengamos un [aparato] público que innove, facilite y supervise dicha economía. Temas como la reforma en salud, educación, infraestructura y seguridad, entre otros [rubros de la administración pública], son fundamentales en la próxima década y requieren una intervención pública. [Entendiendo que la finalidad del Estado es social], se ese modo se fortalecen los organismos de gobierno para que, finalmente, se beneficie el ciudadano, se beneficie el administrado y, por consiguiente, se beneficie toda la sociedad.

Gestión pública es el Estado, en su doble carácter de gobierno y administrador, cumple sus fines, competencias y funciones con sus órganos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (gestión pública). Así, se entiende por administración pública a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos, tanto del gobierno nacional, los gobiernos regionales o los gobiernos locales. (García, 2015: 4).

En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones. Por otro lado, a la gestión pública se le define como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las

políticas públicas establecidas por el Poder Ejecutivo. (García, 2015: 4).

La gestión pública, por otro lado, ha evolucionado al igual que lo han hecho la economía y la sociedad. Del clásico modelo burocrático, donde la gestión pública se entendía únicamente como el cumplimiento de mandatos (producción de bienes y servicios) por parte de los gestores públicos, ha pasado por el modelo de la nueva gestión pública (NGP), que incorpora herramientas de gestión del sector privado (presupuestos, productividad, etc.), hasta llegar al modelo de gestión por resultados, que incorpora la relación y vínculo formal entre el principal (Sociedad) y el agente (Gobierno), acordando alcanzar resultados concretos con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público, como fin último. En este punto, la creación de valor público juega un papel fundamental en el nuevo concepto de gestión pública, ya que representa el elemento que valida y vincula el accionar del aparato gubernamental con las aspiraciones y necesidades de la ciudadanía, siendo Mark Moore quien creó y desarrollo este concepto y uno de sus principales exponentes. (García, 2015: 4).

### **1.1.1. El modelo de gestión post-burocrática.**

[Nos enfrentamos a un] contexto político-ideológico del movimiento de reforma *gerencialista* del Estado moderno. Se trata de un movimiento que, con la crítica al modelo burocrático de administración, pretende introducir las fuerzas del mercado y las formas de decisión propias del sector privado en el sector público, y ello mediante un discurso de legitimación de la aplicación de un nuevo paradigma de gestión: el *Modelo de Gestión Postburocrático*. Este modelo basa la legitimación de los cambios y de la nueva acción pública en los resultados, en el control de los resultados. Por lo demás, bajo este nuevo modelo ha tenido lugar la reorganización del *Estado del Bienestar* en *Estado Neoliberal* o *neo-schumpeteriano*. Reorganización que se legitima

mediante el discurso de la *Nueva Gestión Pública*, y que emplea para ello las prácticas de gestión del **gerencialismo privado**, como la *Gestión de la Calidad Total*, para reorganizar la burocracia y asegurar, así, una atención más precisa a los objetivos, una prestación de servicios más eficaz y una mejor capacidad de responder a las expectativas de los “*ciudadanos-clientes*”. (Altaba, 2009: 45)

En esta reorganización, el Estado es definido como de carácter competitivo, en el sentido de que, en una economía globalizada, la necesidad de asegurar la competitividad de la economía es el objetivo clave, esencial. Para ello se requiere de un nuevo Estado para el que la justificación de la acción pública es su ventaja comparativa respecto de la acción privada, una vez vista su ejecución privada y no la simple existencia de fallas o rupturas en el mercado. Estas fallas de mercado son simplemente una condición necesaria, pero no suficiente, para la intervención pública, cuya actuación podría, incluso, empeorar la asignación de los recursos y la distribución del bienestar. (Altaba, 2009: 45)

## **1.2. Justificación**

La investigación tiene como propósito demostrar que la Formación del Capital Humano para aplicar y ejecutar las políticas sociales debe ser uno que tenga una formación en derechos humanos, en gerencia social, antropología y en desarrollo humano, que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la ciudadanía; optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

## **1.3. Importancia o propósito**

La importancia estriba en que en la última década, ha crecido a tasas de alrededor del 6% anual, siendo la economía latinoamericana

de mayor crecimiento en ese periodo. Para lograr que ese crecimiento sea sostenido y equilibrado a futuro, es necesario que como [Estado], tengamos un [aparato] público que innove, facilite y supervise dicha economía. Temas como la reforma en salud, educación, infraestructura y seguridad, entre otros [rubros de la administración pública], son fundamentales en la próxima década y requieren una intervención pública. [Entendiendo que la finalidad del Estado es social], se ese modo se fortalecen los organismos de gobierno para que, finalmente, se beneficie el ciudadano, se beneficie el administrado y, por consiguiente, se beneficie toda la sociedad.

#### **1.4. Limitaciones**

Existe teoría en materia de Gerencia Pública, expresada en la bibliografía del presente plan de tesis, por lo que no hay limitaciones, toda vez que se han examinado las fuentes bibliográficas, hemerográficas para desarrollar la tesis.

#### **1.5. Formulación del problema de investigación**

##### **1.5.1. Problema general**

❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?

##### **1.5.2. Problemas específicos**

❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?

❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?

❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?

❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?

## **1.6. Formulación de los objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

❖ Determinar la relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

❖ Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

❖ Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

❖ Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

❖ Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

## **1.7. Formulación de la hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis General**

❖ **Hi:** Existe relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Ho:** No existe relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

### **1.7.2. Hipótesis específicos**

❖ **H1:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

❖ **H2:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

❖ **H3:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

❖ **H4:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

## **1.8. Variables**

**Primera Variable:** Capital Humano

**Segunda Variable:** Gerencia Pública

### 1.9. Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional		Valor final	Escala
	Dimensión	Indicador		
<b>Capital Humano V1</b>				
Capital Humano	Eficiencia del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Grado de eficiencia del capital humano</li> </ul>	No adecuado= 1 Poco adecuado= 2 Moderadamente adecuado= 3 Muy adecuado = 4 Excelente adecuado = 5	Ordinal
	Competitividad del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Grado de competitividad del capital humano</li> </ul>		
	Valores/aptitudes del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Solidaridad</li> <li>✚ Confianza</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> </ul>		
	Capacidades del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Capacidad de comunicación</li> <li>✚ Capacidad de liderazgo</li> </ul>		
<b>Gerencia Pública (V2)</b>				
Gerencia Pública	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Plan Estratégico</li> <li>✚ Cronogramas</li> <li>✚ Requerimientos</li> <li>✚ Diagnóstico</li> </ul>	No satisfactorio= 1 Poco satisfactorio= 2 Moderadamente satisfactorio= 3 Muy Satisfactorio =4 Totalmente satisfactorio = 5	Ordinal
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Función Laboral de Delegación de Funciones</li> <li>✚ Estructura Organizacional</li> <li>✚ Coordinación Efectiva</li> </ul>		
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Supervisión</li> <li>✚ Empoderamiento</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Toma de Decisiones</li> </ul>		
	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Monitoreo</li> <li>✚ Medición de Logros</li> <li>✚ Medidas Correctivas</li> <li>✚ Seguimiento Continuo</li> </ul>		

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Para ello la doctrina y la academia, en primer lugar, debe ser examinada. Para sustentar, doctrinariamente, el problema de investigación.

Altaba Dolz E. (2009). *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. Tesis doctoral. Departamento de Gestión de Instituciones. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. España.

Introducción. La introducción de mecanismos de mercado en la gestión pública tiene como meta la transformación de la cultura de lo público acercándola a los valores del mundo privado institucional, sustituyendo los modelos normativos de ciudadanía por los de intercambio entre servidor y cliente, introduciendo elementos de competencia y mercado frente a los viejos modelos jerárquicos y burocráticos. Esta lógica emplea como discurso legitimador la consideración de que el sector público resulta más eficaz en sus actividades cuando los mercados de sus productos son competitivos o disputables. (Altaba, 2009: 15).

Aunque la intensificación de la competencia en el sector público no sea siempre posible u oportuna, se sostiene que un mayor uso de las reglas de mercado ha sido y es un elemento clave, pues cuando se ha creado una situación en la que las organizaciones del sector público deben enfrentarse a la competencia, se ha fomentado notablemente la mejora de la calidad y de la eficiencia y el control de los costes, confirmándose, así, las posturas de aquellos que propugnan que las experiencias pedagógicas se gestionen progresivamente mediante enfoques institucionales, contribuyendo, de este modo, a la reproducción y legitimación de las relaciones sociales de la producción capitalista. (Altaba, 2009: 15).

Para el nuevo discurso legitimador la intensificación de la competencia impone una reingeniería organizativa e institucional denominada Nueva Gestión Pública, que con su énfasis en los métodos, costes y resultados, se carga de valores gerencialistas, tanto para el qué como para el cómo en la provisión de los servicios públicos. Una provisión que mediante una concepción gerencialista de la responsabilidad pública, se aleja del control del procedimiento por centrarse en el control de los resultados de la gestión. (Altaba, 2009: 15).

Al respecto, se indica que la concepción gerencialista de la responsabilidad pública tiene las siguientes tres características: 1) frente al control detallado sobre las operaciones que lleva a cabo la organización pública, se propone un control estratégico de las mismas que atienda más al establecimiento exhaustivo de cada uno de los pasos que han de seguirse para alcanzar los objetivos marcados; 2) la concepción gerencialista de la responsabilidad pública incorpora la auto-evaluación de las tareas de gestión de la organización; 3) los directivos públicos no son responsables de implementar los objetivos generales establecidos por sus superiores políticos, sino de alcanzar objetivos concretos externa e imparcialmente evaluables por agencias profesionales de auditorías<sup>8</sup>. (Altaba, 2009: 16).

### Conclusiones

Todos los cambios en la Administración Pública, como los cambios en la gestión de las instituciones, se concretan en lo que se ha denominado institución neoliberal. El objetivo que preside este nuevo estilo de gestión es desembarazarse de cualquier obstáculo que pueda perjudicar la rentabilidad, para ello desplaza la incertidumbre organizacional y del mercado a otros ámbitos –los trabajadores, las pequeñas instituciones, el Estado-, y lleva con ello al extremo un problema de la organización capitalista del trabajo: la tendencia a disociar eficacia económica y justicia social. (Altaba, 2009: 452).

Este modelo de institución neoliberal o modelo financiero de institución, constituye el contexto en que hay que situar la gestión por competencias. Un

contexto en que la preponderancia de la institución –el capital- es fundamental, y constituye un dispositivo de disciplinamiento con el que operan las instituciones denominadas innovadoras. Llamadas así en tanto que se rigen por la regulación autónoma, descentralizada e individual, y no por la regulación, centralizada jerárquicamente. Por ejemplo, (Rolle, 2003: 198), .para las instituciones innovadoras la gestión por competencias es un imperativo irrenunciable para las nuevas estrategias de disciplinamiento y control de la fuerza de trabajo, y es que, “¿cuál es, a fin de cuentas, el poder propio del capital? El de imponer, modelar y modificar a discreción las formas y procedimientos a través de los cuales capta la actividad humana” (Altaba, 2009: 452).

Sanz, P. (2015). *La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de gestión por resultados*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado Buenos Aires. Argentina.

**Prólogo** En un mundo globalizado y en continuo cambio, las organizaciones deben adaptarse a las nuevas exigencias y condiciones que les plantea el medio en el cuál se encuentran inmersas. De este modo, una mirada que se proyecte más hacia el largo plazo, encuentra interrogantes y desafíos de difícil tránsito. Bajo este panorama, es sustancial que la gestión de recursos humanos de la organización se encuentre alineada a un modelo de gerenciamiento que garantice el crecimiento y desarrollo sistémico organizacional, en función de sus objetivos, visión y misión institucional. (Sanz, 2015:1).

La gestión por resultados se presenta como una propuesta que permite abordar prácticas específicas de la gestión de manera integral y estratégica, administrando los escenarios complejos que conforman no solo el contexto sino también los sujetos y sus entornos laborales. Este modo de concebir a la gestión implica romper con una mirada cortoplacista para pasar a una visión más al largo plazo. Para ello se vale se la Planificación como una herramienta

útil que permita manejar y sortear con mayor éxitos las posibles turbulencias que le plantea el ambiente. . (Sanz, 2015:1).

Lo que resulta particularmente útil para aquellas organizaciones donde los resultados no son mediatos, como lo es el sector público. En tal sentido, el objetivo es avanzar en la concientización acerca de la relevancia que tiene la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque transversal de gestión por resultados hacia el interior de las Administraciones Públicas. . (Sanz, 2015:1).

Ciertamente, en el marco de las características de las organizaciones modernas, la temática elegida es compleja y multifacética. Los estudios existentes abordan tal gestión principalmente desde un enfoque más presupuestario asociado a la planificación, siendo el aspecto de los recursos humanos un tema muy poco desarrollado. Es por esta razón, que el presente trabajo enfatiza la importancia de la Gestión de Recursos Humanos como elemento clave para la implementación de un Modelo de Gestión basado en Resultados; relevándose aquellos aspectos del sistema de Gestión de Recursos Humanos que impactan en mayor o menor medida a la hora de poder hablar de organizaciones gerenciadas por resultados. Para ello, se propone un recorrido teórico que posibilite explorar e indagar sobre la gestión del capital humano en las entidades públicas y sus prácticas institucionales, en contraposición con el modelo de gestión (GpR) el cuál hoy es objeto de estudio. (Sanz, 2015:1).

*Introducción* Para poder establecer el nexo entre la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión por Resultados (GpR); se hace necesario definir qué se entiende por este término y en este punto tengo que decir que no existe aún una definición consensuada; si bien se pueden establecer similitudes entre y otras. A continuación se exponen algunas definiciones sobre el tema, que a mi entender son las que más se ajustan a la Administración Pública como organización. (Sanz, 2015:2).

### *Conclusiones y Recomendaciones*

Si bien es cierto que con la firma de la Carta Iberoamericana de la Función Pública se evidenció un compromiso de profesionalización con relación a las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos, la realidad muestra que aún no se ha logrado que la gestión de recursos humanos se oriente al modelo de gerenciamiento por resultado que se pretende implementar en las Administraciones Públicas, ni tampoco a los objetivos estratégicos de la organización. (Sanz, 2015:28).

Lo relevado durante el trabajo de investigación pone en evidencia que las funciones centrales del sistema de gestión de personal no están articuladas entre sí, no conciliando de esta manera con la concepción de un enfoque sistémico. (Sanz, 2015:28).

También, concluyo que existe una falta de orientación estratégica de las normas y prácticas que conforman la gestión de los recursos humanos en relación con los objetivos y planes de la organización. Si la calidad de la gestión de recursos humanos sólo puede ser evaluada en función de su conexión con la misión, las prioridades y objetivos de la organización; considero que aún queda mucho por hacer y proponer en materia de gestión del capital humano en las Administraciones Públicas. (Sanz, 2015:28).

En este sentido, si bien la normas que regulan al empleo público como la Ley Marco y los Convenios Colectivos (en particular el SINEP); están orientados en asegurar que los Subsistemas de RR.HH resulten operativos (estableciendo políticas mínimas en materia de personal), funcionen interconectadamente con una retroalimentación mutua y deriven de una planificación estratégica de recursos humanos en línea con la misión y los objetivos de la organización; en la práctica no se evidencian indicadores que me permitan sostener estas premisas. (Sanz, 2015:28).

A modo ya de cierre, “El administrador público en Argentina se mueve en el marco de un sistema de administración de recursos sobre reglamentado y centralizado. En términos del manejo de sus recursos humanos, el administrador desempeña un papel muy pasivo ya que el sistema regula desde los mecanismos de selección hasta su despido, pasando por la remuneración, la promoción, la capacitación y la evaluación”. (Sanz, 2015:38).

Esta sobre reglamentación no deja mucho espacio para la gestión, ni permite tampoco la implementación de políticas de capital humano que puedan resultar factor de cohesión entre los distintos componentes del sistema de RR.HH. Esto responde a que las Administraciones Públicas no concibieron la gestión de recursos humanos como “un todo” bajo un enfoque sistémico; sino que por el contrario la desfragmentaron. (Sanz, 2015:38).

Finalmente, es necesario que la organización pública amplíe su análisis, con una mirada que abarque a la gestión de recursos humanos en forma estratégica e integrada, estableciendo en las políticas de capital humano el camino para el desarrollo del empleado y la organización. (Sanz, 2015:38).

Pesantez Chica R. (2017). *El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador*. Tesis para optar el grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas. Unidad De Posgrado Facultad De Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima. Perú.

Formulación del problema ¿En qué medida el capital humano incide en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2016? (Pesántez, 2017:19)

Problemas específicos ¿En qué medida la innovación del capital humano generada a partir de sus conocimientos incide en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2016? (Pesántez, 2017:19)

¿De qué manera la productividad del capital humano generada a partir de su creatividad incide en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2016? (Pesántez, 2017:19)

Objetivo general: Determinar en qué medida el capital humano incide en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca– Ecuador 2016. (Pesántez, 2017:20)

#### Objetivos específicos

Identificar en qué medida la innovación del capital humano generada a partir de sus conocimientos incide en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2016. (Pesántez, 2017:21)

Establecer en qué medida la productividad del capital humano generada a partir de su creatividad influye en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca Ecuador 2016. (Pesántez, 2017:21)

#### Conclusiones

El trabajo investigativo orientado a las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador, que trata sobre el capital humano y la incidencia que éste tiene sobre la competitividad de estas instituciones, permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados del presente estudio demuestran que sí existe una incidencia positiva directa del capital humano en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador en un alto nivel, ya que de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo una relación del 0.82; y de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall existe una relación aceptable entre el capital humano y la competitividad de 0.358. (Pesántez, 2017:186)

2. De la misma manera se comprobó que sí existe una asociación positiva directa de la innovación del capital humano generada a partir de sus conocimientos sobre la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador en un alto nivel; de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson con una relación del 0.913; y de acuerdo al coeficiente de correlación del Tau-b de Kendall con una relación es del 0.628. (Pesántez, 2017:186)

3. Finalmente se demostró que si existe una influencia positiva directa en un alto grado de la productividad del capital humano generado a partir de su creatividad sobre la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador, ya que de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson existe una asociación del 0.94; y de acuerdo al coeficiente de correlación del Tau-b de Kendall la asociación es del 0.667. (Pesántez, 2017:186)

García Peramato, M. ( ). Capital humano y su aportación al resultado de la institución: análisis en el sector industrial. Tesis para optar al grado de doctora. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas e Institucionales. Universidad de Valladolid. España.

Introducción. Estamos asistiendo a un cambio en la forma de entender qué se espera del mercado laboral. Aparentemente la tendencia es al ingreso en una nueva realidad en la que el potencial humano sea el causante del crecimiento económico. Formar personas, desarrollarlas y conservarlas es el reto al que se enfrentan los empleadores de hoy y del futuro más inmediato. La era industrial se aleja para dejar paso a la era de las personas y del talento, la denominada "*Human Age*". 1

Las ventajas competitivas dejan de anidar en el capital para centrarse en el talento, en las personas, en las habilidades que éstas poseen. En un futuro,

y gracias a la tecnología, desaparecerán las fronteras, las barreras geográficas para encontrar un empleo, se podrá desempeñar cualquier tarea desde cualquier lugar siempre que se posea la clave del conocimiento, la capacidad y la habilidad. 1

El capital humano es fuente de ventaja competitiva y es el factor clave de la competitividad de instituciones, regiones e incluso países. Con los resultados que se obtengan con esta tesis se pretende obtener un modelo a través del cual se demuestre la relación entre las inversiones en conocimientos, capacidades y habilidades, como componentes del capital humano, y los resultados obtenidos como consecuencia de ello.

Este objetivo principal se concreta en los siguientes objetivos específicos: analizar si los conocimientos redundan en mayores beneficios para la institución; analizar las capacidades como fuente de generación de beneficios; y analizar las habilidades de los empleados como variable influyente en la mejora del beneficio.

Intentar dar cabida a toda la literatura existente a día de hoy sobre elementos intangibles, capital intelectual o cualquier tema relacionado con ellos no sería una tarea ambiciosa sino más bien imposible. Desde este punto de vista, se ha intentado recoger una selección de estudios que, bien por su relevancia bien por su importancia, aportan una visión global del estado de la cuestión en estos momentos. Esto en cuanto a la parte teórica se refiere.

### Conclusiones

El objeto de esta tesis ha sido averiguar en qué grado y sentido influye el capital humano en los resultados del sector industrial a partir de un modelo econométrico elaborado al efecto.

Las características específicas de los activos intangibles que los diferencian de los activos tangibles son la falta de usos alternativos, ser no

separables, y la mayor incertidumbre acerca de su recuperación. Los activos intangibles se engloban generalmente dentro del concepto de capital intelectual. El capital intelectual se puede entender como un conjunto de conocimientos e información que añade valor a los bienes y servicios a través de la aplicación de la inteligencia. El capital intelectual se considera una ventaja competitiva sostenible por las importantes inversiones en capital humano.

Diversos autores han definido el capital humano como las capacidades de los individuos, las cuales son una fuente de innovación y renovación dentro de las instituciones, como un inventario de destrezas y conocimientos de los individuos dentro de una organización o como el conocimiento que los empleados se llevan a sus casas cuando dejan la institución al final del día. En este sentido se ha querido examinar la influencia de estas tres componentes del capital humano, a saber, capacidades, habilidades y conocimientos. 286

Son los estudios de Bontis y Fitz-enz (2002) los que definen capital humano como la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados. También se define a nivel individual como la combinación de cuatro factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es una fuente de innovación y de renovación estratégica. La esencia del capital humano es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización. El capital humano como recurso se puede personificar en un activo intangible tal como una única configuración de tareas complementarias, conocimiento tácito, acumulación metódica de lo que quieren los clientes y procesos internos. En una institución se recombinan multitud de nodos que interactúan con intensidad variable. Se necesita una evidencia empírica del reflejo de todo ello en los resultados.

Hemos utilizado la base de datos Asset 4 de Thomson Reuters Datastream para un período temporal de 2007 a 2014, ambos inclusive. Los

datos son de instituciones del sector industrial europeo. Los resultados más importantes del estudio empírico, realizado a partir del modelo planteado son:

- Mayores conocimientos de los empleados redundan en mayor productividad de los empleados y, por tanto, en mejores resultados para la institución. El coeficiente obtenido por ambas técnicas para la variable que representa los conocimientos que, en este caso, ha sido el de los costes en formación, es muy bajo. Aunque el efecto positivo esperado se ha verificado, el coeficiente es muy bajo. De hecho es el más bajo de todos los coeficientes de las variables explicativas. Podemos interpretar este hecho como que el gasto en formación no asegura una mejora en los beneficios de la institución.

287

- Mayores habilidades de los empleados implican un mayor beneficio para la institución.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Transformaciones del Estado. El déficit descriptivo**

A pesar de las continuas referencias a las transformaciones del Estado contemporáneo, y a la superación de la dicotomía Estado-Sociedad, aún mantenemos en pie buena parte del paradigma estructural-funcional surgido del Estado liberal y modificado por su posterior democratización. Se partía de la hipótesis de que la sociedad era un conjunto de individuos aislados, que se consideraban iguales ante la ley y cuyas relaciones se basaban en reglas internas propias, no violables por la actividad de los poderes públicos. (Subirats, 1992:19).

El orden económico se establecía automáticamente por el mecanismo de la libre competencia y siempre al margen de la actividad estatal, entendida como meramente subsidiaria y garantizadora de unos derechos naturales que la Constitución se había limitado a reconocer. Esa radical separación entre Estado y Sociedad ha sido superada desde hace muchos años por la misma crisis del automatismo regulador de la economía del sistema liberal, por la democratización de las instituciones representativas y la exigencia de que la

igualdad genérica ante la ley tuviera una plena efectividad social y económica. (Subirats, 1992:19).

El nuevo Estado, el Estado Social, se orienta, desde un punto de vista axiológico, hacia una síntesis de los valores de la personalidad individual, típicos del liberalismo, y de los valores sociales en el sentido histórico concreto que el vocablo social adquiere desde el segundo tercio del siglo XIX; y desde el punto de vista ontológico se sustenta en el criterio de que no es posible pensar la existencia humana abstraída de sus condicionamientos sociales. (Subirats, 1992:19).

Bajo estos y otros supuestos, es un modelo de Estado inspirado en la justicia social y, por tanto, en una más justa distribución de los bienes económicos y culturales. Es, pues, un Estado que no se limita a salvaguardar un sistema supuestamente autorregulado, sino que ha de ser el regulador decisivo del sistema social y ha de asumir la obligación de modificarlo a través de medidas directas o indirectas (García Pelayo, 1977).

«El Estado Social de Derecho resultaría ser así la construcción perfecta de la convivencia humana, la síntesis de dos contrarios hasta entonces excluyentes: la libertad y la igualdad, esto es, el resultado de la fusión de las dos corrientes que alimentaron el pensamiento político occidental desde comienzos del siglo XIX: liberalismo y democracia» (García Cotarelo, 19815).

### **La reivindicación del factor humano**

Desde una perspectiva neoclásica de la Economía, el trabajo se ha modelizado en función del tiempo que constituye la jornada laboral, las capacidades, intelectuales y físicas, del individuo y la remuneración que va a percibir el trabajador por su actividad profesional. A igual número de horas trabajadas, son precisamente las aptitudes del trabajador las que determinan en mayor medida su remuneración salarial, por lo que sin lugar a dudas, el principal indicador de la productividad del individuo que dispone el institucionario es la acumulación de su capital humano. El trabajo, por tanto, está estrechamente relacionado con el concepto de capital humano,

entendiendo por capital humano la educación, la formación profesional y el estado de salud. Puesto que el estado de salud y el nivel académico son indicadores.

## **Del Estado del bienestar al estado neoliberal**

### **El Estado de bienestar.**

El *capitalismo regulado*, desarrollado en las democracias occidentales después de la Segunda Guerra Mundial, es descrito con el término *Estado del Bienestar* y caracterizado como el “*periodo de oro*” del capitalismo, y en el que se dio un marco de gestión democrático a la contradicción capital/trabajo a través de la intervención/mediación estatal. En términos más específicos, el *Estado del Bienestar* fue una respuesta a los sucesos políticos desencadenados por los trabajadores y a la necesidad del capital de responder a ellos, es decir, al poder organizativo de la clase trabajadora. El *Estado del Bienestar* constituyó, por tanto, un modo de contener el poder del trabajo, que se expresó en la capacidad de los trabajadores para resistir la explotación, y que se ilustró dramáticamente en el octubre rojo de 1917. (Altaba, 2009: 47)

El triunfo de la revolución soviética significó un cambio cualitativo fundamental en la lucha mundial entre capital y trabajo, y está en la base de las transformaciones operadas en el capitalismo con posterioridad al *crack de 1929*, y especialmente luego de la *Segunda Guerra Mundial*. Este cambio cualitativo se manifestó en las siguientes características que definen lo que entendemos por *Estado del Bienestar*: 1) Una intervención estatal, en la economía, para mantener el pleno empleo; 2) La provisión pública de una serie de servicios sociales universales, cuyo objetivo es la seguridad social en su sentido más amplio, y 3) La responsabilidad estatal en el mantenimiento de un nivel mínimo de vida, entendida como un derecho social y no como un problema de caridad pública para una minoría. En la base de estas características había un acuerdo entre clases, constituido políticamente entre quienes no poseen los medios de producción, y que aceptan la institución de la propiedad privada del capital, y los dueños de los medios de producción,

que aceptan las instituciones políticas que permiten a otros grupos expresar sus reclamos en términos de la asignación de los recursos y la distribución del ingreso. (Altaba, 2009: 47)

El arreglo entre el capital y el trabajo se sustentaba, desde el punto de vista ontológico, en el criterio que no es posible pensar en la existencia humana abstraída de sus condicionamientos sociales. Bajo este supuesto, el *Estado del Bienestar* es un modelo de Estado basado en la consolidación de los derechos de ciudadanía social en términos de clase, y que era el resultado de dos desarrollos fundamentales:

1) La formación de Estados nacionales y su transformación en democracias de masas después de la Revolución Francesa, y

2) El desarrollo del capitalismo, que se convirtió en el modo de producción dominante después de la Revolución Industrial. Estos dos desarrollos explican, a su vez, cómo el *Estado del Bienestar* era una respuesta institucional al poder de la clase del trabajo, posibilitando una cobertura de riesgos vitales a esta clase mediante un sostenimiento financiero general a través de los impuestos, cotizaciones laborales o una combinación de ambos procedimientos. (Altaba, 2009: 47-48)

Esta respuesta institucional va a incluir intervenciones del Estado encaminadas a dar satisfacción a las crecientes demandas sociales a través de políticas redistributivas y, por tanto, en una más justa distribución de los bienes económicos y culturales. Distribución mediante intervenciones como:

1) Las transferencias públicas, que transfieren fondos públicos de un grupo poblacional a otro. De estas transferencias, las más importantes son las pensiones de vejez, que son fondos transferidos a los pensionistas procedentes de las personas que trabajan y cotizan a la seguridad social;

2) Los servicios públicos, que incluyen sanidad, educación, servicios sociales, servicios de ayuda a las familias (como escuelas de infancia, servicios domiciliarios, residencias de ancianos y vivienda social), servicios de prevención de la exclusión social, y servicios de formación laboral, entre otros;

3) Las normas de protección de los trabajadores, consumidores y residentes, en las que el Estado no financia ni provee servicios, sino garantiza la seguridad y salud de los trabajadores, consumidores y residentes a través de las normativas laborales, ambientales y de protección del consumidor, y

4) Las políticas encaminadas a producir buen empleo, bien garantizando las condiciones necesarias para producirlo por parte del sector privado, bien mediante la producción de empleo público. (Altaba, 2009: 48)

La producción de buen empleo es una de las intervenciones más importantes del *Estado del Bienestar*, puesto que el trabajo condiciona para la mayoría de los ciudadanos los medios para asegurarse su nivel de vida. Es más, el trabajo es, además del generador de renta, la variable que configura con mayor intensidad la existencia del individuo, su manera de ser y existir, y la mayoría de sus relaciones sociales. En realidad, (Navarro, 2005: 23-24), el trabajo es *“la variable más importante para explicar la longevidad y la esperanza de vida de las personas, pues condiciona en gran manera sus oportunidades, estilo de vida, expectativas y tipo de consumo, y relaciones personales. El trabajo es también un bien colectivo, hasta tal punto que el nivel de riqueza de un país depende en gran manera del número de trabajadores que una sociedad tenga”* (Altaba, 2009: 48-49).

El artífice político del desarrollo del *Estado del Bienestar* fue la *Social Democracia* en cuanto forma ideológica, y el artífice económico fue la gestión de la demanda agregada defendida por Keynes (1985), que significó una extensión tremenda del intervencionismo público. La combinación de *socialdemocracia* y *keynesianismo* recoge los ejes interrelacionados sobre los que van a girar los derroteros del modelo de Estado a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, y que permitió alcanzar el pleno empleo, altas tasas de beneficios, crecimiento continuado de salarios, así como una red de cobertura de riesgos para todos los ciudadanos. No obstante, en el largo periodo de vigencia de este modelo de Estado, se distingue una primera etapa, correspondiente a los primeros quince años en los que tiene lugar el

despliegue y creciente consolidación del *Estado del Bienestar* –a lo largo de la década de los cincuenta y hasta mediados de los sesenta-, y una segunda etapa –hasta mediados de los años setenta- en la que la riqueza de las diversas experiencias de políticas sociales en los distintos países lleva a ir reconociendo diferentes modelos y tipos de *Estado del Bienestar*. Además, no cabe señalar una única perspectiva teórica sobre el mismo, porque este Estado obedece más a una realidad práctica que a una mera teoría. En todo caso, se habla de teorías sobre el *Estado del Bienestar* vinculadas a distintas posiciones político-ideológicas. (Altaba, 2009: 49).

Esping-Andersen (1993, 2002) ha analizado los soportes arquitectónicos de las diferentes teorías sobre *Estados del Bienestar* en función del reparto de responsabilidades existentes entre el Estado, el mercado y la familia. Para tal objetivo, Esping-Andersen ideó el concepto de “*régimen de bienestar*” para referirse a la combinación constituida por la triada de elementos que definen la producción acumulativa de bienestar lograda por una sociedad en función de los aportes del mercado, las familias y el Estado.

Esping-Andersen distingue tres regímenes de *Estado del Bienestar*: el liberal, el conservador y el socialdemócrata. Así, un primer grupo sería el *Estado del Bienestar liberal*, caracterizado por unas limitadas prestaciones sociales, donde el bienestar social está orientado hacia el mercado (Australia, Canadá, Estados Unidos). Otro grupo sería el de países pertenecientes al régimen del [*Estado de*] *bienestar conservador*, caracterizado por el corporativismo, clientelismo y familiarismo, donde el bienestar social está orientado hacia la familia y donde se observa una gestión pasiva del empleo (Alemania, Austria, Italia, España, Francia, Bélgica y Países Bajos).

El último grupo se refiere al *Estado del Bienestar socialdemócrata*, caracterizado por el des-familiarismo y el igualitarismo, donde el bienestar social se provee a través de las políticas públicas del Estado (países escandinavos). (Altaba, 2009: 50).

La anterior clasificación se apoya en torno a la cuestión de si el *Estado de Bienestar* es un tipo de Estado que no se limita a salvaguardar una

sociedad de mercado supuestamente autorregulada, sino que ha de ser, apoyándose en la teoría de las fallas del mercado, el regulador decisivo de una sociedad del bienestar y ha de asumir la obligación de constituirla e institucionalizarla.

Pero otra cuestión clave que se plantea es si resulta posible la existencia de una sociedad del bienestar en el marco de una sociedad de mercado, es decir, de una sociedad regulada por la lógica capitalista del beneficio individual, ya que (Álvarez-Uria y Varela, 2004: 18), el “*problema de hacer viable la democracia en el interior de un sistema social en el que el valor personal está íntimamente asociado con la propiedad de bienes muebles e inmuebles, y con la obtención de poder y riqueza, se presenta como un problema fundamental que no puede ser soslayado pues afecta al modelo de sociedad en el que queremos vivir*” (Altaba, 2009: 50).

Problema clave que, con el advenimiento de la crisis de acumulación que se inició en 1973, va a explicar el giro neoliberal del Estado o la ofensiva ideológica de neoliberales y neoconservadores. Éstos establecen una alianza (denominada alianza de la *Nueva Derecha*) en aras a implantar un nuevo proceso hegemónico, con dos objetivos centrales: el desmantelamiento del *Estado del Bienestar* y la instauración del *capitalismo global* y su *ideología neoliberal*. Esta alianza cuestiona los fundamentos y la legitimidad sobre los cuales se habría consolidado el *Estado del Bienestar* tras la Segunda Guerra Mundial, y ello con el argumento del incremento del déficit público y la excesiva burocratización y centralización del Estado.

De ahí que, en oposición a las teorías de las fallas del mercado, que estiman que la respuesta óptima a estas fallas ha de venir de la mano de las “nacionalizaciones” de los servicios públicos, surgen, en la década de 1970, las denominadas teorías de las fallas del sector público, que propugnan la sustitución del *Estado del Bienestar* por sistemas más privatizados tanto en sus mecanismos de gestión/control como en la propiedad. Esta sustitución se efectúa bajo el argumento de la necesidad de fomentar la competencia e introducir en ella al sector nacionalizado, así como eliminar, o como mínimo

disminuir, los subsidios a las instituciones públicas y privadas con déficits o pérdidas, y recortar el Estado asistencial.

Todo ello acaece bajo la teoría de fallas del sector público, que rechaza la expansión del sector público y el excesivo gasto público, y que intenta limitar su crecimiento conforme a una nueva era denominada de límites, en los años setenta centrada en los límites físicos, y después en los ochenta, en los sociales. (Altaba, 2009: 51).

En los años setenta, el cuestionamiento del *Estado del Bienestar* tuvo lugar mediante los siguientes criterios: 1) criterios de índole práctica y presupuestaria, y que respondían a la repercusión de las instituciones públicas y monopolios estatales en las cuentas anuales, por su escasa rentabilidad económica y su potencial de endeudamiento público, así como la búsqueda de ingresos para el saneamiento de las cuentas públicas; 2) criterios de índole teórico-comparativo, al producirse una corriente de opinión tendente a la comparación entre los costos y la efectividad de las actividades desarrolladas por los poderes públicos y aquellas efectuadas por entidades privadas, comparación que arrojaba una importante desventaja de las primeras respecto de las segundas; 3) criterios de índole dogmática provenientes de planteamientos conservadores y neoliberales que llevaron a un cuestionamiento muy fuerte del tamaño y la eficiencia estatal, en oposición al mercado, el cual se elevó, como reino de la libertad, a la categoría de *non plus ultra* en materia de asignación creciente de recursos. (Altaba, 2009: 51-52).

Esto supuso una redefinición del papel del Estado hacia una concepción de *Estado liberal mínimo* y, por ende, de sus políticas, entre las cuales la política educativa y curricular asume un proceso de redefinición y ajustes de los pactos socioeducativos que se establecieron en el contexto del capitalismo regulado. Proceso de redefinición y ajustes en el sentido de orientar estos pactos a las necesidades de la acumulación del capitalismo global y a la legitimación de su nueva estructura social. Estos pactos fueron dos: 1) el *pacto keynesiano* en educación que redefinió la orientación de la política educativa en los países de capitalismo avanzado, estableciendo un marco de formación

de capacidades y competencias para atender las demandas de las escalas de calificación requeridas por la estructura ocupacional del capitalismo regulado, y 2) el *pacto socialdemócrata* en educación con el que amplía la cobertura y derecho a la educación (como derecho social, esto es, como expresión jurídica del principio político de igualdad) y que fue parte de la estrategia de legitimación del pacto entre trabajo y capital. (Altaba, 2009: 52).

El núcleo ideológico central de este proceso de redefinición y ajustes es que cuanto menos Estado, más puede florecer la iniciativa individual en el mercado. Se proclama, *¡menos Estado, menos Estado!* Y se declara al Estado como despilfarrador, irresponsable, artífice de deudas, instalador de barreras, burócrata, dispensador de sospechosos favores, germen maléfico, etc. Por lo demás, hay que destacar el impacto de la acción política y legislativa de los países de la *Comunidad Europea* en el desmantelamiento del *Estado del Bienestar*. Una actividad (Gómez, 2004: 21), que abrió amplios sectores “*de la actividad económica, hasta entonces reservados como sancta sanctorum a la actuación estatal, a la intervención de los sujetos privados. Junto con esta necesidad de libre establecimiento, las medidas destinadas al establecimiento de un Mercado Único Europeo, suponían la necesidad de eliminar aquellas ayudas directas e indirectas por parte de los Estados a sus entidades públicas, que pudiesen alterar la posibilidad de una libre competencia, real y efectiva, de los sujetos privados*” (Altaba, 2009: 52-53).

Durante la década de 1990, todos los países de la Unión Europea adoptaron profundos cambios en sus concepciones de política económica, y aceptaron la necesidad de introducir cambios en sus economías, manipularon, a efectos de legitimación, el discurso de la globalización. Los efectos que los procesos de globalización de la economía tienen en los mercados laborales nacionales y las transformaciones industriales se instrumentalizaron a fin de modificar los pactos de solidaridad del bienestar en los ámbitos internos de los Estados miembros de la Unión Europea. Incluso el alejamiento de las tradicionales políticas económicas de corte *keynesiano* fue desplegado en la década de 1990 por los gobiernos de los Estados miembros de la Unión Europea con el fin de favorecer el consumo y el crecimiento. Con esta excusa,

la erosión del macro-consenso ideológico tras la Segunda Guerra Mundial dio paso a un nuevo *Estado schumpeteriano* y/o neoliberal, que establece como prioridad la libertad del mercado como condición *sine qua non* para el éxito económico, y subordinando las políticas de bienestar a las demandas de flexibilidad e incentivando la auto-responsabilización de los ciudadanos de su propio bienestar. En este marco, los cambios y las reformas de las políticas fueron justificados por la mayoría de los gobiernos de la Unión Europea como requisitos ineludibles a fin de cumplir los criterios establecidos en el *Tratado de Maastricht*<sup>1</sup>. (Altaba, 2009: 53).

### **El Estado liberal**

Para la posición neoliberal, la economía de mercado es el sistema idóneo con el que se alcanza las metas del discurso político y de la elaboración y provisión de políticas públicas y sociales. Se asume una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano *“consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades institucionales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio. El papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para el desarrollo de éstas prácticas”* (Harvey, 2007: 6). *Esta teoría neoliberal, en tanto que valora el intercambio del mercado como una ética en sí misma, enfatiza, sigue diciendo* (Harvey, 2007: 8): *“el significado de las relaciones contractuales que se establecen en el mercado. Sostiene que el bien social se maximiza al*

---

<sup>1</sup> El Tratado de la Unión Europea se firmó en Maastricht en presencia del Presidente del Parlamento Europeo, Egon Klepsch. Conforme el Tratado, la Unión se fundamenta en las Comunidades Europeas (primer pilar), con dos ámbitos de cooperación adicionales (segundo y tercer pilar): la Política Exterior y de Seguridad Común (PESC) y el ámbito de Justicia y Asuntos de Interior (JAI).

Con la entrada en vigor del Tratado de la Unión Europea, la CEE se convirtió en la Comunidad Europea (CE). Las competencias legislativas y de control del Parlamento Europeo se incrementaron con la introducción del procedimiento de codecisión y la ampliación del procedimiento de cooperación.

Con arreglo al nuevo Tratado, el Parlamento Europeo tiene el derecho de solicitar a la Comisión que presente una propuesta legislativa sobre asuntos que, en su opinión, requieran la adopción de un acto comunitario. Además, todos los miembros de la Comisión tienen que ser aprobados por el PE y éste nombra al Defensor del Pueblo Europeo. El tratado fue firmado en la ciudad de: Maastricht (Países Bajos) el 7 de febrero de 1992, y el mismo entró en vigor: 1 de noviembre de 1993.

*maximizar el alcance y la frecuencia de las transacciones comerciales y busca atraer toda la acción humana al dominio del mercado” (Altaba, 2009: 54).*

### **Principales manifestaciones del redimensionamiento del Estado de Bienestar**

Desde esta teoría, el redimensionamiento del *Estado del Bienestar* se justifica al considerarse que se producirán graves dificultades al intentar satisfacer la defensa de las libertades individuales, la consecución de la justicia social y la mayor eficacia posible, si el incremento del sector público tiene lugar incontroladamente. Conforme a esta línea de argumentación, las principales manifestaciones del redimensionamiento del *Estado de Bienestar* han sido las siguientes:

1º) La pérdida de confianza en la forma actual del Estado, motivada, básicamente, por la emergencia de la conciencia del acercamiento a los límites mismos del campo de maniobra del *Estado del Bienestar*, y ello en una época en que se afirma que se incrementa la incomprendibilidad e imprevisibilidad de un mundo en el que sólo el sistema de economía de mercado es el punto seguro de referencia. Referencia que provoca la baja de los valores estatales públicos, lo que, vale decir, lo colectivo y solidario, y el alza de los propios de dicha economía de mercado y, por tanto, de lo privado e individual. Básicamente, se afirma que cuando el Estado ha intervenido en la producción de bienes y servicios que el mercado no produce en suficiente cuantía, las alternativas que ha proporcionado no han sido un éxito económico (bajos precios), ni tampoco social (bienes para todos). (Altaba, 2009: 54).

2º) La quiebra del *Estado del Bienestar*, en el sentido de Estado fiscal redistribuidor, con la consecuencia de la fragmentación de los intereses sociales en una pugna por los recursos disponibles en un contexto de desorientación sobre los fines y de afirmación de los valores economicistas y privados individuales, lo que acaba traduciéndose en la colocación bajo sospecha de las políticas y el gasto público. Para los neoliberales, el Estado no es un *ser angélico*, sino que responde a los intereses contrapuestos de diversos grupos con mayor o menor capacidad de presión, dejando fuera

precisamente a aquellos colectivos más marginales e indefensos. De ahí que consideren (Martín, 2007: 69): *“que la corrección de las fuerzas económicas se realiza en función de otras fuerzas políticas, que pueden ser tan o, incluso, más injustas que las primeras. Este tipo de redistribución habrá corregido algunas injusticias, pero ha dado lugar a otras. En consecuencia, no es evidente la eficacia de las correcciones distributivas de tal sistema”* (Altaba, 2009: 54).

3º) La declinación del *Estado-nación*, convertido en un sujeto más en el mercado financiero y, especialmente, el monetario. Un mercado que se convierte, por la magnitud de su poder, en el agente privilegiado de actuación y control no sólo de los sistemas financieros privados, sino también, a causa del endeudamiento público y las instituciones públicas internacionales, de los gobiernos soberanos. De aquí que las dos facetas que presenta la globalización neoliberal (apuesta por la competencia y liberalización de los mercados), y en especial la segunda, acentúan el fenómeno de la subordinación de la sociedad a las exigencias del mercado global, en tanto las decisiones en la sociedad de la economía global se toman en instituciones supranacionales que están al margen de responsabilidad política y se incentiva la búsqueda de mercados, receptores de capitales y tecnología, donde la fuerza de trabajo tenga menor coste, disminuyéndose los estándares de vida y trabajo. La ideología que predica el dominio del mercado mundial (de forma que éste sustituye o desaloja al quehacer político), acarrea lo que Beck (1998) llama globalismo o imperialismo de lo económico bajo el cual las instituciones exigen las condiciones básicas con las que poder optimizar sus objetivos. La globalización de la economía supone, así, para Beck, la desnacionalización de la misma, y la declinación del Estado soberano tradicional. (Altaba, 2009: 55).

### **Public choice**

En el marco del imperialismo de lo económico, se asume que no está suficientemente justificada la intervención pública por la existencia de un interés público, dado que si el fin último de toda actuación estatal es la utilidad

pública, ésta pueda alcanzarse mediante otras técnicas. Este planteamiento se apoya teóricamente en la *public choice*, que pone especial énfasis en las dimensiones del sector público, constituido a partir de un consenso de individuos libres e iguales. (Altaba, 2009: 55).

Para la *public choice*, el Estado expresa el contrato social básico sobre el que se constituye una sociedad y formula la regla o ley según la cual por encima de cierto margen apropiado de actividad gubernamental se asfixia a la institución privada, perturbándose el sistema de economía de mercado y la productividad. Se asume que el sistema de mercado genera una asignación eficiente de los recursos. Para demostrar este resultado se requieren unas condiciones que son altamente exigentes: los agentes deben ser precio-acceptantes, el producto homogéneo y apropiable, todas las interacciones entre los agentes deben reflejarse en los precios, la información debe ser perfecta y estar simétricamente distribuida y, en fin, el sistema de mercado debe ser completo para cualquier transacción, presente o futura. El problema es que la realidad de los mercados está bastante alejada de esta colección de supuestos. (Altaba, 2009: 55).

El incumplimiento de alguna de estas condiciones es lo que da lugar a las llamadas fallas de mercado: circunstancias en las que el mercado no puede operar con la eficiencia debida. La presencia del Estado se justifica por la necesidad de corregir estas fallas de mercado. Sin embargo, también se señala que la mera existencia de una falla de mercado no garantiza que la intervención correctora mejore la situación, indicándose que la presencia interventora del Estado puede provocar su excesivo crecimiento. (Altaba, 2009: 56).

De ahí que se argumente que el constante crecimiento del sector público absorbe cada vez más hacia sí el ahorro y los recursos nacionales, hace que disminuyan las expectativas de beneficio de las instituciones por las subidas de

los impuestos, entre otras causas, con lo que se debilita el ánimo institucionarial. Se produce, consecuentemente, un trasvase de los individuos más capaces desde el sector privado al público. Así, se va creando una burocracia prepotente que se “*enquista*” en los círculos institucionariales del Estado, actuando en beneficio propio, con nefastas consecuencias. (Altaba, 2009: 56).

Bajo la teoría de la *public choice* se establece que el Estado ha de favorecer unos fuertes derechos de propiedad privada individual, el imperio de la ley, y las instituciones del libre mercado y del libre comercio. Éstos son los puntos de acuerdo considerados esenciales para garantizar las libertades individuales. El marco legal viene definido por obligaciones contractuales libremente negociadas entre sujetos jurídicos en el mercado. La inviolabilidad de los contratos y el derecho individual a la libertad de acción, de expresión y de elección deben ser protegidos. El Estado, pues, utiliza su monopolio de los medios de ejercicio de la violencia para preservar estas libertades por encima de todo. Por ende, la libertad de los institucionarios y de las corporaciones (contempladas por el sistema jurídico como personas) para operar dentro de este marco institucional de mercados libres y de libre comercio es considerada un bien fundamental. La institución privada y la iniciativa institucionarial (Harvey, 2007: 73-74): “*son tratadas como las llaves de la innovación y de la creación de riqueza. Los derechos de propiedad intelectual son protegidos (por ejemplo, a través de las patentes) de tal modo que sirven para estimular cambios tecnológicos. Los incrementos incesantes de la productividad deberían, pues, conferir niveles de vida más elevados para todo el mundo. Bajo la premisa de que una ola fuerte eleva a todos los barcos, o la del goteo, la teoría neoliberal sostiene que el mejor modo de asegurar la eliminación de la pobreza (tanto a escala doméstica como mundial) es a través de los mercados libres y del libre comercio*” (Altaba, 2009: 57).

### Valor público

En el debate público se presentan como términos contradictorios y mutuamente excluyentes los modelos de desarrollo cimentados en el Estado benefactor (*Welfare State*) y en el *Estado neoliberal*. A ellos corresponden, respectivamente, los modelos de administración pública conocidos como la *Administración Pública Tradicional* (APT) y la *Nueva Gerencia Pública* (NGP). De acuerdo con autores como John Benington, estos binomios están firmemente asentados en doctrinas sociales y económicas, como el *fabianismo* y el *neoliberalismo*. Lo que se quiere destacar es que esa dualidad no es insustituible: hay una *Tercera Vía* como modelo de desarrollo económico que tiene como su correspondiente modelo administrativo la *Gobernanza* mediante *Redes Comunitarias*. Lo que también se destaca aquí es que —al contrario de lo que opina Benington— la *Tercera Vía* sí tiene una firme base de sustentación teórica. Para mantener esta tesis se mencionan varios autores de renombre que han producido obras de gran relieve teórico, pero que también han brindado grandes aportaciones empíricas. (Fernández-Santillán, 2018:175)

Es convención aceptada que al término de la Segunda Guerra Mundial se puso en marcha la estrategia de desarrollo económico conocida como Estado benefactor (*Welfare State*). Esta línea de acción consistió, fundamentalmente, en el incremento del gasto público para atender las necesidades sociales como, por ejemplo, la educación, la salud, la vivienda, la protección a los derechos de los trabajadores, la creación de infraestructura, el pleno empleo, la creación de incentivos a la inversión privada. Uno de los hechos más representativos del *Modelo de Desarrollo Asistencial*, como también se le conoce, fue el *Plan Marshall*, denominado así porque se trató del rescate económico instrumentalizado por el secretario de Estado de Estados Unidos [Marshall] y que se dio a conocer en un discurso pronunciado por este funcionario en la Universidad de Harvard el 5 de junio de 1947. (Fernández-Santillán, 2018:175)

### **Modelo de desarrollo asistencial.**

El *Plan Marshall* consistió en la ayuda económica para 16 países europeos devastados por la Segunda Guerra Mundial, con lo cual se pudo echar a andar, justamente, el *Estado benefactor* en el viejo continente. Lo que muchos analistas han pasado por alto es el tipo de administración pública que correspondió a la instrumentalización del modelo benefactor. Es lo que se conoce, comúnmente, como *Administración Pública Tradicional* (APT), según los cánones establecidos por Weber (1977: 173-180) en lo que él llama la autoridad legal-racional. Las principales características de este tipo de administración son: formalismo, fijación de competencias en cada uno de los puestos de la jerarquía burocrática, distribución de funciones, ascenso por escalafón, estricta separación de lo que es la propiedad pública frente a lo que es la propiedad privada. El basamento teórico del *Welfare State* puede encontrarse en los escritos de autores socialdemócratas de origen francés e inglés del siglo XIX. (Fernández-Santillán, 2018:176)

No obstante, hacia fines de los años setenta y principios de los ochenta del siglo XX, el modelo asistencial comenzó a mostrar sus defectos: crisis fiscal del Estado, burocratismo, paternalismo, agotamiento de lo que se conoce como el *pacto socialdemócrata* entre el gobierno, los trabajadores y los instituciónrios. Su lugar fue ocupado por el *Estado neoliberal*, impulsado por las corrientes y partidos conservadores, que, literalmente, se dedicaron a desmantelar el *Welfare State* mediante drásticos cortes al gasto público, la privatización de muchas instituciones públicas, la apertura comercial y la fe ciega en el *laissez faire*, es decir, en el libre mercado. (Fernández-Santillán, 2018:176)

A este modelo de desarrollo económico correspondió, como modelo de administración pública, lo que se conoce como la *Nueva Gerencia Pública* (NGP), que, dicho en términos sucintos, introdujo criterios instituciónrios en el gobierno. El piso doctrinario de esta nueva línea de acción fue el *neoliberalismo*, entre cuyos exponentes se encuentran Frederick von Hayeck,

Milton Friedman y Robert Nozick. Lo que [se pretende desarrollar en la introducción de la tesis es señalar que] es falso que solo exista este binomio; es decir, *Estado benefactor* o *Estado neoliberal*, asistencialismo o libre mercado, APT o NGP. (Fernández-Santillán, 2018:177)

El *Estado benefactor*, la NGP se enlazó con el *modelo económico neoliberal* y la teoría de las acciones racionales. Esta pareja de opuestos, sin embargo, no es indeleble ni insuperable. De hecho, está siendo sustituida por lo que se conoce como la gobernanza mediante redes comunitarias (*Network Community Governance*), modelo administrativo que se vincula con el modelo de desarrollo económico conocido como la “Tercera Vía”. Como hemos señalado, a cada una de estas etapas correspondería un determinado basamento doctrinario. (Fernández-Santillán, 2018:177)

No habría problema en aceptar que el Estado asistencial (*Welfare State*) tuvo su motivo inspirador en la *economía política fabiana* o *socialdemócrata*, así como el *neoliberalismo* se erigió sobre el individualismo económico. El punto de controversia se presenta en torno a los fundamentos teóricos de la *Tercera Vía*; incluso, al decir de algunos autores, ésta tampoco posee una teoría ni una estrategia institucional y organizacional. Así lo señala, por ejemplo, Benington (2011) en el capítulo *From Private Choice to Public Value?*, incluido en el libro *Public Value: Theory and Practice*:

“La administración pública tradicional distintiva del Estado benefactor de la posguerra fue inspirada por la *economía política fabiana* y la teoría de los bienes públicos (que se distinguen de los bienes privados por ser no-excluibles y tener un bajo nivel de competencia en el consumo). La llamada nueva Gerencia Pública que ha dominado el debate académico y de la acción práctica en las pasadas dos décadas ha sido inspirada por la *economía política neoliberal*, y las teorías de las acciones racionales y de las opciones públicas (en las que los individuos son vistos como las unidades primarias de

análisis y la maximización del autointerés como el principal criterio tanto del comportamiento económico como del comportamiento social)". (Fernández-Santillán, 2018:177)

En contraste, (Benington, 2011: 41), el nuevo esquema de la gobernanza con base en redes comunitarias que ahora está emergiendo adolece de una base teórica distintiva a nivel económico y social, aparte de la noción general de "tercera vía" que combina un mercado competitivo con un Estado limitado, y combina la innovación económica con la justicia social. La filosofía de la "tercera vía" proporciona una amplia visión racional para el cambio, y enfatiza la necesidad de vincular las estrategias individuales con las sociales. No obstante, ella no proporciona una teoría o estrategia suficientemente clara para plantear reformas al nivel institucional y organizacional. (Fernández-Santillán, 2018:177)

### **Definiendo el valor**

Según la Real Academia de la Lengua Española, "*valor*" es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Asimismo, el "*valor*" es una cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseer cierta suma de dinero o equivalente. Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. (García, 2015: 4).

El año 1995 Mark Moore, introdujo el enfoque de valor público con el objetivo de establecer "*una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público*". Con ello se buscaba reformular el enfoque tradicional de la gestión pública que basaba su eficacia y eficiencia acorde con los mandatos políticos, teniendo con ello gestores públicos con mentalidad de administradores y no de gerentes, con una clara ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos. (García, 2015: 4).

Esta nueva perspectiva se basó en una filosofía proactiva y un innovador enfoque institucional en la creación de valor: “los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de igual modo como se genera valor en el sector privado” (Conejero Paz, 2014).

Cabe considerar que el valor público va más allá de un asunto monetario y debe incluir, sobre todo, beneficios sociales que deben ser reconocidos y valorados por los ciudadanos. En el mismo sentido, Moore (1998), señaló que en las sociedades democráticas, las instituciones promueven condiciones para que los ciudadanos se organicen y planteen colectivamente sus necesidades, y que a los directivos públicos, no solo les basta crear resultados positivos frente a estas necesidades, sino resultados rentables frente al costo de obtenerlos. Adicionalmente, y siguiendo a Moore, se han generado otras definiciones, debido a la ambigüedad del término y los diferentes enfoques que ha tenido, respecto a la forma de crear valor público y su utilidad en el espacio de la acción gubernamental. Para Blaug, valor público es aquello que el público valora, por lo que la administración pública debe formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprender de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo. (García, 2015: 4).

Para Kelly y Muers, el valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos electos. De esta manera, “el concepto de valor público provee entonces una medida con la cual se puede evaluar el desarrollo de las políticas y las instituciones públicas, la forma” en que toman las decisiones, distribuyen los recursos y seleccionan los sistemas adecuados para generar los bienes”. (García, 2015: 5).

*Grosso modo, “el valor público es aquello que el público valora”.* Específicamente, se refiere al valor que los ciudadanos obtienen de las actividades de los organismos públicos. Un servicio público tiene un fin y “un valor que son autorizados, acordados y apropiados por el público”. Para ello los servicios públicos deben ser proveídos de manera eficiente, confiable y, principalmente, deben responder a lo que el público necesita. Como en cualquier institución privada, para que el proveedor sepa qué es lo que el cliente necesita debe interactuar y comunicarse con él. En el sector público la relación entre organismo gubernamental y público debe ser similar. El organismo busca “formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprenden de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo”. (García, 2015: 5).

El año 2005, Moore realizó algunas precisiones al concepto de valor público, indicando que algo es públicamente valioso cuando se trata de condiciones públicas focalizadas en algún bienestar material y con un grado de consentimiento y acuerdo colectivo, con una opinión construida de alguna comunidad política. Así, el valor público puede ser no lo que comúnmente se presume que es: el máximo bienestar para el máximo número de individuos alcanzados a través del libre mercado. “Puede perfectamente ser más bien aquello que nosotros, en tanto individuos, deseamos como condiciones públicas en las cuales nos gustaría vivir, y aquello que colectivamente acordamos que nos gustaría lograr juntos, utilizando el poder del Estado”. (García, 2015: 5).

### **Fuentes de valor público**

Como regla general, las cosas claves que los ciudadanos tienden a otorgar valor se ubican en una de estas tres categorías: resultados, servicios y confianza. Estas se superponen en alguna medida. Sin embargo, proveen una manera útil de analizar las dimensiones del valor público. (García, 2015:5).

### **Valor creado por los servicios**

Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. En este sentido, la satisfacción del usuario es crítica para el valor público, y se evidencia que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios. De manera implícita o explícita, y aun cuando otros factores sean también crucialmente importantes, el ciudadano siempre hace una comparación entre el costo del servicio y el nivel de servicio recibido. Como se mencionó, la satisfacción del usuario es crítica para el valor público, para lo cual se requiere de ciudadanos empoderados e informados, influenciados de alguna manera por su experiencia con el sector privado. (García, 2015: 5).

### **Valor creado por los resultados (impacto)**

Los impactos están directamente ligados a los servicios, llegando en algunos casos a confundirse o traslaparse; sin embargo, deben medirse y manejarse de diferente manera. El impacto puede llegar a ser el valor más esperado por la sociedad respecto de su gobierno, lo que no significa que la sociedad decida o defina cómo debe ser alcanzado dicho valor. Si pensamos, por ejemplo, en la disminución del desempleo, estaríamos hablando de un impacto esperado por la sociedad; la forma en que el gobierno resuelve el problema (opción de política pública) se transforma en el propio bien o servicio. La decisión que el gobierno tome y los efectos de dicha decisión determinarán la agregación de valor, o no, según sea el caso.

## **2.3. Bases conceptuales**

**Capital humano:** el capital humano es una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona. También es el factor de producción del trabajoK que son las horas que dedican las personas a la producción de bienes o servicios.

**Enfoque de desarrollo humano:** el proceso en que una sociedad, a partir del desarrollo económico, mejora de manera integral las condiciones de vida de sus miembros

**Gerenciar:** es la capacidad de obtener resultados deseados mediante organizaciones. Es tratar de lograr metas previstas mediante la aglutinación de esfuerzos, aspectos característicos de las sociedades humanas.

**Gerencia Pública:** es un término que con frecuencia es confundido con administración pública o gestión pública. ... 47, hace referencia al grupo de empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. **Ámbito**

El ámbito estuvo compuesto por los trabajadores de la sede central del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú, se encuentra ubicado en el Jr. Camaná N° 615, del Distrito y provincia de Lima.

#### 3.2. **Población**

La población para la investigación estuvo conformada por los 580 trabajadores de la Administración Nivel Central.

#### 3.3. **Muestra**

El muestreo que se utilizó en al presente investigación fue de tipo no probabilístico por conveniencia del investigador, en la que se considera a 90 trabajadores. Por ello se consideró los criterios de inclusión, criterios de exclusión y criterios de eliminación para la selección de la muestra.

#### **Criterios de Inclusión:**

- Personal administrativo que labora en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.
- Personal administrativo que labora en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018 y que voluntariamente firmó el consentimiento informado para participar del presente trabajo de investigación.
- Personal administrativo que labora por más de un año en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Criterios de Exclusión:**

- Personal no administrativo que labora en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.
- Personal administrativo que labora en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018, y que no firmó el consentimiento informado para participar del presente trabajo de investigación.
- Personal administrativo que labora menos de un año en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Criterios de Eliminación**

- Personal administrativo que no relleno el 95% del instrumento.
- Personal administrativo que no acudió a trabajar o se encuentra de licencia en el mes de julio a setiembre.

**3.4. Nivel y tipo de estudio**

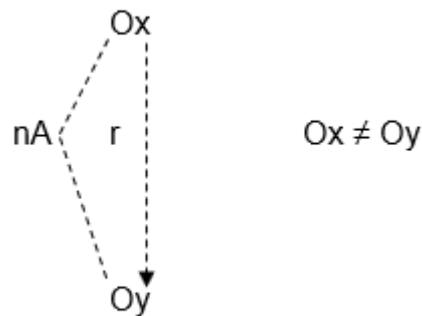
En correspondencia con los autores. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & del Pilar Baptista Lucio, 2010) El nivel de la investigación es de estudio explicativo donde va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Se presenta según los autores referenciados, una investigación de nivel de estudio explicativo, ya que se utilizaron conocimientos relacionados con Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, además de establecer la relación entre las variables propuestas en el estudio de investigación y de constatar en qué medida se encuentra la Formación del Capital Humano en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018. Así utilizar sus

resultados para mejorar el desempeño de la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

### 3.5 Diseño de investigación

Se usó el diseño no experimental transversal explicativo. El esquema del diseño de la muestra aleatorizada, Fonseca et al. (2013, pp. 109-111), ha sido el siguiente:



Donde:

**nA:** Muestra, asignados aleatoriamente.

**Ox:** Análisis de la primera variable

**Oy:** Análisis de la segunda variable

**r:** Relación unidireccional de las variables.

### 3.5. Técnicas e instrumentos

#### Técnica

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos, fue la Encuesta, ya que se proporcionara directamente preguntas a fin de que sus respuestas se han las determinantes para identificar la correlación de las variables de estudio.

## **Instrumentos**

(Hernández, et al, 2014), afirma que: "...un instrumento de medición, es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente". Asimismo, estos instrumentos, están formados por preguntas que recogen de alguna manera las inquietudes y acciones que surgen del problema planteado, aplicando para el tipo de preguntas el escalamiento de Likert; el cual "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, entre los cuales se pide la reacción de los sujetos" es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción emitiendo uno de los puntos de la escala.

Los instrumentos empleados en la recolección de datos, se prepararon para cumplir diferentes objetivos relacionados a la investigación, los mismos que previamente se validaron, y calcularon los niveles de confiabilidad necesarios, a continuación, se describe las características de cada uno de ellos:

**Unidades de análisis:** es decir los elementos de los cuales se recopiló la información para realizar la investigación, estuvieron constituidos por:

Trabajadores de la sede central del MIMDES, a quienes se les entregó los distintos instrumentos de recolección de datos, luego emitirán el respectivo juicio de expertos en materia de su especialidad, con la finalidad de establecer la validez y la confiabilidad de los instrumentos.

**Tabla 1***Instrumentos de recolección de datos*

<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>Fuente de información</b>
1. Validación de contenido por juicio de expertos del cuestionario sobre formación del capital humano	⊙ Docentes Universitarios.
2. Validación de contenido por juicio de expertos del cuestionario sobre gerencia pública	⊙ Docentes Universitarios.
3. Cuestionario sobre capital humano	⊙ <i>Trabajadores de la sede central del MIMDES, (2018).</i>
4. Cuestionario sobre gerencia pública	⊙ <i>Trabajadores de la sede central del MIMDES, (2018).</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuestionario.**

(Hernández Sampieri, 2010) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, la cual es una definición aceptada para los fines de esta investigación.

Con respecto al cuestionario, este sirvió para recolectar datos generales de los individuos participantes de la investigación, así como para establecer una línea base al inicio de la investigación con relación a las variables en estudio.

Las preguntas fueron de estructura cerrada, con la finalidad de agilizar la recolección de la información general y preliminar para la investigación. Se llevó a cabo de manera directa y respetando el anonimato del encuestado en la sección de preguntas relacionadas directamente con la variable, con la finalidad de favorecer un clima más abierto para el encuestado.

El primer instrumento que se utilizó es el cuestionario “Formación del Capital Humano” (Anexo 03), que constó de 16 preguntas diferenciadas por las dimensiones, el valor final de cada pregunta fue medida con la escala de Likert, siendo:

No adecuado	= 1
Poco adecuado	= 2
Moderadamente adecuado	= 3
Muy adecuado	= 4
Excelente adecuado	= 5

Después de ello, se utilizó la siguiente escala valorativa para medir el nivel del capital humano:

- Eficiente : de 91 a 150 pts.
- Deficiente : de 30 a 90 pts.

El segundo instrumento que se utilizó es el cuestionario “Gerencia Pública ” (Anexo 03), que constó de 26 preguntas diferenciadas por las dimensiones e indicadores, el valor final de cada pregunta fue medida con la escala de Likert, siendo:

No satisfactorio	= 1
Poco satisfactorio	= 2
Moderadamente satisfactorio	= 3
Muy Satisfactorio	=4
Totalmente satisfactorio	= 5

Después de ello, se utilizó la siguiente escala valorativa para medir el nivel de desarrollo de la Gerencia Pública:

- Eficiente : de 91 a 150 pts.
- Deficiente : de 30 a 90 pts.

### 3.6. Validación y confiabilidad del instrumento

#### a). Análisis de validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario sobre Formación del capital humano

**La validez del instrumento:** Se midió a través de la validez de contenido, la misma que tuvo por finalidad recoger las opiniones y sugerencias de expertos dedicados a la docencia con grados académicos de Magister y Doctor en Ciencias. En este procedimiento cada experto emitió un juicio valorativo de un conjunto de aspectos referidos al cuestionario sobre habilidades directivas. El rango de los valores osciló de 0 a 100%. Teniendo en cuenta que el puntaje promedio de los juicios emitidos por cada experto fue de 95%, se consideró al calificativo superior a 90% como indicador de que el cuestionario sobre habilidades directivas, reunía la categoría de adecuado en el aspecto evaluado.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario sobre Formación del capital humano*

<b>Expertos</b>	<b>Formación del capital humano</b>
Dr. Pio Trujillo Atapoma	95.00%
Dr. Pedro Pablo Saquicoray Ávila	95.00%
Mg. Margarita Ruiz Blanco	95.00%
Dr. Francisco Garcés García	95.00%
Mg. Moisés Rojas Cachuan	95.00%
<b>Sumatoria de los 5 expertos</b>	<b>475.00%</b>
<b>Promedio de validez</b>	<b>95.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**b). Análisis de validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario sobre gerencia pública.**

**La validez del instrumento:** Se midió a través de la validez de contenido, la misma que tuvo por finalidad recoger las opiniones y sugerencias de expertos dedicados a la docencia con grados académicos de Master y Doctor en Ciencias. En este procedimiento cada experto emitió un juicio valorativo de un conjunto de aspectos referidos al cuestionario sobre gestión de alianzas estratégicas. El rango de los valores osciló de 0 a 100%. Teniendo en cuenta que el puntaje promedio de los juicios emitidos por cada experto fue de 95%, se consideró al calificativo superior a 90% como indicador de que el cuestionario sobre gestión de alianzas estratégicas, reunía la categoría de adecuado en el aspecto evaluado.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario sobre Gerencia Pública*

<b>Expertos</b>	<b>Gerencia Pública</b>
Dr. Pio Trujillo Atapoma	95.00%
Dr. Pedro Pablo Saquicoray Ávila	95.00%
Mg. Margarita Ruiz Blanco	95.00%
Dr. Francisco Garcés García	95.00%
Mg. Moisés Rojas Cachuan	95.00%
<b>Sumatoria de los 5 expertos</b>	<b>475.00%</b>
<b>Promedio de validez</b>	<b>95.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, para las variables, obtuvieron el valor de 95.0%, se puede deducir que los instrumentos tienen un nivel de validez Excelente, según la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Valores de los niveles de validez*

Valores	Niveles de validez
91 – 100	Excelente
81 - 90	Muy bueno
71 - 80	Bueno
61 - 70	Regular
51 - 60	Malo

**Fuente:** Cabanillas A., G. (2004, p.76). Tesis "Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la gestión de alianzas estratégicas de los encuestados de Ciencias de la Educación". UNSCH.

### **c). Confiabilidad de los instrumentos**

El cálculo de la confiabilidad por el método de consistencia interna, partió de la premisa de que, si el cuestionario tiene preguntas con varias alternativas de respuesta, se debe utilizar el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach. Para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

Primero se determinó una muestra piloto de 10 sujetos, a quienes se les aplicó el instrumento, para determinar el grado de confiabilidad.

Segundo, se estimó el coeficiente de confiabilidad para los instrumentos, por el método de consistencia interna, el cual consiste en hallar la varianza de cada pregunta, en este caso se halló las varianzas de las preguntas, según el instrumento.

Tercero se sumó los valores obtenidos, se halló la varianza total y se estableció el nivel de confiabilidad existente. Para lo cual se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Así tenemos:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$K$  = Número de preguntas.

$S_i^2$  = Varianza de cada pregunta.

$S_t^2$  = Varianza total.

#### Tabla 4

*Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna*

Encuesta	Nº de ítems	Nº de casos	Alfa de Cronbach
Formación del capital humano	16	10	0.892
Gerencia Pública	26	10	0.878

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 4, según el SPSS, el coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable 1: Formación del capital humano, obtuvo un valor de fiabilidad de 0.892, y la variable 2: Gerencia Pública, obtuvo un valor de fiabilidad de 0.878, como en ambos casos, los resultados se acercan a 1, se demuestra que los instrumentos tienen una: Excelente confiabilidad, según la siguiente tabla:

**Tabla 5***Valores de los niveles de confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel de confiabilidad</b>
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández y otros (2014). *Metodología de la investigación científica*. 6ª ed. México DF, México: McGraw Hill., p.

208.

### **3.7. Procedimiento**

A todos los sujetos de la muestra se les explicó los objetivos del trabajo, se les dio el consentimiento informado para que lo firmen y se les garantizó el anonimato de los resultados.

El presente estudio no constituye riesgo alguno para los miembros de la muestra y se tuvo en cuenta lo estipulado para efectuar investigaciones donde intervienen seres humanos.

Se entregaron los cuestionarios de evaluación a los participantes, explicando la naturaleza y razón de las mismas, posteriormente, las instrucciones de cada test fueron descritas.

Finalmente, se ofreció el espacio respectivo para que los participantes puedan llenar los cuestionarios. Una vez que todos los colaboradores terminan de responder los test, se procedió a recoger las evaluaciones, agradeciendo su participación.

### 3.8. Tabulación

Para el análisis de los datos, se empleó la frecuencia absoluta, en cual se observaron los valores de las variables que se obtuvieron después de realizar la tabulación de datos. El tratamiento estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS. Versión 23 y Microsoft Word y Excel. El análisis descriptivo se presentó en tablas de frecuencia y figuras, con su respectiva interpretación.

Así mismo, obteniendo resultados completos del estudio se analizó según la estadística descriptiva que lo amerite; considerando el valor aceptable  $< 0,05$  y el valor de la prueba paramétrica estadística correlación de Pearson aceptable para la hipótesis del estudio, teniendo en cuenta el valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1,1]$ , indicando el signo el sentido de la relación:

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

El resultado obtenido de los datos tabulados fue analizado mediante graficas estadísticas que establezcan determinar si hay una relación significativa entre las variables de estudio; siendo interpretadas según corresponda el resultado, se discutió sobre esta y por consiguiente se redactó las conclusiones de la investigación y se finalizó con las recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

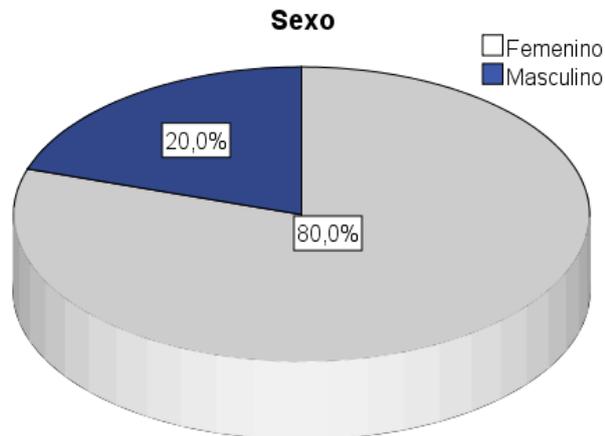
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis descriptivo

**Tabla 06.** Sexo de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	66	80.0%
Masculino	24	20.0%
Total	90	100.0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03 y Anexo 04)



**Figura 1.** Diagrama de sectores del Sexo de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

#### Análisis

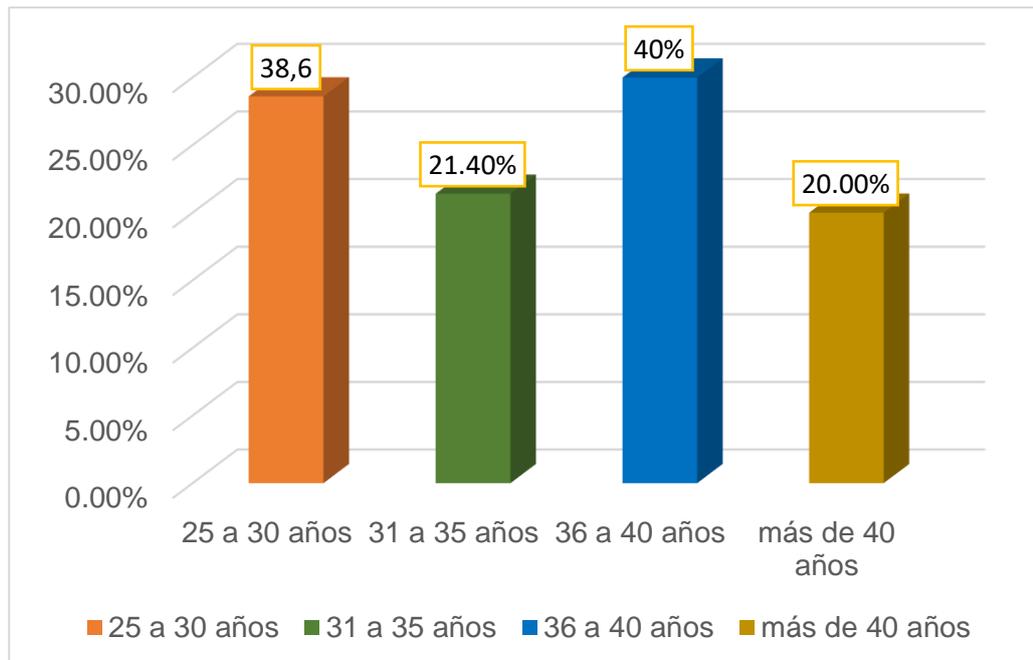
En la Tabla 6, se puede apreciar el sexo de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018: el 80% (66) de los administrativos fueron del sexo femenino y el 20% (24) del sexo masculino.

Tabla 07

Edad de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 a 30 años	30	38,6%
31 a 35 años	15	21,4%
36 a 40 años	31	40,0%
más de 40 años	14	20,0%
Total	90	100.0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03 y Anexo 04)



**Figura 2.** Diagrama de barras de la Edad de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

### Análisis

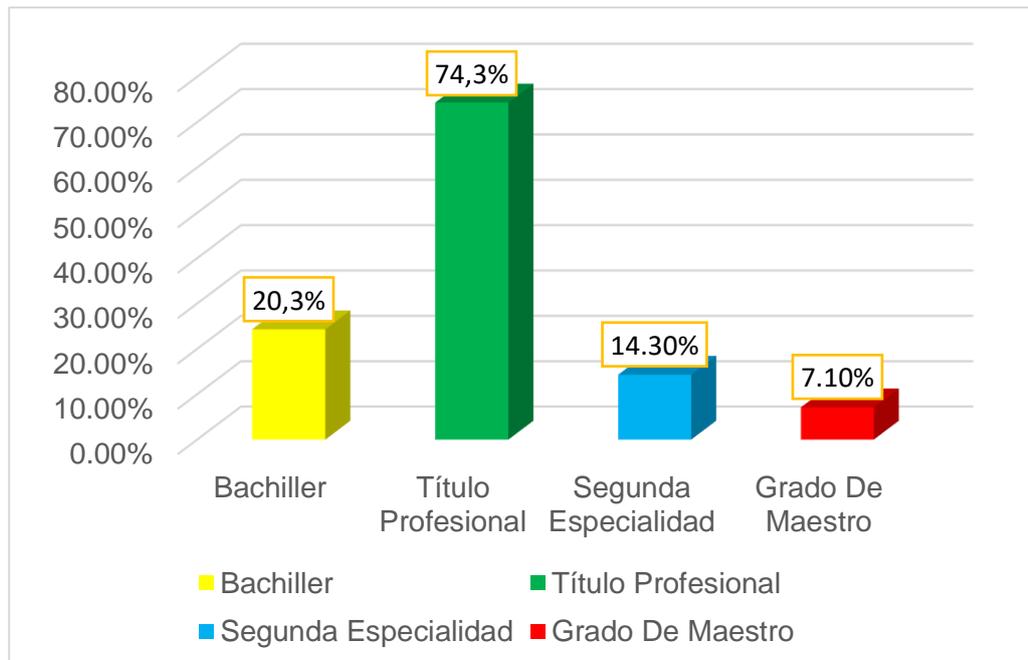
En la Tabla 7, se puede apreciar la edad de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018: el 40,0% de los administrativos tienen entre los 36 a 40 años de edad, el 38,6% tienen entre los 25 a 30 años de edad, el 21,4% tienen entre los 31 a 35 años de edad y el 20% más de 40 años.

Tabla 08

Grado académico de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	20	24,3%
Título Profesional	55	74,3%
Segunda Especialidad	15	14,3%
Grado De Maestro	5	7,1%
Total	90	100.0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03 y Anexo 04)



**Figura 3.** Diagrama de barras del Grado Académico de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

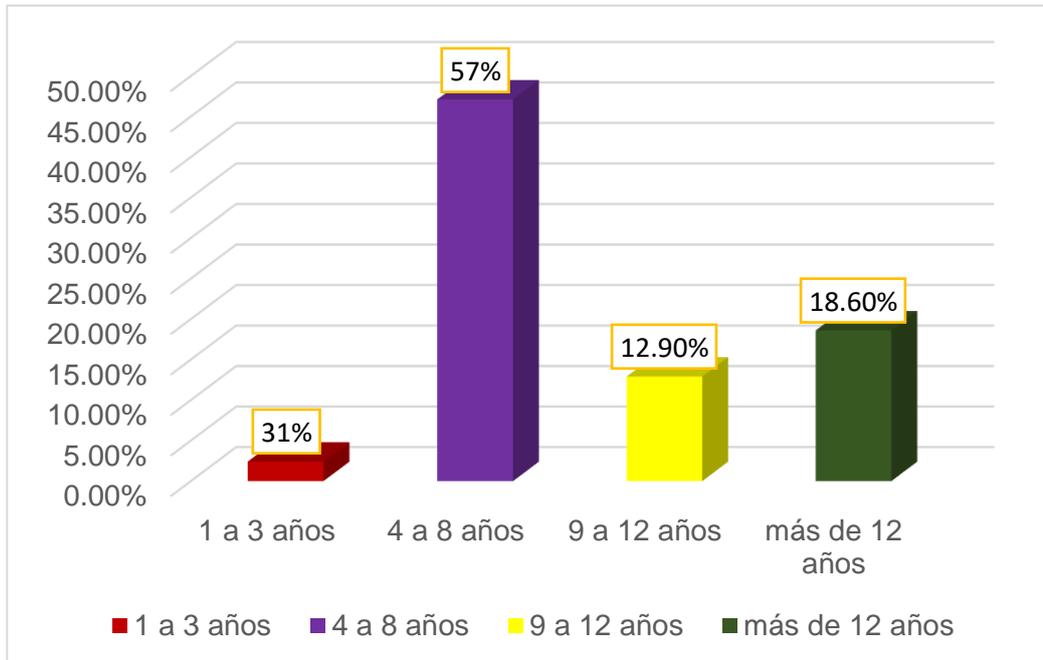
### Análisis

En la Tabla 8, se puede apreciar el grado académico alcanzado de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018: 74,3% ostenta el título profesional, el 24,3% sólo tienen el grado de bachiller y así mismo el 14,3% ha obtenido el título de segunda especialidad en su área y sólo un 7,1% ha realizado estudios de Posgrado, como la Maestría.

**Tabla 09.** Tiempo de Servicio de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tiempo de Servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	25	31,4%
4 a 8 años	43	57,1%
9 a 12 años	9	12,9%
más de 12 años	13	18,6%
Total	90	100.0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03 y Anexo 04)



**Figura 4.** Diagrama de barras del Tiempo de Servicio de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

### Análisis

En la Tabla 9, se puede apreciar el Tiempo de Servicio de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018: el 57,1% ha trabajado entre 4 a 8 años en la entidad, el 31%, más de 12 años; sólo un 12,9%, entre los 9 a 12 años y un 2,4%, de 1 a 3 años.

#### 4.1.1 La Formación del Capital Humano en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y los resultados en cuanto a las dimensiones e indicadores

##### Resultados de la “FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (V1)”

##### 1- Dimensión: EFICIENCIA DEL CAPITAL HUMANO (D1)

Resultados de los indicadores: Optimización de los recursos (Ind\_1), Eficiencias de los trabajos (Ind\_2), Consecución y cumplimiento de los objetivos (Ind\_3) y Comunicación de los procesos (Ind\_4).

Tabla 10

<b>CAPITAL HUMANO (VI)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	90	100,0	100,0	100,0

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

Tabla 11

<b>Eficiencia del capital humano (D1)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	90	100,0	100,0	100,0

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

Tabla 12

##### **Los trabajadores obtienen resultados altos optimizando los recursos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	15	16,7	16,7
Poco adecuado	28	31,1	47,8
Moderadamente adecuado	28	31,1	78,9
Muy adecuado	19	21,1	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

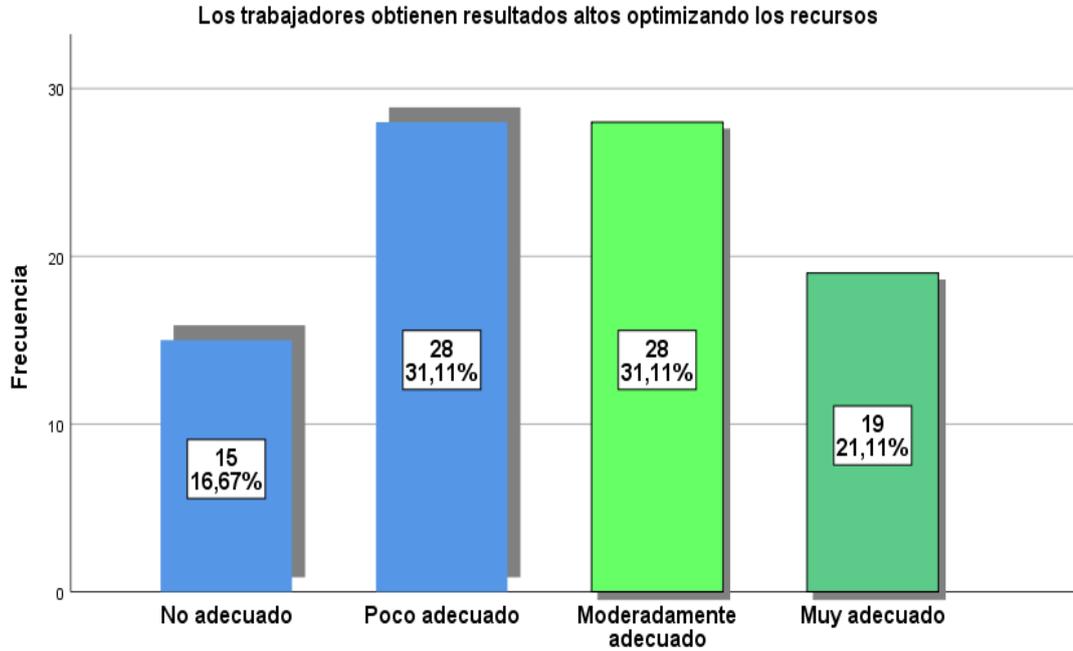


Figura 5

En el análisis de la tabla 12 y la figura 5, se observa que para una parte representada por un 17% más un 31 % de los directos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; los resultados altos optimizando los recursos, por otro lado se observa que para la media representada por un 52% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, los resultados altos optimizando los recursos obteniendo una **Eficiencia del capital humano**.

Tabla 13

**El grado de eficiencia de los trabajadores en los trabajos encomendados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	21	23,3	23,3
Poco adecuado	34	37,8	61,1
Moderadamente adecuado	35	38,9	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

El grado de eficiencia de los trabajadores en los trabajos encomendados

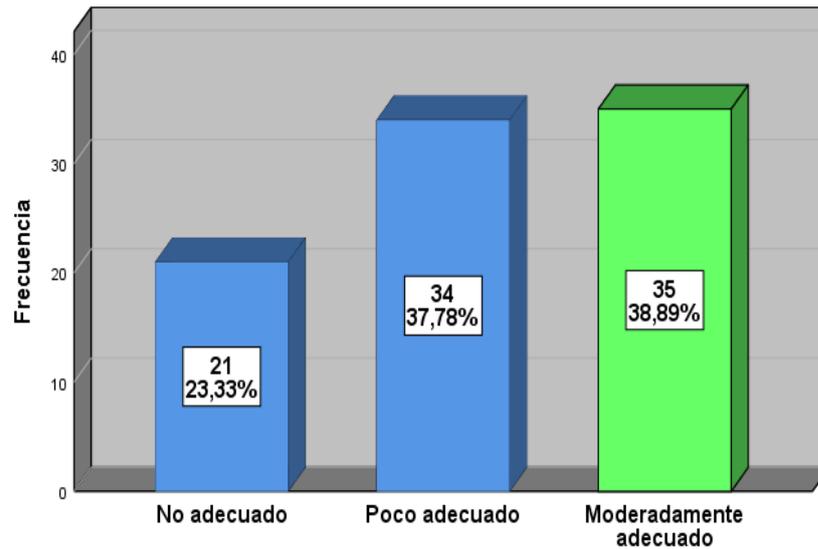


Figura 6

En el análisis de la tabla 13 y la figura 6, se observa que para una mayoría representada por un 23% más un 38 % de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; El grado de eficiencia de los trabajadores en los trabajos encomendados, por otro lado se observa que para la minoría representada por un 39% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado”, El grado de eficiencia de los trabajadores en los trabajos encomendados, obteniendo una **Eficiencia del capital humano**.

Tabla 14

**El grado de consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	8	8,9	8,9
Poco adecuado	34	37,8	46,7
Moderadamente adecuado	29	32,2	78,9
Muy adecuado	19	21,1	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

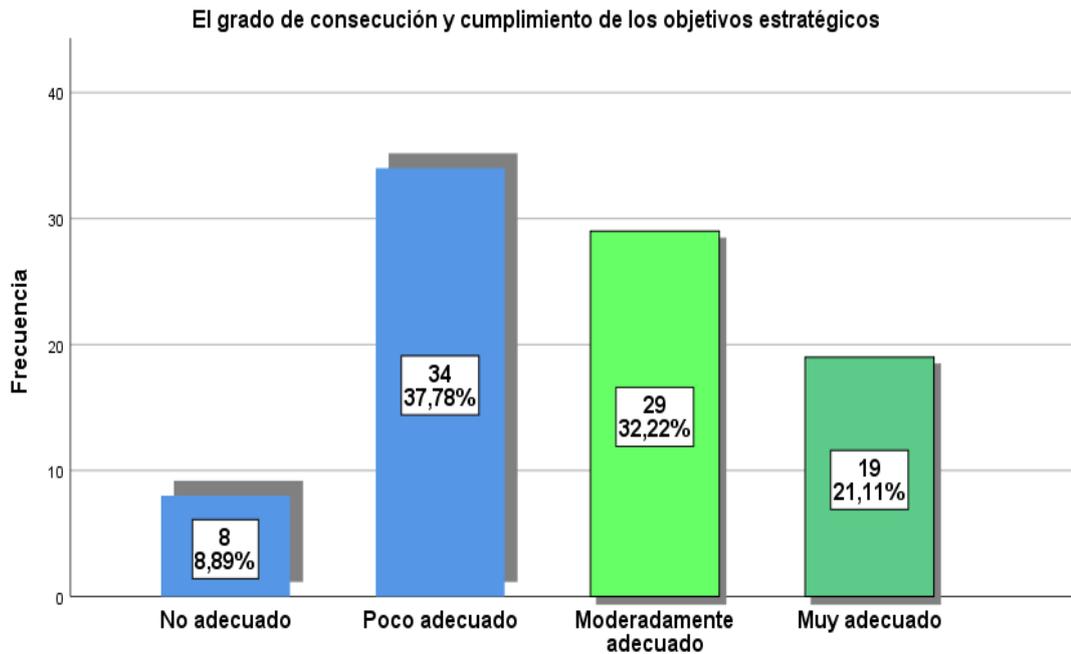


Figura 7

En el análisis de la tabla 14 y la figura 7, se observa que para una parte representada por un 9% más un 38 % de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; El grado de consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos, por otro lado se observa que para la media representada por un 53% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, El grado de consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos, obteniendo una **Eficiencia del capital humano**.

Tabla 15

**Si la comunicación es eficiente en todas las áreas de la institución se agilizan los diferentes procesos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco adecuado	17	18,9	18,9
Moderadamente adecuado	30	33,3	52,2
Muy adecuado	43	47,8	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

**Si la comunicación es eficiente en todas las áreas de la institución se agilizan los diferentes procesos**

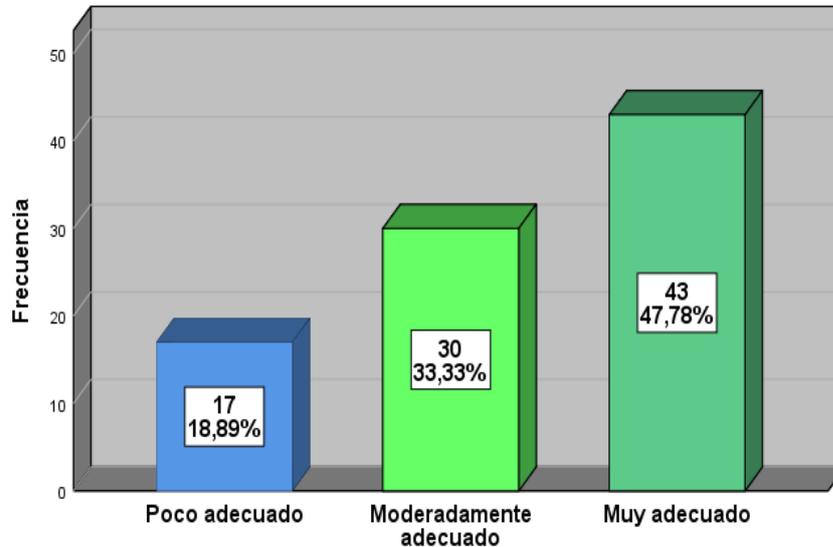


Figura 8

En el análisis de la tabla 15 y la figura 8, se observa que para una minoría representada por un 19% de los directivos, consideran, “Poco adecuado”; Si la comunicación es eficiente en todas las áreas de la institución se agilizan los diferentes procesos, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 81% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, Si la comunicación es eficiente en todas las áreas de la institución se agilizan los diferentes procesos, obteniendo una **Eficiencia del capital humano.**

## **2- Dimensión: COMPETITIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO (D2)**

Resultados de los indicadores: Cumplimiento del trabajo (Ind\_5), Implementación de Proyectos y programas (Ind\_6), Gerencia de Proyectos y programas (Ind\_7) y Monitoreo y evaluación de proyectos y programas (Ind\_8)

Tabla 16

**Competitividad del capital humano (D2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	90	100,0	100,0

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

Tabla 17

**Trabajadores que cumplen con los estándares establecidos por la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	11	12,2	12,2
Poco adecuado	26	28,9	41,1
Moderadamente adecuado	27	30,0	71,1
Muy adecuado	26	28,9	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

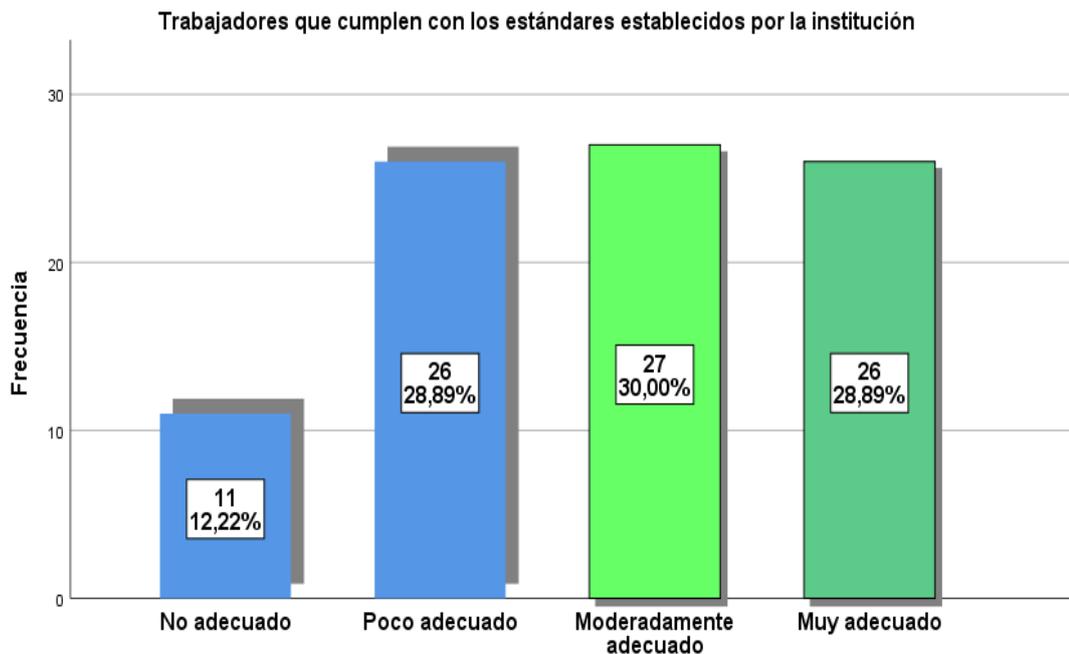


Figura 9

En el análisis de la tabla 17 y la figura 9, se observa que para una parte representada por un 12% más 29% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; Los trabajadores que cumplen con los estándares establecidos por la institución, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 59% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, Los trabajadores que cumplen con los estándares establecidos por la institución, obteniendo una **Competitividad del capital humano**.

Tabla 18

**Proyectos y programas sociales implementados con estándares de calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Poco adecuado	41	45,6	45,6
	Moderadamente adecuado	34	37,8	83,3
	Muy adecuado	15	16,7	100,0
	Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

**Proyectos y programas sociales implementados con estándares de calidad**

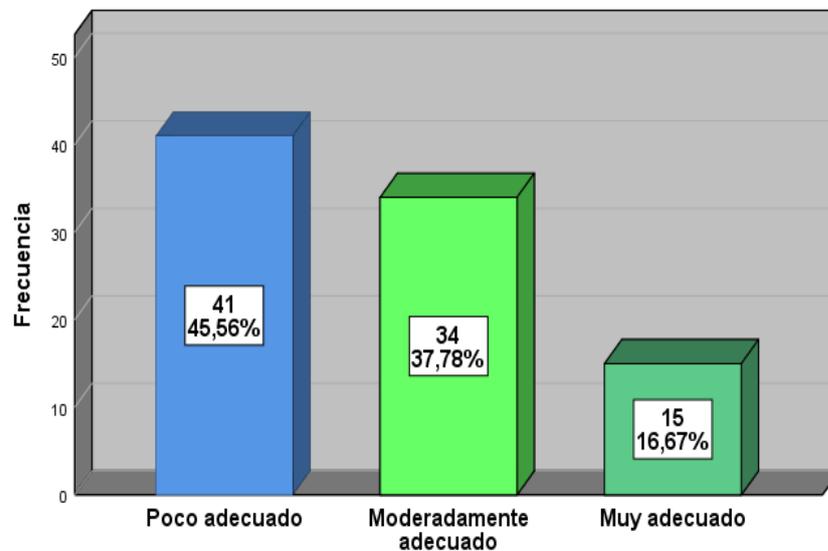


Figura 10

En el análisis de la tabla 18 y la figura 10, se observa que para una parte representada por un 46% de los directivos, consideran, “Poco adecuado”; Proyectos y programas sociales implementados con estándares de calidad, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 55% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, Proyectos y programas sociales implementados con estándares de calidad, obteniendo una **Competitividad del capital humano**.

Tabla 19

**Gerencia de proyectos y programas manejados con estándares de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	10	11,1	11,1
Poco adecuado	30	33,3	44,4
Moderadamente adecuado	30	33,3	77,8
Muy adecuado	20	22,2	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

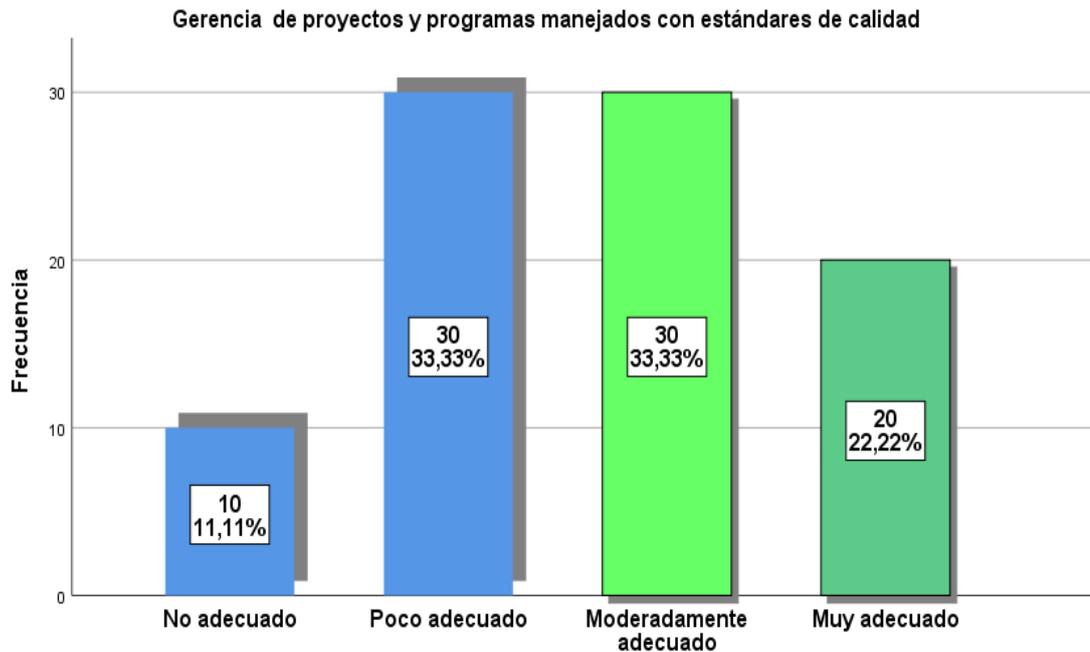


Figura 11

En el análisis de la tabla 19 y la figura 11, se observa que para una parte representada por un 44% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; La gerencia de proyectos y programas manejados con estándares de calidad, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 56% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, La gerencia de proyectos y programas manejados con estándares de calidad, obteniendo una **Competitividad del capital humano**.

Tabla 20

**Monitoreo y evaluación de proyectos y programas manejados con estándares de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	3	3,3	3,3
Poco adecuado	3	3,3	6,7
Moderadamente adecuado	47	52,2	58,9
Muy adecuado	37	41,1	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

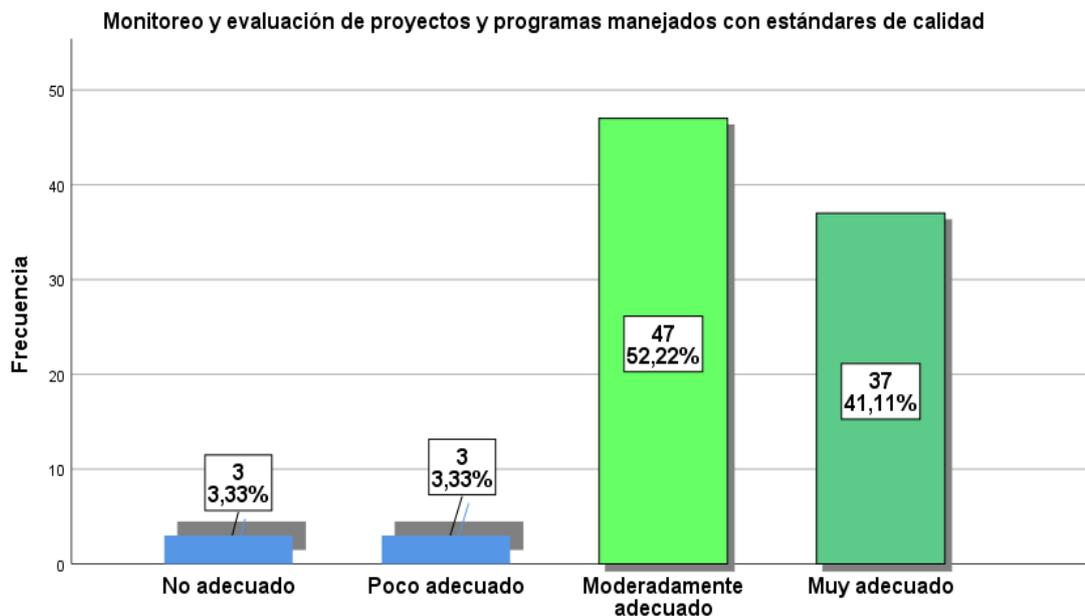


Figura 12

En el análisis de la tabla 20 y la figura 12, se observa que para una minoría representada por un 7% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; El monitoreo y evaluación de proyectos y programas manejados con estándares de calidad, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 93% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, El monitoreo y evaluación de proyectos y programas manejados con estándares de calidad, obteniendo una **Competitividad del capital humano.**

### 3- Dimensión: VALORES Y APTITUDES DEL CAPITAL HUMANO (D3)

Resultados de los indicadores: Nivel de rendimiento del capital humano (Ind\_9), motivación del capital humano (Ind\_10), Capacidad del trabajo (Ind\_11) y Destreza de los trabajos (Ind\_12)

Tabla 21

#### Valores/aptitudes del capital humano (D3)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	90	100,0	100,0

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

Tabla 22

#### Quando el capital humano de la institución es bien tratado y considerado mejora su nivel de rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	16	17,8	17,8
Poco adecuado	17	18,9	36,7
Moderadamente adecuado	19	21,1	57,8
Muy adecuado	38	42,2	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

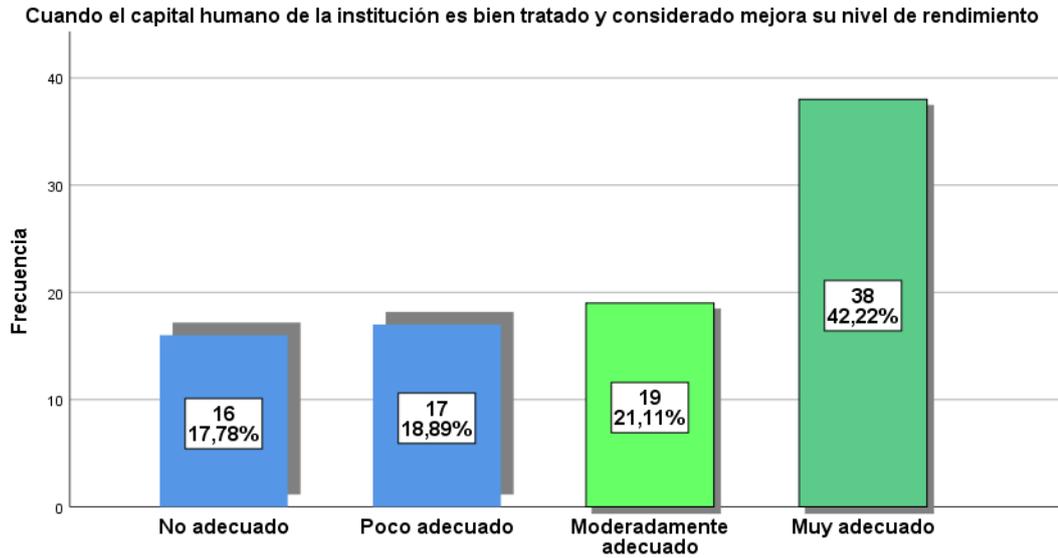


Figura 13

En el análisis de la tabla 22 y la figura 13, se observa que para una minoría representada por un 18% más 19% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; Cuando el capital humano de la institución es bien tratado y considerado mejora su nivel de rendimiento, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 63% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, Cuando el capital humano de la institución es bien tratado y considerado mejora su nivel de rendimiento, logrando mejores **Valores/aptitudes del capital humano**.

Tabla 23

**La motivación del capital humano en el incremento del nivel de productividad de la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	18	20,0	20,0
Poco adecuado	23	25,6	45,6
Moderadamente adecuado	21	23,3	68,9
Muy adecuado	28	31,1	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

La motivación del capital humano es esencial para que se incremente el nivel de productividad de la institución

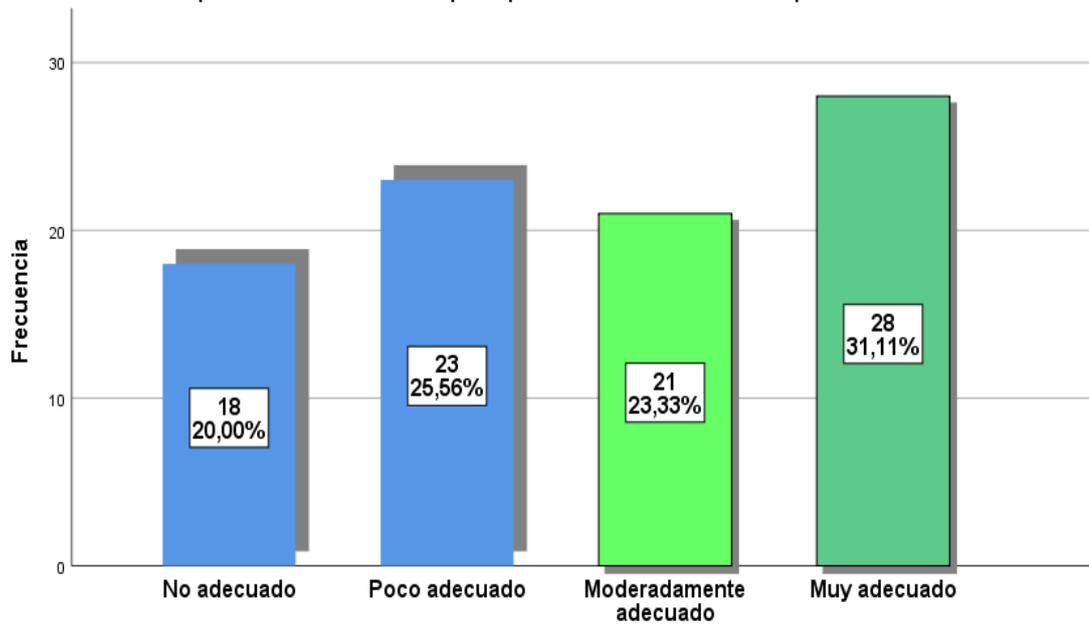


Figura 14

En el análisis de la tabla 23 y la figura 14, se observa que para una parte representada por un 20% más 26% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; La motivación del capital humano en el incremento del nivel de productividad de la institución, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 54% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, La motivación del capital humano en el incremento del nivel de productividad de la institución, logrando mejores **Valores/aptitudes del Capital Humano**.

Tabla 24

**Trabajadores con capacidad para desarrollar los trabajos encomendados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderadamente adecuado	32	35,6	35,6
Muy adecuado	39	43,3	78,9
Totalmente adecuado	19	21,1	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

## Trabajadores con capacidad para desarrollar los trabajos encomendados

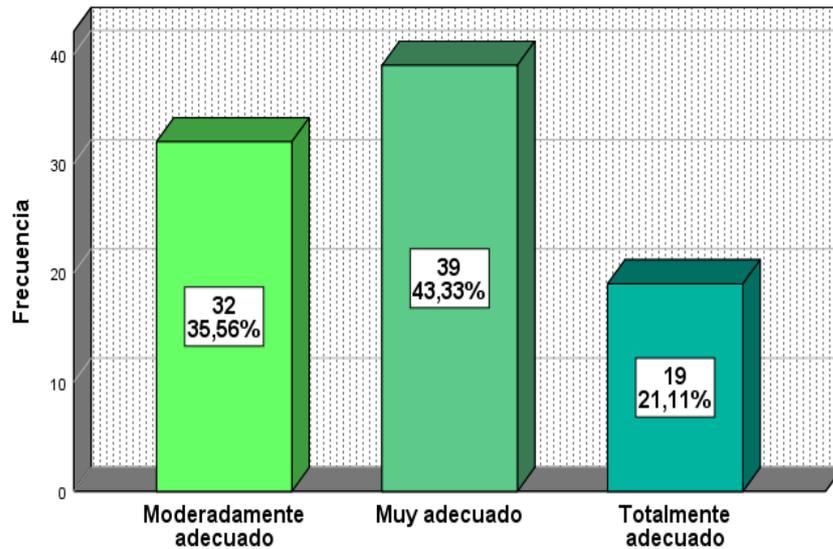


Figura 15

En el análisis de la tabla 24 y la figura 15, se observa que para una parte representada por un 36% de los directivos, consideran, “Moderadamente adecuado”; Los trabajadores con capacidad para desarrollar los trabajos encomendados, por otro lado se observa que para la mayoría representada por un 64% de los directivos consideran, “Muy adecuado y Totalmente adecuado”, Los trabajadores con capacidad para desarrollar los trabajos encomendados, logrando mejores **Valores/aptitudes del Capital Humano**.

Tabla 25

## Trabajadores con destreza para desarrollar los trabajos encomendados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco adecuado	9	10,0	10,0
Moderadamente adecuado	27	30,0	40,0
Muy adecuado	40	44,4	84,4
Totalmente adecuado	14	15,6	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

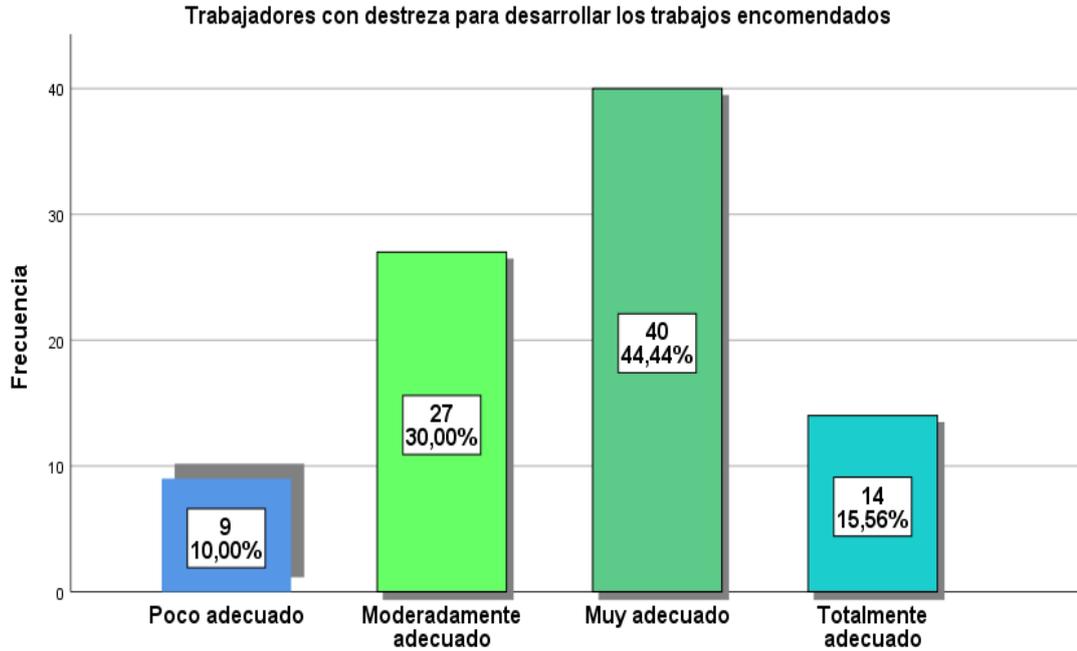


Figura 16

En el análisis de la tabla 25 y la figura 16, se observa que para una minoría representada por un 10% de los directivos, consideran, “Poco adecuado”; Los trabajadores con destreza para desarrollar los trabajos encomendados, por otro lado se observa que para una parte representada por un 30% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado”, y por último se observa que para el 60% de los directivos consideran “Muy adecuado y Totalmente adecuado”, Los trabajadores con destreza para desarrollar los trabajos encomendados, logrando mejores **Valores/aptitudes del Capital Humano**.

#### 4- Dimensión: CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO (D4)

Resultados de los indicadores: Aplicación de lo aprendido (Ind\_13), Trabajo en equipo (Ind\_14), Comunicación de los trabajadores (Ind\_15) y Liderazgo de los programas y proyectos (Ind\_16)

Tabla 26

<b>Capacidades del capital humano (D4)</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	90	100,0	100,0

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

Tabla 27

**Trabajadores capacitados y que aplican lo aprendido**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco adecuado	20	22,2	22,2
Moderadamente adecuado	40	44,4	66,7
Muy adecuado	16	17,8	84,4
Totalmente adecuado	14	15,6	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

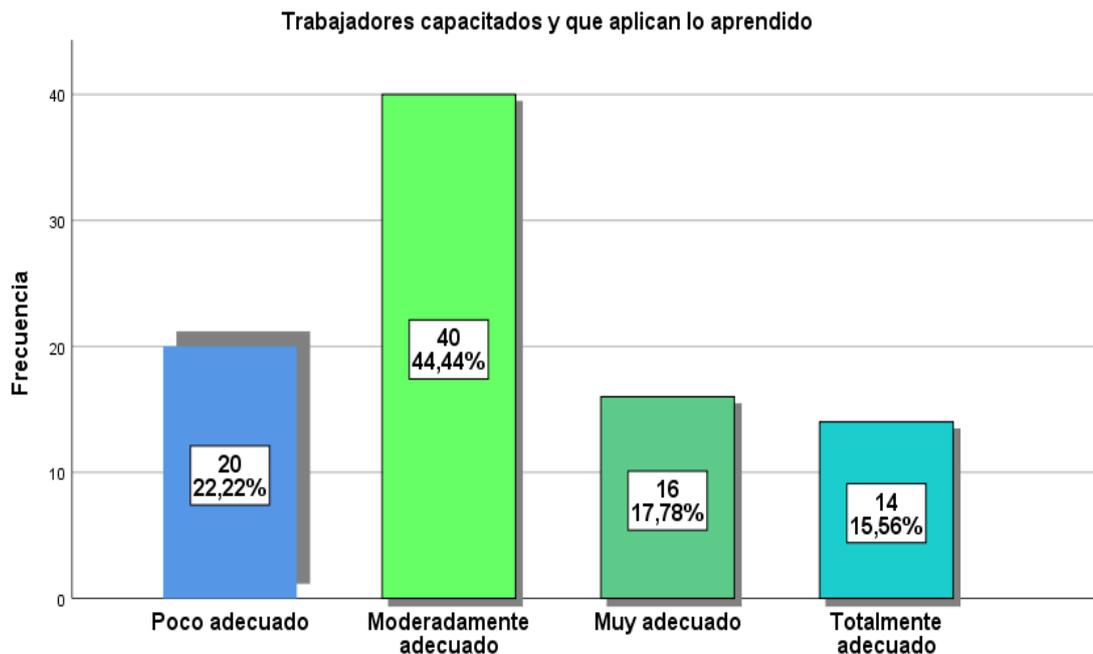


Figura 17

En el análisis de la tabla 27 y la figura 17, se observa que para una minoría representada por un 20% de los directivos, consideran, “Poco adecuado”; Los trabajadores capacitados y que aplican lo aprendido, por otro lado se observa que para una parte representada por un 44% de los directivos consideran, “Moderadamente adecuado”, y por último se observa que para el 33% de los directivos consideran “Muy adecuado y Totalmente adecuado”, Los trabajadores capacitados y que aplican lo aprendido, obteniendo **Capacidades del capital humano.**

Tabla 28

**Trabajo en equipo para el logro de objetivos y metas de los programas y proyectos del sector**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	11	12,2	12,2
Poco adecuado	14	15,6	27,8
Moderadamente adecuado	44	48,9	76,7
Muy adecuado	21	23,3	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

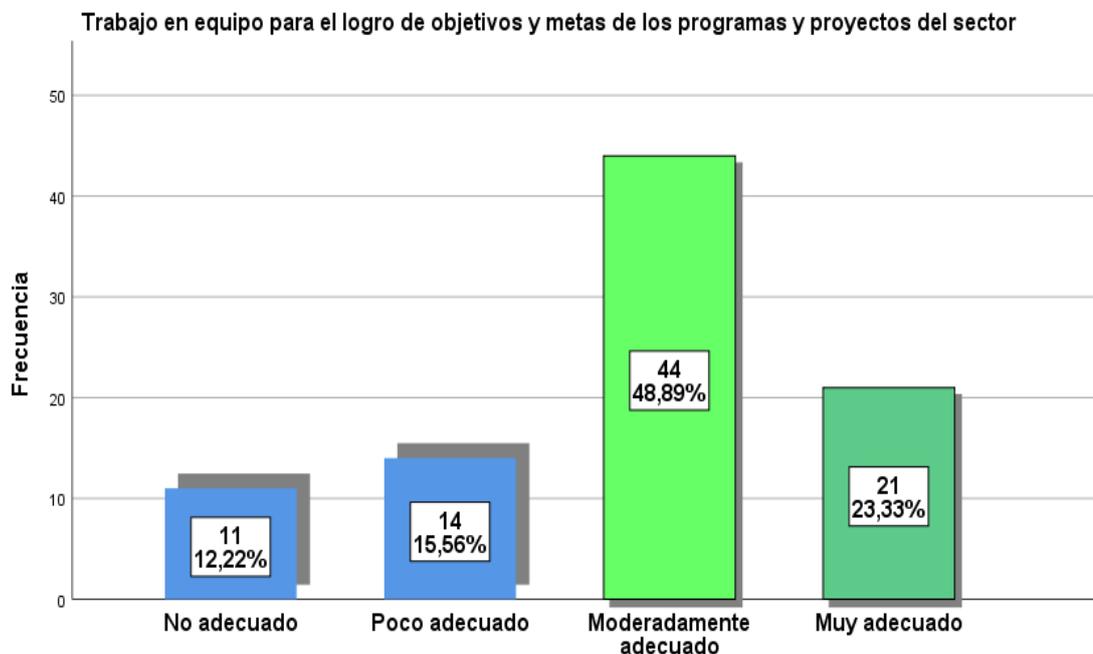


Figura 18

En el análisis de la tabla 28 y la figura 18, se observa que para una minoría representada por un 28% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; El trabajo en equipo para el logro de objetivos y metas de los programas y proyectos del sector, y por otro lado se observa que para una mayoría representado por un 72% de los directivos consideran “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, El trabajo en equipo para el logro de objetivos y metas de los programas y proyectos del sector, obteniendo **Capacidades del capital humano**.

Tabla 29

<b>Comunicación fluida y horizontal con todos los trabajadores</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No adecuado	17	18,9	18,9
Poco adecuado	22	24,4	43,3
Moderadamente adecuado	28	31,1	74,4
Muy adecuado	23	25,6	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

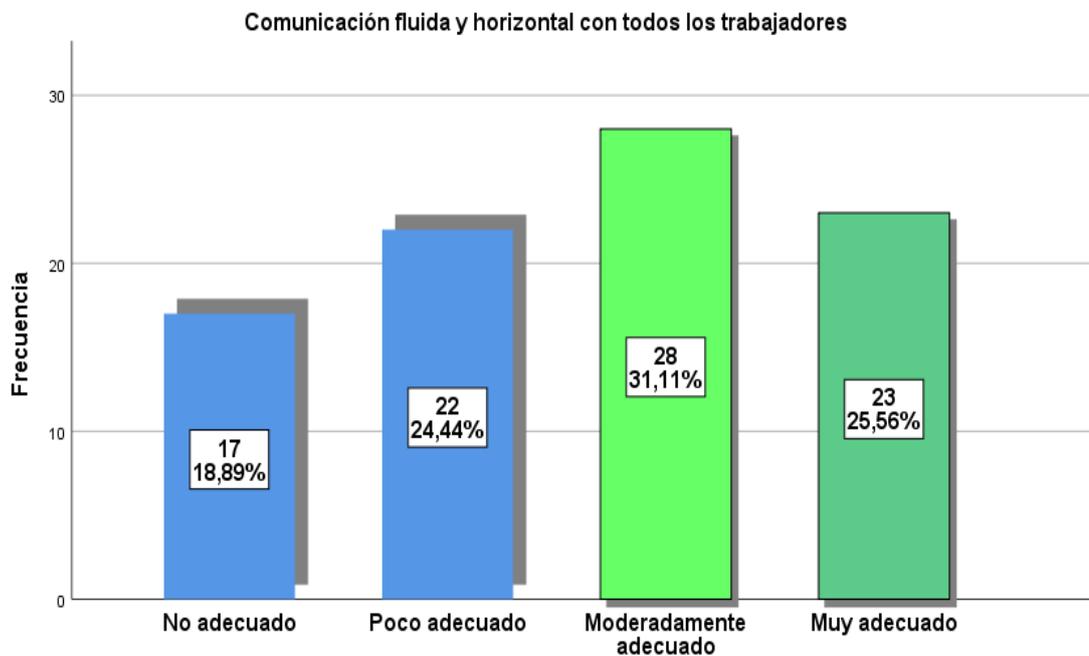


Figura 19

En el análisis de la tabla 29 y la figura 19, se observa que para una parte representada por un 19% más 24% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; La comunicación fluida y horizontal con todos los trabajadores, y por otro lado se observa que para una media representado por un 57% de los directivos consideran “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, La comunicación fluida y horizontal con todos los trabajadores, obteniendo **Capacidades del capital humano**.

Tabla 30

<b>Jefes de programas y proyectos con capacidad de liderazgo</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco adecuado	20	22,2	22,2
Moderadamente adecuado	22	24,4	46,7
Muy adecuado	25	27,8	74,4
Totalmente adecuado	23	25,6	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano” V1 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 03.

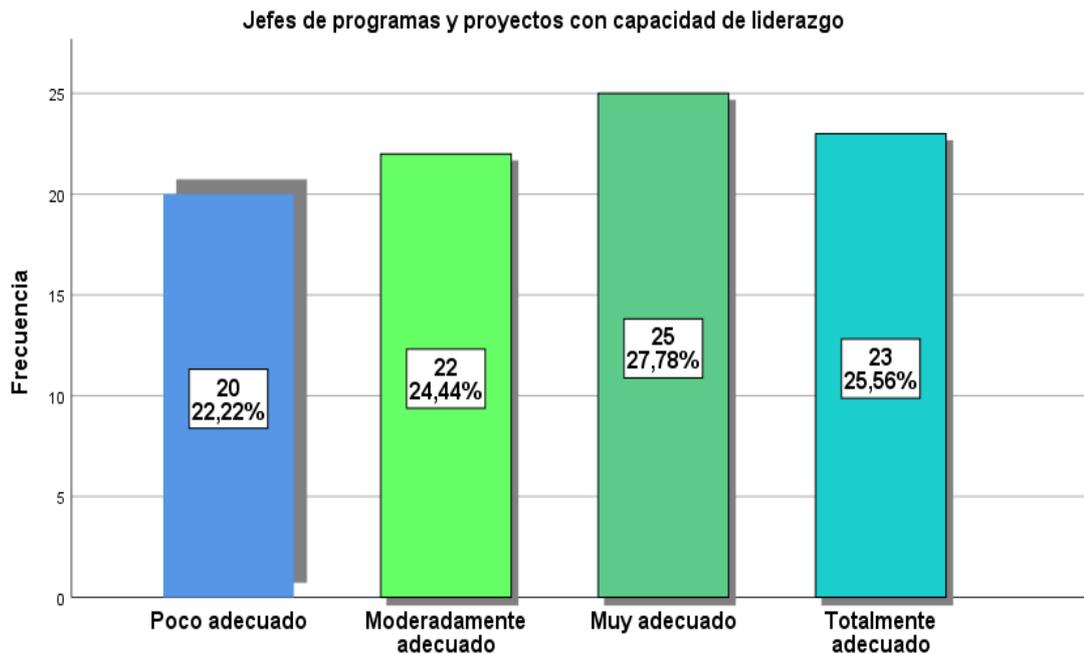


Figura 20

En el análisis de la tabla 30 y la figura 20, se observa que para una media representada por un 22% más 24% de los directivos, consideran, “No adecuado y Poco adecuado”; Los Jefes de programas y proyectos con capacidad de liderazgo, y por otro lado se observa que para una media representado por un 53% de los directivos consideran “Moderadamente adecuado y Muy adecuado”, Los Jefes de programas y proyectos con capacidad de liderazgo, obteniendo **Capacidades del capital humano**.

#### 4.1.2 La Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018 y los resultados en cuanto a las dimensiones e indicadores

##### Resultados del accionar de la “GERENCIA PÚBLICA (V2)”

##### 1- Dimensión: PLANIFICACIÓN (D1)

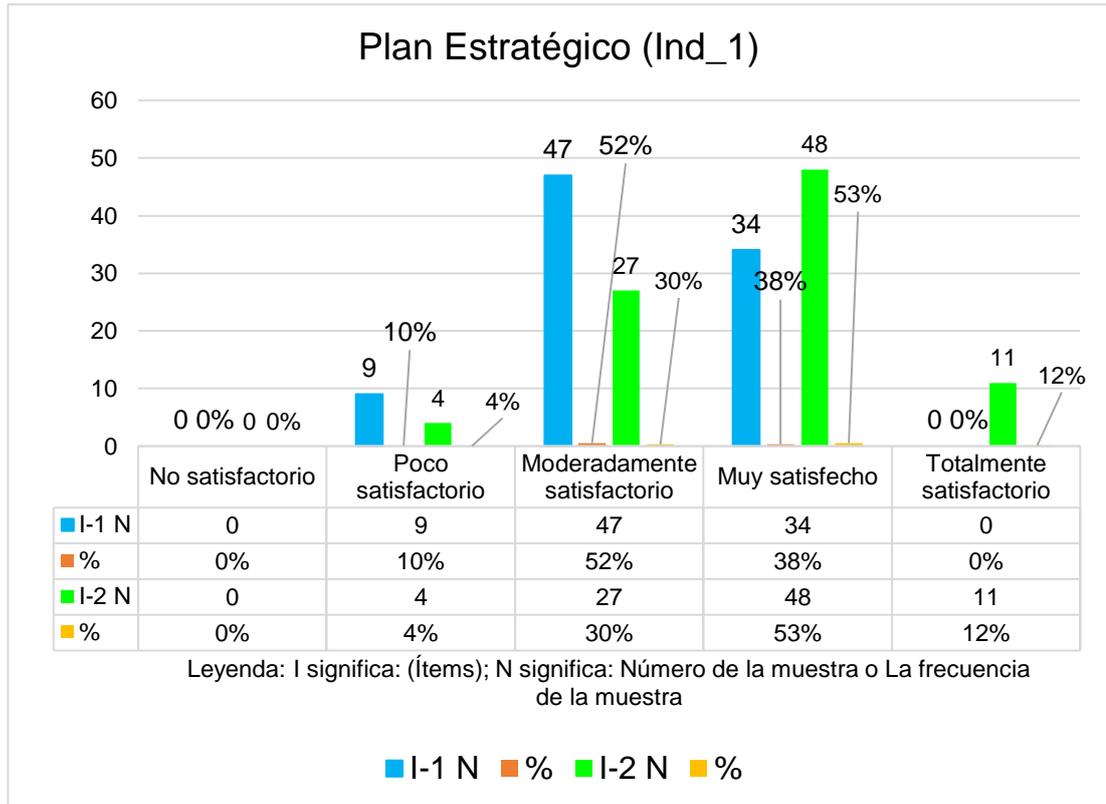
Resultados de los indicadores: Plan Estratégico (Ind\_1), Cronogramas (Ind\_2) y Requerimientos (Ind\_3)

Tabla 31

1-El Plan Estratégico es conocido y aplicado por todo el personal administrativo permanente y temporal & 2- El Plan Estratégico es de utilidad en el área administrativa

<b>Plan Estratégico (Ind_1)</b>	I-1 N	%	I-2 N	%
No satisfactorio	0	0%	0	0%
Poco satisfactorio	9	10%	4	4%
Moderadamente satisfactorio	47	52%	27	30%
Muy satisfecho	34	38%	48	53%
Totalmente satisfactorio	0	0%	11	12%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador



**Figura 21.** Diagrama de barras de la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

### Análisis

En la Tabla 26 y la figura 31, se puede apreciar el nivel de Gerencia Pública de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018: respecto a la dimensión **Planificación** y el indicador **Plan Estratégico**, se observa para una minoría que oscila entre un 10% al 4% de los directivos consideran, “Poco satisfactorio” el Plan Estratégico empleado. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 52% al 30% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” el Plan Estratégico empleado. Y por otro lado se observa que para la media que oscila entre el 38% al 53% más 12% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio” el Plan Estratégico empleado, en la cual plantean que: El Plan Estratégico es conocido y aplicado por todo el personal administrativo permanente y temporal y además que; El Plan Estratégico es de utilidad en el área administrativa.

Tabla 32

3-El cronograma de actividades se cumple de acuerdo a lo planeado & 4- El cronograma de presupuesto de gastos se ejecuta de acuerdo a lo programado

<b>Cronogramas (Ind_2)</b>	I-3 N	%	I-4 N	%
No satisfactorio	55	61%	0	0%
Poco satisfactorio	6	7%	18	20%
Moderadamente satisfactorio	29	32%	22	24%
Muy satisfecho	0	0%	38	42%
Totalmente satisfactorio	0	0%	12	13%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador

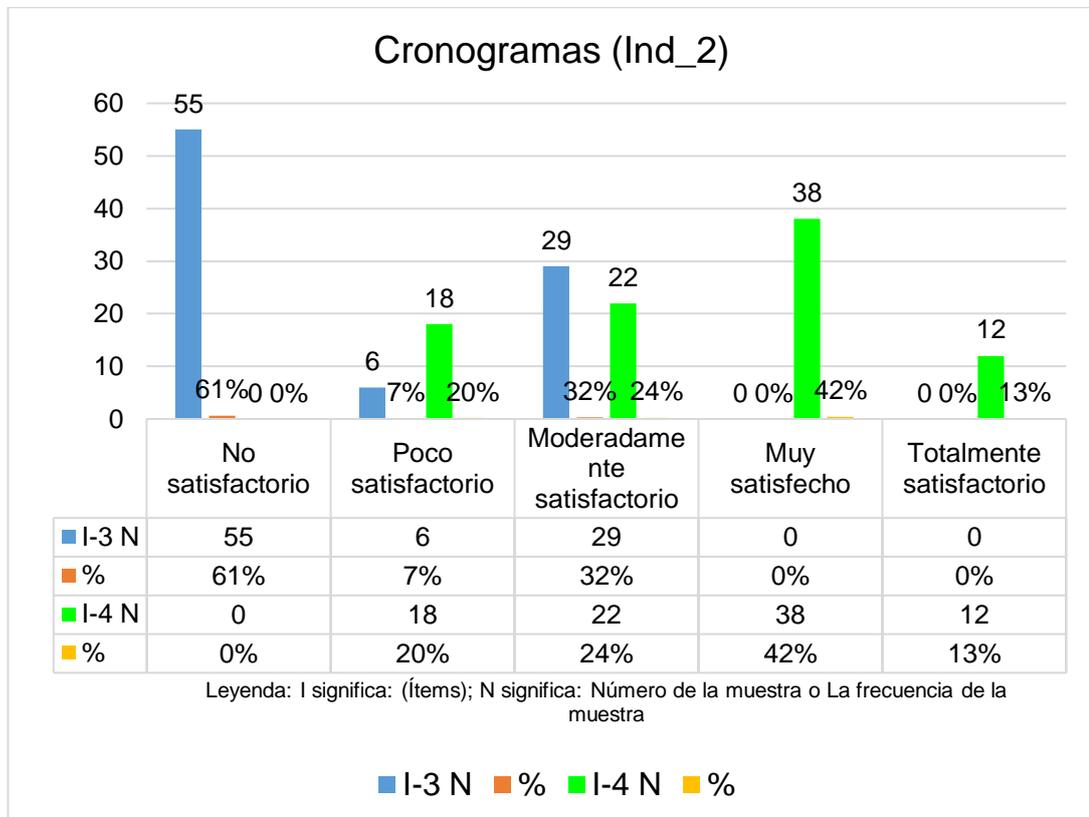


Figura 22. Resultados de la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú. Ver Anexo 04.

### Análisis

En la Tabla 27 y la figura 32, respecto a la dimensión **Planificación** y el indicador **Cronograma**, se observa para una parte que oscila entre un 7% al

61% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” el Cronograma empleado. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 24% al 32% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” el Cronograma empleado. Y por otro lado se observa que para media que oscila entre el 13% al 42% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio” el Cronograma empleado, en la cual plantean que: El cronograma de actividades se cumple de acuerdo a lo planeado y además que: El cronograma de presupuesto de gastos se ejecuta de acuerdo a lo programado.

Tabla 33

5- Su Jefe inmediato hace los requerimientos necesarios para ser considerados en la planificación de la institución & 6- Los requerimientos de las áreas administrativas cumplen con las fechas establecidas

<b>Requerimientos (Ind_3)</b>	I-5 N	%	I-6 N	%
No satisfactorio	0	0%	15	17%
Poco satisfactorio	13	14%	1	1%
Moderadamente satisfactorio	20	22%	53	59%
Muy satisfecho	39	43%	21	23%
Totalmente satisfactorio	18	20%	0	0%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D1. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador

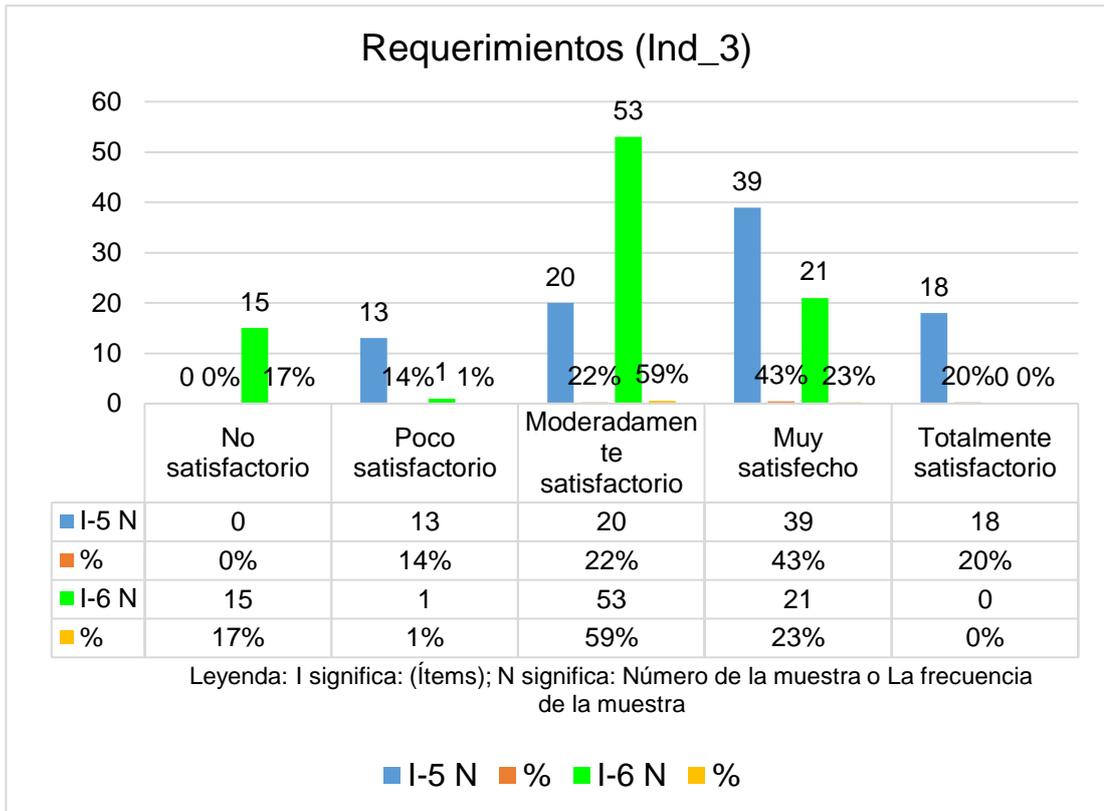


Figura 23

### Análisis

En la Tabla 33 y la figura 23, respecto a la dimensión **Planificación** y el indicador **Requerimientos**, se observa para una parte que oscila entre un 14% al 17% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” los Requerimientos empleado. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 22% al 59% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” los Requerimientos empleado. Y por otro lado se observa que para media que oscila entre el 20% al 43% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, los Requerimientos empleado, en la cual plantean que: El Jefe inmediato hace los requerimientos necesarios para ser considerados en la planificación de la institución y además que los requerimientos de las áreas administrativas cumplen con las fechas establecidas.

## 2- Dimensión: ORGANIZACIÓN (D2)

Resultados de los indicadores: Función Laboral (Ind\_4), Delegación de Funciones (Ind\_5), Estructura Organizacional (Ind\_6) y Coordinación Efectiva (Ind\_7)

Tabla 34

7- La institución ofrece el conocimiento público del Manual de Organización y funciones para el buen desempeño del colaborador & 8- El área de Recursos Humanos realiza coordinaciones eficientes para el desarrollo de las capacitaciones hacia el personal.

<b>Función Laboral (Ind_4)</b>	I-7 N	%	I-8 N	%
No satisfactorio	0	0%	24	27%
Poco satisfactorio	28	31%	20	22%
Moderadamente satisfactorio	26	29%	23	26%
Muy satisfecho	21	23%	23	26%
Totalmente satisfactorio	15	17%	0	0%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento "Gerencia Pública" V2 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador

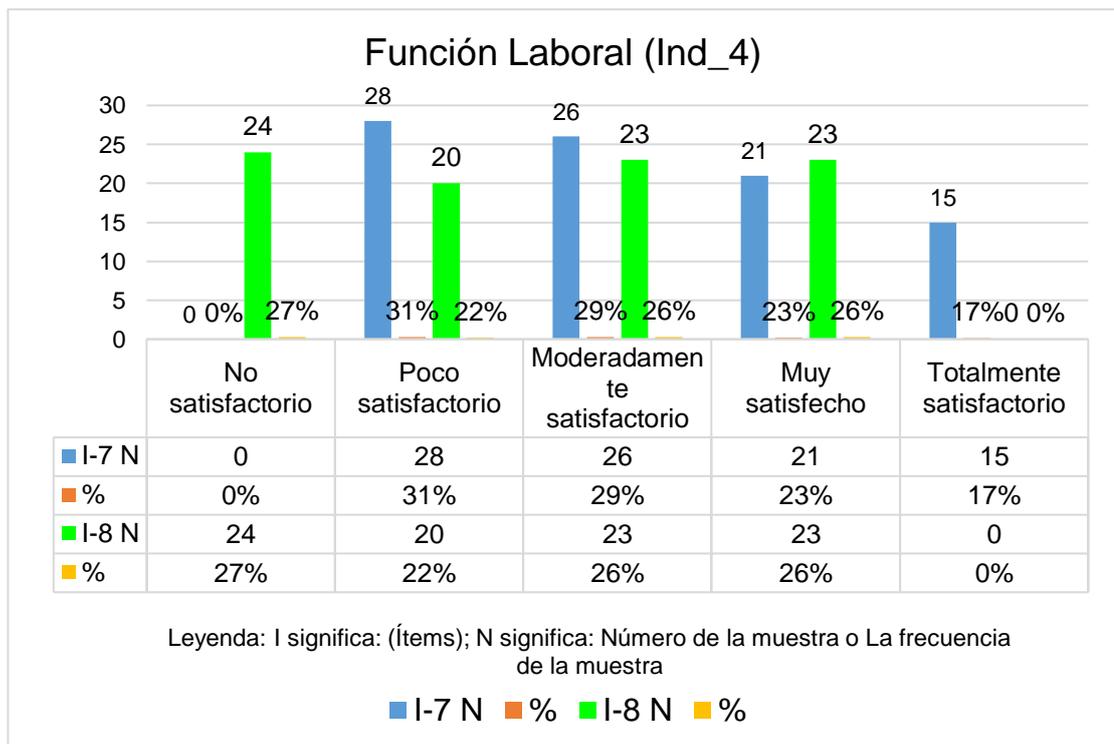


Figura 24

## Análisis

En la Tabla 34 y la figura 24, respecto a la dimensión **ORGANIZACIÓN** y el indicador **Función Laboral**, se observa para una parte que oscila entre un 22% al 31% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” la Función Laboral empleada. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 26% al 29% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Función Laboral empleada. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 17% al 23% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Función Laboral empleada, en la cual plantean que: La institución ofrece el conocimiento público del Manual de Organización y funciones para el buen desempeño del colaborador y además que, El área de Recursos Humanos realiza coordinaciones eficientes para el desarrollo de las capacitaciones hacia el personal.

Tabla 35

9- La delegación de funciones ayuda a mejorar los trabajos & 10-Al delegar funciones se empodera al trabajador.

Delegación de Funciones (Ind_5)	I-9 N	%	I-10 N	%
No satisfactorio	20	22%	0	0%
Poco satisfactorio	23	26%	0	0%
Moderadamente satisfactorio	33	37%	27	30%
Muy satisfecho	14	16%	29	32%
Totalmente satisfactorio	0	0%	34	38%
Total 90	90	100%	90	100%

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador

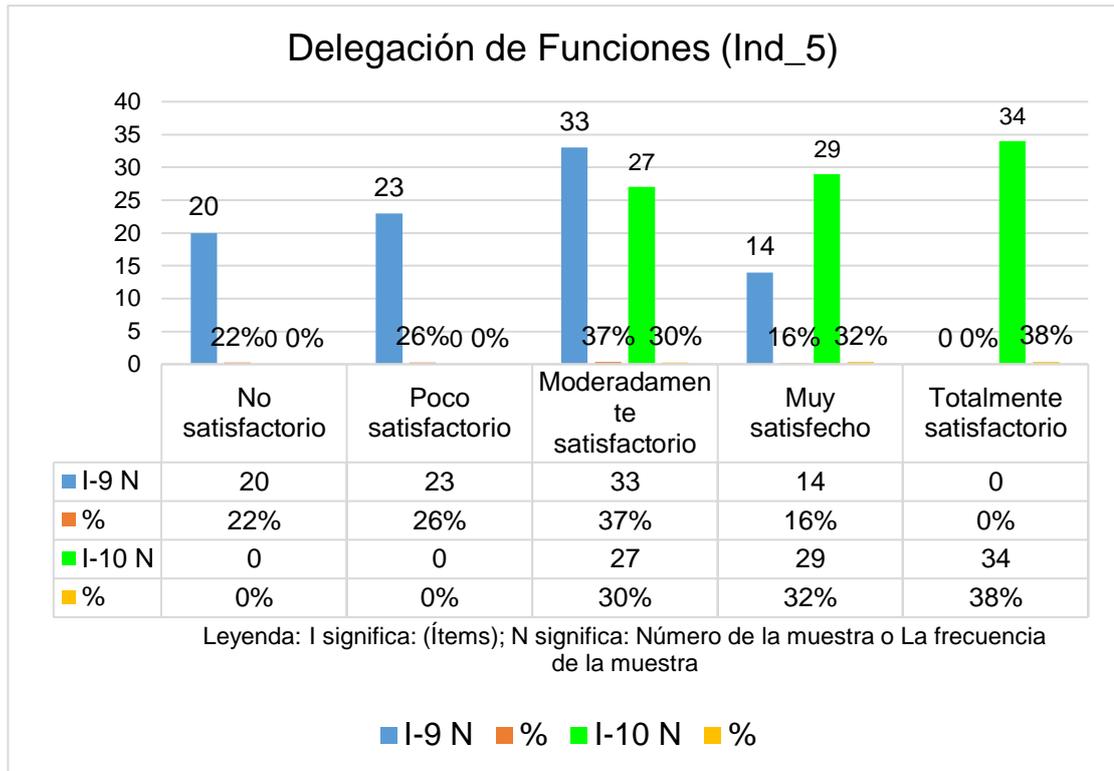


Figura 25

### Análisis

En la Tabla 35 y la figura 25, respecto a la dimensión **ORGANIZACIÓN** y el indicador **Delegación de Funciones**, se observa para una parte que oscila entre un 22% al 26% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” la Delegación de Funciones empleada. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 30% al 37% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Delegación de Funciones empleada. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 16% al 38% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Delegación de Funciones empleada, en la cual plantean que: La delegación de funciones ayuda a mejorar los trabajos y además que delegar funciones se empodera al trabajador.

Tabla 36

11- La estructura organizacional permite desarrollar una adecuada Gestión Administrativa & 12- La estructura organizacional genera una óptima distribución de las funciones.

<b>Estructura Organizacional (Ind_6)</b>	I-11N	%	I-12N	%
No satisfactorio	20	22%	25	28%
Poco satisfactorio	26	29%	24	27%
Moderadamente satisfactorio	32	36%	21	23%
Muy satisfecho	12	13%	20	22%
Totalmente satisfactorio	0	0%	0	0%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador

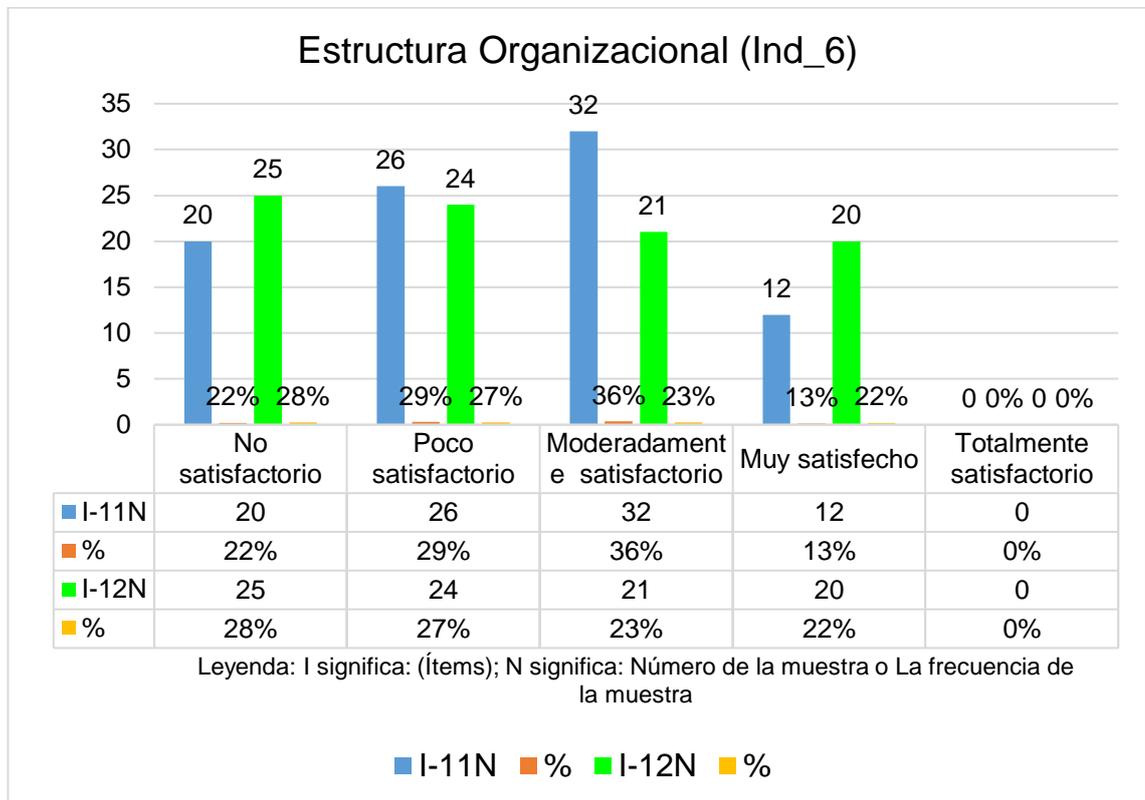


Figura 26

### Análisis

En la Tabla 36 y la figura 26, respecto a la dimensión **ORGANIZACIÓN** y el indicador **Estructura Organizacional**, se observa para una parte que oscila entre un 22% al 27% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco

satisfactorio” la Estructura Organizacional empleada. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 23% al 36% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Estructura Organizacional empleada. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 13% al 22% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Estructura Organizacional empleada, en la cual plantean que: La estructura organizacional permite desarrollar una adecuada Gestión Administrativa y además, La estructura organizacional genera una óptima distribución de las funciones.

Tabla 37

13- El responsable del área efectúa trabajos previos para garantizar una coordinación efectiva & 14- Realiza permanentemente coordinaciones efectivas con otras áreas.

<b>Coordinación Efectiva (Ind_7)</b>	I-13N	%	I-14N	%
No satisfactorio	25	28%	26	29%
Poco satisfactorio	24	27%	22	24%
Moderadamente satisfactorio	25	28%	23	26%
Muy satisfecho	16	18%	19	21%
Totalmente satisfactorio	0	0%	0	0%
Total 90	90	100%	90	100%

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D2. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa Indicador

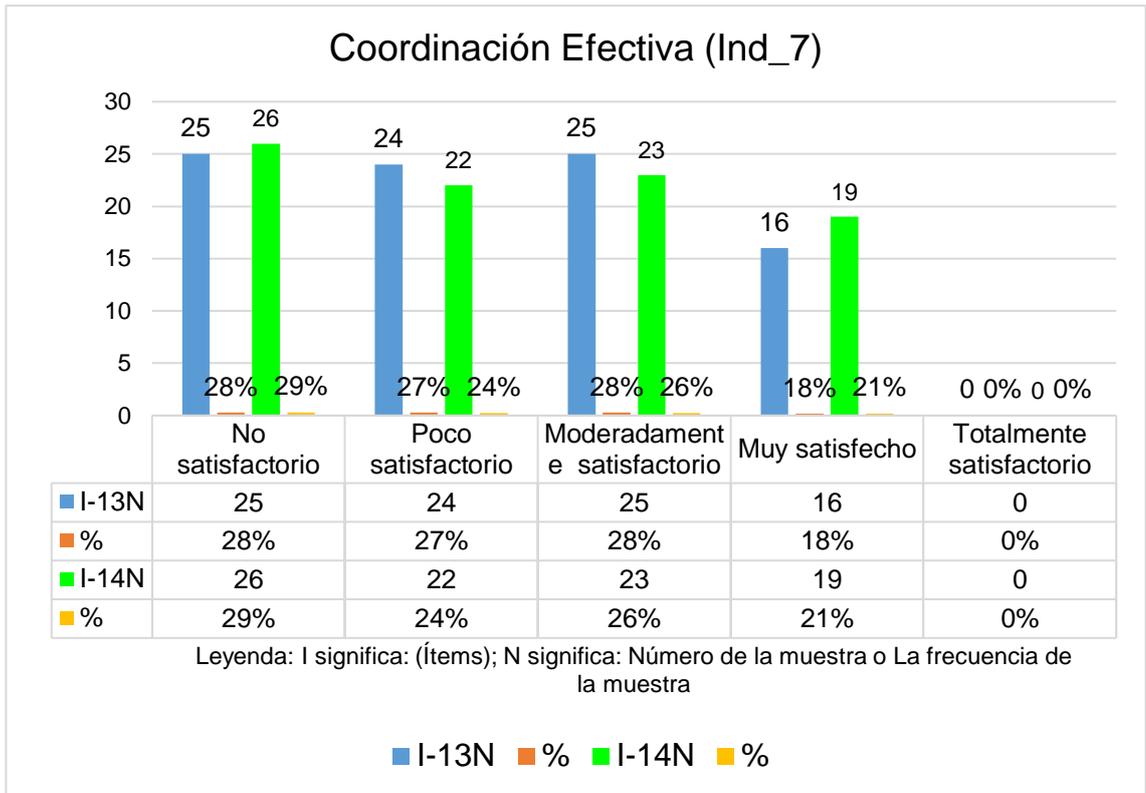


Figura 27

#### Análisis

En la Tabla 37 y la figura 27, respecto a la dimensión **ORGANIZACIÓN** y el indicador **Coordinación Efectiva**, se observa para una parte que oscila entre un 24% al 29% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” la Coordinación Efectiva empleada. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 26% al 28% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Coordinación Efectiva empleada. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 18% al 21% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Coordinación Efectiva empleada, en la cual plantean que: El responsable del área efectúa trabajos previos para garantizar una coordinación efectiva y además se, Realiza permanentemente coordinaciones efectivas con otras áreas.

### 3. Dimensión: DIRECCIÓN (D3)

Resultados de los indicadores: Supervisión (Ind\_8), Empoderamiento (Ind\_9), Liderazgo (Ind\_10) y Toma de Decisiones (Ind\_11)

Tabla 38

15- Existe supervisión responsable de parte de los superiores & 16- Una buena dirección se inicia con la supervisión hacia los jefes y coordinadores de área.

Supervisión (Ind_8)	I-15N	%	I-16N	%
No satisfactorio	0	0%	0	0%
Poco satisfactorio	18	20%	0	0%
Moderadamente satisfactorio	36	40%	26	29%
Muy satisfecho	36	40%	44	49%
Totalmente satisfactorio	0	0%	20	22%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador.

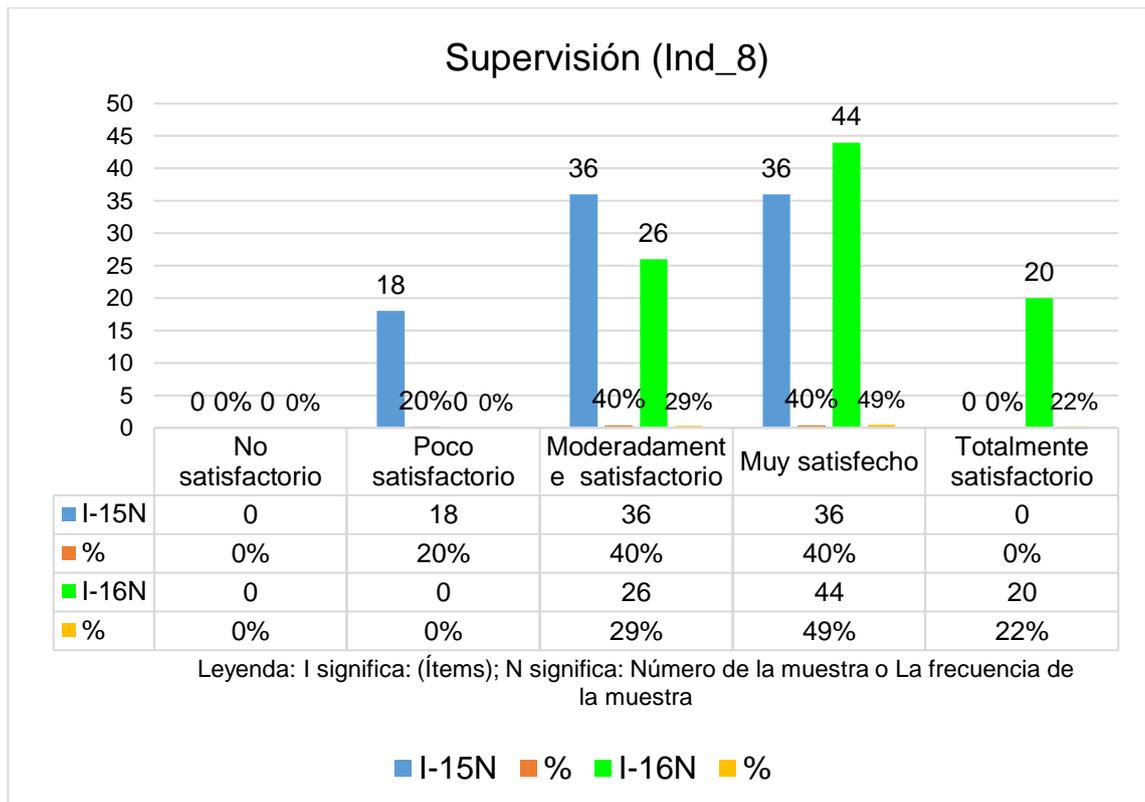


Figura 28

## Análisis

En la Tabla 38 y la figura 28, respecto a la dimensión **DIRECCIÓN** y el indicador **Supervisión**, se observa para una minoría representado por el 20% de los directivos consideran, “Poco satisfactorio” la Supervisión empleada. Se continua observando que para una parte que oscila entre un 29% al 40% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Supervisión empleada. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 22% al 40% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Supervisión empleada, en la cual plantean que: Existe supervisión responsable de parte de los superiores y además que, Una buena dirección se inicia con la supervisión hacia los jefes y coordinadores de área.

Tabla 39

17- Amerita empoderar a colaboradores a fin de alcanzar las metas & 18- Con el empoderamiento se logra el cumplimiento de las funciones asignadas.

<b>Empoderamiento</b> (Ind_9)	I-17N	%	I-18N	%
No satisfactorio	0	0%	0	0%
Poco satisfactorio	0	0%	20	22%
Moderadamente satisfactorio	23	26%	23	26%
Muy satisfecho	26	29%	33	37%
Totalmente satisfactorio	41	46%	14	16%
Total 90	90	100%	90	100%

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador

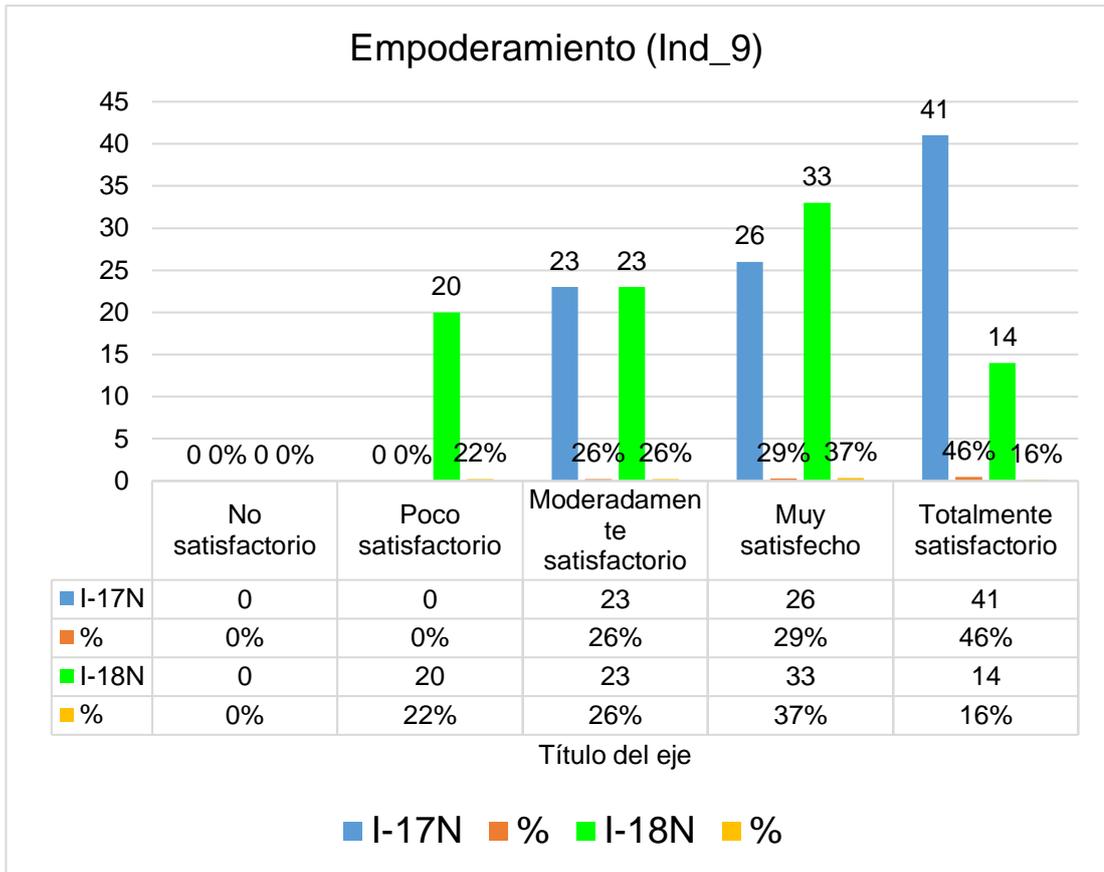


Figura 29

**Análisis**

En la Tabla 39 y la figura 29, respecto a la dimensión **DIRECCIÓN** y el indicador **Empoderamiento**, se observa para una minoría representada por un 22% de los directivos consideran, “Poco satisfactorio” el Empoderamiento a colaboradores. Se continua observando que para una parte representada por un 23% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” el Empoderamiento a colaboradores. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 16% al 46% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, el Empoderamiento a colaboradores, en la cual plantean que: Amerita empoderar a colaboradores a fin de alcanzar las metas y además que; Con el empoderamiento se logra el cumplimiento de las funciones asignadas.

Tabla 40

19- Considera usted un líder a su jefe inmediato & 20- Existe liderazgo dentro de la organización.

Liderazgo (Ind_10)	I-19N	%	I-20N	%
No satisfactorio	33	37%	13	14%
Poco satisfactorio	15	17%	15	17%
Moderadamente satisfactorio	21	23%	26	29%
Muy satisfecho	21	23%	25	28%
Totalmente satisfactorio	0	0%	11	12%
Total 90	90	100%	90	100%

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador.

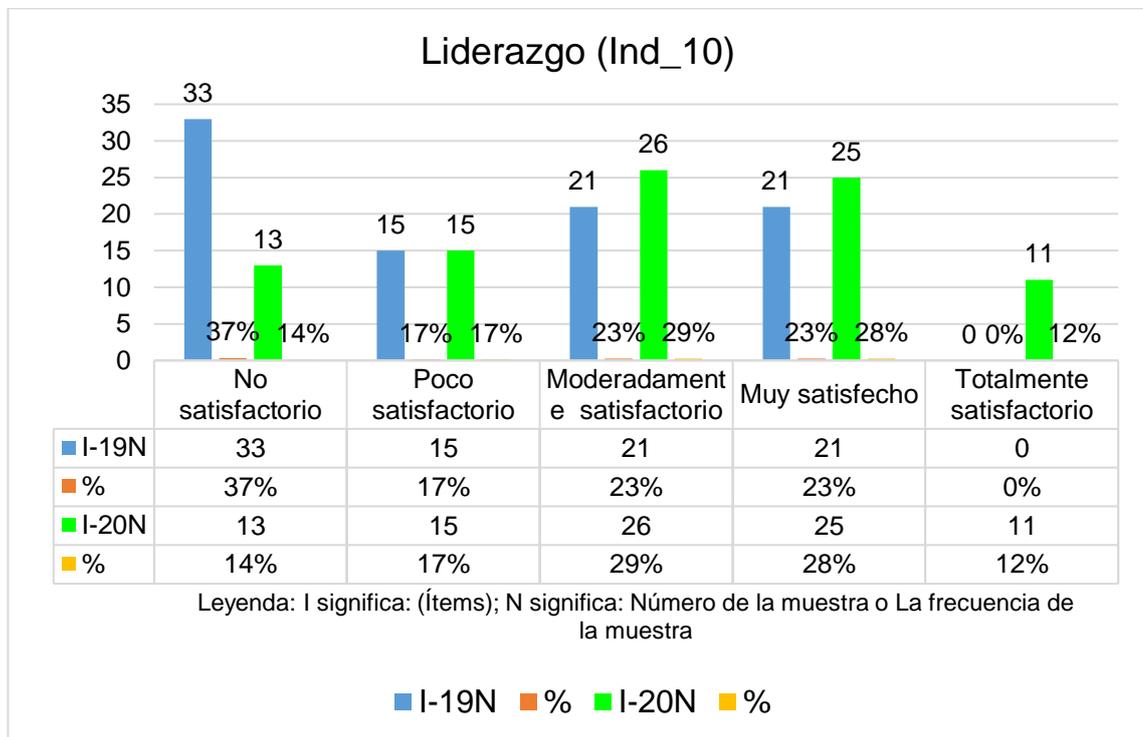


Figura 30

**Análisis**

En la Tabla 40 y la figura 30, respecto a la dimensión **DIRECCIÓN** y el indicador **Liderazgo**, se observa para una parte que oscila entre el 14% al 37% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” el Liderazgo empleado. Se continúa observando que para una parte que oscila entre el 23% al 29% de los directivos consideran, “Moderadamente

satisfactorio” el Liderazgo empleado. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 12% al 28% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, el Liderazgo empleado, en la cual plantean que: Considera ser un líder a su jefe inmediato y además, Existe liderazgo dentro de la organización.

Tabla 41

21- Para la ejecución de una nueva tarea se toma decisiones adecuadas &  
 22- La toma de decisiones dentro de la institución son las más adecuadas.

<b>Toma de Decisiones (Ind_11)</b>	I-21N	%	I-22N	%
No satisfactorio	7	8%	25	28%
Poco satisfactorio	3	3%	9	10%
Moderadamente satisfactorio	23	26%	30	33%
Muy satisfecho	33	37%	26	29%
Totalmente satisfactorio	24	27%	0	0%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D3. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador

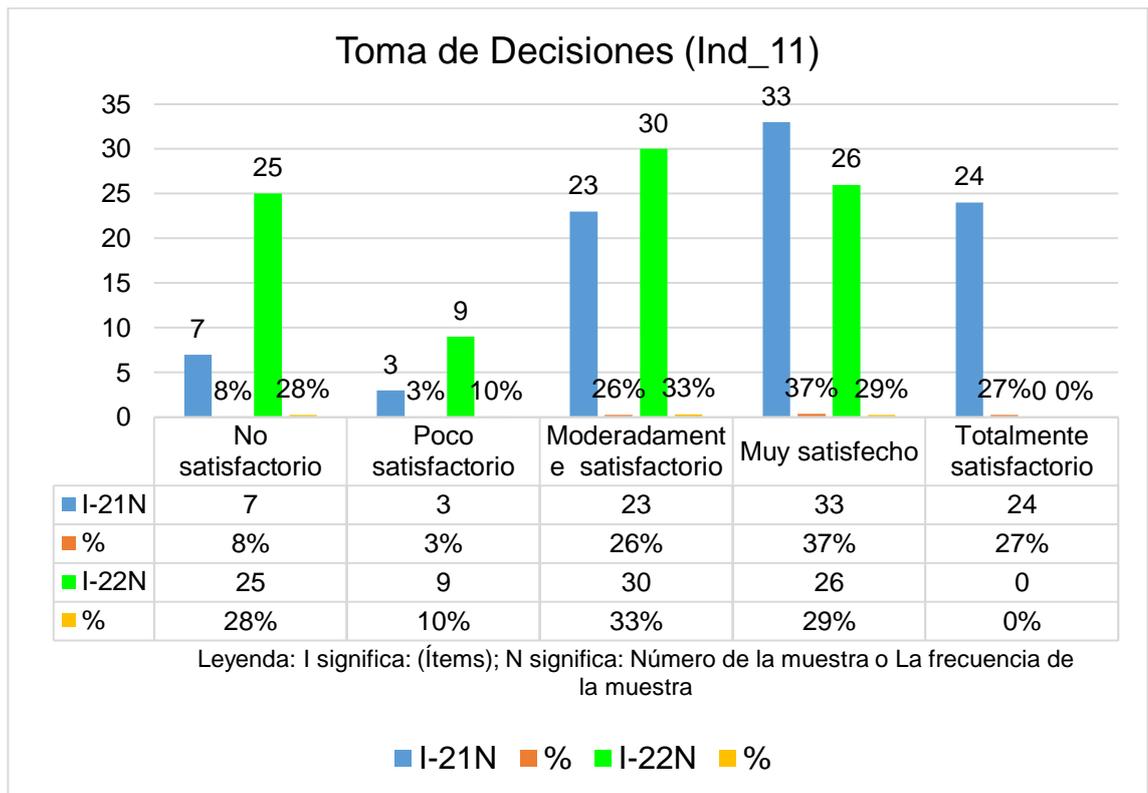


Figura 31

## Análisis

En la Tabla 41 y la figura 31, respecto a la dimensión **DIRECCIÓN** y el indicador **Toma de Decisiones**, se observa para una parte que oscila entre el 8% al 28% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” la Toma de Decisiones empleado. Se continúa observando que para una parte que oscila entre el 26% al 33% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Toma de Decisiones empleado. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 27% al 37% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Toma de Decisiones empleado, en la cual plantean que: Para la ejecución de una nueva tarea se toma decisiones adecuadas y además que, La toma de decisiones dentro de la institución son las más adecuadas.

### 4. Dimensión: CONTROL (D4)

Resultados de los indicadores: Monitoreo (Ind\_12), Medición de Logros (Ind\_13), Medidas Correctivas (Ind\_14) y Seguimiento Continuo (Ind\_15)

Tabla 42

23-Las áreas administrativas monitorean las actividades para que se ejecute de manera eficiente & 24- Monitorea las tareas del personal para una mejor gestión.

<b>Monitoreo (Ind_12)</b>	I-23N	%	I-24N	%
No satisfactorio	11	12%	11	12%
Poco satisfactorio	17	19%	0	0%
Moderadamente satisfactorio	22	24%	33	37%
Muy satisfecho	22	24%	26	29%
Totalmente satisfactorio	18	20%	20	22%
Total 90	90	100%	90	100%

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador

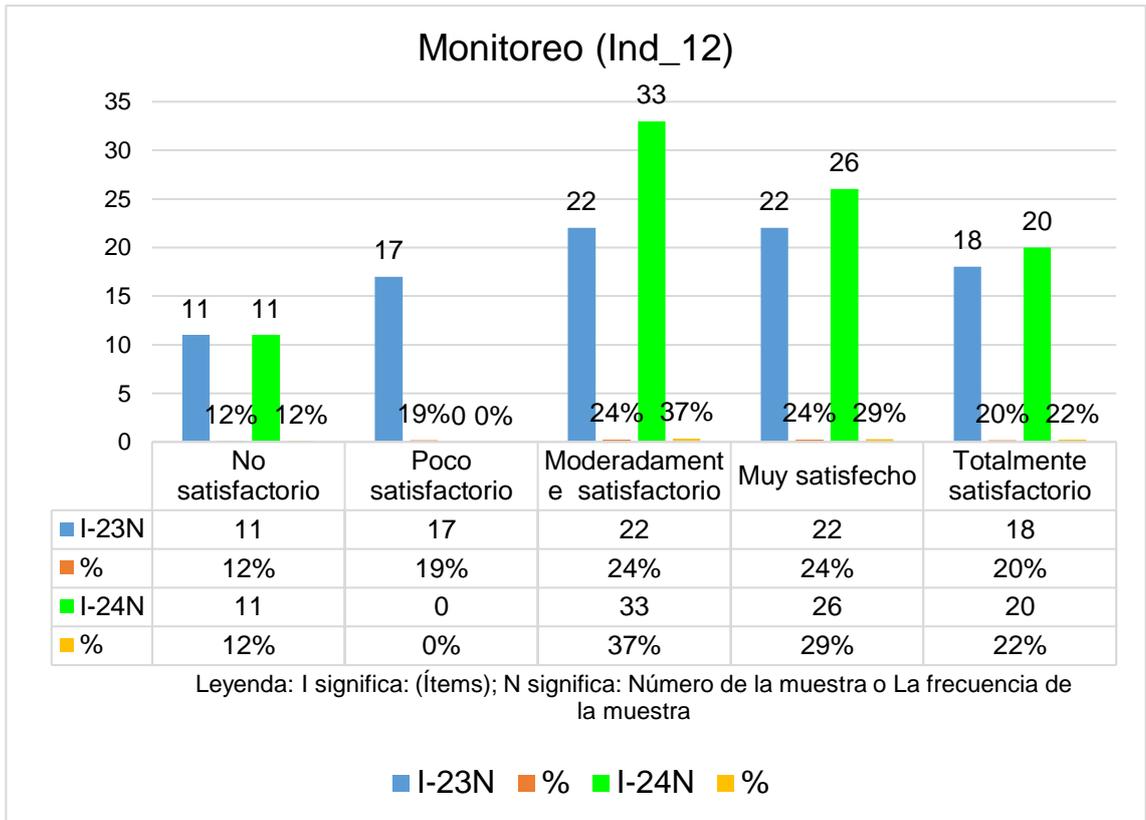


Figura 32

**Análisis**

En la Tabla 42 y la figura 32, respecto a la dimensión **CONTROL** y el indicador **Monitoreo**, se observa para una parte que oscila entre el 12% al 19% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” el Monitoreo empleado. Se continúa observando que para una parte que oscila entre el 24% al 37% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” el Monitoreo empleado. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 22% al 29% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, el Monitoreo empleado, en la cual plantean que: Las áreas administrativas monitorean las actividades para que se ejecute de manera eficiente y además que Monitorea las tareas del personal para una mejor gestión.

Tabla 43

25-Los logros obtenidos por sus compañeros de trabajo son medidos por los superiores & 26-Es importante la medición de los logros para mejorar los resultados de la institución

Medición de Logros (Ind_13)	I-25N	%	I-26N	%
No satisfactorio	30	33%	0	0%
Poco satisfactorio	26	29%	0	0%
Moderadamente satisfactorio	22	24%	10	11%
Muy satisfecho	12	13%	29	32%
Totalmente satisfactorio	0	0%	51	57%
<b>Total 90</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador

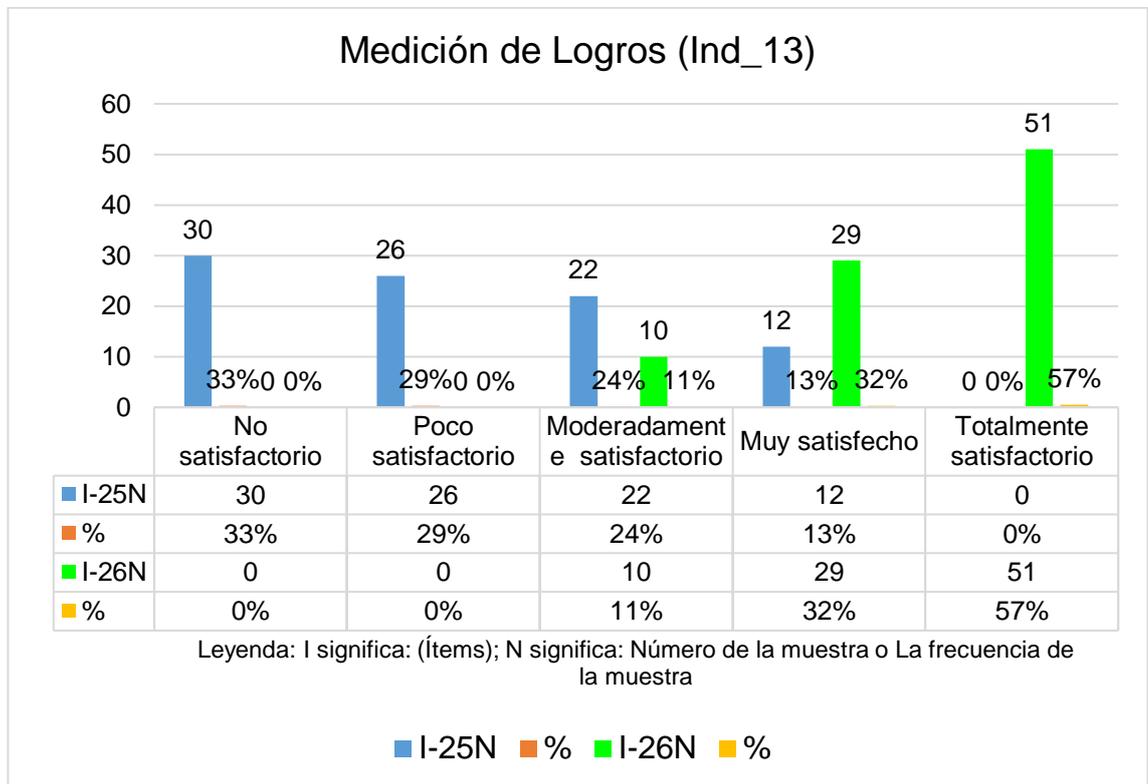


Figura 33

**Análisis**

En la Tabla 43 y la figura 33, respecto a la dimensión **CONTROL** y el indicador **Medición de Logros**, se observa para una parte que oscila entre el 29% al 33% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” la Medición de Logros empleado. Se continúa observando que para una parte

que oscila entre el 11% al 24% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” la Medición de Logros empleado. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 13% al 57% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Medición de Logros empleado, en la cual plantean que: Los logros obtenidos por sus compañeros de trabajo son medidos por los superiores y Es importante la medición de los logros para mejorar los resultados de la institución.

Tabla 44

27-Se aplican las medidas correctivas en la ejecución de los planes operativos & 28-Existe un seguimiento continuo de las labores efectuadas durante la semana.

<b>Medidas Correctivas (Ind_14) &amp; Seguimiento Continuo (Ind_15)</b>	I-27N (Medidas Correctivas )		I-28N (Seguimiento Continuo)	
		%		%
No satisfactorio	0	0%	25	28%
Poco satisfactorio	22	24%	34	38%
Moderadamente satisfactorio	14	16%	12	13%
Muy satisfecho	33	37%	19	21%
Totalmente satisfactorio	21	23%	0	0%
Total 90	90	100%	90	100%

Fuente: Instrumento “Gerencia Pública” V2 & D4. Porcentaje estadístico. Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Ver Anexo 04. Leyenda: I significa: (Ítems); N significa: Número de la muestra y Ind. Significa: Indicador

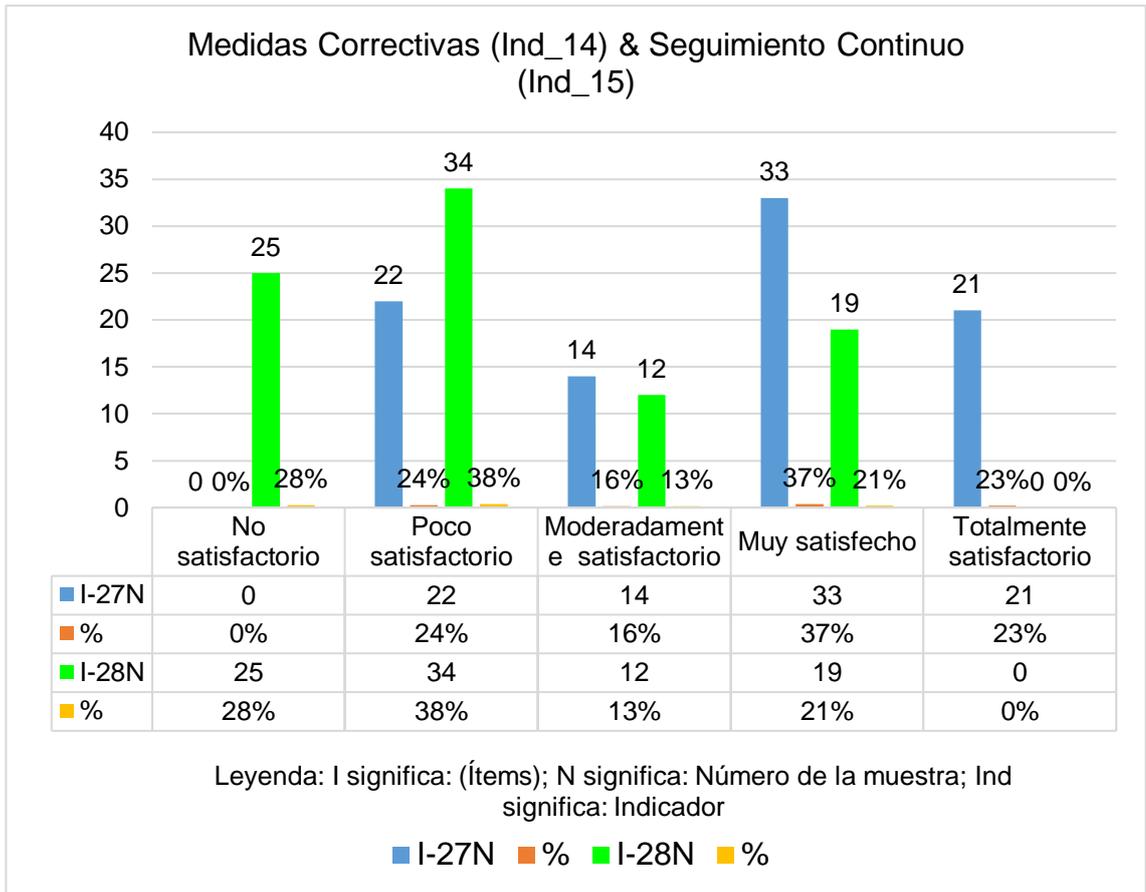


Figura 34

**Análisis**

En la Tabla 44 y la figura 34, respecto a la dimensión **CONTROL** y los indicadores **Medidas Correctivas** y **Seguimiento Continuo**, se observa para una parte que oscila entre el 24% al 38% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” las Medidas Correctivas y Seguimiento Continuo empleado. Se continúa observando que para una parte que oscila entre el 13% al 16% de los directivos consideran, “Moderadamente satisfactorio” las Medidas Correctivas y Seguimiento Continuo empleado. Y por otro lado se observa que para una parte que oscila entre el 21% al 37% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio” las Medidas Correctivas y Seguimiento Continuo empleado, en la cual plantean que: Se aplican las medidas correctivas en la ejecución de los planes operativos y además, Existe un seguimiento continuo de las labores efectuadas durante la semana.

## 4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

### Prueba de hipótesis general:

#### Formulamos la hipótesis general estadística

**Hi:** Existe relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Ho:** No existe relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tabla 45

Tabla cruzada Formación del Capital Humano\*Gerencia Pública

		Gerencia Pública			Chi-cuadrado de Pearson	df	Coef. de contingencia	P. Valor
		No	Sí	Total				
<b>Formación del Capital Humano</b>	No	N 12	12	24	38,077 <sup>a</sup>	1	0,545	0,000
		% 13%	13%	27%				
	Sí	N 0	66	66				
		% 0%	73%	73%				
Total	N	12	78	90				
	%	13%	87%	100%				

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública” (V1 & V2). Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Anexos 03 y 04

### Interpretación

En la tabla, 45 observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00 < 0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

## Pruebas de hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

**H1:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Ho:** La Formación del Capital Humano, no se relaciona con la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tabla 46

Tabla cruzada Planificación en la Gerencia Pública\*Formación del Capital Humano

		Formación del Capital Humano			Total	Chi-cuadrado de Pearson	df	Coef. de contingencia	P. Valor
		No	Sí						
Planificación en la Gerencia Pública	No	N	7	0	7	20,873 <sup>a</sup>	1	0,434	<b>0,000</b>
		%	8%	0%	8%				
	Sí	N	17	66	83				
		%	19%	73%	92%				
Total		N	24	66	90				
		%	27%	73%	100%				

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública” (V1 & D1). Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Anexos 03 y 04

### Interpretación

En la tabla, 46 observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00 < 0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

## Hipótesis específica 2

**H2:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Ho:** La Formación del Capital Humano, no se relaciona con la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tabla 47

Tabla cruzada Organización en la Gerencia Pública\*Formación del Capital Humano

		Formación del Capital Humano			Chi-cuadrado de Pearson	df	Coef .de contingencia	P. Valor
		No	Sí	Total				
<b>Organización en la Gerencia Pública</b>	No	N	18	11	29			
		%	20%	12%	32%			
	Sí	N	6	55	61			
		%	7%	61%	68%			
Total		N	24	66	90			
		%	27%	73%	100%	27,422 <sup>a</sup>	1	0,483

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública” (V1 & D2). Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Anexos 03 y 04

## Interpretación

En la tabla, 47 observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00 < 0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

### Hipótesis específica 3

**H3:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Ho:** La Formación del Capital Humano, no se relaciona con la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tabla 48

Tabla cruzada Dirección en la Gerencia Pública\*Formación del Capital Humano

		Formación del Capital Humano			Chi-cuadrado de Pearson	df	Coef. de contingencia	P. Valor
		No	Sí	Total				
Dirección en la Gerencia Pública	No	N	3	0	3			
		%	3%	0%	3%			
	Sí	N	21	66	87			
		%	23%	73%	97%			
Total		N	24	66	90			
		%	27%	73%	100%	8,534 <sup>a</sup>	1	0,294

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública” (V1 & D3). Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Anexos 03 y 04

### Interpretación

En la tabla, 48 observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,003 < 0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

#### Hipótesis específica 4

**H4:** La Formación del Capital Humano, se relaciona con el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

**Ho:** La Formación del Capital Humano, no se relaciona con el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tabla 49

Tabla cruzada Control en la Gerencia Pública\*Formación del Capital Humano

		Formación del Capital Humano			Chi-cuadrado de Pearson	df	Coef. de contingencia	P. Valor
		No	Sí	Total				
<b>Control en la Gerencia Pública</b>	No	N	9	4	13			
		%	10%	4%	14%			
	Sí	N	15	62	77			
		%	17%	69%	86%			
Total		N	24	66	90			
		%	27%	73%	100%	14,077 <sup>a</sup>	1	0,368

Fuente: Instrumento “La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública” (V1 & D4). Programas: Excel e IBM SPSS 25. Elaboración propia 2019. Anexos 03 y 04

#### Interpretación

En la tabla, 49g observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00 < 0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

### **4.3 Discusión de resultados**

Para elaborar la discusión de los resultados alcanzados en esta investigación fue preciso hacer una comprobación con los antecedentes internacionales y nacionales que seleccionados e inmerso en este proceso investigativo, concernientes con las variables; a partir de ello nos permitió registrar hacia lo siguiente.

#### **1- Resumen de la contrastación de los resultados en cuanto a la Formación del Capital Humano en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social que comprenden un conjunto de dimensiones e indicadores.**

##### **“FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO” (V1)**

#### **1- Dimensión: EFICIENCIA DEL CAPITAL HUMANO (D1)**

Constatación de los resultados más significativos tanto en sus debilidades como en sus potencialidades, en cuanto a la Formación del Capital Humano que comprenden un conjunto de dimensiones e indicadores propuestas en la tesis de investigación.

#### **1- Resultado del indicador Eficiencia del Capital Humano.**

El resumen de la constatación de los resultados permitió corroborar que para un 44% de la muestra consideran la categoría como “No adecuado y Poco adecuado” el indicador Eficiencia del Capital Humano, y para un 34% de la muestra consideran la categoría como “Moderadamente adecuado” el indicador Eficiencia del Capital Humano y por último se muestra que para un 23% consideran la categoría como “Muy adecuado” el cumplimiento del indicador de Eficiencia del Capital Humano. Ver anexo 06

#### **2- Resultado del indicador Competitividad del Capital Humano.**

El resumen de la constatación de los resultados permitió corroborar que para un 34% de la muestra consideran la categoría como “No adecuado y Poco adecuado” el indicador Competitividad del Capital Humano, y para un 38% de la muestra consideran la categoría como “Moderadamente adecuado” el indicador Competitividad del Capital Humano y por último se muestra que

para un 27% consideran la categoría como “Muy adecuado” el cumplimiento del indicador de Competitividad del Capital Humano. Ver anexo 06

### **3- Resultado del indicador Valores/aptitudes del Capital Humano.**

El resumen de la constatación de los resultados permitió corroborar que para un 23% de la muestra consideran la categoría como “No adecuado y Poco adecuado” el indicador Valores/aptitudes del Capital Humano, y para un 28% de la muestra consideran la categoría como “Moderadamente adecuado” el indicador Valores/aptitudes del Capital Humano y por último se muestra que para un 49% consideran la categoría como “Muy adecuado” el cumplimiento del indicador de Valores/aptitudes del Capital Humano. Ver anexo 06

### **4- Resultado del indicador Capacidades del Capital Humano.**

El resumen de la constatación de los resultados permitió corroborar que para un 46% de la muestra consideran la categoría como “No adecuado y Poco adecuado” el indicador Capacidades del Capital Humano, y para un 31% de la muestra consideran la categoría como “Moderadamente adecuado” el indicador Capacidades del Capital Humano y por último se muestra que para un 23% consideran la categoría como “Muy adecuado” el cumplimiento del indicador de Capacidades del Capital Humano. Ver anexo 06.

### **5- Resumen del análisis de la Prueba de hipótesis**

La presente investigación en su análisis de la Prueba de hipótesis general observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00 < 0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

El análisis de las pruebas de hipótesis específicas permitió concluir que existe una influencia entre las cuatro dimensiones propuesta en la investigación: la Planificación en la Gerencia Pública, la Organización en la Gerencia Pública, la Dirección en la Gerencia Pública y por último la Dirección en la Gerencia Pública, con la variable La Formación del Capital Humano en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Dicho resultado coincide con Pesantez Chica R. (2017). *El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador*. Tesis para optar el grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas. Unidad De Posgrado Facultad De Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima. Perú. En el que afirma:

*“Los resultados del presente estudio demuestran que sí existe una incidencia positiva directa del capital humano en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador en un alto nivel, ya que de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo una relación del 0.82; y de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall existe una relación aceptable entre el capital humano y la competitividad de 0.358. (Pesántez, 2017:186)”.*

Del mismo modo, coincide con García Peramato, M. ( ). *Capital humano y su aportación al resultado de la institución: análisis en el sector industrial*. Tesis para optar al grado de doctora. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas e Institucionales. Universidad de Valladolid. España.

*“Las características específicas de los activos intangibles que los diferencian de los activos tangibles son la falta de usos alternativos, ser no separables, y la mayor incertidumbre acerca de su recuperación. Los activos intangibles se engloban generalmente dentro del concepto de capital intelectual. El capital intelectual se puede entender como un conjunto de conocimientos e información que añade valor a los bienes y*

*servicios a través de la aplicación de la inteligencia. El capital intelectual se considera una ventaja competitiva sostenible por las importantes inversiones en capital humano. Diversos autores han definido el capital humano como las capacidades de los individuos, las cuales son una fuente de innovación y renovación dentro de las instituciones, como un inventario de destrezas y conocimientos de los individuos dentro de una organización o como el conocimiento que los empleados se llevan a sus casas cuando dejan la institución al final del día. En este sentido se ha querido examinar la influencia de estas tres componentes del capital humano, a saber, capacidades, habilidades y conocimientos”.*

Por lo mismo, son los estudios de Bontis y Fitz-enz (2002) los que definen capital humano como la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados. También se define a nivel individual como la combinación de cuatro factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es una fuente de innovación y de renovación estratégica. La esencia del capital humano es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización. El capital humano como recurso se puede personificar en un activo intangible tal como una única configuración de tareas complementarias, conocimiento tácito, acumulación meticulosa de lo que quieren los clientes y procesos internos. En una institución se recombinan multitud de nodos que interactúan con intensidad variable. Se necesita una evidencia empírica del reflejo de todo ello en los resultados.

Es necesario precisa una conclusión de Altaba Dolz E. (2009). *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. Tesis doctoral. Departamento de Gestión de Instituciones. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. España.

*“Todos los cambios en la Administración Pública, como los cambios en la gestión de las instituciones, se concretan en lo que se ha denominado institución neoliberal. El objetivo que preside este nuevo estilo de gestión es desembarazarse de cualquier obstáculo que pueda perjudicar la rentabilidad, para ello desplaza la incertidumbre organizacional y del mercado a otros ámbitos –los trabajadores, las pequeñas instituciones, el Estado-, y lleva con ello al extremo un problema de la organización capitalista del trabajo: la tendencia a disociar eficacia económica y justicia social. (Altaba, 2009: 452). Este modelo de institución neoliberal o modelo financiero de institución, constituye el contexto en que hay que situar la gestión por competencias. Un contexto en que la preponderancia de la institución –el capital- es fundamental, y constituye un dispositivo de disciplinamiento con el que operan las instituciones denominadas innovadoras. Llamadas así en tanto que se rigen por la regulación autónoma, descentralizada e individual, y no por la regulación, centralizada jerárquicamente. Por ejemplo, (Rolle, 2003: 198), .para las institución innovadoras la gestión por competencias es un imperativo irrenunciable para las nuevas estrategias de disciplinamiento y control de la fuerza de trabajo, y es que, “¿cuál es, a fin de cuentas, el poder propio del capital? El de imponer, modelar y modificar a discreción las formas y procedimientos a través de los cuales capta la actividad humana” (Altaba, 2009: 452)”.*

#### **4.4. Aporte de la investigación**

El capital humano es la capacidad productiva de una institución en base a la calidad de formación de sus empleados, debiendo reconocer el papel clave que juegan en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la institución; afirmando que, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia conllevando a cumplir con los objetivos de la institución

o institución. Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la institución, mejor será su rendimiento.

La Administración de Recursos Humanos, hoy día, constituye una de las ramas más importantes de las modernas ciencias administrativas, que incide en el éxito o en el fracaso de una organización, sea pública o privada, ya que de su aplicación efectiva y eficiente dependerá la calidad de bienes o servicios que se pueda producir.

Varios tratadistas, han definido a la Administración como Administración de Recursos Humanos, ya que aseguran que todas las funciones del proceso administrativo, dependerán de la capacidad y voluntad de los recursos humanos.

El mejoramiento de la organización y de los métodos y procedimientos resultará ineficaz si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones de competencia. Cualquier plan de reforma administrativa necesita inexcusablemente, para lograr resultados satisfactorios, ir acompañado de una actitud y una acrecentada aptitud por parte de los funcionarios públicos.

En el trabajo de investigación se observó que el nivel de Gerencia Pública de los administrativos que laboran en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018: respecto a la dimensión **Planificación** y el indicador **Plan Estratégico**, se observa para una minoría que oscila entre un 10% al 4% de los directivos consideran, “Poco satisfactorio” el Plan Estratégico empleado. Y como resultado satisfactorio Y por otro lado se observa que para la media que oscila entre el 38% al 53% más 12º% de los directivos consideran, el Plan Estratégico empleado, en la cual plantean que: El Plan Estratégico es conocido y aplicado por todo el personal administrativo permanente y temporal y además que; El Plan Estratégico es de utilidad en el área administrativa.

Resultados a mejorar será en cuánto a la dimensión **Planificación** y el indicador **Cronograma**, se observa para una parte que oscila entre un 7% al 61% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” el

Cronograma empleado. Aunque por otro lado se observa que para media que oscila entre el 13% al 42% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio” el Cronograma empleado, en la cual plantean que: El cronograma de actividades se cumple de acuerdo a lo planeado y además que: El cronograma de presupuesto de gastos se ejecuta de acuerdo a lo programado.

Respecto a la dimensión **DIRECCIÓN** y el indicador **Empoderamiento**, se observa que para una parte que oscila entre el 16% al 46% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, el Empoderamiento a colaboradores, en la cual plantean que: Amerita empoderar a colaboradores a fin de alcanzar las metas y además que; Con el empoderamiento se logra el cumplimiento de las funciones asignadas.

Indicadores a mejorar serian con respecto a la dimensión **DIRECCIÓN** y el indicador **Liderazgo**, se observa para una parte que oscila entre el 14% al 37% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” el Liderazgo empleado. Y además respecto a la dimensión **CONTROL** y el indicador **Medición de Logros**, se observa para una parte que oscila entre el 29% al 33% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” la Medición de Logros empleado. Aunque en este indicador se observó satisfacción en cuanto a que oscila entre el 13% al 57% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio”, la Medición de Logros empleado, en la cual plantean que: Los logros obtenidos por sus compañeros de trabajo son medidos por los superiores y además es importante la medición de los logros para mejorar los resultados de la institución.

Se observó con respecto a la dimensión **CONTROL** y los indicadores **Medidas Correctivas** y **Seguimiento Continuo**, que para una parte que oscila entre el 24% al 38% de los directivos consideran, “No satisfactorio y Poco satisfactorio” las Medidas Correctivas y Seguimiento Continuo empleado. Aunque de forma favorable se observó que para una parte que oscila entre el 21% al 37% de los directivos consideran, “Muy satisfactorio y Totalmente satisfactorio” las Medidas Correctivas y Seguimiento Continuo

empleado, en la cual plantean que: Se aplican las medidas correctivas en la ejecución de los planes operativos y además, Existe un seguimiento continuo de las labores efectuadas durante la semana en la cual permite mejorar este indicador de Control.

## CONCLUSIONES

Primera: La constatación del resultado de la Prueba de hipótesis general observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00<0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Segunda: La constatación del resultado de la primera Prueba de hipótesis específica observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00<0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Tercera: La constatación del resultado de la segunda Prueba de hipótesis específica observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,003<0,05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

Cuarta: La constatación del resultado de la tercera Prueba de hipótesis específica observamos que como el nivel de significancia es menor que 0,05 y además como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05, concluimos que en ambas pruebas ( $p=0,00<0,05$ ), por lo

que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación fuerte entre: La Formación del Capital Humano y el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.

## RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

### A la entidad

- Fortalecer la capacitación del capital humano para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Incentivar al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en los administrativos de la entidad para el mejoramiento del clima organizacional y compromiso organizacional.
- Desarrollar sistemas de aprendizaje electrónicos adaptativos y sistemas de administración de aprendizaje centrados en los administradores.

### Al investigador

- Realizar estudios comparativos sobre el desarrollo del capital humano en varias instituciones.
- Realizar estudios con muestras de estudio más de 100 persona, para una amplia precisión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcina Franch, J. y Calés Bourde, M. (2000). Hacia una ideología para el siglo XXI. Ante la crisis civilizatoria de nuestro tiempo. Madrid. Ediciones Akal.
- Altaba Dolz E. (2009). La nueva gestión pública y la gestión por competencias. Tesis doctoral. Departamento de Gestión de Instituciones. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. España.
- Álvarez-Uría, F. y Varela, J. (2004): Sociología, capitalismo y democracia. Madrid, Morata.
- Beck, U (1998): ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona, Paidós.
- Boixareu Carrera, Á. (1975). El principio de subsidiariedad. En: Revista de Instituciones Europeas, Núm. 3 (gen.-abr.). [Disponible en línea]. <http://www.idpbarcelona.net/>
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2005): Teorías sobre la institución. Madrid, Pirámide
- Buckley, W. (1978). La sociología y la moderna teoría de sistemas. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bueno Abad, J.R. (1993). Los servicios sociales como sistema de protección social. Valencia: Nau Llibres
- Calvento, M. (1995). Profundización de la pobreza en América Latina. El caso de Argentina. 1995-1999.
- Carroll, T. F. (1967). La Alianza para el Progreso y las metas del desarrollo agrícola. Número 19 de Material didáctico. Universidad de Texas. Centro Interamericano de Reforma Agraria,

- Carrillo-Flores, F. (2006). Una democracia de pobres es una pobre democracia. En: Paramio, Ludolfo y Marisa Revilla. Una nueva agenda de reformas políticas en América Latina. Madrid. Fundación Carolina. Siglo XXI de España. Editores.
- Cunill Grau, N. (1999). Retos de las reformas de segunda generación ¿Mercantilización y neo-clientelismo o reconstrucción de la administración pública? En: Nueva Sociedad. N° 160. Marzo-abril. 1999.
- Conejero Paz, (2014). Valor Público: Una aproximación conceptual,
- Chase Plate, L. E. La reforma del Estado. [Documento en Línea]. Disponible: [biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/316/13.pdf](http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/316/13.pdf).
- Chomsky, N. (2006). El bien común. México. Tercera Edición en español. Siglo XXI Editores.
- De La Madrid Hurtado, M. La reforma del Estado en México. Una perspectiva histórica. [Documento en Línea].  
Disponible [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IV\\_No.II\\_2dosem/MM\\_Vol.4\\_No.II\\_2dosem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.II_2dosem/MM_Vol.4_No.II_2dosem.pdf).
- Esping-Andersen, G. (1993). Los tres mundos del Estado del Bienestar. Burjassot, Alfons El Magnànim.
- Etxezarreta, M. (2001): Globalización e intervención pública, en VV.AA.: Globalización, trabajo y movimiento sindical. Madrid, Fundación Paz y Solidaridad.
- Fernández-Santillán. J. (2018). Valor público, gobernanza y tercera vía, en CONVERGENCIA. Revista de Ciencias Sociales. UAEM, núm. 78, septiembre-diciembre 2018, pp. 175-193

- Fleury, S. (1999). Reforma del Estado en América Latina ¿Hacia dónde? En: Nueva Sociedad. N° 160. Marzo-abril
- Fonseca, A. A., Martel S., Rojas V., Flores, V., & Vela, S. (2013). *Investigación científica en salud con enfoque cuantitativo*. Lima, Perú: Grafica D&S.
- Fuentes Cruz, C  
<https://www.esan.edu.pe/maestrias/gestionpublica/02017.pdf>
- García Lucio, A. (1995). Tendencias que marcaran el próximo futuro en la España de los 90. *Revista Documentación Social*, 99-100, 181-183
- García Reátegui, J. (2015). Gestión pública y valor público. En *Actualidad Gubernamental*, N° 78 – Abril, p. 4.
- Gargarella, R. (2005): *Los fundamentos legales de la desigualdad*. Madrid, Siglo XXI.
- Garmendia, J.A. y Parra, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Gombeaud, J.L. y Décaillot, M. (2000). *El regreso de la gran depresión*. Barcelona, El Viejo Topo.
- Gómez, T. (2004). *La transformación de las administraciones públicas*. Madrid, CES
- Haggard, S. (1998). La reforma del Estado en América Latina. En: *la Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 11 (Jun.). Caracas.
- Harvey, D. (2007): *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid, Akal.
- Jessop, R. (2008). *El futuro del estado capitalista*. Madrid, Los libros de la Cátedra
- Leal, F. (2010), *Intereses de clase e instituciones del Estado*. En L. J. Orjuela (Ed.), *El Estado en Colombia* (pp. 41-66). Bogotá: Ediciones Uniandes

- Leiva Lavalle, J. Instituciones e instrumentos para el planeamiento gubernamental en América Latina. Textos para la discusión. Santiago de Chile. CEPAL / IPEA.
- Martín, M<sup>a</sup>. B. (2007). Análisis de la política de juventud en el Estado de bienestar español 1975-2005. Sevilla, Alfar
- Mayo, E. (1977) (Trad.). Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Miranda, G. (2007). Política curricular, crisis de legitimación y hegemonía neoliberal. Una visión desde la sociología de la educación crítica, Revista Ciencias Sociales, n<sup>o</sup>. 115, págs. 13-34.
- Mcclelland, D. (1968). La sociedad ambiciosa. Madrid: Guadarrama.
- Moore M. (1998), Gestión estratégica y creación de valor en el sector público
- Moreno, L. (2007): Europa social, bienestar en España y la malla de seguridad, en Espina, A. (coord.): Estado de bienestar y competitividad. La experiencia Europea. Madrid, Fundación Carolina/Siglo XXI.
- Moreno, L. (2002): Bienestar mediterráneo y super-mujeres, Revista Española de Sociología, n<sup>o</sup>. 2, págs. 41-57.
- Muñoz de Bustillo, R. (1989): Crisis y futuro del Estado del Bienestar. Madrid, Alianza.
- Navarro, V. (coord.) (2004). El estado del bienestar en España. Madrid, Tecnos / Universitat Pompeu Fabra.
- Navarro, V. (2005). La situación social en España. Programa en políticas públicas y sociales. Madrid, Biblioteca Nueva.

Sen, A. (1998), Capital humano y capacidad humana, Cuadernos de Economía, v. XVII, Núm. 29, pp.67-72, Colombia. Consultado el 9 de junio de 2019. Sitio web:

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/11496>

Oszlak, O. (2009). Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico. En A. Belmonte (Ed.), Construyendo confianza: hacia un nuevo vínculo entre estado y sociedad civil. Buenos Aires: Fundación CIPPE

Ortegon, E. (2008). Guía sobre diseño y Gestión de la Política Pública. Bogotá: Convenio Andrés Bello, Colciencias.

Oszlak, O. (1999). El desafío de la segunda reforma del Estado. De menor a mejor. En: Nueva Sociedad. N° 160. Marzo-abril.

Parejo, L. (1995): Eficacia y administración. Tres estudios. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.

Parodi Trece, C. (2007). Perú. 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

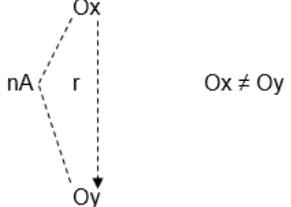
Purcalla, M.A. (2008): El trabajo globalizado: Realidades y propuestas. Pamplona, Thompson Reuters, Aranzadi.

Ramonet, I. (2009). La crisis del siglo. El fin de una era del capitalismo financiero. Barcelona, Icaria.

- Rodríguez Cabrero, G. (1992): Fundamentos teóricos de la política social, en Modeno, L. y Pérez-Yruela, M. (comps.): Política social y Estado del Bienestar. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
- Sanz, P. (2015). La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de gestión por resultados. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado Buenos Aires. Argentina
- Sarries, L. (1993). Sociología de las relaciones industriales en la sociedad posmoderna. Zaragoza: Mira editores.
- Subirats, I. (1992) Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid, p 19.
- Torres-Melo, J., y Santander, J. (2013). Introducción a las políticas públicas. Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía Instituto de Estudios del Ministerio Público IEMP. Procuraduría General de la Nación. Bogotá, Colombia.

# ANEXOS

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	ASPECTOS METODOLÓGICOS
❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?	❖ Determinar la relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.	❖ <b>Hi:</b> Existe relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018. <b>Ho:</b> No existe relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.	<b>Primera Variable:</b> Capital Humano	<b>Población Muestral:</b> conformada por 90 administrativos.  <b>Tipo de investigación:</b> prospectivo y transversal.  <b>Nivel de investigación:</b> explicativo.
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>Segunda Variable:</b> Gerencia Pública	<b>Diseño de investigación:</b> diseño no experimental transversal explicativo.   <p style="text-align: right;">Ox ≠ Oy</p> <b>Técnica de investigación:</b> encuesta.  <b>Instrumentos de investigación:</b> 2 cuestionarios.
❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?  ❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?  ❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?  ❖ ¿Qué relación existe entre la Formación del Capital Humano, y el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018?	Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.  Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.  Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.  Establecer la relación entre la Formación del Capital Humano, y el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018	H1: La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Planificación en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018. H2: La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Organización en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018.  H3: La Formación del Capital Humano, se relaciona con la Dirección en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018 H4: La Formación del Capital Humano, se relaciona con el Control en la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018		



## ANEXO 02: CONSENTIMIENTO INFORMADO



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y GERENCIA PÚBLICA EN EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL PERÚ 2018.

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

### INVESTIGADOR:

- **Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_

Lima, 2018.

**ANEXO 03: CUESTIONARIO DE CAPITAL HUMANO**

ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y GERENCIA PÚBLICA EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL DEL PERÚ 2018

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

**INVESTIGADOR:**

Marca con una "X", en el recuadro tu respuesta según la siguiente escala de valores:

- No adecuado= 1
- Poco adecuado= 2
- Moderadamente adecuado= 3
- Muy adecuado= 4
- Totalmente adecuado= 5

CAPITAL HUMANO (VI)						
	Ítem	1	2	3	4	5
<b>Eficiencia del capital humano (D1)</b>						
01	Los trabajadores obtienen resultados altos optimizando los recursos					
02	El grado de eficiencia de los trabajadores en los trabajos encomendados					
03	El grado de consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos					
04	Si la comunicación es eficiente en todas las áreas de la institución se agilizan los diferentes procesos					
<b>Competitividad del capital humano (D2)</b>						
05	Trabajadores que cumplen con los estándares establecidos por la institución					
06	Proyectos y programas sociales implementados con estándares de calidad					
07	Gerencia de proyectos y programas manejados con estándares de calidad					
08	Monitoreo y evaluación de proyectos y programas manejados con estándares de calidad					
	Ítem	1	2	3	4	5
<b>Valores y aptitudes del capital humano (D3)</b>						
09	Cuando el capital humano de la institución es bien tratado y considerado mejora su nivel de rendimiento					
10	La motivación del capital humano es esencial para que se incremente el nivel de productividad de la institución					
11	Trabajadores con capacidad para desarrollar los trabajos encomendados					
12	Trabajadores con destreza para desarrollar los trabajos encomendados					
<b>Capacidades del capital humano (D4)</b>						
13	Trabajadores capacitados y que aplican lo aprendido					
14	Trabajo en equipo para el logro de objetivos y metas de los programas y proyectos del sector					
15	Comunicación fluida y horizontal con todos los trabajadores					
16	Jefes de programas y proyectos con capacidad de liderazgo					



## ANEXO 04: CUESTIONARIO DE GERENCIA PÚBLICA



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y GERENCIA PÚBLICA EN EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL PERÚ 2018.

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la Formación del Capital Humano y la Gerencia Pública en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú en el año 2018

**INVESTIGADOR:**

**INSTRUCCIONES:** Estimado profesional, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

### I. Datos Generales

Genero: M ( ) F ( ) Edad: \_\_\_\_\_ años

- Grado Académico alcanzado:
  - a) Licenciado (a) ( ) b) Especialista ( ) c) Magister ( )
  - d) Doctor ( )
  
- Tiempo se Servicio en la Institución:
  - a) Menor de 3 años ( ) b) De 3 a 5 años ( )
  - c) De 5 a 10 años ( ) d) Mayor de 10 años ( )

Marca con una "X", en el recuadro tu respuesta según la siguiente escala de valores:

- No satisfactorio= 1
- Poco satisfactorio= 2
- Moderadamente satisfactorio= 3
- Muy Satisfactorio= 4
- Totalmente satisfactorio= 5

GERENCIA PÚBLICA (V2)						
Ítem		1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN (D1)	<b>No</b>	<b>Plan Estratégico (Ind_1)</b>				
	1	El Plan Estratégico es conocido y aplicado por todo el personal administrativo permanente y temporal				
	2	El Plan Estratégico es de utilidad en el área administrativa				
	<b>Cronogramas (Ind_2)</b>					
	3	El cronograma de actividades se cumple de acuerdo a lo planeado				
	4	El cronograma de presupuesto de gastos se ejecuta de acuerdo a lo programado				
	<b>Requerimientos (Ind_3)</b>					
	5	Su Jefe inmediato hace los requerimientos necesarios para ser considerados en la planificación de la institución				
	6	Los requerimientos de las áreas administrativas cumplen con las fechas establecidas				
	ORGANIZACIÓN (D2)	<b>Función Laboral (Ind_4)</b>				
7		La institución ofrece el conocimiento público del Manual de Organización y funciones para el buen desempeño del colaborador				
8		El área de Recursos Humanos realiza coordinaciones eficientes para el desarrollo de las capacitaciones hacia el personal				
<b>Delegación de Funciones (Ind_5)</b>						
9		La delegación de funciones ayuda a mejorar los trabajos				
10		Al delegar funciones se empodera al trabajador				
<b>Estructura Organizacional (Ind_6)</b>						
11		La estructura organizacional permite desarrollar una adecuada Gestión Administrativa				
12		La estructura organizacional genera una óptima distribución de las funciones				
<b>Coordinación Efectiva (Ind_7)</b>						
13	El responsable del área efectúa trabajos previos para garantizar una coordinación efectiva					

	14	Realiza permanentemente coordinaciones efectivas con otras áreas					
--	----	--	--	--	--	--	--

Ítem		1	2	3	4	5
<b>DIRECCIÓN (D3)</b>	No	<b>Supervisión (Ind_8)</b>				
	15	Existe supervisión responsable de parte de los superiores				
	16	Una buena dirección se inicia con la supervisión hacia los jefes y coordinadores de área.				
	<b>Empoderamiento (Ind_9)</b>					
	17	Amerita empoderar a colaboradores a fin de alcanzar las metas				
	18	Con el empoderamiento se logra el cumplimiento de las funciones asignadas				
	<b>Liderazgo (Ind_10)</b>					
	19	Considera usted un líder a su jefe inmediato				
	20	Existe liderazgo dentro de la organización				
	<b>Toma de Decisiones (Ind_11)</b>					
21	Para la ejecución de una nueva tarea se toma decisiones adecuadas					
22	La toma de decisiones dentro de la institución son las más adecuadas					
<b>CONTROL (D4)</b>	<b>Monitoreo (Ind_12)</b>					
	23	Las áreas administrativas monitorean las actividades para que se ejecute de manera eficiente				
	24	Monitorea las tareas del personal para una mejor gestión				
	<b>Medición de Logros (Ind_13)</b>					
	25	Los logros obtenidos por sus compañeros de trabajo son medidos por los superiores				
	26	Es importante la medición de los logros para mejorar los resultados de la institución				
	<b>Medidas Correctivas (Ind_14)</b>					
	27	Se aplican las medidas correctivas en la ejecución de los planes operativos				
	<b>Seguimiento Continuo (Ind_15)</b>					
	28	Existe un seguimiento continuo de las labores efectuadas durante la semana				

## ANEXO 05.

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUECES O JUICIO DE EXPERTOS.

Nombre del experto \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

Calificar con la categoría de **Relevancia, Coherencia, Suficiencia y Claridad**, con los valores que según la escala numérica será el resultado alcanzado: Escala comprendidas con valores desde 1 hasta el 4. (A mayor el número será mayor el resultado).

Variables	Dimensiones	Indicadores (16 ítems) Ver Anexo 03	Rel.	Coh.	Suf.	Clar.
Capital Humano	Eficiencia del Capital Humano (D1)	1. Optimización de los recursos				
		2. Eficiencias de los trabajos				
		3. Consecución y cumplimiento de los objetivos				
		4. Comunicación de los procesos				
	Competitividad del Capital Humano (D2)	5. Cumplimiento del trabajo				
		6. Implementación de Proyectos y programas				
		7. Gerencia de Proyectos y programas				
		8. Monitoreo y evaluación de proyectos y programas				
	Valores y Aptitudes del Capital Humano (D3)	9. Nivel de rendimiento del capital humano				
		10. Motivación del capital humano				
		11. Capacidad del trabajo				
		12. Destreza de los trabajos				
	Capacidades del Capital Humano (D4)	13. Aplicación de lo aprendido				
		14 Trabajo en equipo				
		15. Comunicación de los trabajadores				
		16. Liderazgo de los programas y proyectos				

Variables	Dimensiones	Indicadores (19 Ítems)	Rel.	Coh.	Suf.	Clar.
"GERENCIA PÚBLICA (V2)"	PLANIFICACIÓN (D1)	1. Plan Estratégico				
		2. Cronogramas				
		3. Requerimientos				
	ORGANIZACIÓN (D2)	4. Función Laboral				
		Delegación de Funciones				
		6. Estructura Organizacional				
		7. Coordinación Efectiva				
	DIRECCIÓN (D3)	8. Supervisión				
		9. Empoderamiento				
		10. Liderazgo				
		11. Toma de Decisiones				
	CONTROL (D4)	12. Monitoreo				
		13 Medición de Logros				
		14 Medidas Correctivas				
		15 Seguimiento Continuo				

¿Hay alguna dimensión o indicadores que no fue evaluado? SÍ ( ) NO ( ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o indicadores faltan?

DECISIÓN DEL EXPERTO: La aplicación de los instrumentos procede a ser aplicada: SÍ ( ) NO ( )

**Firma y Sello del juez**

## ANEXO 06: RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (VI)

CAPITAL HUMANO (VI)		Categorías					Por ciento					
Indicadores		1 NA	2 PA	3 MAd	4 MA	5 TA	1 NA	2 PA	3 M Ad	4 MA	5 TA	Total
<b>Eficiencia del capital humano (D1)</b>		11	28	31	20	0	12%	31%	34%	23%	0%	100%
I- 1		15	28	28	19	0	44%		34%	23%		Sub total
I- 2		21	34	35	0	0						
I- 3		8	34	29	19	0						
I- 4		0	17	30	43	0						
<b>Competitividad del capital humano (D2)</b>		6	25	35	25	0	7%	28%	38%	27%	0%	100%
I- 5		11	26	27	26	0	34%		38%	27%		Sub total
I- 6		0	41	34	15	0						
I- 7		10	30	30	20	0						
I- 8		3	3	47	37	0						
<b>Valores/aptitudes del capital humano (D3)</b>		9	12	25	36	8	9%	14%	28%	40%	9%	100%
I- 9		16	17	19	38	0	23%		28%	49%		Sub total
I- 10		18	23	21	28	0						
I- 11		0	0	32	39	19						
I- 12		0	9	27	40	14						
<b>Capacidades del capital humano (D4)</b>		17	25	28	20	0	19%	27%	31%	23%	0%	100%
I- 13		20	40	16	14	0	46%		31%	23%		Sub total
I- 14		11	14	44	21	0						
I- 15		17	22	28	23	0						
I- 16		20	22	25	23	0	CAPITAL HUMANO (VI)					Total
<b>Total</b>	<b>CAPITAL HUMANO (VI)</b>	90	11	23	30	25	2	<b>37%</b>		<b>33%</b>	<b>30%</b>	100%
	%	100%	12%	25%	33%	28%	2%					

Legenda: 1= No adecuado; 2= Poco adecuado; 3= Moderadamente adecuado; 4=Muy adecuado y 5= Totalmente adecuado & I= Ítems

## **NOTA BIOGRÁFICA**

KIL JOSE TREJO LUGO, nació en el distrito de Huánuco, provincia de Huánuco, departamento de Huánuco, el 25 de noviembre de 1968, cursó sus estudios de nivel primario en la Institución Educativa “Mariano Dámaso Beraún” de Paucarbamba y secundario en el Colegio Nacional “José Carlos Mariátegui” de Paucarbambilla, Amarilis. Posteriormente en el año 1986 realizó sus estudios universitarios en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan en la facultad de Derecho y Ciencias Políticas, egresando en el año 2005, obteniendo el grado de Bachiller en Derecho ese mismo año; así como también, obtuvo el título Profesional de Abogado el año 2009.

En el año 2013 al 2015, culminó sus estudios de maestría en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, y, mediante el programa del Ciclo de Nivelación cursó estudios para la obtención del Grado de Maestría en Gerencia Pública en la Escuela de Posgrado UNHEVAL.

Tuvo su experiencia laboral en el Instituto de Desarrollo Educativo y Social MARKAYACHAY desde el año 2002 hasta la actualidad.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **07:30h**, del día **Lunes 02 DE DICIEMBRE DE 2019**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Jorge Rubén HILARIO CÁRDENAS	Presidente
Dr. Gerardo GARAY ROBLES	Secretario
Mg. Alberto SALDAÑA PANDURO	Vocal

**Asesor de Tesis:** Mg. Malda OSORIA BARCELAY (Resolución N° 02253-2019-UNHEVAL/EPG-D)

**El aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Don, Kil José TREJO LUGO.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **"LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y GERENCIA PÚBLICA EN EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL PERÚ 2018"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

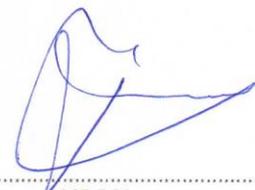
Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de QUINCE (15)  
 Equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADO  
 (Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 9:00 horas del 02 de diciembre de 2019.

  
 .....  
 PRESIDENTE  
 DNI N° 07230761

  
 .....  
 SECRETARIO  
 DNI N° 22429490

  
 .....  
 VOCAL  
 DNI N° 22408969

Leyenda:  
 19 a 20: Excelente  
 17 a 18: Muy Bueno  
 14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01216-2019-UNHEVAL/EPG-D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: **TREJO LUGO, Kil José**

DNI: 22485698

Correo electrónico: **kiltrejol@gmail.com**

Teléfonos Casa:

Celular: 957433605

Oficina \_\_\_\_\_

### 2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

<b>Posgrado</b>	
<b>Maestría:</b>	<b>MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA</b>
<b>Mención:</b>	_____

Grado Académico obtenido: **MAESTRO**

Título de la tesis:

**"LA FORMACION DEL CAPITAL HUMANO Y GERENCIA PÚBLICA EN EL MINISTERIO DE INCLUSION SOCIAL DEL PERÚ 2018"**

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<b>X</b>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año    ( ) 2 años    ( ) 3 años    ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 14-01-2020

  
\_\_\_\_\_  
**Firma del autor**