UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

==========

EL SISTEMA DE CARRERA LABORAL COMO HERRAMIENTA DE MOVILIDAD LABORAL EN BASE A LA MERITOCRACIA, CASO: ADMINISTRACION ADUANERA PUCALLPA, 2016

==========

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

JORGE VIDAL CARDENAS VELARDE

PUCALLPA – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO Nº 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 11:15 horas, del día 12 de NOVIEMBRE ante el **Jurado** de Tesis o trabajo de investigación constituido por :

MIGUEL OSCAR LOPEZ Y OJEDA ..... Presidente
MOISES AMANCIO RUEVA MUÑOZ ..... Secretario
WALTER ORTIZ MEZA ..... Vocal

El aspirante al **GRADO DE MAESTRO O MAESTRO ENCIENCIAS** en:

.....

Mención: GESTION PÚBLICA

Don(ña) JORGE VIDAL CARDENAS VELARDE

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis o trabajo de investigación, titulada:

"EL SISTEMA DE CARRERA LABORAL COMO HERRAMIENTA DE MOVILIDAD LABORAL EN BASE A LA MERITOCRACIA: CASO ADMINISTRACIÓN ADUANERA PUCALLPA, 2016"

b. 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 del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

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 o trabajo de investigación **las observaciones** siguientes:

.....
.....
.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestrista la **Nota** de DIECIOCHO (18)
Equivalente a MUY BUENO, por lo que se recomienda LA REVISTA
(aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 12:15. horas del 12 de NOVIEMBRE del 20 21

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

N° V/018-2020

La **Dirección General de Producción Intelectual**, hace constar por la presente, que el Informe Final (Tesis), Titulado:

EL SISTEMA DE CARRERA LABORAL COMO HERRAMIENTA DE MOVILIDAD LABORAL EN BASE A LA MERITOCRACIA, CASO: ADMINISTRACIÓN ADUANERA PUCALLPA, 2016.

Cuyo autor (es)	:	**CARDENAS VELARDE, JORGE VIDAL**
Escuela	:	POSGRADO
Maestría	:	GESTIÓN PÚBLICA
Mención	:	GESTIÓN PÚBLICA.
Asesor(a)	:	Mg. Romero Tovar, Moisés

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 06%.**
En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se entrega la presente constancia.

Fecha: 22/06/2020

Dra. DINA PARI QUISPE
Dirección General de Producción Intelectual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

OEByP - REPOSITORIO INSTITUCIONAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION DE TESIS

REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, Jorge Vidal Cardenas Velarde

Autor(a) de la TESIS de maestría titulada:

El Sistema de Carrera Laboral como Herramienta de Movilidad Laboral en Base a la Meritocracia, Caso: Administración Aduanera Pucallpa 2016

Sustentada el año: 2021

Con la asesoría de: Mg. Romero Tovar, Moisés

En la Escuela de Posgrado, Maestría: Gestión Pública

Mención: Gestión Pública

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] Significa que se publicará en el repositorio institucional solo la carátula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar si su tesis o documento presenta material **patentable**, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL [X] Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (**únicamente mediante su traducción a otros idiomas**) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 18 / 11 / 2021

Email: jorvicar@hotmail.com

Teléfono: 999418528

Firma:

DNI: 07617437

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y hermanos

A mi padre Juan Cárdenas por sus valiosas enseñanzas de vida.

A mi madre Mercedes Velarde por darme la vida y por su ejemplo de bondad y perseverancia.

A Zoila Hurí, por su apoyo y motivación constante.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Ucayali, por brindarme la oportunidad de realizar los estudios de Maestría, a mis profesores de Maestría que me dieron los conocimientos para culminar mis estudios de postgrado y a los jurados examinadores de la tesis. Al Mg. Moises Romero Tovar, por el asesoramiento y sabios consejos en el estudio experimental de este trabajo. Con especial gratitud a las personas que contribuyeron y brindaron valiosos aportes, críticas constructivas, apoyo moral y material para la materialización de la presente tesis.

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar el proceso de profesionalización del sector público y en particular el proceso de profesionalización en la administración tributaria. El sector público, incluida la administración tributaria, no contaba con un sistema profesional de carrera, con reglas claras y transparentes para que los servidores públicos puedan planificar su horizonte laboral y puedan ascender en los diferentes Niveles de Carrera en base a los principios de mérito, igualdad de oportunidades y predictibilidad.

En este contexto, en el año 2011 se publicó la Ley 29816 - Ley de Fortalecimiento de la SUNAT-, que dispuso que la administración tributaria implemente medidas necesarias para mejorar la productividad y rendimiento de los trabajadores. Asimismo, facultó a la administración a aprobar los documentos de gestión que resulten necesarios para implementar la Línea de Carrera. En el mismo sentido, el año 2013 se promulgó la Ley N° 30114 -Ley del Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2014- que facultó a SUNAT a aprobar sus documentos de gestión y organización interna que resulten necesarios para implementar la Línea de Carrera. Así, mediante Resolución de Superintendencia N° 117-2012/SUNAT se aprobó el *Modelo de Gestión de los Recursos Humanos de SUNAT* y mediante Resolución de Superintendencia N° 342-2015/SUNAT se aprobó la *Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral* que estableció las bases y lineamientos generales para la implementación del Sistema de Carrera Laboral en SUNAT.

Con el entorno de la implementación del Sistema de Carrera Laboral (SCL) en el año 2016, se hizo necesario realizar un estudio destinado a conocer la relación entre el SCL y la movilidad de los trabajadores basado en la meritocracia, tomando como referencia y estudio la Administración Aduanera Pucallpa.

Objetivo. Analizar el Sistema de Carrera Laboral como herramienta de movilidad laboral en la Administración Pública, tomando como estudio la administración aduanera Pucallpa en el año 2016.

Metodología. Estudio descriptivo, explicativo, de la población conformada por 100 trabajadores.

Resultados. En el análisis de la problemática del sistema profesional de carrera se tiene como uno de los aspectos favorables para su implementación, que este sistema provee reglas claras para que los trabajadores puedan ascender en los escalafones de servicio. Con la implementación del Sistema de Carrera Laboral (SCL) en la Administración se tiene que éste sistema cuenta con un 76% de aprobación de los trabajadores que manifiestan que el Sistema de Carrera Laboral provee normas claras para que los trabajadores puedan ascender en los diferentes Niveles de Carrera en base al mérito e igualdad de condiciones y que el 71% de los trabajadores está de acuerdo que el SCL se orienta al desarrollo y movilidad de los trabajadores en función a las necesidades institucionales y a la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo, se tiene que el 45% de los trabajadores considera que el SCL implementado les favorece o les ha favorecido.

Conclusiones. Con el Sistema de Carrera Laboral los trabajadores tienen una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del *mérito profesional*, constituido por los factores Formación, Conocimientos y Evaluación de desempeño (Aporte de Valor). Así, con el SCL los trabajadores tienen mayor oportunidad de desarrollo considerando el factor *Formación*, en razón que el SCL provee normas claras de la formación académica requerida por cada Nivel de Carrera, dependiendo de cada trabajador realizar los esfuerzos necesarios para

obtener el grado académico correspondiente a los Niveles de Carrera a los que aspira llegar. Tenemos también, que con el SCL los trabajadores tienen mayor oportunidad de desarrollo considerando el factor *Conocimientos,* en razón que el sistema provee a través del Instituto Aduanero y Tributario (IAT) los cursos de especialización requeridos para cada perfil de puesto, incluyendo el Curso Aduanero y Tributario (CAT), dependiendo de cada trabajador realizar los esfuerzos necesarios para llevar y aprobar el curso CAT. Finalmente, con el SCL los trabajadores tienen mayor oportunidad de desarrollo considerando el factor *Evaluación de desempeño*, en razón que las exigencias de resultados satisfactorios en la evaluación de competencias y logros de metas, para seguir escalando dentro de los Niveles de Carrera, responde al propio esfuerzo del trabajador.

Palabras claves: Profesionalización del Sector Publico, Aduanas

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the process of professionalization of the public sector, and in particular the process of professionalization in the tax administration. The public sector, including the tax administration, did not have a professional career system, with clearness and transparent rules so that public workers can plan their employment horizon and can ascend in the different career levels in accordance with the principles of merit, equal opportunities and predictability.

In this context, in 2011 Law 29816 was published -Law of Strengthening of SUNAT-, which ordered the tax administration to implement necessary measures to improve productivity and performance of workers. Likewise, I empower the administration to approve the management documents that are necessary to implement the Career Line. In the same vein, in 2013 Law 30114 -Public Sector Budget Law for Fiscal Year 2014- was promulgated, which empowered SUNAT to approve its management and internal organization documents that are necessary to implement the Career Line. In this way, by means of Superintendence Resolution No. 117-2012/SUNAT, the *SUNAT Human Resources Management Model* was approved, and by means of Superintendence Resolution No. 342-2015/SUNAT the *New Version of the Career Policy* was approved that established the bases and general guidelines for the implementation of the Career System in SUNAT.

With the environment of the implementation of the Career System (SCL) in 2016, it was necessary to carry out a study aimed at knowing the relationship between the SCL and the mobility of workers based on meritocracy, taking as a reference and study the Customs Administration Pucallpa.

Objective. Analyzing the Career System as a tool for labour mobility in the Public Administration, taking as a study the Customs Administration Pucallpa in 2016.

Methodology. Descriptive, explanatory study of the population made up of 100 workers. **Results**. In the analysis of the problem of the professional career system, one of the favorable aspects for its implementation is that this system provides clear rules so the servers can ascend in the service ranks. With the implementation of the Labour Career System (SCL) in the Customs Administration, this system has a 76% approval of workers who state that the Career System provides clear rules so that workers can ascend based on merit and the same conditions, and that 71% of workers agree that the SCL is oriented to the development and mobility of workers based on institutional needs and the achievement of institutional objectives. Likewise, 45% of the workers have to consider that the implemented SCL has favored them.

Conclusions. With the Career System, workers have a greater opportunity for job development based on professional merit, consisting of the factors Training, Knowledge and Performance Evaluation (Value Contribution). Therefore, with the SCL workers have a greater opportunity for development considering the Training factor, because the SCL provides clear standards of the academic training required for each Career Level, depending on each worker making the necessary efforts to obtain the academic degree corresponding to the career levels which it aspires to reach. Furthermore, with the SCL, workers have a greater opportunity for development considering the knowledge factor because the system provides through the Customs and Tax Institute (IAT) the specialization courses required for each job profile, including the Course Customs and Tax – CAT.

Finally, with the SCL, workers have a greater development opportunity considering the Performance evaluation factor, because the demands of satisfactory results in the evaluation of competencies and achievement of goals, to continue climbing in the Career Levels, responds to the worker's own effort.

Keywords: Professionalization of the Public Sector, Customs.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “El Sistema de Carrera Laboral como herramienta de movilidad laboral en base a la meritocracia, caso: Administración Aduanera Pucallpa, 2016” se orientó a analizar la relación entre el Sistema de Carrera Laboral y la movilidad laboral de los colaboradores en base al principio de la meritocracia, tomando como marco de referencia y estudio la Administración Aduanera Pucallpa. La problemática que se presenta en la profesionalización del servicio público es la discusión que se produce respecto a si es o no conveniente adoptar un sistema que ha sido cuestionado y reformado en varias instituciones que lo adoptaron; y si se pone en marcha, qué características, metas y procedimientos deben guiar el sistema de carrera laboral. Para tal efecto, se puso a prueba la siguiente hipótesis. Hi: “Con el Sistema de Carrera Laboral los servidores públicos tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional”. El cuestionario de la encuesta estuvo dirigido a una población de 100 trabajadores de la Administración. El diseño muestral escogido fue el no experimental, descriptivo correlacional de corte transversal de tipo prospectivo, el cual permitió recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único, según las características de las variables e indicadores propuestos en la hipótesis. Después de llevar a cabo el trabajo de campo, el presente trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos. El primero, aborda la Descripción del problema, donde se da a conocer el Sistema de Carrera Laboral como herramienta de desarrollo y movilidad laboral en la Administración Pública, tomando como estudio la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016.

También se mencionan los objetivos generales, hipótesis, la justificación viabilidad y limitaciones. El segundo capítulo trata sobre los fundamentos teóricos. El tercero, presenta el marco metodológico donde se habla del tipo de investigación realizado en base a un referente bibliográfico, también de los instrumentos de recolección de datos donde se indica la validación del instrumento. El capítulo cuarto trata del análisis sobre el Sistema de Carrera Laboral como herramienta de desarrollo y movilidad laboral en la Administración Pública, tomando como estudio la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016 y en el quinto capítulo se hacen las discusiones y las conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación.

El autor.

ÍNDICE

		Página
Dedicatoria.		i
Agradecimiento.		ii
Resumen.		iii
Abstract		vi
Introducción		ix
CAPÍTULO I		
EL PROBLEMA DE INVESTIGACION		
1.1.	Descripción del problema.	1
1.2.	Formulación del problema.	4
1.3.	Objetivo General y Objetivos Específicos	4
1.4.	Hipótesis y/o sistema de hipótesis.	5
1.5.	Variables.	5
1.6.	Justificación e importancia.	6
1.7.	Viabilidad.	7
1.8.	Limitaciones	7
CAPITULO II		
MARCO TEORICO		
2.1.	Antecedentes	8
2.2.	Bases teóricas.	12
2.3.	Definiciones conceptuales.	33
2.4.	Bases epistémicas	44

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación realizado en base a un referente bibliográfico 51

3.2. Diseño y esquema de la investigación. 51

3.3. Población y muestra. 52

3.4. Instrumentos de recolección de datos 53

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos 54

CAPITULO IV

RESULTADOS

Resultados 56

CAPÍTULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

Discusión de Resultados 71

Conclusiones 77

Sugerencias 80

Referencias Bibliográficas 82

ANEXOS 87

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Líneas de Servicio 42

Cuadro 2. Líneas de Apoyo 43

Cuadro 3. Requisitos mínimos exigidos en la Línea de Servicio 46

Cuadro 4. Requisitos Mínimos exigidos en la Línea de Apoyo 46

Cuadro 5. Niveles de carrera 48

Cuadro 6. Estadístico de fiabilidad, Alpha de Cronbach del instrumento 54

INDICE DE TABLAS

Tabla1. Datos sociodemográficos de los trabajadores 56

INDICE DE FIGURAS

Figura 01. Normativa y Sistema de Carrera Laboral 57

Figura 02. Necesidades institucionales y Sistema de Carrera Laboral 57

Figura 03. Percepción del Sistema de Carrera Laboral 58

Figura 04. Titulo profesional, como requisito para personal Especialista 60

Figura 05. Estudios de Maestría o Doctorado, en Línea de Servicios 60

Figura 06. Estudios Técnicos en la Línea de Apoyo 61

Figura 07. Disposición de cumplir requisitos de Titulo o Maestría 61

Figura 08. Cumplimiento requisito Título, para personal Especialista 62

Figura 09. Cumplimiento de requisitos conocimientos técnicos, Apoyo 62

Figura 10. Estudios del curso CAT como factor de desarrollo 64

Figura 11. Conocimientos Técnicos como factor de desarrollo 64

Figura 12. Disposición de cumplir requisito curso CAT 65

Figura 13. Cumplimiento de requisito curso CAT 65

Figura 14. Gestión de rendimiento laboral 67

Figura 15. Evaluación de desempeño como factor de desarrollo 67

Figura 16. Experiencia como factor de desarrollo laboral 68

Figura 17. Concurso de mérito como elemento de desarrollo 68

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCCION DEL PROBLEMA

Una de las características del sector público peruano es la carencia de un servicio civil institucionalizado, siendo la característica principal del sector, la falta de profesionalización del empleo público. Ante la falta de profesionalización de todo el sector público, en organizaciones públicas con fuerte tradicional institucional y técnica, junto a los modelos tradicionalmente existentes de las Fuerzas Armadas y Policiales, Servicio Diplomático, Poder Judicial, Ministerio Publico, Universidades, etc. se implementaron modelos profesionales de gestión exitosos en ámbitos de la administración concretos, como en las agencias reguladoras y en los sectores vinculados al manejo económico-financiero del estado.

La administración tributaria, no obstante contar con cuadros técnicos y profesionales altamente capacitados, carecía de un sistema institucionalizado de gestión del empleo, de un sistema profesional de carrera predecible, objetivo con reglas claras y transparentes. Los trabajadores no podían planificar su horizonte laboral y ascender en los diferentes escalafones del servicio sobre la base de los principios de igualdad de oportunidades y mérito, circunstancias que repercutían en su productividad y rendimiento, toda vez que sus necesidades de desarrollo laboral se veían insatisfechas.

En este contexto, el año 2011 se promulgó la Ley N° 29816 – Ley de Fortalecimiento de la SUNAT-, que dispuso que la Administración Tributaria implemente las medidas necesarias para mejorar la productividad y rendimiento de sus trabajadores y facultó a la administración a aprobar directamente los documentos de gestión que resultasen necesarios para implementar la Línea de Carrera. Asimismo, el año 2013 se promulgó la Ley N° 30114 - Ley del Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2014-, que facultó a SUNAT a aprobar los documentos de gestión y organización interna que resulten necesarios para implementar la Línea de Carrera. En ese contexto, la Intendencia Nacional de Recursos Humanos mediante Resolución de Superintendencia N°117-2012/SUNAT aprobó el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos, estableciendo que la carrera laboral de SUNAT se orienta al desarrollo y movilidad de los trabajadores según mérito, necesidades institucionales y consecución de objetivos.

Adicionalmente, mediante Resolución de Superintendencia N° 184-2015/SUNAT se aprobó la Política de Carrera Laboral *de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria*, a través de la cual se propuso otorgar a los trabajadores de SUNAT una expectativa laboral de largo plazo con reglas claras, transparentes, técnicas y predecibles para su desarrollo, en igualdad de oportunidades en las distintas líneas de servicio y de apoyo. Finalmente, mediante Resolución de Superintendencia N° 342-2015/SUNAT se actualizó y aprobó la *Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral*, modificada mediante Resolución de Superintendencia N° 179-2016/SUNAT y Resolución de Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas N° 009-2019-SUNAT/800000, las mismas que se encuentran vigentes en la actualidad.

Con el marco legal definido y contando con las herramientas de gestión previstas en el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos vigente, en el año 2016 se inició al proceso de implementación del Sistema de Carrera Laboral (SCL) en la administración tributaria, que permitió dotar a la institución de un sistema profesional de carrera, que representó una enorme transformación institucional.

Así, con el entorno de la vigencia del Sistema de Carrera Laboral se hizo necesario realizar un estudio destinado a conocer la relación entre el Sistema de Carrera Laboral y la movilidad de los trabajadores basado en la meritocracia, y si el sistema implementado brindaba a los trabajadores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional (Formación, Conocimientos y Evaluación), para lo cual se tomó como referencia y estudio la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016.

Habiéndose iniciado la etapa de adecuación en el año 2016, se planteó la pregunta ¿Como el sistema de carrera laboral repercute en la movilidad laboral de los trabajadores en la Administración Aduanera Pucallpa?

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Problema general

¿Cómo el Sistema de la Carrera Laboral repercute en la movilidad laboral de los trabajadores en la Administración Aduanera Pucallpa?

Problemas específicos

1. ¿Se puede conocer si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, con el factor *Formación*, en la Administración Aduanera Pucallpa?

2. ¿Se puede conocer si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, con el Factor *Conocimientos,* en la Administración Aduanera Pucallpa?

3. ¿Se puede conocer si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, con el Factor *Evaluación de desempeño* (*Aporte de Valor)*, en la Administración Aduanera Pucallpa?

1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo general

Analizar el Sistema de Carrera Laboral como herramienta de movilidad laboral en la Administración Pública, tomando como estudio la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016.

Objetivo especifico

1. Determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional con el Factor *Formación*, en la Administración Aduanera Pucallpa.
2. Determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional con el Factor *Conocimientos*, en la Administración Aduanera Pucallpa.
3. Determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional con el Factor *Evaluación de desempeño* (*Aporte de Valor),* en la Administración Aduanera Pucallpa.

1.4. HIPOTESIS

Hi: “Con el Sistema de Carrera Laboral los servidores públicos tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional”

H0: “Con el Sistema de Carrera Laboral los servidores públicos no tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional”

1.5. VARIABLES

X = Sistema de Carrera Laboral

Y = Crecimiento y Desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional

VARIABLE INDEPENDIENTE

X = Sistema de Carrera Laboral

Indicadores

. Normatividad legal vigente relacionada al sistema de Carrera Laboral

. Nivel de Carrera

VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Crecimiento y desarrollo sobre la base del mérito profesional

Indicadores

. Edad del trabajador

. Formación

. Conocimientos

. Evaluación de desempeño (Aporte de valor)

1.6. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Prácticamente no existen investigaciones en nuestro país y en nuestra región relacionadas con la profesionalización del servicio público, menos aún investigaciones relacionadas con la implementación el sistema de carrera laboral en la Administración Tributaria. La presente se justifica porque:

- Constituye una aproximación académica al proceso de implementación del Sistema de Carrera Laboral en la Administración Tributaria y Aduanera.
- Es el primer trabajo respecto de los resultados de la implementación del Sistema de Carrera Laboral en la Administración Aduanera Pucallpa.
- Se abre espacios para estudios de la profesionalización del servicio público.

1.7. VIABILIDAD

Esta investigación es viable por ser de interés académico y que por mandato de la normativa vigente se ha implementado el sistema de carrera laboral a partir del año 2016 en la Administración Tributaria. Se dispuso de los recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar la investigación. El estudio se realizó según lo previsto, con la participación de los entrevistados y según la metodología establecida. Los métodos seguidos llevaran a dar respuesta al problema de estudio. No existieron inconvenientes éticos ni morales en la investigación.

1.8. LIMITACIONES

Para la presente investigación no existe limitación alguna ya que se contó con la masa crítica de trabajadores para participar en el estudio y por el interés por parte de la población encuestada para proporcionar información básica que se necesitaría para la investigación. Algunas limitaciones se han tenido por la desconfianza natural de los entrevistados en brindar información en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A Nivel Internacional

Cordero (1999), señala que en Costa Rica, desde la creación del Sistema de Carrera Profesional en 1987, se estableció un incentivo económico aplicable a funcionarios profesionales para reconocer la superación académica y laboral. Este tiene algunos vicios que limitan los objetivos por los que fue creado y distorsiona la visión con que debe evaluarse cada uno de los factores de la carrera profesional. Revisa y analiza el Sistema de Carrera Profesional, recomendando: 1. Individualizar la evaluación de los estudios y considerar las exigencias de los diferentes grados académicos. 2. No limitar el incentivo en número de horas ni cantidad total de cursos. 3. Individualizar la calificación de las publicaciones y medir el impacto de estas. 4. Desvincular la experiencia profesional de la calificación de servicios y considerar la experiencia profesional a nivel público privado. Concluyendo que el Sistema de Carrera Profesional es un derecho adquirido y no un incentivo salarial tal como fue propuesto. (5).

Rivas (2013), realiza un análisis del concepto de servidor público. Describe y diferencia los servicios civiles y los profesionales de carrera y efectúa un diagnóstico documental del estado del sistema profesional de carrera en México.

Diagnostica la operación del servicio profesional de carrera en la Consejería Jurídica de la Presidencia de México a partir de un análisis documental y entrevistas focales realizadas a responsables de su administración. Detectó falta de congruencia de los instrumentos de evaluación y propone se instaure un nuevo modelo de competencias para servidores públicos, para evaluarlos y garantizar la congruencia con los principios rectores (19).

Martínez Cárdenas (2010), en su ensayo pretende explicar por qué la carrera administrativa en Colombia, a pesar de siete décadas de vigencia normativa sigue siendo una ficción en la gestión pública del país. Para ello, inicialmente presenta una conceptualización básica, para luego describir los principales antecedentes que han caracterizado este proceso en Colombia, y en el acápite central clasifica las apreciaciones realizadas por los expertos entrevistados a fin de establecer los factores que han impedido en Colombia la plena vigencia de la carrera administrativa (13).

Michoa Y., en su trabajo “La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México” realizado en México el 2015, destaca la estrategia de formar y desarrollar al interior de cada dependencia a gestores de la profesionalización. Que lo constituyan servidores públicos con capacidad de liderazgo, con posibilidad de identificar áreas de oportunidad que deriven en proyectos de formación y desarrollo para impulsar una nueva cultura de servicio bajo tres premisas fundamentales: rescatar el orgullo de ser servidor público, ofrecer un sentido de pertenencia a la institución gubernamental y un compromiso de servicio a la ciudadanía (16).

A Nivel Nacional

Robles B., en su trabajo “Servicio Civil Peruano”, realizado el 2015, dice que el servicio civil es un componente esencial del Estado democrático de derecho y está referido al conjunto de reglas que garantizan la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos. El servicio civil es visto como el conjunto de políticas y técnicas de gestión de los recursos humanos que trabajan para el Estado y que deben ordenarse para que su utilización sea lo más eficiente posible y responda a las necesidades de las políticas públicas diseñadas (21).

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil en su Documento de Trabajo N° 1-2015, la reforma del Servicio Civil tiene por objetivo profesionalizar el Servicio Civil Peruano en favor de mejores servicios para la ciudadanía. La materialización de dicho objetivo implica una transformación integral de nuestro Servicio Civil, que mejore la gestión de personas en el Estado y los procesos que realizan las entidades públicas. Los desafíos de la reforma se encuentran en el desarrollo de gerencia pública que el Perú necesita, mediante la implementación de directivos públicos que den resultados que impacten en los ciudadanos (28).

Cortés J., Prieto A., en su publicación “La reforma del servicio civil en el Perú: la profesionalización de la función pública”, realizado el 2015, menciona que la situación del servicio civil peruano exigía implementar medidas para resolver el desorden normativo y de gestión que contribuía a la ineficiencia de la gestión pública. Fue necesario emprender una reforma del servicio civil con dos objetivos: una mejora institucional y una mejora en la prestación del servicio al ciudadano; con reglas aplicables a servidores civiles para mejorar su desempeño, condiciones de trabajo y gestión ordenada, que genere un servicio civil preparado para responder a necesidades de la ciudadanía. La formulación del

modelo de servicio civil responde a elementos clave que quieren mejorar la situación del servicio civil y recoge el aprendizaje de experiencias de otros países, adaptados a la realidad peruana. Se plantean mejoras en planificación, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones y carrera (6).

Martínez J., en su trabajo “Gestión pública y servicio civil”, realizado el 2017, dice que más allá de la información existente, las entidades del Sector Público constituyen un universo que no conocemos como se organizan, ni las características de entidades regionales y locales. No conocemos cómo se organiza el trabajo, como se asignan funciones, los tipos de servidores existentes, ni sus capacidades o las condiciones en las que desarrollan su trabajo. No conocemos qué tipos de personas ingresan a laborar en el Sector Público, ni sus motivaciones, ni desempeño laboral (14).

Según la PCM en su publicación “Beneficios y Alcances de la Ley del Servicio Civil”, realizado el 2013, la Ley del Servicio Civil brinda el marco para impulsar reformas ambiciosas. La reforma del Servicio Civil: Introducirá la Meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a ciudadanos. Elevará los ingresos de servidores públicos e incentivará su crecimiento personal y profesional en la Administración Pública. El régimen del Servicio Civil incrementará los ingresos, vía gratificaciones y CTS a los servidores públicos de los decretos legislativos 276 y CAS. El nuevo Servicio Civil, ofrece carrera para el servicio público, y permitirá que servidores CAS y aquellos que ingresen al nuevo régimen tengan estabilidad laboral (18).

A Nivel Regional No existen trabajos de investigación sobre la profesionalización del servicio público y tampoco sobre el Sistema de la Carrera Laboral en la Administración Aduanera.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. La reforma del Servicio Civil en el Perú

El Estado peruano ha emprendido una reforma ambiciosa, la reforma del servicio civil mediante una transformación sustancial de la función pública con mejoras en los servicios al ciudadano. Tiene como partida las debilidades en el servicio público peruano y con medidas para resolverlas (Cortés J., Prieto A., 2015) (21).

Esta reforma mayor apunta a modernizar de manera integral la administración pública con el fin de mejorar los servicios a la ciudadanía y potenciar el desarrollo en las distintas jurisdicciones del país. Por eso se propone eliminar la duplicidad de funciones, completar el perfil técnico de los puestos que la administración pública demanda, uniformar progresivamente los regímenes laborales, racionalizar la burocracia, ordenar las remuneraciones e instaurar un régimen de carrera pública para todos los funcionarios del Estado (Servir, 2018).

La Ley del Servicio Civil, Ley Nº 30057, consolida el último intento de reforma en materia de recursos humanos del Estado, iniciado el año 2008, que aspira a convertirse en reforma integral, pretende reorganizar la administración pública, tanto en estructura como en función pública (Legis, 2018).

2.2.2. Antecedentes del Servicio Civil

Los orígenes de un Servicio Civil institucionalizado en Perú se remontan a 1937, cuando comenzaron a operar instituciones con responsabilidad sobre la gestión de los recursos humanos en el Estado. En un principio fue la Intendencia

General de Hacienda, que años más tarde fue reemplazada por la Dirección General de Escalafón y Listas Pasivas, luego por la Dirección General del Servicio Civil, la Oficina Nacional de Personal (ONAP), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y, finalmente, por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), actual rectora del Sistema Administrativo de Recursos Humanos (23).

El Servicio Civil peruano tiene raigambre constitucional: la Constitución Nacional de 1979 (reformada en 1993) estableció la existencia de la carrera administrativa basándose en la ley de Estatuto y Escalafón del Servicio Civil de 1950. Posteriormente, esta ley fue reemplazada por la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo 276), promulgada en 1984. Esta ley contenía el régimen laboral general público, un sistema cerrado en el que se establecían los mecanismos de ingreso y promoción fundamentados en los principios de igualdad y de mérito, que instituía como obligatorio el concurso público y la homogeneidad remuneratoria mediante un régimen único de remuneraciones (Iacoviello y Zuvanic, 2005) (8).

A comienzos de la década de 1990, se desarrolló un proceso de reducción del aparato administrativo, se fomentó la flexibilidad del empleo público y la modernización institucional (9). Asimismo, se cerró el ingreso a la carrera administrativa, se habilitó la utilización del régimen laboral privado (D. Leg. 728) y se propagó la modalidad de Servicios No Personales. En ese proceso fue disuelto el Instituto Nacional de la Administración Pública, que encabezaba el proceso de la reforma de la administración pública (9).

La trayectoria normativa del servicio civil peruano no lograba estabilizarse, y las diferentes áreas de la temática se encontraban débilmente

institucionalizadas. En 2002, se promulgó la Ley Marco de Modernización de Gestión del Estado (Ley 27658) que buscaba reorganizar el Estado mediante la creación de entidades con régimen especial y eliminando organismos autónomos, buscaba mejorar los sistemas administrativos del Estado mediante la creación de entes rectores, reorganizar la carrera pública a través de ejecución de Ley de Carrera Pública, y mejorar la cobertura de servicios a través de una Ley de Descentralización. Su objetivo era declarar al Estado en proceso de modernización para perfeccionar la gestión pública y conformar un Estado democrático al servicio del ciudadano (23).

Dos años después, en 2004, se aprobó la Ley Marco del Empleo Público (Ley 28175), que se proponía comenzar un proceso de ordenamiento y de reforma gradual del servicio civil a través de normas sobre la carrera del servidor público, los funcionarios y empleados de confianza, la gestión del empleo público, las incompatibilidades y sistema de remuneraciones (23).

El año 2008 representó un punto de quiebre en esta trayectoria, por cuanto el gobierno sancionó una serie de decretos legislativos con el fin de fortalecer la institucionalidad del servicio civil y de profesionalizar el segmento directivo del empleo público. A través de este paquete legislativo se establecieron (7):

- La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (D. Leg. 1023) como entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos del Estado, responsable de diseñar un nuevo modelo de servicio civil peruano. Se constituye como un organismo técnico adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros con independencia funcional para actuar en los diferentes sectores y organismos gubernamentales, dotando al Estado de cuadros directivos profesionalizados (20).

- El Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) (D. Leg. 1024). SERVIR inició las actividades correspondientes para la implementación del Cuerpo de Gerentes. Con la reglamentación de la norma, se procedimentaron los procesos de reclutamiento, selección, remuneración y evaluación de sus miembros (23).
- Con las normas de capacitación y rendimiento para el sector público y el Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano (D. Leg. 1025), se buscó certificar la oferta existente en las entidades de educación superior en los temas vinculados a la gestión pública (23).
- El régimen especial para gobiernos subnacionales (D. Leg. 1026), para facilitar el traslado de recursos humanos del gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales en el marco del proceso de descentralización.
- El Régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) (D. Leg. 1057), a fin de ofrecer a todos los trabajadores bajo contrato de Servicios No Personales (SNP) los beneficios correspondientes a un contrato laboral, y contar con una alternativa de contratación temporal que reconociera derechos básicos a los trabajadores (23).

Con este paquete de decretos legislativos emitidos por el Poder Ejecutivo se sentaron las bases para un cambio normativo global, que se gestó a partir del 2011 hasta llegar a la aprobación por el Congreso de la nueva Ley del Servicio Civil en 2013 (23).

2.2.3. La reforma normativa: nueva Ley del Servicio Civil

La consolidación progresiva del servicio civil peruano fue fruto de un largo proceso signado por una trayectoria normativa que comenzó hace más de 30 años, pero que hasta mediados de la década de 2000 se caracterizó por marchas y contramarchas. Fue a partir de 2008 con la dación de una serie de decretos legislativos mencionados en el acápite anterior que el servicio civil inició una etapa de consolidación que continuó a pesar de la alternancia política en el Poder Ejecutivo (26).

La reforma normativa emprendida buscó terminar con el desorden que implicaba la coexistencia de la diversidad de regímenes laborales existentes, y aportar transparencia y mérito a la gestión de las personas a través de nuevas reglas de juego para la carrera administrativa y el segmento directivo. Se propuso fortalecer el rol de SERVIR como área rectora y de las oficinas de recursos humanos de las instituciones como “brazos” de la implementación de los cambios proyectados.

Durante 2013, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que pone el foco de atención en la meritocracia del servicio civil como parte fundamental de la modernización. Señala como fundamental una reforma del servicio civil que tenga como principal objetivo el establecimiento de un sistema de derechos y deberes para el correcto funcionamiento del empleo público, la selección del personal idóneo para cada uno de los cargos y el fortalecimiento de la institución del Sistema de Gestión del Servicio Civil (23).

En julio de 2013, se aprobó una nueva Ley del Servicio Civil (Ley 30057) reglamentada en el año 2014, cuyo objetivo es establecer progresivamente un régimen único para las personas que prestan servicios en las entidades públicas

del Estado y para aquellas encargadas de gestionarlo. Busca, además, que las entidades públicas del Estado incrementen sus niveles de eficacia y eficiencia, ofreciendo efectivamente servicios de calidad mediante un mejor servicio civil (23).

En el proceso de “transito” a la nueva Ley del Servicio Civil, en las más de 2.000 entidades públicas que forman parte del Estado peruano, a mayo de 2015 existían cerca de 1 millón 400 mil servidores públicos. De ellos, la reforma del servicio civil era aplicable aproximadamente a 560 mil personas de los tres niveles de gobierno, ya que se excluían las carreras especiales: profesores, profesionales de la salud, fuerzas armadas y policiales, diplomáticos, jueces, servidores penitenciarios, y entidades exceptuadas explícitamente en el texto de la ley. De la potencial población objetivo de la reforma del servicio civil, 240.800 personas (43%) formaban parte del gobierno nacional, 123.200 (22%) de los gobiernos regionales y 196.000 (35%) de gobiernos locales (municipalidades) (23).

En mayo de 2015 se encontraban en proceso de tránsito a la nueva ley, 121 instituciones, de las cuales 87 corresponden al nivel nacional, seis al nivel regional y 28 al municipal. Si se considera que el total de instituciones del gobierno nacional son 147, de las cuales algunas estaban exceptuadas por la propia LSC, se había logrado una cobertura significativa en este nivel de gobierno en los primeros ocho meses del proceso de tránsito. La transición al nuevo régimen se propone como voluntaria para los servidores públicos, que pueden elegir entre permanecer en su actual régimen o pasar al esquema de la LSC (26).

Mientras las instituciones van transitando hacia el nuevo régimen, coexisten en el Estado varias modalidades contractuales: la carrera

administrativa (D. Leg. 276), el régimen privado (D. Leg. 728), los contratos administrativos de servicios (D. Leg. 1057), la gerencia pública (D. Leg. 1024), los funcionarios altamente calificados (Decreto de Urgencia 051-2011), el Fondo de Apoyo Gerencial (Decreto Ley 25650-1992), y la locación de servicios.

Esta diversidad genera inequidades en la distribución de los deberes (por ejemplo, entre un servidor de carrera frente a un trabajador CAS) y especialmente en el goce de los derechos (compensaciones, vacaciones, aguinaldos o gratificaciones) (26).

La nueva ley apunta a revertir esta situación a partir del progresivo "tránsito" del personal de los tres regímenes generales (llamados 276, 728 y CAS) a la nueva carrera de servicio civil, común a la mayoría de las instituciones del gobierno nacional, regional y municipal, salvo los casos explícitamente exceptuados. Entre los regímenes especiales, los de profesores, médicos y profesionales de salud, fuerzas armadas y fuerzas policiales también fueron objeto de reformas, aunque estuvieron más orientadas a cambios en el sistema de remuneración. Por su parte, diplomáticos, docentes universitarios, magistrados y fiscales no han sido objeto de reforma reciente (30).

Más allá de las instituciones exceptuadas, o de las carreras especiales no abarcadas por el nuevo sistema de carrera, la reforma opera sobre todas las entidades públicas en varias materias relevantes.

Es importante señalar que la unificación bajo un mismo paraguas normativo no elimina la enorme diversidad que presentan las instituciones en términos de incorporación de las prácticas de gestión de las personas. Los organismos reguladores, financieros y fiscales suelen contar con mayores recursos y capacidades para operar sobre su propia modernización y profesionalización (9).

2.2.4. Los actores institucionales del Servicio Civil peruano

Desde 2008, la entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), que funciona como un organismo especializado con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental en relación con la gestión de los recursos humanos pertenecientes al Estado. Su principal objetivo consiste en mejorar la administración pública a través del fortalecimiento del servicio civil, para lo cual diseña y establece políticas de ordenamiento y coordinación del empleo público y controla su cumplimiento a nivel nacional, y gestiona el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) (19).

El Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) es un conjunto de profesionales en cargos directivos y gerenciales de la administración pública, que han sido seleccionados por SERVIR mediante concursos públicos, cuya permanencia en el CGP depende del efectivo cumplimiento de metas previamente pautadas (23).

El Tribunal del Servicio Civil, que depende de SERVIR, funciona desde 2008 (con la dación del D. Leg. 1023) para garantizar la adecuada aplicación del marco legal y la protección de los derechos de los trabajadores (22).

La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) fue creada en julio de 2012 a través del Decreto Supremo 079-2012-PCM. Es una institución de educación superior que tiene por objetivo desarrollar y ejecutar procesos de formación y capacitación para formar a directivos públicos y a servidores públicos en materia de administración y gestión pública. A tal fin, coordina acciones con organismos públicos y privados para incentivar estos procesos y promueve la realización de estudios, publicaciones e investigaciones en materia de su competencia (22).

La Secretaría de la Gestión Pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, es el órgano técnico-normativo rector del Sistema Administrativo de la Modernización de la Gestión Pública. Desde 2007 encabeza el proceso de modernización de gestión pública (22).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es un actor relevante para el servicio civil, constituyendo la Dirección General de Presupuesto Público la máxima autoridad técnica normativa en materia presupuestaria. Es responsable en temas vinculados a remuneraciones, bonificaciones y beneficios del sector público. Asimismo, aprueba las escalas remunerativas y beneficios de toda índole; y las modificaciones del Presupuesto Analítico del Personal. Por otro lado, la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos especifica las escalas remunerativas de cada entidad del sector público (22).

La Contraloría General de la República es la encargada de supervisar la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de deuda pública y de los actos de las instituciones. Tiene potestad sancionadora en materia de responsabilidad administrativa funcional de los funcionarios que cometan irregularidades en detrimento del dinero o bienes del Estado, derivada de los informes de control formulados por los órganos del sistema de control (22).

Otro actor relevante para el empleo público lo constituyen las Oficinas Generales de Recursos Humanos que, de acuerdo con el artículo 6 de la nueva Ley del Servicio Civil, se constituyen en órganos responsables de formular, coordinar, ejecutar y controlar las estrategias, políticas, procesos técnicos y acciones de los recursos humanos en cada entidad del Estado. A su vez, brindan apoyo en la implementación de políticas y lineamientos de SERVIR (22).

La planificación estratégica del sector público, que debería tener impacto en la determinación de las dotaciones institucionales debido a su rol de

determinar objetivos de política pública, es coordinada formalmente por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (23).

El Congreso de la República y el Poder Judicial también son actores de importancia en el marco normativo del servicio civil. El primero de ellos, goza de competencia para realizar debates y aprobar modificaciones de las leyes, interpretar, modificar y derogar según los procedimientos acordados por la Constitución Política y el Reglamento del Congreso. Al segundo le corresponde resolver, en última instancia, las demandas interpuestas contra las resoluciones del Tribunal del Servicio Civil, y las controversias individuales en materia de remuneraciones (23).

Los representantes de los trabajadores también son actores interesados dentro de este contexto. Su misión radica en organizarse como una plataforma de comunicación y negociación entre los servidores y el Estado (23).

Las organizaciones de la sociedad civil y de cooperación internacional han desempeñado un rol importante en la definición de la política de modernización en el Perú. Los centros de investigación como la Asociación Civil Transparencia o el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y las agencias cooperantes como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) adaptaron sus agendas de formación y de consultoría para aportar conocimiento experto a SERVIR en varias instancias del proceso de reforma del servicio civil (22).

De este modo, la institucionalidad en Perú presenta una única entidad rectora, SERVIR, con diversas entidades ejecutoras de acuerdo a los diferentes subsistemas y sectores del propio gobierno, del Estado y de la sociedad civil que inciden de forma indirecta en el servicio civil peruano (23).

2.2.5. Normativa interna relacionada con la Línea de Carrera en SUNAT

2.2.5.1. Resolución de Superintendencia N° 117-2012/SUNAT, aprueba el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de SUNAT.

MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE SUNAT

El modelo de gestión de recursos humanos de la SUNAT es un sistema integrado de valor estratégico, que, a través de los diferentes procesos de gestión del talento humano, reconoce al trabajador como el elemento más valioso de la organización, lo enfoca y lo compromete con la consecución de resultados acordes con los objetivos y metas institucionales, propendiendo además a su desarrollo y bienestar. El Modelo de Gestión de los Recursos Humanos de SUNAT; y consecuentemente de todos los subsistemas de recursos humanos; se enmarca en el enfoque de *gestión por competencias*.

La *gestión por competencias* aparece como una alternativa al enfoque basado en las *aptitudes* y los *rasgos de personalidad* utilizados para la valoración de los recursos humanos, pero su impacto trasciende al objetivo inicial que fue selección de personal.

Uno de los principales aportes de la *Gestión por Competencias* es su enfoque de resultados, es decir el concepto de competencias está vinculado a la obtención de resultados exitosos en un puesto de trabajo. Los procesos de gestión de recursos humanos responden además al Plan Operativo Institucional (32).

PRINCIPIOS

1. Transparencia

Los subsistemas se desarrollan en un marco de fortalecimiento de la comunicación interna, brindado información confiable y oportuna para la toma de decisiones, afianzando así la confianza de los trabajadores en su institución. La información y/o documentación del sistema de gestión de recursos humanos es auténtica y accesible, y los subsistemas del modelo se apoyan en un sistema informático integrado (32).

2. Probidad

El modelo de gestión de recursos humanos de la SUNAT se rige por principios y valores institucionales (integridad, compromiso, vocación de servicio y mejora continua) y aquellos que rigen la función pública (32).

3. Mérito

El ingreso, permanencia y desarrollo dentro del modelo de gestión de recursos humanos se realiza en base al desempeño y capacidad de los trabajadores, a fin de contar con los mejores trabajadores y mantener una gestión objetiva y transparente (32).

4. Imparcialidad y equidad

Los procesos de gestión de recursos humanos se ejercen de manera neutral y sin realizar ninguna distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, género, religión, afiliación, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un puesto

determinado no están consideradas como discriminación, dado que la igualdad presupone el trato igual a que es igual y desigual a lo que no lo es (32).

5. Legalidad

Los subprocesos que componen el Modelo de Gestión de Recursos Humanos se desarrollan en el marco de la normatividad vigente aplicable a la SUNAT y a sus trabajadores (32).

6. Sostenibilidad

Toda acción de modelo de gestión de recursos humanos que tenga incidencia presupuestaria está autorizada y presupuestada, y se mantiene en el tiempo (32).

SUBSISTEMAS

a) Planificación y organización.

La planificación de recursos humanos asegura la coherencia entre la gestión del talento humano (a través de los demás componentes del modelo) y la estrategia institucional. A través de la planificación la SUNAT determina sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, identificando las acciones que debe emprender para cubrir dichas necesidades. Los procesos de gestión del talento humano se apoyan en los documentos de gestión institucional que, debidamente actualizados, reflejan la manera en que la institución se organiza para el logro de los objetivos, lo cual incluye efectuar el dimensionamiento cuantitativo (CAP, que contiene la cantidad de cargos de la institución) y cualitativo (MOF, que contiene puestos de trabajo y perfiles) de los recursos humanos requeridos por la

SUNAT para cumplir sus fines, determinando las acciones necesarias para dotar a la institución de recursos requeridos (32).

Además de los instrumentos de gestión, este subsistema incluye la elaboración de instrumentos de planificación de los distintos subsistemas del modelo, como el plan anual de capacitación, los planes de carrera laboral, el establecimiento de metas y planes de desarrollo a nivel individual, y el diseño y planificación de programas y acciones de bienestar y el Presupuesto Anual de Personal. El subsistema toma los objetivos y metas trazados en los Planes Estratégico y Operativo y los instrumentaliza en los diversos subsistemas de recursos humanos (32).

b) Gestión de la incorporación y desvinculación

La incorporación de personal en la SUNAT tiene como objetivo identificar, atraer e incorporar al talento humano calificado o con alto potencial de desarrollo laboral, y que se encuentre alineado a los valores institucionales, como competencias para asegurar el encaje del trabajador con la institución y sus objetivos. Cuenta con prácticas destinadas a recibir e integrar a nuevos trabajadores de la institución (32).

Po otra parte, la SUNAT cuenta con prácticas relacionadas a la extinción del empleo, según el marco legal vigente. En el caso de jubilación, la SUNAT despliega un programa para que el proceso de conclusión de la trayectoria laboral del involucrado sea una experiencia enriquecedora y de reconocimiento a su aporte, contando además con una estrategia de apoyo que permite al involucrado planificar acciones orientadas a enfrentar esta

nueva etapa de su vida de la mejor manera posible. Además, cuenta con un programa que prevé la desvinculación voluntaria de los trabajadores, en los casos en que éstos hayan cumplido su ciclo de vida laboral en SUNAT. Así el trabajador podrá optar por acceder a una línea de desarrollo distinta al institucional, contando con beneficios que le permitan cambiar de actividad económica, para de esta manera mejorar su calidad de vida. Este subsistema provee a la SUNAT, de manera oportuna y eficaz, de los recursos necesarios para la consecución de sus fines (32).

c) Gestión del rendimiento laboral.

Este subsistema persigue alinear el rendimiento laboral de los trabajadores con los objetivos institucionales. La evaluación de desempeño constituye un instrumento de medición integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del *Rendimiento del trabajador* (es decir su aporte a la consecución de metas institucionales) y del *Desarrollo de sus competencias*, a través de conductas observables (32).

La evaluación de desempeño incorpora la oportuna retroalimentación al trabajador, transfiriéndole así la responsabilidad de su propio desempeño. Este subsistema provee de información para la toma de decisiones vinculadas al desarrollo del trabajador y a su productividad, así como a la eficiencia de la institución (32).

d) Gestión de la compensación

La SUNAT cuenta con una política de compensaciones orientada a la estrategia organizacional, caracterizada por la flexibilidad (que implica recompensar el rendimiento de sus trabajadores), y por la equidad (que es el equilibrio entre la contribución del trabajador y la remuneración que percibe). El logro de la equidad compensatoria se apoya en la valoración de los puestos de trabajo y la clasificación de dichos puestos en diferentes niveles. La estructura remunerativa de SUNAT se compone de bandas con montos mínimos y máximos, y es aprobada por decreto supremo. Esta estructura remunerativa permite valorar diferenciadamente, entre otros factores, el mérito y aporte de sus trabajadores, es decir su contribución a la cadena de valor de SUNAT. De esta manera, el sistema de compensaciones busca ser competitivo respecto al mercado laboral de referencia, teniendo en cuenta que SUNAT es una entidad que cumple un rol estratégico dentro de la estructura orgánica del estado (32).

La estructura remunerativa procura motivar a los trabajadores que deseen tener un mayor nivel remunerativo a realizar los esfuerzos necesarios para mejorar su desempeño, así como a seguir los planes de carrera laboral, en función a las plazas previstas de acuerdo a necesidades institucionales. La SUNAT cuenta con instrumentos monetarios sin carácter remunerativo (incentivo anual por desempeño y bonificación por función crítica) que le permite retribuir al trabajador por el cumplimiento de los objetivos anuales de la institución y el desempeño de determinadas posiciones de acuerdo a la Ley N° 29816, Ley de Fortalecimiento de la SUNAT (32).

El subsistema de compensación institucional también cuenta con beneficios no monetarios para el trabajador y su familia como parte de su estrategia retributiva global, tales como programas de salud y de bienestar integral. Asimismo, impulsa el reconocimiento del aporte de sus trabajadores, atendiendo a la necesidad de motivación trascendente de los mismos. Este subsistema le permite a SUNAT atraer al talento humano que necesita, posibilitando que las personas interesadas en el servicio público se sientan atraídas a trabajar en la institución, ya que les brinda oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, favorece el compromiso institucional de trabajadores para un mejor desempeño, reteniendo al mejor personal para la institución (32).

e) Capacitación y formación

El proceso de capacitación del personal de la SUNAT fluye de las siguientes necesidades:

- Cerrar las brechas de desempeño detectadas.
- Adaptar las habilidades y conocimientos de los trabajadores a las nuevas competencias requeridas por la institución
- Desarrollar el potencial de sus trabajadores, compatibilizando las expectativas de los trabajadores y las necesidades de SUNAT (32).

La capacitación se orienta hacia la mejora continua de la institución y la manera en que ésta cumple, con la mayor eficacia y eficiencia, su labor en relación con la lucha contra la evasión y elusión tributaria, el contrabando y

el tráfico ilícito de mercancías, la facilitación del comercio exterior y la ampliación de la base tributaria y el crecimiento sostenido de la recaudación fiscal (32).

La SUNAT cuenta con programas de formación especializados en tributos internos y en aduanas, orientados al personal que recién se incorpora a las áreas de negocio de la organización. Este subsistema brinda a la institución de personal capacitado para la ejecución de sus funciones (32).

f) Línea de carrera laboral.

La carrera laboral de SUNAT se orienta al desarrollo y movilidad de los trabajadores en base al mérito, en función a necesidades institucionales y a la consecución de sus objetivos. La institución reconoce que el trabajador tiene derecho al crecimiento laboral, para lo cual se tendrán en cuenta sus méritos, es decir sus calificaciones, competencias, probidad y desempeño, en igualdad de condiciones y mediante acreditación de un conjunto de aptitudes, conocimientos y experiencia que permitan el adecuado ejercicio del puesto. El sistema de carrera institucional permite al trabajador proyectar su carrera laboral en la SUNAT, generando un entorno favorable para el despliegue de su potencial. Este subsistema permite a la SUNAT que los trabajadores puedan acceder a mayores responsabilidades y a la especialización laboral en base al mérito personal, estimulando la sana competencia interna (32).

g) Gestión de las relaciones humanas

La institución evalúa el clima organizacional periódicamente a fin de mejorar las políticas y prácticas de recursos humanos en aquellos aspectos en los que resulte necesario. La SUNAT dispone de mecanismos óptimos de comunicación interna, para mantener informado y para conocer las sugerencias y opiniones de los trabajadores, reforzando su involucramiento en los planes institucionales. La institución cuenta con un programa de bienestar que responde a las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de colaboradores y busca mejorar su calidad de vida. La institución gestiona las relaciones laborales con los trabajadores o grupos de estos, atendiendo sus reclamos. La institución fomenta la cultura de prevención de riesgos enfocada en la seguridad y salud ocupacional, ejerciendo así la protección a la vida y a la salud de los trabajadores (32).

2.2.5.2. Resolución de Superintendencia N° 184-2015/SUNAT que aprueba la Política de Carrera Laboral de SUNAT

Al amparo de las normas que le facultaban, mediante Resolución de Superintendencia N° 184-2015/SUNAT(10.07.2015) se aprobó la Política de Carrera Laboral de SUNAT, la cual estableció los lineamientos generales para el funcionamiento del Sistema de Carrera Laboral, señalando las condiciones para que los trabajadores puedan planificar y acceder de manera progresiva, previa postulación, a una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de formación, los conocimientos y el aporte de valor (33).

Mediante la Política de Carrera Laboral se pretende otorgar a los trabajadores de SUNAT una expectativa laboral de largo plazo con reglas claras, transparentes, técnicas y predecibles para su desarrollo en igualdad de oportunidades en las distintas Líneas de Servicio y de Apoyo de SUNAT, promoviendo la especialización, la diversidad del conocimiento y la permanente búsqueda de innovación de los trabajadores, generando la competitividad en igualdad de oportunidades en base al mérito y capacidad demostrada (34).

2.2.5.3. Resolución de Superintendencia N° 342 - 2015/SUNAT aprueba nueva versión de Política de Carrera Laboral

La Política de Carrera Laboral aprobaba mediante Resolución de Superintendencia N° 184-2015/SUNAT (16.12.2015) fue objeto de algunos ajustes, por lo que mediante Resolución de Superintendencia N° 342-2015/SUNAT se aprobó la Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, en merito al cual se inició el proceso de implementación del Sistema de Carrera Laboral en SUNAT a partir del año 2016 (35).

1. Finalidad

Establecer las bases y lineamientos para la implementación del Sistema de Carrera Laboral de la SUNAT, con el objetivo que los trabajadores puedan planificar y acceder a una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de la formación, los conocimientos y el aporte de valor (36).

2. Base Legal

- Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Ley N° 30114 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014 y modificatoria.
- Resolución de Superintendencia N° 117-2012/SUNAT – Aprueba el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos de la SUNAT.
- Resolución de Superintendencia N° 122-2014/SUNAT – Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT y modificatorias.
- Resolución de Superintendencia N° 179-2015/SUNAT Aprueba actualización de cargos de Grupos Ocupacionales Especialista y Apoyo.

3. Alcance

Comprende a los trabajadores sujetos a los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 276 y Decreto Legislativo N° 728, con contrato indeterminado. No aplica a los trabajadores con cargos de confianza o cargos de directivo superior de libre designación y remoción, a partir del cual mantienen vínculo laboral con la institución (36).

De acuerdo a lo establecido en la Nueva Política de Carrera Laboral, la carrera laboral de los trabajadores se desarrolla de manera transparente y predecible, en igualdad de oportunidades hacia y desde las distintas Líneas de Servicio y de Apoyo, y se promueve la especialización y la diversidad del conocimiento de los trabajadores, a fin de asegurar su más alta productividad y rendimiento, atendiendo sus necesidades de desarrollo laboral (36).

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

2.3.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES DEL SISTEMA DE CARRERA LABORAL

- **Factor de Desarrollo en la Carrera Laboral.** Los factores esenciales para el desarrollo de la carrera laboral son: Factor 1: Formación, Factor 2: Conocimiento y Factor 3: Aporte de Valor.
- **Línea de Apoyo.** Agrupación de actividades soporte técnico y administrativo que se realizan en distintas líneas de servicio y se organizan en: línea de apoyo técnica, línea de apoyo asistente y línea de apoyo auxiliar. Las líneas de apoyo asistente y auxiliar son transversales a las líneas de servicio.
- **Línea de Servicio.** Son las distintas especialidades en las que se asocian actividades relacionadas y que están comprendidas dentro de los procesos que se desarrollan en la institución. Son: líneas de Servicio principales y líneas de servicio secundarias, las cuales se desprenden de las primeras.
- **Manual de Perfiles de Puestos MPP.** Documento de gestión que describe estructurado los perfiles de puestos de SUNAT, desarrollados a partir de estructura orgánica, Reglamento de Organización y Funciones, el Cuadro para Asignación de Personal CAP, entre otros documentos.
- **Niveles de Carrera.** Estamento de cada línea de servicio y apoyo, por criterios diferenciadores tales como la complejidad, grado de especialización y la responsabilidad que conllevan, según corresponda.

- **Sistema de Carrera Laboral.** Conjunto de instrumentos de gestión, políticas, procedimientos y normatividad interna que permite generar oportunidad de desarrollo laboral a los trabajadores de la SUNAT (36).

2.3.2 DEFINICIONES DE LA LINEA DE SERVICIO Y DE APOYO

2.3.2.1 DEFINICIONES DE LINEA DE SERVICIO

1. Control Preventivo y Gestión de Riesgo Aduanero: Línea de Servicio que comprende el aseguramiento de control previo del ingreso y salida de mercancías, medios de transporte y personas del territorio nacional, mediante acciones de control extraordinario, en cumplimiento de la legislación Tributario Aduanera y otras disposiciones encargadas a la SUNAT.

El Control Previo está referido a la prevención, detección y represión de los delitos e infracciones y otros fraudes aduaneros. Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio (41). .

2. Despacho Aduanero: Línea de Servicio que comprende el aseguramiento del control y orientación respecto al ingreso y salida del territorio nacional de mercancías, medios de transporte y personas mediante acciones de control ordinario; así como de la gestión de procesos, planeamiento y control de gestión.

El control ordinario comprende la verificación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributario - aduaneras y de las formalidades dentro del proceso de despacho.

La orientación está referida a la asistencia, atención y difusión a los usuarios del comercio exterior de los servicios que presta la institución, así como la gestión de la conciencia tributario-aduanera y la atención de quejas y sugerencias.

Respecto a la gestión de procesos, comprende la Administración del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Planeamiento y Control de Gestión, comprende el seguimiento del cumplimiento de los objetivos de los órganos dependientes de la SNAA, así como la evaluación de la gestión operativa del órgano al cual pertenece.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

3. Control Posterior: Línea de Servicio que comprende el examen de la razonabilidad y veracidad de la información aduanera y tributaria o de otra naturaleza declarada por los usuarios de comercio exterior o por los obligados por normas especiales, con la finalidad de cerrar las brechas de veracidad y cumplimiento de las normas aduaneras, tributarias o de otra naturaleza.

Asimismo, comprende las acciones destinadas a la verificación del cumplimiento o mantenimiento de los requisitos de su autorización como Operadores de Comercio Exterior.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

4. Fiscalización: Línea de servicio que comprende el examen de la razonabilidad y veracidad de la información tributaria o de otra naturaleza, declaradas por los contribuyentes o por los obligados por normas especiales, mediante la constatación de la realización de actividades económicas, la verificación de la correcta determinación del hecho generador de la obligación tributaria, la verificación de la correcta documentación de las operaciones, la verificación para la devolución de beneficios tributarios y de los pagos indebidos o en exceso, y las acciones de inducción al cumplimiento de las brechas antes señaladas, con la finalidad de cerrar las brechas de veracidad y de cumplimiento de las obligaciones tributarias o de otra naturaleza. Asimismo, comprende el análisis de los perfiles de riesgo dentro de las operaciones de tributos internos, la selección y programación de las acciones de fiscalización.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización del proceso de fiscalización.

5. Atención al contribuyente y ciudadano: Línea de Servicio que comprende la asistencia, atención, orientación, difusión, gestión de la conciencia tributaria y

la atención de quejas y sugerencias a la ciudadanía y a los contribuyentes de los servicios que presta la institución, con excepción de los relacionados al comercio exterior.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

6. Recaudación, Gestión y Recuperación de la deuda: Línea de Servicio que comprende el control de la deuda, devoluciones y la cobranza.

En el control de la deuda administra el seguimiento y control de la declaración y pago de la deuda aduanera y tributaria por concepto de tributos y otras obligaciones administradas y procesos vinculados, así como la devolución de los pagos indebidos o en exceso relacionada al proceso aduanero.

En la cobranza administra el proceso de recuperación de los importes adeudados por los contribuyentes y usuarios de comercio exterior.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

.**7. Atención de Asuntos Jurídicos**: Línea de Servicio que comprende la atención de los recursos impugnatorios, asesoría legal y defensa legal.

Atiende los recursos impugnatorios presentados contra resoluciones o actos que resuelven asuntos contenciosos y no contenciosos tributarios, aduaneros, administrativos y otros conceptos asignados a la institución.

Brinda apoyo legal a los órganos y unidades orgánicas de la institución, absolución de consultas, interpretación legal y proyección de normas.

Comprende la representación y defensa de los intereses de la institución y de los trabajadores emplazados en el ejercicio regular de sus funciones.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

8. Soluciones de tecnologías de la información: Línea de servicio principal que comprende la búsqueda, análisis y selección de las nuevas tecnologías y soluciones de servicio informáticas que pueden ser implementadas en la arquitectura de sistemas de acuerdo con los estándares establecidos para brindar los servicios informáticos requeridos por los usuarios y asegurar que los sistemas incorporen los esquemas de seguridad necesarios. Asimismo, comprende el análisis de requerimientos de los sistemas informáticos para su desarrollo o mantenimiento que soportarán los servicios informáticos.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

Tiene dos líneas de servicio secundarias:

8.1 Soluciones de servicios informáticos: Comprende el análisis, selección de nuevas soluciones, el análisis de requerimientos de los sistemas informáticos, así como el desarrollo o mantenimiento de los sistemas de información desde el diseño, la construcción y las

pruebas con la finalidad de atender los requerimientos de la institución, que dan soporte a los distintos procesos.

8.2 Arquitectura de sistemas y seguridad informática: Comprende la definición e implementación de la política de seguridad informática, el modelamiento de datos, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica.

9. Administración de sistemas de información: Línea de Servicio principal que comprende la administración y gestión de los sistemas de información necesarios para la institución.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

Tiene dos líneas de servicio secundarias:

9.1 Soporte a usuarios: Comprende la optimización de los tiempos de atención y el aseguramiento de la operatividad de los servicios informáticos.

9.2 Soporte a operaciones: Comprende la garantía de disponibilidad de servicios informáticos y de soluciones oportunas a los incidentes de la plataforma informática.

10. Administración y gestión de los recursos: Línea de servicio principal que comprende la administración y gestión de los recursos materiales, financieros y humanos de la institución.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

Tiene tres líneas de servicio secundarias:

10.1 Administración de bienes, servicios y obras: Comprende la administración y gestión de los bienes, servicios, obras, almacenes y documentos de la institución a fin de asegurar el suministro, custodia y trámite documentario de forma oportuna eficaz. Comprende también la gestión de las comunicaciones externas a fin de fortalecer la imagen institucional, así como la gestión del riesgo de desastres y la seguridad institucional.

10.2 Administración financiera: Comprende la administración y gestión de los recursos financieros de la institución a través del seguimiento y control de la información contable y presupuestal para la toma de decisiones.

10.3 Administración de recursos humanos: Comprende la administración y gestión de los procesos de incorporación y desvinculación, rendimiento laboral, compensación, capacitación y formación, línea de carrera laboral y relaciones humanas.

11. Control Institucional: Línea de servicio principal y secundaria que comprende la provisión de los elementos del Sistema Nacional de Control para promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de los servicios de

control. También comprende la promoción y desarrollo de acciones para fortalecer la integridad y la ética del personal, así como la lucha contra la corrupción.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

12. Investigación y estudios económicos: Línea de Servicio principal y secundaria que comprende la elaboración de estudios económicos, tributarios, aduaneros, proyecciones de recaudación, estadísticas y otros necesarios para la toma de decisiones en la institución. Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

13. Gestión institucional: Línea de servicio principal que tiene como finalidad la formulación de planes de la institución, así como la puesta en práctica de actividades destinadas al monitoreo, seguimiento, medición y control de la gestión con el fin de asegurar la coherencia del accionar institucional y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, aborda el diseño de la estructura organizacional y funcional de la institución, así como las actividades relacionadas a la gestión y mejora de los procesos institucionales.

Incluye el diseño y desarrollo del marco técnico-normativo, estrategias, programas, planes y proyectos requeridos para la optimización de los procesos que corresponden a esta línea de servicio.

Tiene dos líneas de servicio secundarias:

13.1 Planeamiento y control de gestión: Comprende la formulación y consolidación de los planes institucionales, el seguimiento y el control de gestión de estos, así como el asesoramiento y la elaboración de instrumentos necesarios para la gestión de proyectos orientados al desarrollo institucional.

13.2 Gestión de Procesos: Comprende el diseño de la estructura organizacional y funcional de la institución, así como la gestión y mejora de procesos de la entidad (41).

Cuadro 1. Líneas de Servicio

Líneas de Servicio del negocio Tributario y Aduanero			
1	Control preventivo y gestión de Riesgo		
2	Despacho Aduanero		
3	Control Posterior		
4	Fiscalización		
5	Atención al Contribuyente y Ciudadano		
6	Recaudación, gestión y Recuperación de la Deuda		
7	Atención de Asuntos Jurídicos		
Líneas de Servicio Administrativas y de Soporte			
Líneas de Servicio Principales		**Líneas de Servicio Secundarias**	
8	Soluciones de tecnologías de la información	8.1	Soluciones de Servicios Informáticos
		8.2	Arquitectura de Sistemas y seguridad Informática
9	Administración de Sistemas de Información	9.1	Soporte a usuarios
		9.2	Soporte a operaciones
10	Administración y gestión de los recursos	10.1	Administración de bienes, servicios y obras
		10.2	Administración financiera
		10.3	Administración de Recursos Humanos
11	Control Institucional	11.1	Control Institucional
12	Investigación y estudios económicos	12.1	Investigación y estudios económicos
13	Gestion Institucional	13.1	Planeamiento y Control de Gestión
		13.2	Gestión de Procesos

Fuente: Anexo de la Resolución de Superintendencia SNAAF N° 009-SUNAT/800000

2.3.2.2 DEFINICIONES DE LINEA DE APOYO.

Línea de apoyo técnica: Comprende las labores de apoyo técnico y administrativo vinculadas a los procesos que conforman las diferentes líneas de servicio de la institución.

Línea de apoyo asistente: Comprende las labores de apoyo administrativo para la gestión del flujo documentario de una unidad orgánica, así como la atención, coordinación y asistencia administrativa al directivo y a los integrantes de la unidad orgánica.

Línea de apoyo auxiliar: Comprende las labores de apoyo complementario a las Líneas de apoyo técnico y administrativo, y son transversales a las líneas de servicio de la institución.

Cuadro 2. Líneas de Apoyo

1	Líneas de Apoyo Técnica
2	Línea de Apoyo Asistente
3	Línea de Apoyo Auxiliar

Fuente: Anexo de la Resolución SNAAF N° 009-SUNAT/800000

2.4 BASES EPISTEMICAS

LINEAMIENTOS DE POLITICA DEL SISTEMA DE CARRERA LABORAL

2.4.1 GENERALIDADES

a) Los principios en los que se sustenta el Sistema de Carrera Laboral son la transparencia, probidad, mérito, imparcialidad, equidad, legalidad y sostenibilidad, que se encuentran en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la SUNAT.
b) El Sistema de Carrera Laboral se estructura sobre la base de las Líneas de Servicio principales y secundarias, Las líneas de Apoyo y los Niveles de Carrera.
c) Para su funcionamiento, se toma en cuenta el número de plazas vacantes y presupuestadas aprobadas en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP y previstas en el Presupuesto Analítico de Personal.

d) El número de plazas por puesto, por nivel de carrera y línea de servicio o línea de apoyo está determinado por el dimensionamiento institucional, el cual se sustenta en el análisis e identificación de la cantidad de recursos humanos necesarios para el cumplimiento de los fines de la institución.
e) Para el desarrollo en el sistema de carrera laboral, la cobertura de las posiciones de niveles 2 en adelante de cada Line de Servicio o Apoyo se realiza a través de concurso de mérito para la carrera laboral (39).

2.4.2 FACTORES DE DESARROLLO EN LA CARRERA LABORAL

FACTORES ESENCIALES PARA EL DESARROLLO

Los Factores esenciales para el desarrollo de la carrera laboral son:

1. **Factor 1: Formación**

- **Para el personal Especialista**: Constituida por el grado académico o título profesional otorgado por una universidad, así como por los equivalentes otorgados por las Fuerzas Armadas y Policiales registrados conforme a ley.
- **Para el personal de la Línea de Apoyo**: Constituida por el nivel de estudios técnicos o título técnico que el nivel de carrera requiera, según corresponda, debidamente acreditado (36).

2. **Factor 2: Conocimientos**

   Constituido por los conocimientos técnicos o especializados requeridos de acuerdo al perfil del puesto, así como por los adquiridos en el ejercicio de sus funciones. Incluye el Curso Aduanero y Tributario, cuando corresponda (36).

3. **Factor 3: Aporte de valor**

   Definido como la contribución del trabajador a la cadena de valor institucional, orientado al logro de su misión y visión. Comprende:

- **Evaluación de desempeño**: Corresponde a los resultados obtenidos por el trabajador en la evaluación de competencias y logros de metas.
- **Experiencia**: Es el período de tiempo en uno o más puestos dentro de una o más Líneas de Servicios afín (es) o Líneas de Apoyo (36).

REQUISITOS MINIMOS PARA LA LINEA DE SERVICIO Y DE APOYO

Los requisitos mínimos para la Línea de Servicio son los siguientes:

Cuadro 3. Requisitos mínimos exigidos en la Línea de Servicio

Nivel de carrera	Factor 1	Factor 2	Factor 3 Aporte de Valor	
	Formación	Conocimientos	Evaluación de desempeño	Experiencia
6	Título universitario y maestría concluida	CAT	Esperado	3 años en nivel de carrera 5
5	Título universitario y maestría concluida	CAT	Esperado	3 años en nivel de carrera 4
4	Título universitario	CAT	Esperado	3 años en nivel de carrera 3
3	Título universitario	CAT	Esperado	2 años en nivel de carrera 2
2	Título universitario	CAT	Esperado	2 años en nivel de carrera 1
1	Bachiller universitario	CAT	----	----

Fuente: Anexo de la Resolución de Superintendencia N°342-2015/SUNAT

Los requisitos mínimos para la Línea de Apoyo son los siguientes:

Cuadro 4. Requisitos mínimos exigidos en la Línea de Apoyo

Línea de Apoyo Técnica

Nivel de carrera	Factor 1	Factor 3 Aporte de Valor	
	Formación	Evaluación de desempeño	Experiencia
5	Título profesional técnico	Esperado	3 años en nivel de carrera 4
4	Título profesional técnico	Esperado	3 años en nivel de carrera 3
3	Título profesional técnico	Esperado	2 años en nivel de carrera 2
2	Título técnico	Esperado	2 años en nivel de carrera 1
1	Egresado técnico	----	----

Línea de Apoyo Asistente

Nivel de carrera	Factor 1	Factor 3 Aporte de Valor	
	Formación	Evaluación de desempeño	Experiencia
4	Título profesional técnico	Esperado	3 años en nivel de carrera 3
3	Título profesional técnico	Esperado	3 años en nivel de carrera 2
2	Título técnico	Esperado	3 años en nivel de carrera 1
1	Egresado técnico	----	----

Línea de Apoyo Auxiliar

Nivel de carrera	Factor 1	Factor 3 Aporte de Valor	
	Formación	Evaluación de desempeño	Experiencia
----	----	----	----

Anexo de la Resolución de Superintendencia N°342-2015/SUNAT

FACTORES ADICIONALES CONSIDERADOS EN EL CONCURSO DE MERITO

En el procedimiento para el concurso de méritos para la carrera laboral se establecerá un puntaje adicional por conceptos tales como:

1. En el Factor 1, por contar con más de un título profesional o grado académico, o más de un título profesional técnico en el caso del personal de la línea de apoyo, vinculados al puesto al que postula.
2. En el Factor 2, por contar con diplomados o especializaciones adicionales al perfil del puesto, vinculados al puesto al que se postula.
3. En el Factor 3, por registrar calificaciones de buen desempeño por encima del requerido (36)

2.4.3 NIVELES DE CARRERA

Los Niveles de Carrera son los siguientes:

Cuadro 5. Niveles de Carrera

De las Líneas de Servicio:

Nivel de carrera	Denominación
6	Especialista 6
5	Especialista 5
4	Especialista 4
3	Especialista 3
2	Especialista 2
1	Especialista 1

Anexo de la Resolución de Superintendencia N°342-2015/SUNAT

De las Línea de Apoyo:

Línea de Apoyo Técnica	
Nivel de carrera	Denominación
5	Técnico 5
4	Técnico 4
3	Técnico 3
2	Técnico 2
1	Técnico 1

Línea de Apoyo Asistente	
Nivel de carrera	Denominación
4	Asistente Ejecutiva 4
3	Asistente Ejecutiva 3
2	Asistente Ejecutiva 2
1	Asistente Ejecutiva 1

Línea de Apoyo Auxiliar	
Nivel de carrera	Denominación
1	Auxiliar

Anexo de la Resolución de Superintendencia N°342-2015/SUNAT

2.4.4 DESARROLLO EN EL SISTEMA DE CARRERA LABORAL

El desarrollo en el Sistema de Carrera Laboral sólo se produce por concurso de mérito, en función a la necesidad institucional y a la existencia de plazas vacantes y presupuestadas determinadas por el dimensionamiento institucional y se da cuando se pasa de un Nivel de Carrera a otro (36).

DESARROLLO REGULAR

El desarrollo regular se puede dar de la siguiente manera:

a) **Vertical**: Se produce en la búsqueda de especialización del conocimiento, cuando el personal Especialista o personal de la Línea de Apoyo se moviliza de un Nivel de Carrera determinado al nivel inmediato superior para asumir una función de mayor complejidad y responsabilidad, dentro de una misma Línea de Servicio secundaria o de Apoyo.
b) Lateral: En el caso del personal de la Línea de Apoyo se produce cuando se da la movilidad entre la Línea de Apoyo Asistente - Nivel 1 y la Línea de Apoyo Técnica - Nivel 1.
c) Diagonal: En el caso del personal de la línea de apoyo se produce cuando se da la movilidad desde la Línea de Apoyo Auxiliar a la Línea de Apoyo Asistente - Nivel 1 o a La línea de Apoyo Técnica - Nivel 1 (36).

DESARROLLO ACELERADO

Excepcionalmente, con el objetivo de reconocer el potencial, el alto desempeño y promover un rendimiento y productividad, el personal Especialista podrá

acelerar su desarrollo participando en un concurso de mérito para la carrera laboral, siempre que cumpla las siguientes condiciones:

a) Acreditar una experiencia mínima de un (1) año en el nivel 1 o 2, o de dos (2) años en el nivel 3,4 o 5, de la línea de servicio a la que postula o afín.
b) Haber obtenido una calificación sobresaliente en las evaluaciones de desempeño laboral de los periodos señalados en el inciso anterior.
c) Haber superado las evaluaciones de calificación del potencial, de acuerdo a los procedimientos que para tal fin se establezcan en el marco de la gestión del talento institucional. (36).

2.4.5 ETAPA DE ADECUACION

La etapa de adecuación es previa a la etapa de desarrollo en el Sistema de Carrera Laboral y se realiza de manera progresiva por cada Línea de Servicio o de Apoyo, siempre que exista plaza prevista, presupuestada y vacante. La etapa de adecuación se inició en el año 2016, prorrogado hasta diciembre de 2021.

La etapa de adecuación comprende lo siguiente:

Asignación de puesto de oficio: Consiste en asignación formal de cada trabajador a un puesto de Línea de Servicio, o Línea de Apoyo, determinado por el dimensionamiento institucional, según su Nivel de Carrera en la que prestan labores en el momento de la asignación.

Asignación por concurso de mérito para la carrera laboral: Consiste en la asignación de un Nivel de Carrera superior o el cambio de Línea de Servicio o de Apoyo de apoyo, cuando el trabajador resulte ganador de un concurso de mérito para la carrera laboral (36).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACION.

Descriptivo. Porque en nuestro estudio describimos los resultados de la implementación del Sistema de Carrera Laboral en la población laboral de la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016.

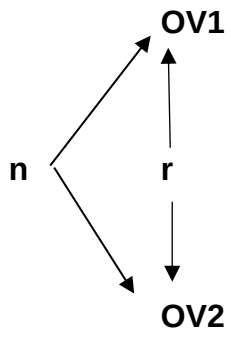
Explicativo. Está dirigido a explicar la relación existente entre el Sistema de Carrera Laboral y la movilidad laboral realizada dentro del personal de la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACION.

Diseño.

En la investigación se hizo uso del diseño no experimental por objetivos, de acuerdo al esquema que se acompaña:

Diseño.



Dónde:

n = Muestra conformada por trabajadores de la Administración Aduanera Pucallpa.

OV1 y Ov2 = Medición de la V1 y V2

R = Relación entre variable (V1 y V2)

3.3. POBLACION Y MUESTRA.

Población. La población estaba constituida por 100 trabajadores de la Administración.

Muestra.

Proporcionalidad de la Muestra.

Para el cálculo del tamaño muestral se consideró un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

$$n = \frac{z^2 p\, q\, N}{E^2\ (n-1) + z^2 .p.q}$$

Fórmula para el cálculo de la muestra con población finita.

Población N = 100

Nivel de confianza Z^2 = 95% o 1,96

Error muestral E^2 = 0.05

Proporción a favor p = 0.5

Proporción en contra q = 0.5

Reemplazando:

$$\mathbf{n} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 100}{0.05^2 \times \mathbf{(100-1)} + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\mathbf{n} = \frac{182.476}{2.07226}$$

$$\mathbf{n} = \frac{88.056518 \text{ trabajadores}}{4} = 22$$

4 (trabajadores distribuidos en toda la región de Ucayali)

n = 22 trabajadores

La muestra fue conformada por 22 trabajadores de la Administración Aduanera Pucallpa.

3.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Método

a. Encuesta a los trabajadores de las Instituciones del Estado

Se realizó de la siguiente manera:

1. Se puso en conocimiento de la autoridad responsable de la Administración Aduanera Pucallpa de la investigación a realizarse para la autorización.
2. Realizada la autorización se procedió a realizar la encuesta a los trabajadores, siendo esta personal y anónima, con la finalidad de evitar sesgos y mantener confidencialidad en cuanto a la información recogida.
3. Se procesó la información recogida para el desarrollo de la investigación.

Definición Operativa del Instrumento de Recolección de Datos

Técnica de Recolección de Datos

El instrumento empleado fue un test de 83 preguntas relacionadas con la investigación.

3.5. TECNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS.

Se procedió a elaborar la encuesta sobre la base de preguntas con respuestas alternativas referidas al problema de investigación. Se mandó a reproducir las mismas para el posterior uso en la encuesta. Una vez, preparados todos los materiales y los instrumentos a utilizar se procedió a realizar la encuesta a los trabajadores seleccionados.

Encuesta. La encuesta fue aplicada previamente mediante una prueba piloto del 10 % y fue validado mediante la prueba de alfa de crombach, que es una media ponderada de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala y valides con R de Pearson. Puede calcularse de dos formas: a partir de varianzas (alpha de Cronbach) o correlaciones de ítems (Alpha de Cronbach estandarizado).

Cuadro 6. Estadístico de fiabilidad, Alpha de Cronbach del instrumento

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.9451211	77

Fuente: Base de datos de la encuesta

Prueba Estadística

Se trabajó en función a las técnicas estadísticas, y de acuerdo al seguimiento del diseño respectivo y distribución de frecuencias se ha aplicado la prueba del Chi Cuadrado, $\chi^2 = \Sigma \frac{(O-E)^2}{E}$ asociación (regresión) y correlación de variables.

Correlación

Análisis de Correlación. Conjunto de técnicas estadísticas empleado para medir la intensidad de la asociación entre dos variables. El principal objetivo del análisis de correlación es determinar qué tan intensa era la relación entre las dos variables. Habitualmente, el primer paso es mostrar los datos en un diagrama de dispersión.

Variable Dependiente. Es la variable que normalmente predice o calcula, cuya representación es "Y".

Variable Independiente. Es la variable que proporciona las bases para el cálculo, cuya representación es: X1, X2, X3...

Coeficiente de Correlación. Muestra la intensidad de la relación entre dos conjuntos de variables de nivel de intervalo. Es la medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables.

El valor del coeficiente de correlación puede tomar valores desde menos uno hasta uno, indicando que mientras más cercano a uno sea el valor del coeficiente de correlación más fuerte será la asociación lineal entre las dos variables. Mientras más cercano a cero sea el coeficiente de correlación más débil será la asociación entre ambas variables. Si es igual a cero indicará que no existe relación lineal alguna entre ambas variables.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 1. Datos sociodemográficos de los trabajadores. (N=22)

Información de participantes	Total	
	N	%
Total	22	100
Edad del participante		
De 61 a 70 años	6	27.2
De 51 a 60 años	4	18.2
De 41 a 50 años	4	18.2
De 31 a 40 años	6	27.2
De 20 a 30 años	2	9.1
Grado de Instrucción		
Técnico	3	13.6
Universitaria	19	86.3

Fuente: Base de datos de la encuesta

En la Tabla 1, se muestran los datos sociodemográficos de los trabajadores de la Administración Aduanera Pucallpa participantes del estudio. En la edad del participante se tiene: de 20 a 30 años 2 (9,1%), de 31 a 40 años 6 (27,2%), de 41 a 50 años 4 (18,2%), de 51 a 60 años 4 (18,2%), de 61 a 70 años 6 (27,2%). Respecto al grado de instrucción, se tiene que cuentan con estudios universitarios 19 (86,3%) que pertenecen a la Línea de carrera *Servicios*, y estudios técnicos 3 (13,6%) que pertenecen a la Línea de carrera *Apoyo*.

Figura 1. La normativa vigente y el Sistema de Carrera Laboral

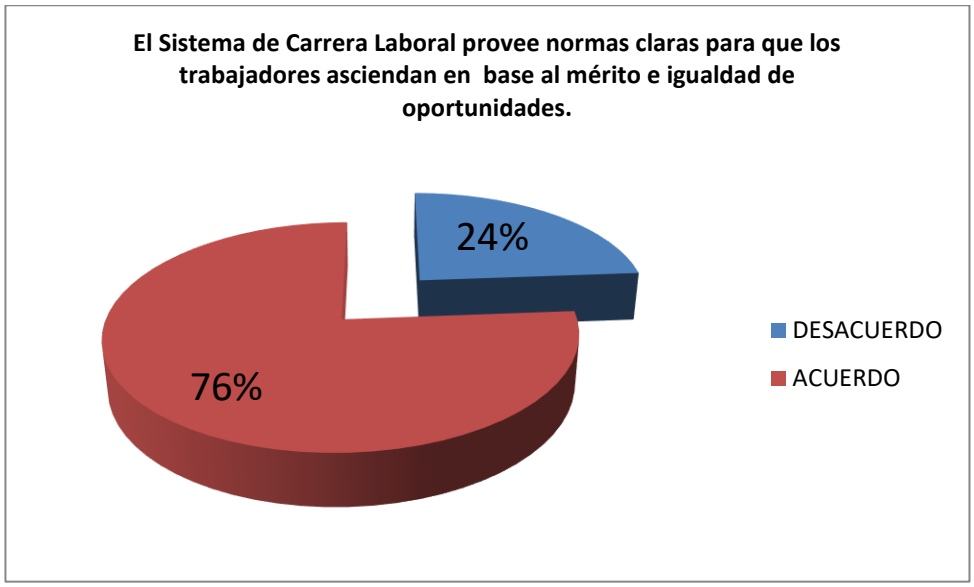
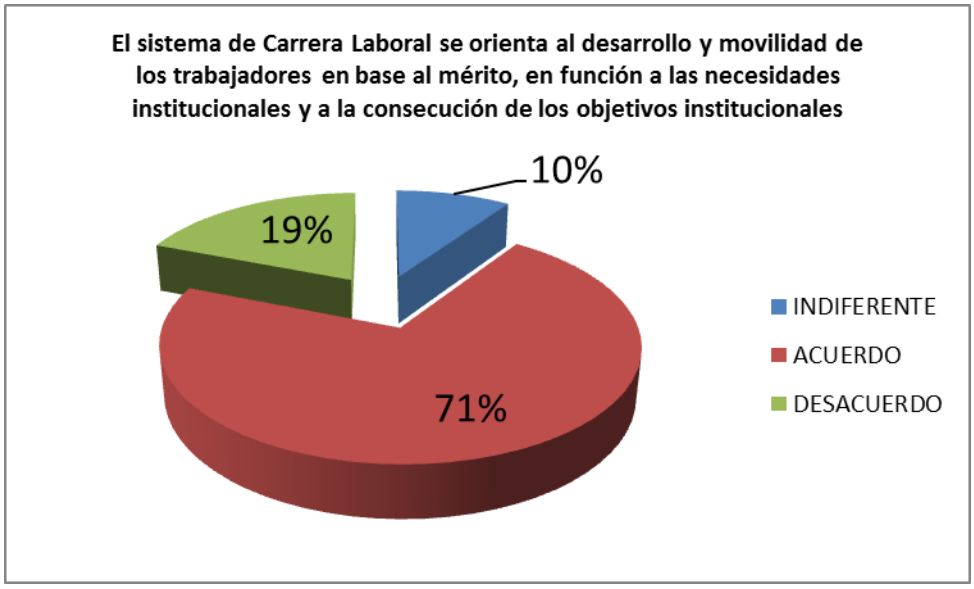


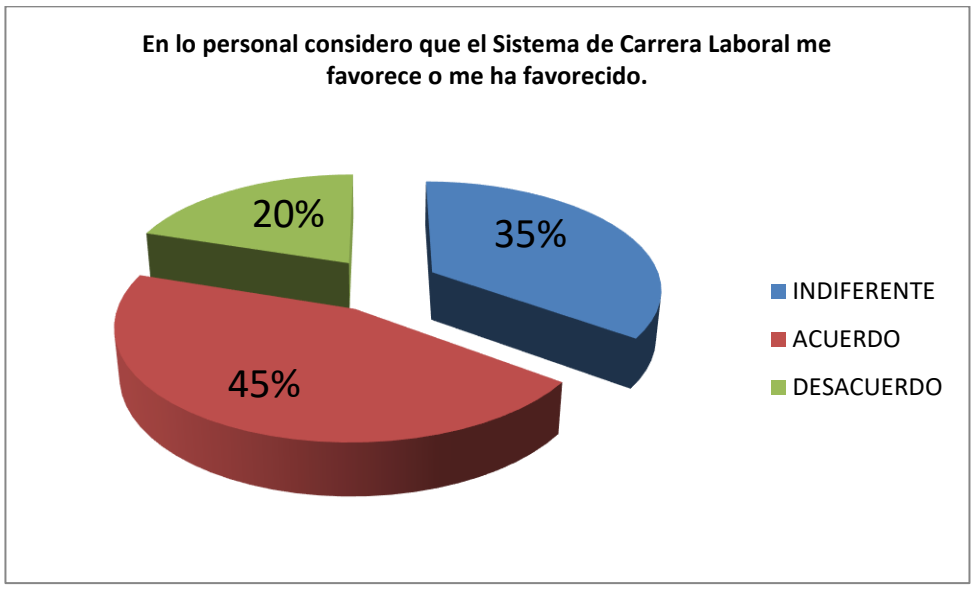
Figura 2. Necesidades institucionales y Sistema de Carrera Laboral



Dentro del análisis de la problemática del sistema profesional de carrera, se tiene que uno de los aspectos favorables para su implementación es que este sistema provee reglas claras para que los servidores puedan ascender dentro de los diferentes escalafones de servicio. Tras la implementación del Sistema de Carrera Laboral (SCL) en la Administración aduanera, el 76% de los entrevistados manifestó su conformidad con que el Sistema de Carrera Laboral instaurado provee normas claras para que los trabajadores puedan ascender dentro del escalafón en base al mérito e igualdad de condiciones, como puede apreciarse en la Figura 1; y el 71% de los entrevistados estuvo de acuerdo con que el SCL se orienta al desarrollo y movilidad de los trabajadores en función a las necesidades institucionales y a la consecución de los objetivos institucionales, como puede observarse en la Figura 2.

Asimismo, se tiene que el 45 % de los trabajadores considera que el SCL implementado le favorece o le ha favorecido, como puede apreciarse en la Figura 3.

Figura 3. Percepción del Sistema de Carrera Laboral



Determinar si los trabajadores pueden tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base del mérito (*factor Formación*) en el Sistema de Carrera Laboral en la Administración Aduanera Pucallpa.

En el análisis para determinar si los trabajadores de la Administración pueden tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base de mérito, tomando en consideración el factor ***Formación*;** el 81% de los entrevistados manifestaron que es acertado que se considere para el personal Especialista (niveles 2, 3 y 4) el Título Profesional como uno de los factores para el desarrollo en la carrera laboral. Así también el 76% de los entrevistaros manifestaron que es acertado que se considere para el personal Especialista (niveles 5 y 6) los estudios de maestría o doctorado concluidos como factores para el desarrollo en la carrera laboral; en tanto que el 95% manifestó que es acertado que se considere para el personal de la Línea de Apoyo los estudios técnicos que el nivel requiere para el desarrollo en la carrera laboral, como puede observarse en las Figuras 4, 5 y 6 respectivamente.

Asimismo, se tiene que el 76% de los trabajadores manifestaron estar dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para cumplir el requisito del Título Profesional o Maestría exigido, como se observa en la Figura 7

Tenemos también, que el 48% de los entrevistados piensa que para el personal Especialista el requisito de Título Profesional es un requisito que no puede ser cumplido por todos los trabajadores y el 67% piensa que para el personal de la Línea de Apoyo el requisito de conocimientos técnicos o Titulo Técnico es un requisito que puede ser cumplido por todos los trabajadores.

Figura 4. Título profesional como factor de desarrollo en la carrera laboral, para el personal de la Línea de Servicios

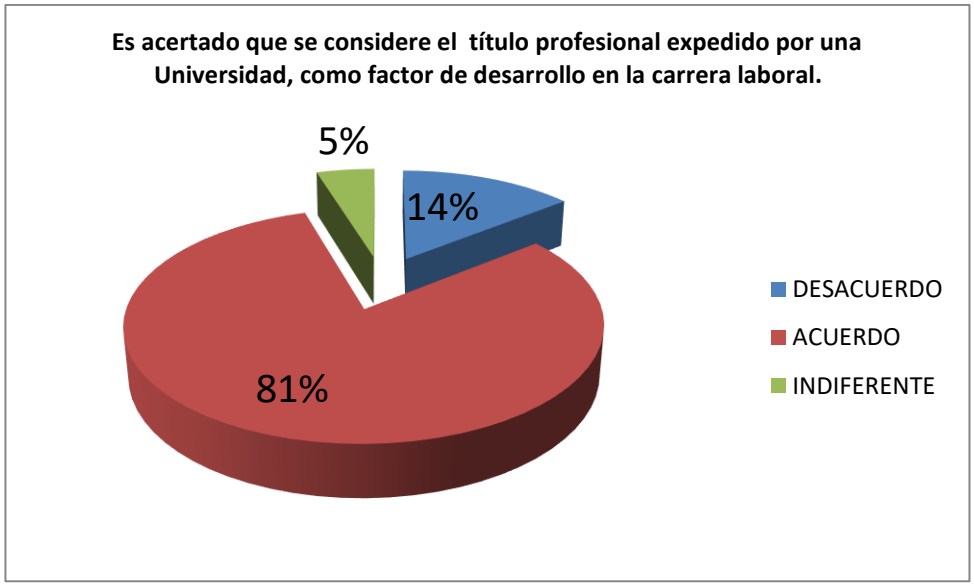


Figura 5. Estudios de Maestría o Doctorado concluidos como factor de desarrollo en la carrera laboral, para el personal de la Línea de Servicios

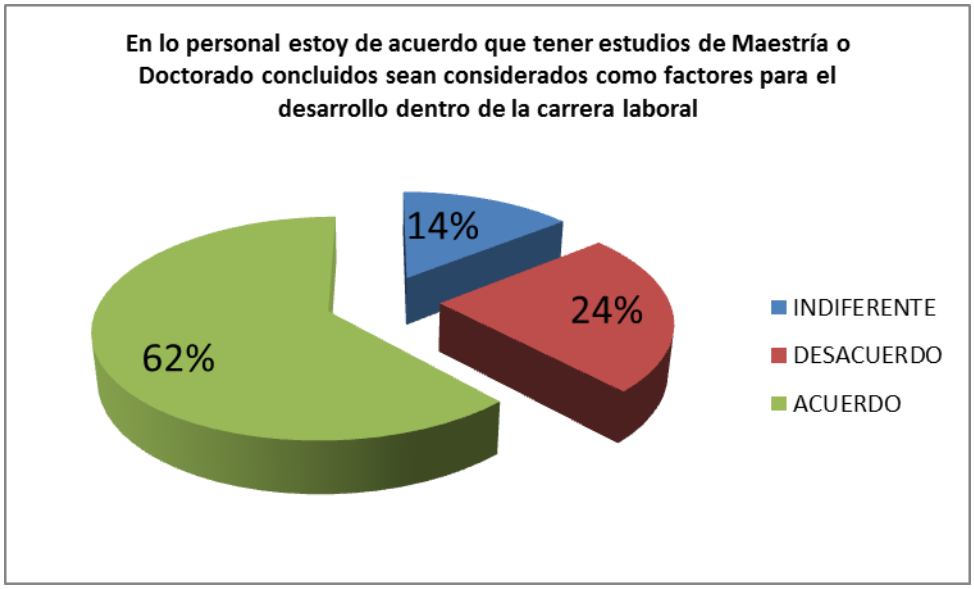


Figura 6. Estudios técnicos como factor de desarrollo en la carrera laboral, para el personal de la Línea de Apoyo

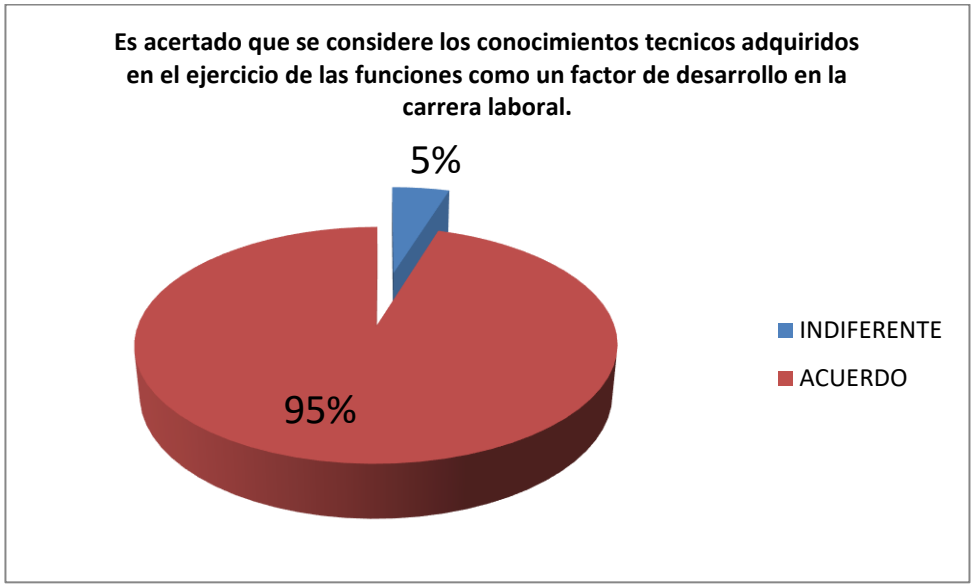


Figura 7. Disposición de cumplir el requisito de Título Profesional o estudios de Maestría dentro del factor *Formación.*

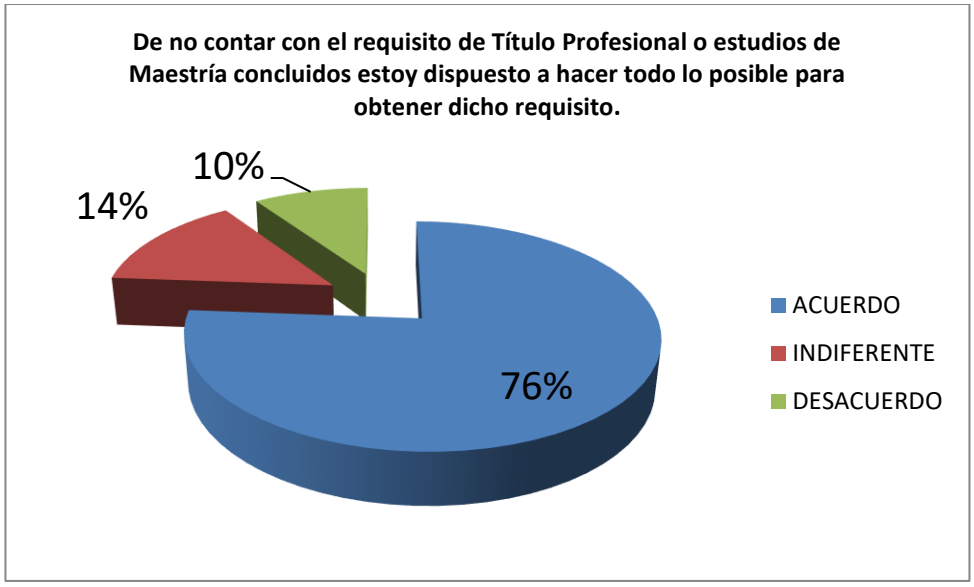


Figura 8. Cumplimiento de requisito de Título Profesional como factor de desarrollo profesional, para el personal Especialista

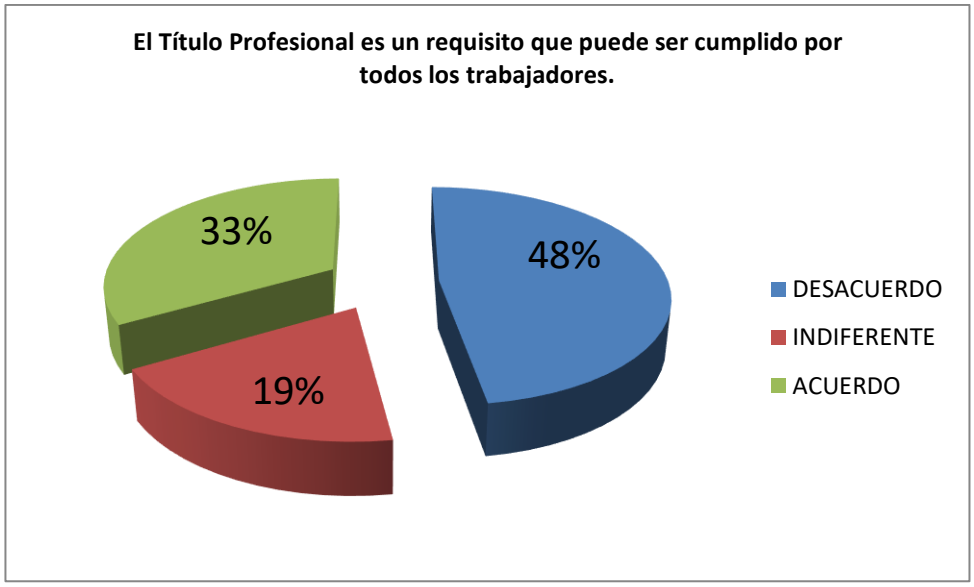
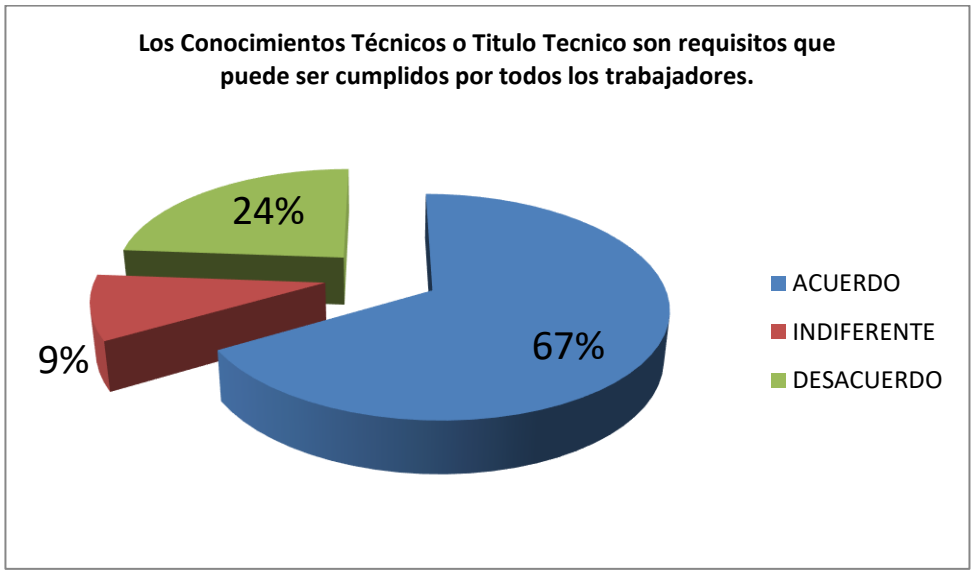


Figura 9. Cumplimiento de requisito de Conocimientos Técnicos, para el personal de la Linea de Apoyo.



Determinar si los trabajadores pueden tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base del mérito (*factor Conocimientos*) con el Sistema de Carrera Laboral en la Administración Aduanera Pucallpa.

En el análisis para determinar si los trabajadores de la Administración pueden tener mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de mérito, tomando en consideración el factor ***Conocimientos,*** el 95% de los entrevistados manifestó que es adecuado que el Curso Aduanero y Tributario (CAT) sea considerado como uno de los factores para el desarrollo en la carrera laboral, como puede observarse en la figura 10.

Así también, el 81% de los entrevistados manifestaron estar de acuerdo que los conocimientos técnicos o especializados requeridos sean considerados como factores para el desarrollo en la carrera laboral, como puede observarse en la figura 11.

Asimismo, se tiene que el 67% de los trabajadores manifestaron estar dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para cumplir el requisito de tener el Curso de Administración Tributaria y Aduanera aprobado, como se observa en la Figura 12.

Tenemos también que el 57% de los entrevistados piensa que el Curso CAT es un requisito que puede ser cumplido por todos los trabajadores, como puede observarse en la Figura N° 13.

Figura 10. Estudios del Curso Aduanero y Tributario CAT como factor de desarrollo en la carrera laboral.

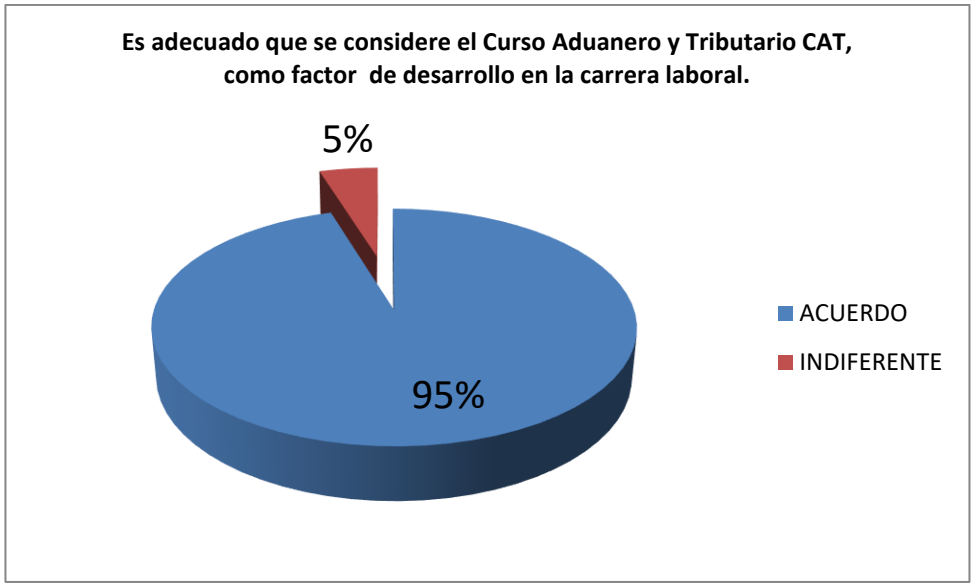


Figura 11. Conocimientos Técnicos o Especializados como factor de desarrollo en la carrera laboral

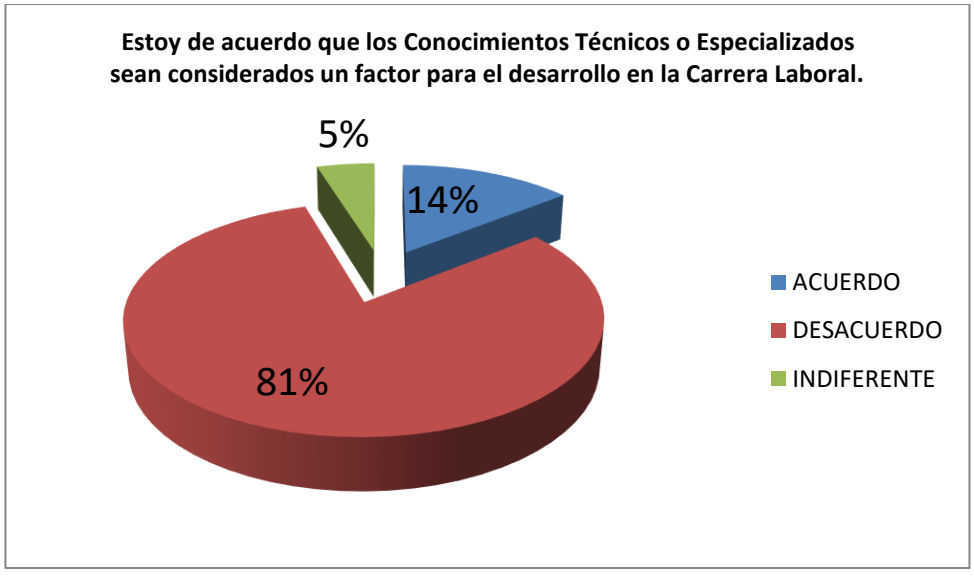


Figura 12. Disposición de cumplir con el requisito de contar con estudios CAT

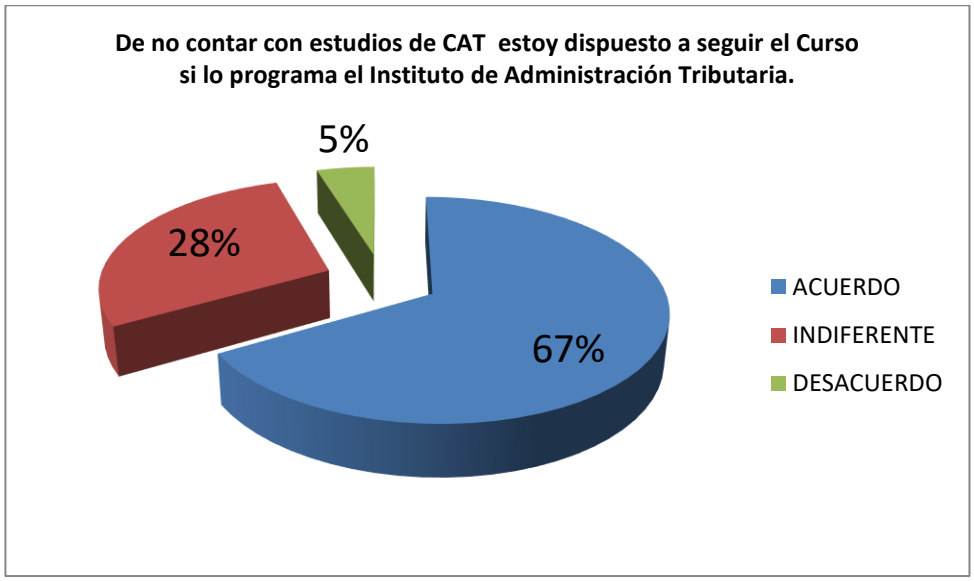
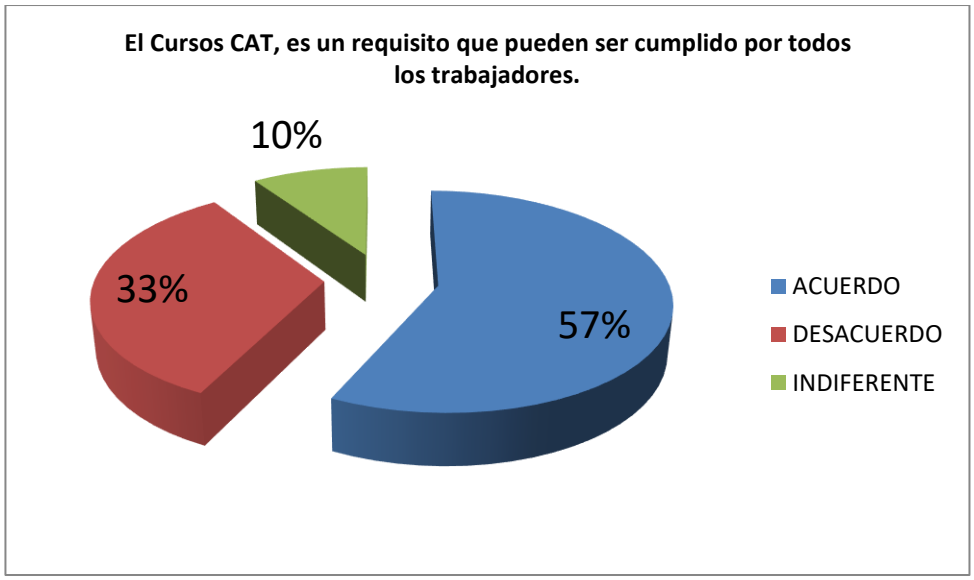


Figura 13. Cumplimiento del requisito del Curso CAT para el desarrollo profesional.



Determinar si los trabajadores pueden tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base del mérito (factor *Aporte de Valor*), con el Sistema de Carrera Laboral en la Administración Aduanera Pucallpa.

En el análisis para determinar si los trabajadores de la Administración pueden tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base de mérito, tomando en consideración el factor *Aporte de Valor (resultado de la evaluación de desempeño)***,** tenemos que el 48% de los entrevistados manifestaron estar de acuerdo con la gestión del rendimiento laboral que realiza la institución anualmente, frente al 47% que manifestaron estar en desacuerdo, como puede observarse en la Figura 12. Este porcentaje varia significativamente si la evaluación anual de desempeño se le asocia con uno de los requisitos para el desarrollo del SCL, donde el 67% está en desacuerdo con que la evaluación anual de desempeño sea considerada como uno de los factores para el desarrollo dentro de la carrera laboral, frente a un exiguo 14% que está de acuerdo que la evaluación se asocie con el SCL, como se observa en la Figura 13.

Adicionalmente, en el análisis para determinar si los trabajadores de la Administración pueden tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base de mérito, tomando en consideración el factor *Aporte de Valor (experiencia)***,** tenemos que el 90% de los entrevistados manifestaron que es acertado que se considere la experiencia obtenida en uno o más puestos diferentes como un factor para el desarrollo laboral, como se puede observar en la Figura 14.

Figura 14. Gestión de rendimiento laboral que realiza la Institución.

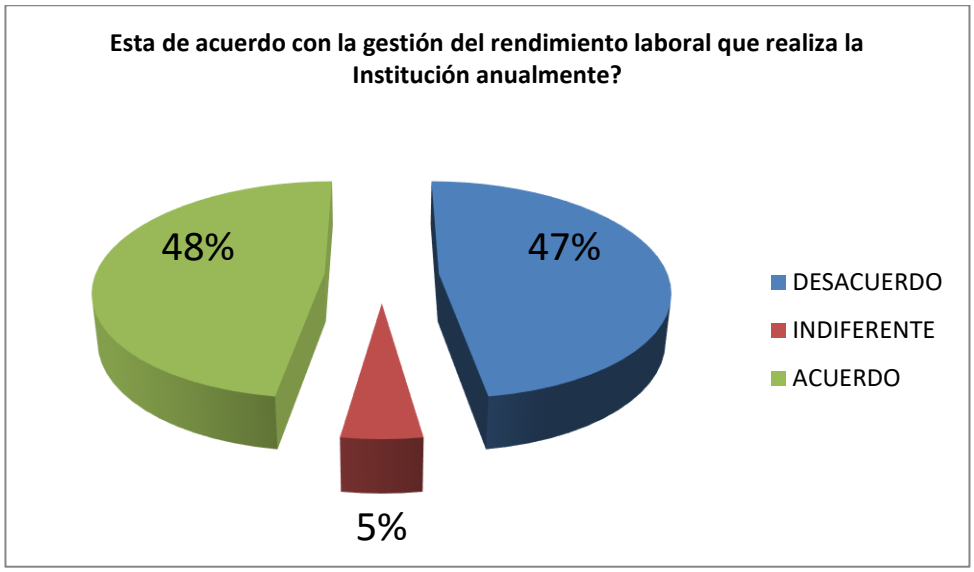


Figura 15. Evaluación de desempeño como Factor de desarrollo en la carrera laboral.

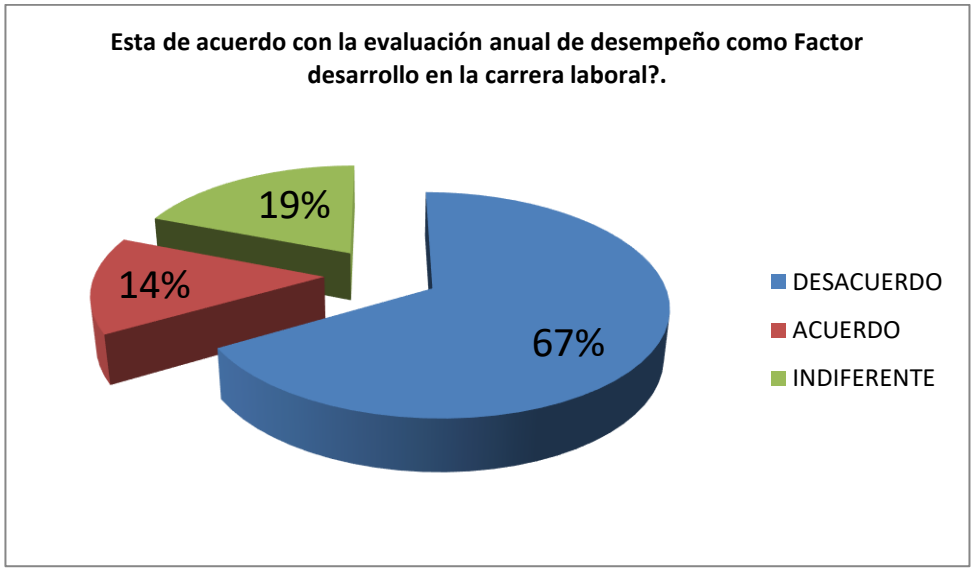


Figura 16. Experiencia obtenida en diferentes Puestos como factor para el desarrollo laboral.

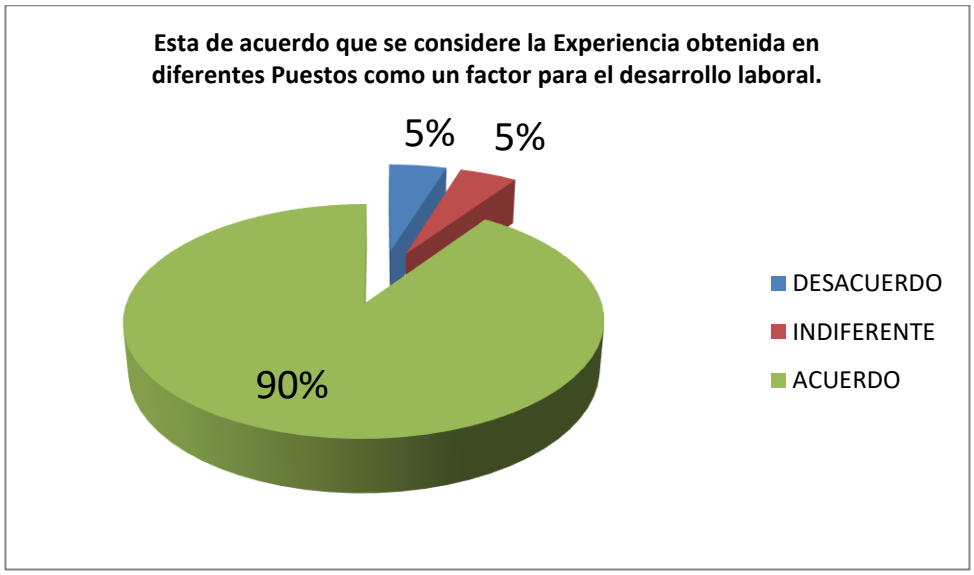
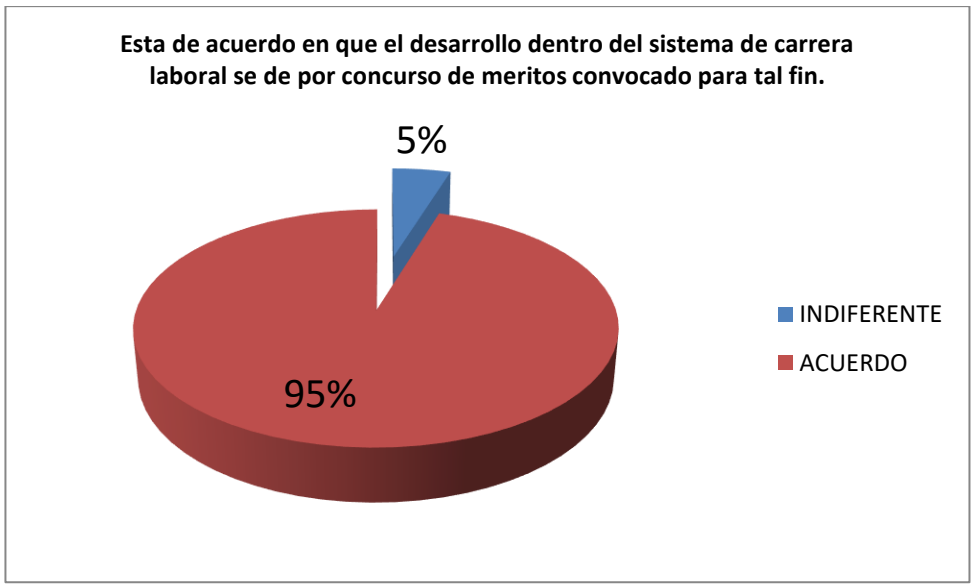


Figura 17. Concurso de mérito como elemento de desarrollo dentro del sistema de carrera laboral.



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Crecimiento y Desarrollo laboral en base al mérito profesional de los trabajadores	Sistema de Carrera Laboral				TOTAL
	Favorable		Regular		
	O	E	O	E	
Favorable	10	10.18	4	3.81	14
Desfavorable	6	5.81	2	2.18	8
TOTAL	**16**		**6**		**22**

Fuente: Sistematización de base de datos del instrumento.

O: Valores Observados (Obtenidos cruzando las variables)

E: Valores Esperados (Obtenidos mediante cálculo)

Modelo

Cálculo de los Valores Esperados:

$E_{1.1} = \frac{16x14}{22} = 10.18$ $\quad E_{1.2} = \frac{06x14}{22} = 3.81$

$E_{2.1} = \frac{16x08}{22} = 5.81$ $\quad E_{2.2} = \frac{06x08}{22} = 2.18$

Cálculo de la Chi-Cuadrado:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E} = \frac{(10 - 10.18)^2}{10.18} + \frac{(4 - 3.81)^2}{3.81} + \frac{(6 - 5.81)^2}{5.81} + \frac{(2 - 2.18)^2}{2.18}$$

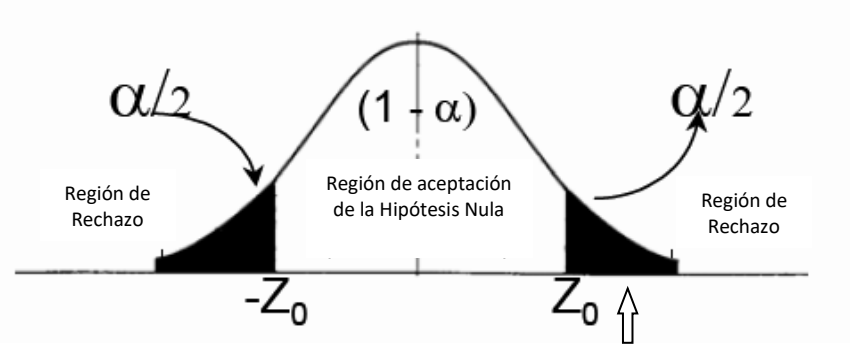
$X^2 = 0.083228537$

Hipótesis Estadística:

H_i: “Con el Sistema de la Carrera Laboral, los servidores públicos tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional”

H_0: “Con el Sistema de la Carrera Laboral, los servidores públicos no tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional”

Región Crítica:



X^2= *0.083228537*

Descripción: En la región crítica se observa que el valor de la Chi-cuadrado es 0.08323, la cual cae en la región de rechazo de la hipótesis nula (RRHo); es decir, se demuestra que, con el Sistema de la Carrera Laboral los servidores públicos tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En referencia a los datos sociodemográficos de los trabajadores de la Administración Aduanera Pucallpa, tenemos que el 9,1% se encuentra en el intervalo de 20 a 30 años, el 27,2 en el intervalo de 31 a 40 años, el 18,2% en el intervalo de 41 a 50 años, el 18,2% en el intervalo de 51 a 60 años y el 27,2% en el intervalo de 61 a 70 años.

Si sumamos los porcentajes del intervalo de edades comprendido entre los 20 y 50 años, tenemos que ese segmento representa el 54.5% del universo de trabajo, que es el grupo que se ve directamente impactado en su desarrollo profesional con la implementación del SCL, pues es el grupo que tiene un mayor horizonte de permanencia en la institución, en contraposición al 45.5% restante que está más próximo a la culminación de su ciclo laboral.

Respecto al grado de instrucción, tenemos que el 86,3% de los trabajadores cuentan con estudios universitarios y 13,6% cuentan con estudios técnicos. Estos porcentajes reflejan la política de reclutamiento de la Institución, donde el requisito principal para el ingreso a la institución para el personal Especialista es contar con estudios profesionales y para el personal de la Línea de Apoyo es contar con estudios técnicos.

Para determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito, tomando en consideración el factor Formación, tenemos que el 81% considera que es acertado que para el personal Especialista se considere el Título Profesional como uno de los factores para el desarrollo en la carrera laboral. Condición que se ve reforzada con el 76% de los entrevistados que manifiestan estar dispuesto a hacer los esfuerzos necesarios para cumplir este requisito. Este es un punto significativo si tenemos en cuenta que cumplir con el requisito de contar con Título Profesional para poder ascender en el escalafón, es una decisión estrictamente personal, que refleja el deseo y la voluntad de cada trabajador de buscar las mejores oportunidades para su desarrollo profesional. Asimismo, tenemos que el que el 95% de los entrevistados considera que es acertado que para el personal de la Línea de Apoyo se considere los estudios técnicos como uno de los factores para el desarrollo en la carrera laboral.

Para determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito, tomando en consideración el factor Conocimientos, tenemos que el 95% considera que es adecuado que el Curso Aduanero o Tributario (CAT) sea considerado como uno de los factores para el desarrollo de la carrera laboral, para el personal Especialista. Condición que se ve reforzada con el hecho que el 67% de los entrevistados manifiestan estar dispuesto a hacer los esfuerzos necesarios para cumplir este requisito. Este es un punto significativo a tener en consideración, si tomamos en cuenta que cumplir con el requisito de contar con el Curso Aduanero o Tributario para poder ascender en el escalafón, es una decisión personal, que refleja el deseo y la voluntad de cada trabajador de buscar las mejores oportunidades para su

crecimiento profesional. Asimismo, tenemos que el 81% de los entrevistados considera que es adecuado que los conocimientos técnicos o especializados sean considerados como factores para el desarrollo en la carrera laboral, para el personal de la Línea de Apoyo.,

Para determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, tomando en consideración el factor *Aporte de Valor (Evaluación de desempeño)*, tenemos que el 48% de los entrevistados manifestaron estar de acuerdo con la gestión de rendimiento laboral que realiza la institución anualmente frente a un 47% que está en desacuerdo. Este porcentaje varía significativamente cuando la consulta está relacionada a la evaluación anual de desempeño como factor para el desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral. Bajo esta nueva circunstancia, se tiene que el 67% de los entrevistados está en desacuerdo que se lleve a cabo una evaluación de desempeño relacionado el desarrollo de la carrera laboral. Asimismo, para determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito, tomando en cuenta el factor Aporte de Valor (Experiencia) tenemos que el 90% de los entrevistados manifestaron que es acertado que se considere la experiencia obtenida en puestos diferentes como un factor para el desarrollo laboral.

Un elemento a relevar del trabajo de campo realizado es que el 95% de los entrevistados manifiesta estar de acuerdo que el desarrollo dentro del sistema de carrera laboral sea por concurso de méritos convocado para tal fin.

Respecto de la validación de la hipótesis planteada “Con el sistema de carrera laboral, los servidores públicos tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional” tenemos que primeramente se ha definido y delimitado el alcance del concepto “merito profesional”. Así, para efectos del presente estudio, el *mérito* profesional se encuentra conformado por tres Factores: Factor 1: *Formación*, Factor 2: *Conocimientos* y Factor 3: *Aporte de Valor*. Asimismo, se ha definido que el desarrollo en el Sistema de Carrera Laboral solo se produce por concurso de mérito y se da cuando se pasa de un Nivel de Carrera a otro Nivel de Carrera de manera ascendente.

El Factor 1 Formación, lo constituye el grado académico (Bachiller, Título profesional, Maestría o Doctorado), el Factor 2 lo constituye los conocimientos técnicos o especializados adquiridos, particularmente el Curso de Administración Tributaria (CAT) y el Factor 3 lo constituye la Evaluación de Desempeño y la Experiencia. Así también tenemos que el sistema de Carrera Laboral está compuesto por 6 Niveles de Carrera, ascendente del Nivel 1 al Nivel 6.

Al contrastarse el Primer Factor (grado académico obtenido) con el grupo muestral, se tiene que el 81% de los entrevistados manifiestan estar de acuerdo con que el Título Profesional sea un componente para el desarrollo dentro del SCL y el 62% manifiestan estar de acuerdo con que los estudios concluidos de Maestría y Doctorado sean componentes para el desarrollo dentro del SCL. Siendo un aspecto destacable, que el 76 % de los entrevistados están dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para obtener el grado académico (titulo, maestría o doctorado) requerido por los Niveles de Carrera. Estos porcentajes

nos muestran la aceptación de los trabajadores a la valoración que se da dentro del sistema de carrera laboral a los esfuerzos que realizan para obtener los diversos grados académicos que corresponden a los Niveles de Carrera que aspiran llegar, y que los servidores pueden planificar y acceder de manera progresiva a una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de los grados académicos obtenidos.

Al contrastarse el Segundo Factor (tener el curso de especialización CAT) con el grupo muestral, se tiene que el 95% de los entrevistados está de acuerdo con que tener el curso de especialización - Curso de Administración Tributaria (CAT), sea un componente para el desarrollo dentro del SCL. Asimismo, se tiene que el 67 % de los entrevistados está dispuesto a hacer los esfuerzos necesarios para llevar el curso de especialización requerido. Estos porcentajes nos muestran la aceptación que tiene dentro de los trabajadores, el tener la especialización requerida para el desarrollo dentro del SCL, y que los trabajadores están dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para llevar el Curso CAT y tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de la especialización adquirida.

Al contrastarse el Tercer Factor (Evaluación de desempeño y Experiencia) con el grupo muestral, se tiene que el 48% de los entrevistados están de acuerdo con la gestión del rendimiento laboral anual que realiza la institución (frente al 47% que está en desacuerdo y un 5% que le es indiferente). Este porcentaje varía significativamente cuando la evaluación de desempeño se le asocia con el SCL, llegando al 67% de los entrevistados a manifestar que están en desacuerdo con que la evaluación de desempeño sea considerada como un factor de

desarrollo dentro del SCL. Estos porcentajes nos muestran que la evaluación de desempeño asociado con el sistema de carrera laboral es uno de los factores con menor aceptación dentro de los trabajadores, debido a la reticencia natural de los trabajadores a ser evaluados y que no se dé una valoración objetiva de su desempeño. Respecto al factor Aporte de Valor (*Experiencia*) tenemos que el 90% de los entrevistados manifestaron su aprobación a que se considere la experiencia obtenida como un factor para el desarrollo laboral.

Finalmente, cabe señalar que la implementación del Sistema de Carrera Laboral iniciado en el año 2016 se realizó en cumplimiento de lo previsto en la Resolución de Superintendencia N° 342-2015/SUNAT, mostrando los resultados del trabajo de campo altos porcentajes de aceptación en los 3 Factores que inciden en el desarrollo de la carrera laboral: Formación, Conocimientos y Aporte de Valor, pudiendo los trabajadores planificar y proyectar su carrera laboral sobre la base del mérito y capacidad individual; lo que valida plenamente la hipótesis de que con el Sistema de Carrera laboral, los trabajadores tienen mayores posibilidades de desarrollo profesional.

.

CONCLUSIONES

En este trabajo se llega a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores pueden tener una tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral dentro del Sistema de Carrera Laboral, sobre la base del mérito profesional, con el factor *Formación académica*, considerando que el Sistema de Carrera Laboral provee normas claras respecto de la formación académica que se requiere por cada Nivel de Carrera existente, dependiendo de cada trabajador, realizar los esfuerzos necesarios para obtener el grado académico correspondiente a los Niveles de Carrera a los que aspira llegar y así acceder a mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base de los logros académicos obtenidos.

- Los trabajadores pueden tener una tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral dentro del Sistema de Carrera Laboral, sobre la base del mérito profesional, (Factor *Conocimientos*), en razón que el Sistema de Carrera Laboral provee a través del Instituto Aduanero y Tributario (IAT) los cursos técnicos o de especialización requeridos para cada perfil de puesto, incluyendo el Curso Aduanero y Tributario – CAT, dependiendo de cada trabajador realizar los esfuerzos necesarios para llevar el curso CAT (en el caso del personal Especialista), o llevar cursos técnicos o de especialización (en el caso del personal de Apoyo), para de esta manera tener mayores oportunidades de desarrollo laboral sobre la base de los conocimientos técnicos o especializados adquiridos.

- Los trabajadores pueden tener una tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral dentro del Sistema de Carrera Laboral, sobre la base del mérito profesional, (*Factor Evaluación de desempeño y Experiencia*), en razón que el Sistema de Carrera Laboral implementado, toma en cuenta los méritos, calificaciones, probidad y desempeño de los trabajadores a lo largo del año, lo que les permite proyectar su carrera sobre la base de los resultados obtenidos en la evaluación anual de desempeño, logros de metas asignadas y experiencia adquirida.

Conclusión final. Con el Sistema de Carrera Laboral los trabajadores tienen una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, constituido por los factores Formación, Conocimientos y Evaluación de desempeño (Aporte de Valor). Así, con el SCL los trabajadores tienen mayor oportunidad de desarrollo considerando el factor Formación, en razón que el SCL provee normas claras de la formación académica requerida por cada Nivel de Carrera, dependiendo de cada trabajador realizar los esfuerzos necesarios para obtener el grado académico correspondiente a los Niveles de Carrera a los que aspira llegar. Tenemos también, que con el SCL los trabajadores tienen mayor oportunidad de desarrollo considerando el factor *Conocimientos,* en razón que el sistema provee a través del Instituto Aduanero y Tributario (IAT) los cursos de especialización requeridos para cada perfil de puesto, incluyendo el Curso Aduanero y tributario – CAT, que es un curso indispensable para escalar dentro de los diferentes Niveles de Carrera, dependiendo de cada trabajador realizar los esfuerzos necesarios para llevar y aprobar el curso CAT. Finalmente, con el SCL los trabajadores tienen mayor oportunidad de desarrollo considerando el

factor *Evaluación de desempeño*, en razón que las exigencias de resultados satisfactorios en la evaluación de competencias y logros de metas, para seguir escalando dentro de los Niveles de Carrera responde al propio esfuerzo del trabajador.

SUGERENCIAS

De acuerdo con los objetivos planteados y dando respuesta al problema de investigación presentado al iniciar este estudio, se pueden adoptar las siguientes recomendaciones:

Fomentar que los trabajadores complementen su *formación* académica con estudios de posgrado, a nivel de maestría o doctorado, para que tengan mayores oportunidades de desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral, sugiriéndose que la Institución firme convenios con entidades educativas de solvencia académica para que brinden programas de posgrado adecuados a los requerimientos y necesidades institucionales, y acorde con las aspiraciones y expectativas de los trabajadores. Adicionalmente, en coordinación con entidades financieras y/o fondos de FESUNAT se brinde apoyo crediticio para cubrir los costos del financiamiento de los estudios, con créditos blandos y de largo plazo.

Fomentar que los trabajadores incrementen sus *conocimientos* técnicos o especializados requeridos de acuerdo al perfil de puesto y al Nivel de Carrera aspirado, incluyendo el Curso Aduanero y Tributario – CAT, a fin de adaptar sus habilidades y conocimientos a las nuevas competencias requeridas por la institución, permitiéndoles tener mayores oportunidades de desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral, sugiriéndose que la Institución a través del Instituto de Administración Tributaria y Aduanera -IAT amplíe su oferta académica y su cobertura a nivel nacional, a través de capacitaciones presenciales y no presenciales, haciendo uso de los avances tecnológicos existentes.

Adicionalmente, que el IAT programe y difunda con antelación la programación anual de los diversos programas de capacitación y especialización a brindarse, particularmente el curso CAT para que los trabajadores interesados puedan prepararse adecuadamente y llevar satisfactoriamente los cursos tomados.

Fomentar que la Institución realice un reperfilamiento de la *Evaluación de desempeño* que realiza, considerando que cuantitativamente es el factor que tienes menor aceptación dentro de los factores componentes del mérito profesional, para lo cual se sugiere que dentro de la evaluación de desempeño se consideren elementos objetivos y cuantitativos para su medición y que se definan a inicios de año las reglas y parámetros a ser evaluados, así como también los factores a ser considerados dentro del cumplimiento de metas. Adicionalmente, se sugiere que se valore positivamente y se dé un mayor peso específico dentro del desarrollo del Sistema de Carrera Laboral, a la *experiencia* obtenida por los trabajadores en los diferentes puestos laborados.

Finalmente, se sugiere que se impulse también el desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral al personal de la Línea de Apoyo; tomando en consideración que inicialmente se está dando mayor énfasis al desarrollo del personal Especialista; diseñando programas de mejora que brinde al personal de la Línea de Apoyo, capacitaciones, cursos de especialización, estudios de formaciones técnicas que den paso a complementar la formación profesional que poseen, en pro de satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional, estimulando a la vez sus oportunidades de promoción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alza Barco C. 2012. Estudio comparativo de seis escuelas de administración pública: Bolivia, Colombia, Francia, España, Canadá y Australia-Nueva Zelanda.
2. Arévalo Alejos I. 2013. “Informe de la propuesta validad de la metodología de acompañamiento pedagógico del programa de formación intensiva para directivos”. Lima.
3. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2006. “Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina”. Washington, D.C.: BID.
4. Boyer Carrera J. 2014. “La Reforma del Empleo Público en el Perú - Análisis del nuevo Servicio Civil” en Soluciones Laborales, Núm. 77, Lima.
5. Cordero Arias B. 1999. Carrera profesional. Rev. cienc. adm. financ. segur. soc [Internet]. 1999 Jan [cited 2016 Nov 08]; 7(1): 73-77. Available from: http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100010&lng=en.
6. Cortés Carcelén, J. C., & Prieto Barragán, T. A. (2015). Reforma del Servicio Civil en el Perú. Obtenido de http://www2.congreso.gob.pe
7. Cortázar J. (2014). “Perú: gradualidad e innovación en la reforma del servicio civil”. Nota técnica. Washington D.C.: BID.
8. Iacoviello M y Zuvanic L. 2005. “Institucionalización y burocracia en América Latina”. Trabajo presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, octubre, Santiago de Chile.
9. Iacoviello M. 2011. “Diagnóstico del servicio civil de Perú” Publicado posteriormente en BID (2014) Al servicio del ciudadano: Una década de

Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013). Washington D.C.: BID.

10. López Chávez, Brenda. 2015. “Establecimiento de Parámetros de Evaluación para el Cuerpo de Gerentes Públicos”. Área de Gestión de Proyectos e Innovación Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública. Lima.
11. LEGIS, (2018). Ley del Servicio Civil. En internet https://legis.pe/tag/ley-servir/ accedido el 12 de enero del 2019
12. Longo, F. 2002. “Marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil”. Washington, D.C.: BID.
13. Martínez C. 2010. La carrera administrativa en Colombia: 70 años de ficción en internet https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3392694.pdf >.
14. Martínez J. 2017. “Gestion publica y servicio civil” En internet https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/balance_y_agenda_jj martinez.pdf.
15. Matos D. 2011. “Sistematización de la experiencia de gerentes públicos de SERVIR”.
16. Michoa Y. 2015. “La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México”. México 2015.
17. Nazar, G. 2012. Identidad de carrera laboral y empleabilidad en directivos de nivel medio en Chile, Región del Bío Bío. liber., Lima, v. 18, n. 1, enero 2012. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000100002&lng=es&nrm=iso>.
18. PCM (Presidencia del Consejo de Ministros) – 2013. “Beneficios y Alcances de la Ley del Servicio Civil”. En internet.

https://archivo.elcomercio.pe>movil>politica>gobierno-explica -benef…

19. Rivas Tovar, L., Trujillo Flores M., Lámbarry Vilchis F., Chávez A. y Chávez Espejel, J. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. Estudios Gerenciales, 29 (129), 428-438. Retrieved November 09, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000400006&lng=en&tlng=es.
20. Robles, Beatriz. 2010. “Los regímenes actuales de contratación de directivos en el Perú y el nuevo modelo del servicio civil”. Ponencia presentada en el XV Congreso del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 9 al 12 de noviembre.
21. Robles. 2015. “Servicio Civil Peruano”. En internet https://usmp.edu.pe › idp › wp-content › uploads › 2015/11 › robles
22. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) - 2012a. Características del Servicio Civil peruano. Lima: SERVIR.
23. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) - 2012b. El Servicio Civil Peruano. Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma. Lima: SERVIR.
24. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) -2014. “Informe Público de Gestión - Tribunal del Servicio Civil”. Lima: Gobierno de Perú
25. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) - 2015a. “Gerentes Públicos en el Poder Judicial”. Lima: Gobierno de Perú.
26. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) -2015b. “Informe implementación reforma del servicio civil”. Lima: SERVIR

27. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) - 2015c. “Plan Estratégico Institucional 2015-2021”. Lima: SERVIR.
28. SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) - 2015d. “Marco conceptual del grupo de directivos públicos”. Documento de Trabajo Núm. 1-
29. SERVIR. 2016. Los Regímenes Laborales en el Perú. En internet http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.pdfF.
30. SERVIR (Autoridad Nacional del servicio Civil) - 2018. Todo lo que debes saber sobre la Ley del Servicio Civil En internet https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/.
31. SUNAT-2012a. Resolución de Superintendencia N° 117-2012/Sunat que aprueba Modelo de Gestión de los Recursos Humanos SUNAT.
32. SUNAT-2012b. Anexo de la Resolución de Superintendencia N° 117-2012/Sunat que aprueba Modelo de Gestión de los Recursos Humanos de SUNAT.
33. SUNAT – 2015a. Resolución de Superintendencia N° 184 - 2015/Sunat que Aprueba Política de Carrera Laboral de SUNAT. En internet http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/184-2015.pdf. noviembre del 2016.
34. SUNAT-2015b. Anexo de la Resolución de Superintendencia N° 184 - 2015/Sunat que Aprueba Política de Carrera Laboral de SUNAT 2015. En internet http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/anexo-184-2015.pdf.
35. SUNAT-2015c. Resolución de Superintendencia N° 342 - 2015/Sunat que Aprueba Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de la SUNAT. En internet http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/342-2015.pdf.

36. SUNAT-2015b. Anexo de la Resolución de Superintendencia N° 342 - 2015/Sunat que Aprueba Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de SUNAT. En internet http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2015/anexo-342-2015.pdf .
37. SUNAT-2016a. Resolución de Superintendencia N° 179 - 2016/Sunat que Aprueba modificación de la Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de SUNAT. En internet http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/179-2016.pdf.
38. SUNAT-2016b. Anexo de la Resolución de Superintendencia N° 179 - 2016/Sunat que Aprueba modificación de la Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de SUNAT. En internet http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/anexo-179-2016.pdf.
39. SUNAT-2018. Amplia plazo de la etapa de adecuación del Sistema de Carrera Laboral de SUNAT. En internet. http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superAdjunta/rsnaaf/2018/rsnaaf-146-2018.pdf.
40. SUNAT.2019. Modifica Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de SUNAT. En internet. http://www.sunat.gob.pe/superAdjunta/rsnaaf/2019/rsnaaf-009-2019.pdf.
41. SUNAT.2019. Anexo de modificación de la Nueva Versión de la Política de Carrera Laboral de SUNAT N° 009-SUNAT/800000.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TITULO: "EL SISTEMA DE CARRERA LABORAL COMO HERRAMIENTA DE MOVILIDAD LABORAL EN BASE A LA MERITOCRACIA, CASO: ADMINISTRACION ADUANERA PUCALLPA, 2016"

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores.	Metodología
Problema general: ¿Cómo el Sistema de Carrera Laboral repercute en la movilidad laboral de los trabajadores en la Administración Aduanera Pucallpa? **Problemas específicos:** 1. ¿Se puede conocer si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito, con el F**actor *Formación***, en la Administración Aduanera Pucallpa? 2. ¿Se puede conocer si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito, con el Factor ***Conocimiento****s,* en la Administración Aduanera Pucallpa? 3.¿Se puede conocer si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de mérito, con el Factor Evaluación de Desempeño (***Aporte de Valor),*** en la Administración Aduanera Pucallpa ?	**Objetivo general:** Analizar el Sistema de Carrera Laboral como herramienta de movilidad laboral en la Administración Pública, tomando como estudio la Administración Aduanera Pucallpa en el año 2016. **Objetivos específicos:** 1. Determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional con el Factor ***Formació*n**, en la Administración Aduanera Pucallpa. 2. Determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, con el Factor ***Conocimiento*s**, en la Administración Aduanera Pucallpa. 3. Determinar si los trabajadores pueden tener una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional, con el Factor Evaluación de Desempeño (***Aporte de Valor)***, en la Administración Aduanera Pucallpa.	**Hipótesis general:** Hi: "Con el Sistema de la Carrera Laboral, los servidores públicos tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional" H0: "Con el Sistema de la Carrera Laboral los servidores públicos no tienen mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, sobre la base del mérito profesional".	X = Sistema de Carrera Laboral Y = Crecimiento y desarrollo laboral sobre la base del mérito profesional	•Normatividad legal vigente relacionada a la carrera administrativa, • Niveles de Carrera. • Edad del trabajador • Formación • Conocimientos • Aporte de valor	Tipo de investigación: Descriptivo y Explicativo. Población: La población estará constituida por 100 trabajadores de la Administración. Muestra. Proporcionalidad de la Muestra: Para que sea representativa la muestra aleatoria, se trabajara con 22 trabajadores. Procesamiento y presentación de datos: Los serán procesados haciendo uso del paquete estadístico SAS versión 8.1 para Windows y los resultados se presentarán en tablas y gráficos haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Anexo 2. Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

TESIS:

"EL SISTEMA DE CARRERA LABORAL COMO HERRAMIENTA DE MOVILIDAD LABORAL EN BASE A LA MERITOCRACIA, CASO: ADMINISTRACION ADUANERA PUCALLPA, 2016"

INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1.1. Edad: ☐

1.2. Nivel de instrucción:

Primaria ☐ Secundaria ☐ Superior ☐

Maestría ☐ Doctorado ☐

	SISTEMA DE LA CARRERA LABORAL	DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Normatividad legal del Sistema de Carrera Laboral,				
1	Con el Sistema de Carrera Laboral cada trabajador podrá planificar su horizonte de desarrollo y crecimiento profesional.			
2	El Sistema de Carrera Laboral provee normas claras para que los trabajadores asciendan en base al mérito e igualdad de oportunidades.			
3	El Sistema de Carrera Laboral fomenta la competitividad en igualdad de oportunidades en base al mérito y capacidad demostrada.			
4	Los requisitos establecidos para el desarrollo en la carrera laboral son accesibles para todos los trabajadores.			
5	El sistema de Carrera Laboral se orienta al desarrollo y movilidad de los trabajadores en base al mérito, en función a las necesidades institucionales y a la consecución de los objetivos institucionales.			
6	En la Institución la Carrera Laboral de los trabajadores se desarrolla de manera transparente y predecible, en igualdad de oportunidades hacia y desde las distintas Líneas de Servicio y de Apoyo.			
7	El Sistema de Carrera Laboral permite generar oportunidad de desarrollo laboral a los trabajadores.			
8	Con el Sistema de Carrera Laboral los trabajadores pueden planificar y acceder, de manera progresiva, a una mayor oportunidad de desarrollo laboral sobre la base de la Formación, los Conocimientos y el Aporte de Valor.			
9	La Carrera Laboral promueve la Especialización y la diversidad del conocimiento de los trabajadores, con el fin de asegurar su más alta productividad y rendimiento atendiendo, a la vez, su necesidad de desarrollo laboral.			
10	En lo personal considero que el Sistema de Carrera Laboral me favorece o me ha favorecido.			
Estructura remunerativa en base al nivel de carrera alcanzado.				

11	La estructura de las remuneraciones está basada en las exigencias de los puestos.			
12	Considerando las remuneraciones de la Administración Pública en general, percibimos una remuneración acorde con las funciones que realizamos.			
13	La remuneración percibida refleja el esfuerzo realizado por los trabajadores.			
14	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.			
15	Las diferencias salariales entre los diferentes niveles reflejan la complejidad y calidad de los diferentes trabajos realizados.			
16	Me encuentro satisfecho con la remuneración que percibo			
Desarrollo regular				
17	Tengo conocimiento que el desarrollo en el Sistema de Carrera Laboral puede darse a través del DESARROLLO REGULAR y DESARROLLO ACELERADO			
18	Me parece correcto que el *DESARROLLO REGULAR* pueda darse de manera: Vertical, Lateral o Diagonal.			
19	Estoy de acuerdo que: El DESARROLLO VERTICAL se produce cuando el personal se moviliza de un Nivel de Carrera determinado al nivel inmediato superior dentro de una misma Línea de Servicio.			
20	Estoy de acuerdo que: El DESARROLLO LATERAL se produce cuando el personal se moviliza desde un Nivel de Carrera a otro equivalente en una Línea de Servicio secundaria diferente.			
21	Estoy de acuerdo que: El DESARROLLO DIAGONAL se produce cuando el personal se moviliza desde un Nivel de Carrera a otro inmediato Superior en una Línea de Servicio secundaria distinta.			
22	Me parece correcto que el desarrollo en el Sistema de Carrera Laboral sólo se dé por concurso de mérito para la carrera laboral.			
23	El ingreso a la institución en la condición de servidor de carrera o contratado para labores de naturaleza permanente, se efectúa obligatoriamente mediante concurso, que se llevará a cabo según la normatividad legal vigente.			
24	El concurso de Méritos para la carrera laboral está en función a la necesidad institucional y a la existencia de Plazas Vacantes y presupuestadas.			

25	El DESARROLLO REGULAR es la forma apropiada de ascender dentro del Sistema de Carrera Laboral			
26	En lo particular, el desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral a través del DESARROLLO REGULAR satisface mis expectativas.			
	Desarrollo acelerado			
27	Tengo conocimiento que el desarrollo en el Sistema de Carrera Laboral puede darse a través del DESARROLLO ACELERADO.			
28	Es acertado que se haya considerado el Desarrollo Acelerado como una forma de desarrollo dentro de la carrera laboral.			
29	Estoy en desacuerdo que excepcionalmente se dé el DESARROLLO ACELERADO con el objetivo de reconocer el potencial y el buen desempeño de los trabajadores.			
30	Estoy de acuerdo que excepcionalmente se dé el DESARROLLO ACELERADO para promover el mayor rendimiento y productividad laboral de los trabajadores.			
31	El DESARROLLO ACELERADO distorsiona el Sistema de Carrera Laboral, al permitir "saltos" en el orden natural del crecimiento ascendente.			
32	En lo particular, el desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral a través del DESARROLLO ACELERADO satisface mis expectativas.			
33	No estoy de acuerdo que haber obtenido calificaciones sobresalientes en la evaluación de desempeño en los últimos años sea una condición para el DESARROLLO ACELERADO.			
	Etapa de adecuación.			
34	Es acertado que en la Etapa de Adecuación se flexibilicen ciertos requisitos para el desarrollo de la carrera laboral.			
35	La etapa de adecuación es previa a la etapa de desarrollo en el Sistema de Carrera laboral y se realiza de manera progresiva por cada Línea de Servicio o de apoyo.			
36	Tengo conocimiento que la Etapa de Adecuación comprende: 1) La Asignación de Puesto de oficio y 2) Asignación por concurso de mérito.			
37	Es acertado que en la ASIGNACION DE OFICIO se asigne de manera formal a cada trabajador un Puesto de una Línea de Servicio o Línea de Apoyo según corresponda.			

38	Es acertado que en la ASIGNACION POR CONCURSO DE MERITO se asigne un nivel de carrera superior, cuando el trabajador resulte ganador de un concurso de mérito convocado para tal fin.			
39	Estoy de acuerdo que, una vez culminado el proceso de adecuación, el desarrollo en el sistema de Carrera laboral se dé por concurso de méritos.			
40	En lo particular estoy de acuerdo que en la implementación del Sistema de carrera laboral se empeciese primero con la Etapa de Adecuación, para luego pasar a la Etapa de Desarrollo Regular.			
	Formación profesional.			
41	Es acertado que se considere el grado académico o título profesional expedido por una Universidad, como factor de desarrollo en la carrera laboral.			
42	El grado académico de Bachiller es un requisito que puede ser cumplido por todos los trabajadores.			
43	De no contar con el requisito de Título Profesional o estudios de Maestría concluidos estoy dispuesto a hacer todo lo posible para obtener dicho requisito.			
44	El Título Profesional es un requisito que puede ser cumplido por todos los trabajadores.			
45	En lo personal estoy de acuerdo que tener estudios de Maestría o Doctorado concluidos sean considerados como factores para el desarrollo dentro de la carrera laboral			
46	Estoy enterado de que tener un Título Universitario o tener estudios de Maestría o Doctorado concluidos son Factores que se toman en cuenta en el desarrollo de la carrera laboral.			
47	Me son indiferentes los requisitos de Formación académica exigidos para el desarrollo laboral.			
	Conocimientos			
48	Es acertado que se considere los Conocimientos adquiridos en el ejercicio de las funciones como un factor de desarrollo en la carrera laboral.			
49	Es adecuado que se considere el Curso Aduanero y Tributario CAT, o ENA como factor de desarrollo en la carrera laboral.			
50	Cuento con estudios de CAT, BAT, ENA o similares.			

51	De no contar con estudios de CAT o BAT estoy dispuesto a seguir el Curso si lo programa el Instituto de Administración Tributaria.			
52	Cuento con estudios de Especialización relacionado con las labores que realizo.			
53	Los Cursos de CAT, BAT o ENA son un requisito que puede ser cumplido por todos los trabajadores.			
54	Estoy de acuerdo que los Conocimientos Técnicos o Especializados sean considerados un factor para el desarrollo en la Carrera Laboral.			
55	Los Conocimientos Técnicos para el perfil del puesto que desempeña es un requisito que puede ser cumplido por todos los trabajadores.			
56	Estoy enterado de que haber llevado el Curso CAT, BAT, ENA o una Especialización es un Factor que se toma en cuenta en el desarrollo de la Carrera Laboral.			
57	Me son indiferentes los requisitos de Conocimientos o Especialización exigidos para el desarrollo laboral.			
Evaluación de desempeño				
58	La Evaluación de desempeño, como factor de desarrollo en la carrera laboral, refleja los resultados obtenidos por el trabajador en el periodo de evaluación correspondiente.			
59	Es acertado que se considere como requisito para los Concurso de méritos, haber obtenido la evaluación de ESPERADO (“B”) en los últimos dos años			
60	La evaluación de desempeño corresponde a los resultados obtenidos por el trabajador en la evaluación de competencias y logro de metas.			
61	Estoy de acuerdo con la gestión del rendimiento laboral que realiza la Institución anualmente.			
62	La evaluación de desempeño constituye un instrumento de medición integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del trabajador.			
63	Es acertado que en la evaluación de competencias, se considere cuatro grados de desarrollo (Evaluación): Alta Competencia **(A)**, Competente **(B),** Competencia en desarrollo **(C)** y Baja Competencia **(D)**.			
64	Estoy de acuerdo que las evaluaciones “aprobatorias” correspondan a los niveles “**A**” (Alta Competencia) y “**B**” (Competente).			

65	Estoy de acuerdo que la Institución realice una evaluación anual de desempeño.			
66	Es acertado que en la evaluación de desempeño, se considere la evaluación del Logro de Metas institucionales.			
67	Me es indiferente la evaluación anual de desempeño.			
Experiencia				
68	Es acertado que se considere la Experiencia obtenida en diferentes Puestos como un factor para el desarrollo laboral y sea tomado en cuenta en el Concurso de méritos.			
69	Experiencia es el período de tiempo laborado en uno o más puestos de trabajo dentro de una o más Líneas de Servicio afines.			
70	Me parece adecuado cumplir con un número mínimo de años de permanencia en un Nivel de Carrera para postular al siguiente Nivel.			
71	Me parece adecuado tener una experiencia mínima de 03 años en los niveles de carrera 03 y 04 para postular a los niveles 04 y 05 respectivamente.			
72	Me parece adecuado tener una experiencia mínima de 02 años en los niveles de carrera 02 y 01 para postular a los niveles 02 y 03 respectivamente.			
73	Estoy de acuerdo en que en el concurso de Merito para la carrera laboral se tome en cuenta el tiempo de servicio prestado en zona de frontera o en zona de alto riesgo establecido por la Institución			
74	Estoy de acuerdo en que en el concurso de méritos para la carrera laboral se considere el desempeño de DOCENCIA interna o externa en representación de la Institución.			
75	Estoy de acuerdo en que en el concurso de méritos para la carrera laboral se considere el desarrollo de pasantías y/o trabajos de investigación en entidades públicas o privadas que tengan vinculación con las funciones que realiza la institución.			
76	Estoy de acuerdo en que en el concurso de méritos para la carrera laboral se considere las propuestas de mejora implementadas o la participación destacada en actividades académicas o de investigación.			
77	Me es indiferente el cumplimiento del requisito de Experiencia.			

Anexo 3. Análisis de correlación múltiple para la contrastación de hipótesis

Spearman Correlation Coefficients, N = 21
Prob > |r| under H0: Rho=0

	EDAD	NINSTRUCCION	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
X20	-0.17946	-0.27336	0.40825	0.31539	0.51299	1.00000	0.87867	-0.30429	0.13663
	0.4363	0.2305	0.0662	0.1637	0.0174		<.0001	0.1799	0.5548
X34	0.38009	0.74807	0.00457	0.08935	-0.25700	-0.31311	-0.32229	0.26678	0.31779
	0.0892	<.0001	0.9843	0.7001	0.2608	0.1670	0.1542	0.2424	0.1604

	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33
X28	0.00000	0.17103	0.13147	0.67924	1.00000	0.39775	0.04413	-0.03794	0.75318	0.01705
	1.0000	0.4585	0.5700	0.0007		0.0742	0.8493	0.8703	<.0001	0.9415
X32	0.10969	0.29579	0.41035	0.51688	0.75318	0.59609	0.22767	-0.06803	1.00000	-0.04323
	0.6360	0.1930	0.0647	0.0164	<.0001	0.0043	0.3209	0.7695		0.8524

	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X48	X49	X50
NINSTRUCCION	0.74807	0.25800	0.23775	0.27684	0.64111	0.06836	0.06861	0.35208	-0.33137	-0.20592
	<.0001	0.2588	0.2994	0.2244	0.0017	0.7684	0.7676	0.1175	0.1423	0.3705
X35	0.29053	1.00000	0.76143	0.64385	0.27807	0.16804	0.87060	0.60698	-0.09105	0.05526
	0.2014		<.0001	0.0016	0.2223	0.4666	<.0001	0.0035	0.6947	0.8119
X36	0.26726	0.76143	1.00000	0.62531	0.16881	0.26463	0.87760	0.49705	-0.12426	0.07542
	0.49705 -	0.2415	<.0001		0.0024	0.4645	0.2464	<.0001	0.0219	0.5915	0.7452
X40	0.07562	0.87060	0.87760	0.73527	0.19797	0.17515	1.00000	0.51235	-0.10786	0.0650.49705 -
0.7446	<.0001	<.0001	0.0001	0.3897	0.4476		0.0176	0.6417	0.7780	

	EDAD	NINSTRUCCION	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X58
X60	-0.07776	0.34503	0.35037	0.36950	0.17465	0.08248	0.30250	0.23767	0.13575	0.76190
	0.7445	0.1363	0.1299	0.1089	0.4615	0.7296	0.1949	0.3130	0.5682	<.0001

	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67	X68
X58	0.67848	0.76190	0.65465	0.37796	0.40050	0.37796	0.34503	-0.04523	0.38940	0.14548
	0.0010	<.0001	0.0017	0.1004	0.0801	0.1004	0.1363	0.8498	0.0897	0.5406
X65	0.21303	0.34503	0.31623	0.13693	0.38994	0.18257	1.00000	0.21303	0.77803	0.00000
	0.3672	0.1363	0.1744	0.5648	0.0892	0.4410		0.3672	<.0001	1.0000
X67	0.36763	0.38940	0.38933	0.19044	0.48257	0.27473	0.77803	0.20792	1.00000	0.19827
	0.1108	0.0897	0.0897	0.4213	0.0312	0.2411	<.0001	0.3791		0.4020
X69	0.27348	0.04570	0.16754	0.41110	0.39878	0.72548	-0.19868	0.52092	-0.08380	0.83771
	0.2433	0.8483	0.4802	0.0717	0.0816	0.0003	0.4011	0.0185	0.7254	<.0001
X70	0.05961	0.28270	0.07255	-0.07180	-0.24490	-0.21541	0.27038	-0.06284	0.33065	0.08637
	0.8029	0.2272	0.7612	0.7635	0.2980	0.3617	0.2489	0.7924	0.1545	0.7173

	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77
X68	0.83771	0.08637	0.41698	0.19689	0.43853	0.32210	0.34616	0.20728	0.39558
	<.0001	0.7173	0.0674	0.4054	0.0531	0.1661	0.1349	0.3806	0.0843

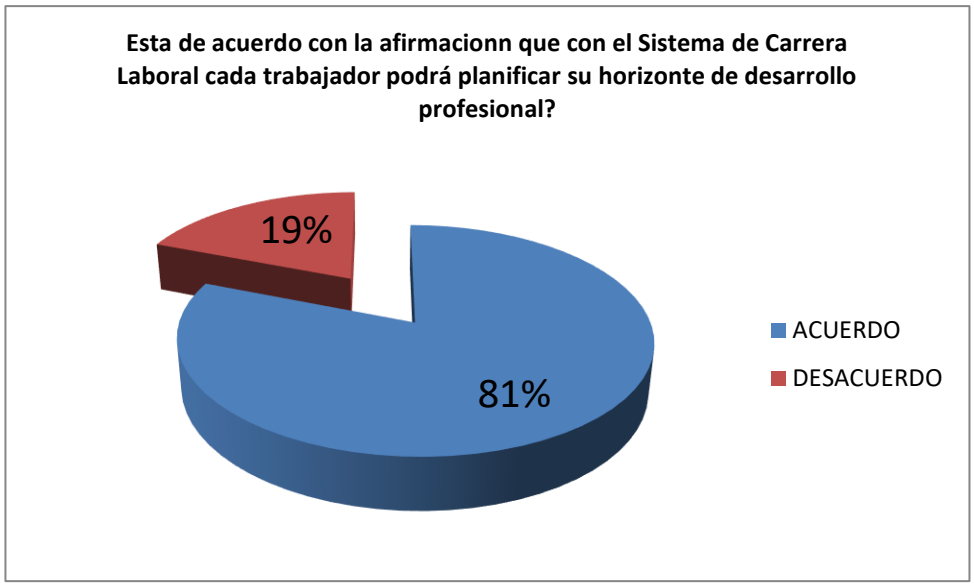
X71	0.46350	-0.15857	1.00000	0.57562	0.77643	0.50117	0.34248	0.34705	0.00537
	0.0396	0.5043		0.0079	<.0001	0.0244	0.1394	0.1338	0.9821

	EDAD	NINSTRUCCION	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X2	0.09517	-0.04142	-0.58300	1.00000	0.79057	-0.07216	-0.38406	0.51031	0.00000
	0.6815	0.8585	0.0055		<.0001	0.7559	0.0856	0.0181	1.0000
X3	0.06879	-0.20583	-0.68599	0.79057	1.00000	-0.23286	-0.42061	0.38730	0.00000
	0.7670	0.3707	0.0006	<.0001		0.3097	0.0576	0.0828	1.0000
X8	-0.02374	-0.15498	-0.55803	0.93541	0.76064	-0.13776	-0.18455	0.48372	0.00000
	0.9186	0.5023	0.0086	<.0001	<.0001	0.5515	0.4232	0.0263	1.0000

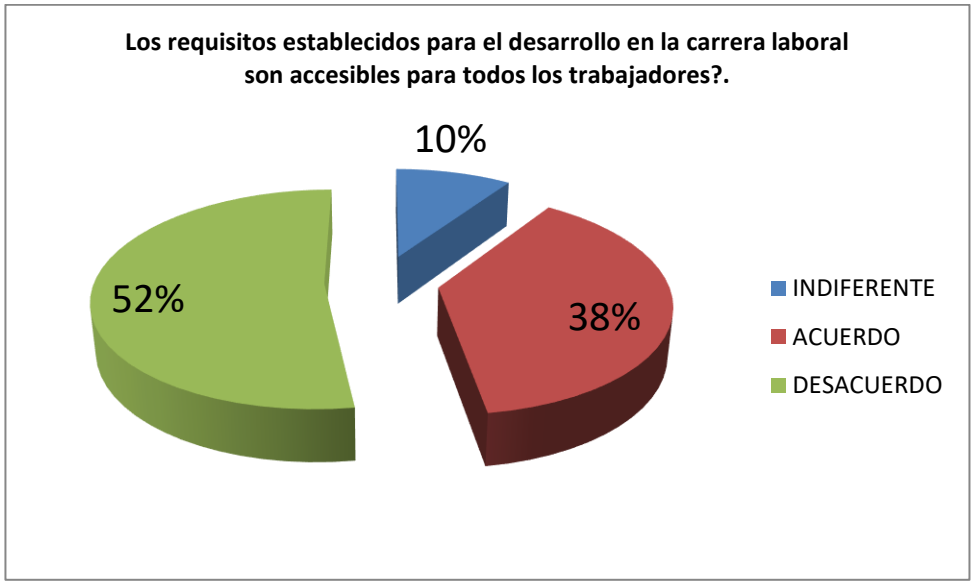
	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X2	0.93541	0.60088	0.03030	0.15887	-0.15887	-0.08473	0.26825	-0.34369	0.07906
	<.0001	0.0040	0.8963	0.4915	0.4915	0.7150	0.2397	0.1271	0.7334
X3	0.76064	0.64954	0.10037	0.16268	0.10526	-0.01914	0.25206	-0.41404	0.14286
	<.0001	0.0014	0.6651	0.4811	0.6498	0.9344	0.2703	0.0621	0.5367

	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49
X42	0.13472	1.00000	0.00589	0.78145	-0.09382	0.01521	-0.03043	0.37417	0.06236
	0.5604		0.9798	<.0001	0.6858	0.9478	0.8958	0.0947	0.7883
X44	-0.04738	0.78145	0.12383	1.00000	-0.05212	0.11808	0.00000	0.34045	0.34045
	0.8384	<.0001	0.5928		0.8225	0.6102	1.0000	0.1310	0.1310

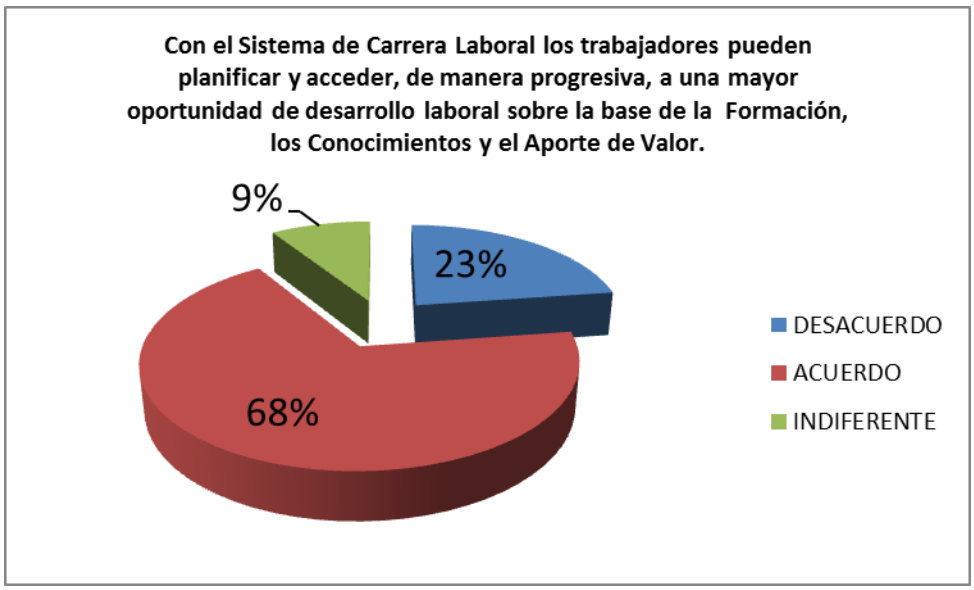
Anexo 4.- El Sistema de Carrera Laboral como herramienta de planificación del desarrollo profesional.



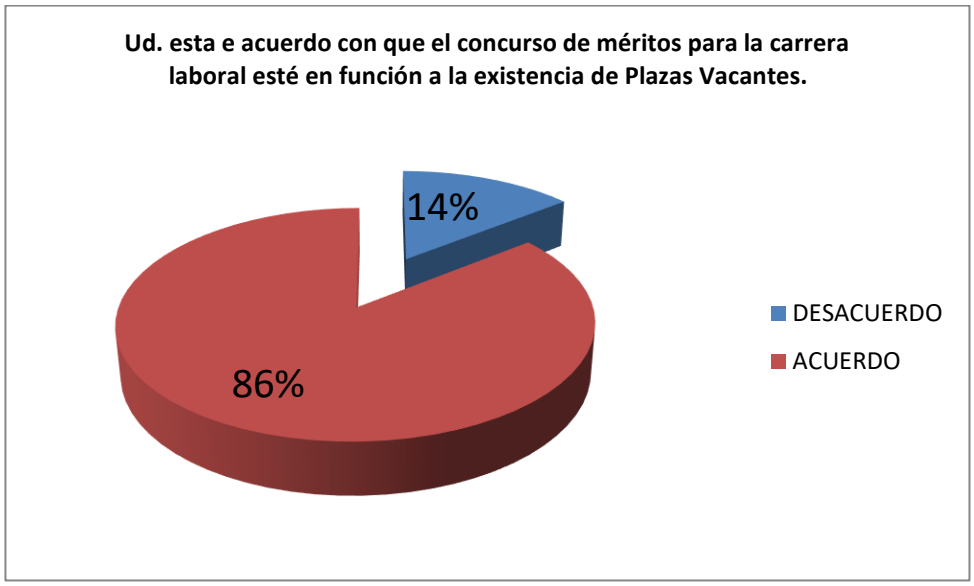
Anexo 5. Cumplimiento de requisitos dentro del Sistema de Carrera Laboral.



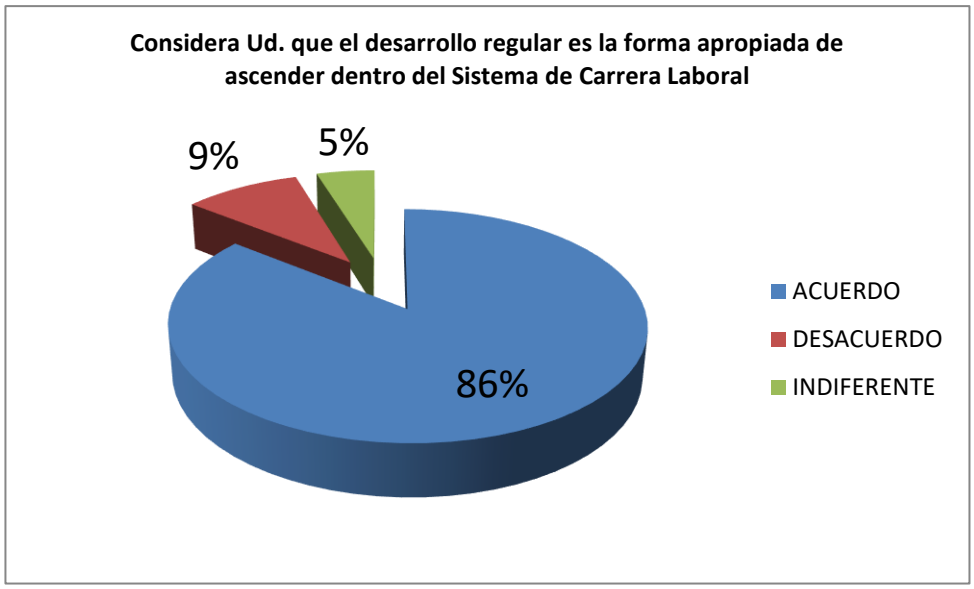
Anexo 6. Formación, Conocimiento y Aporte de Valor como factores del desarrollo laboral



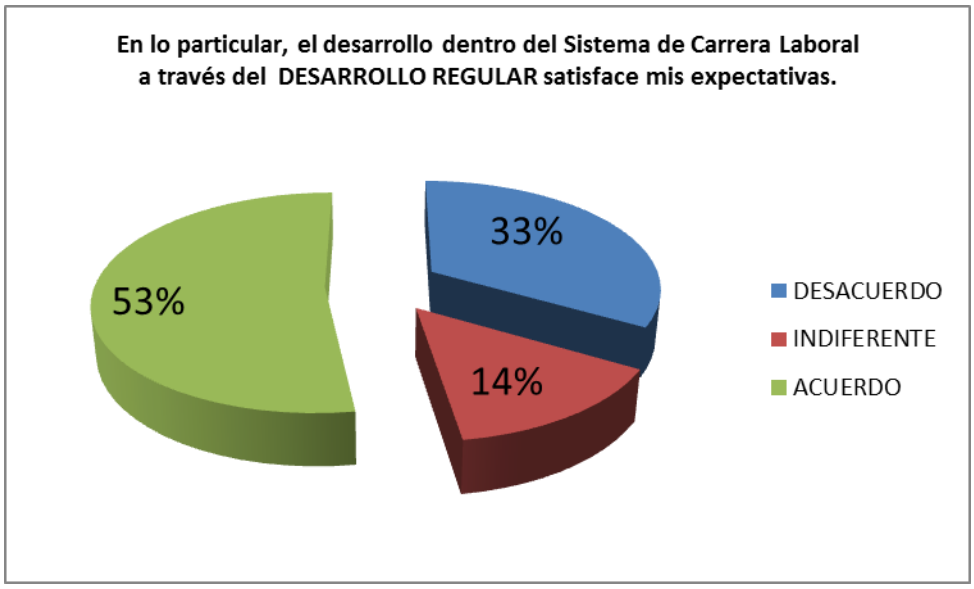
Anexo 7. Plazas vacantes y concurso de méritos para la carrera laboral



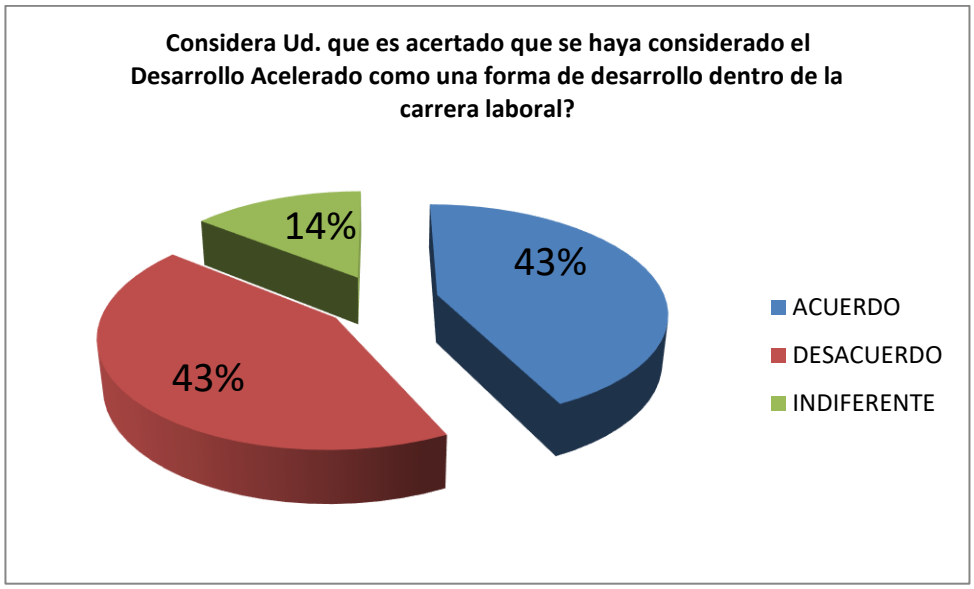
Anexo 8. Desarrollo Regular como forma de desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral.



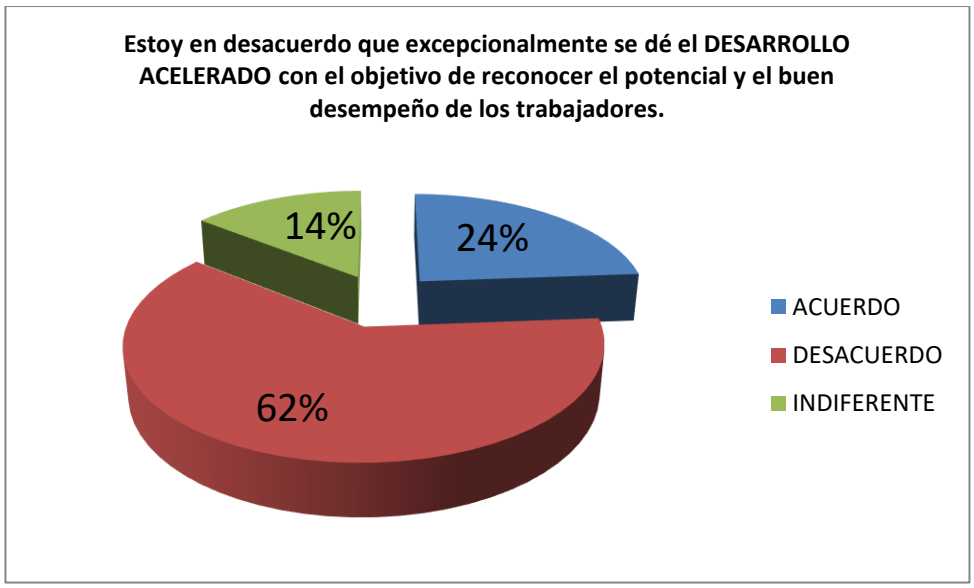
Anexo 9. Desarrollo Regular y las expectativas de los trabajadores.



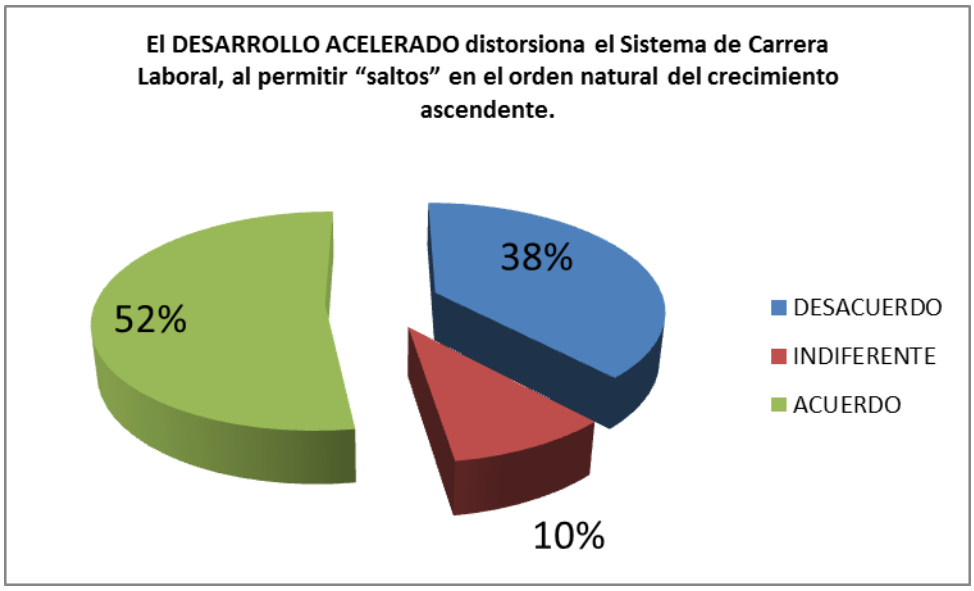
Anexo 10. Desarrollo Acelerado como forma de desarrollo dentro del Sistema de Carrera Laboral.



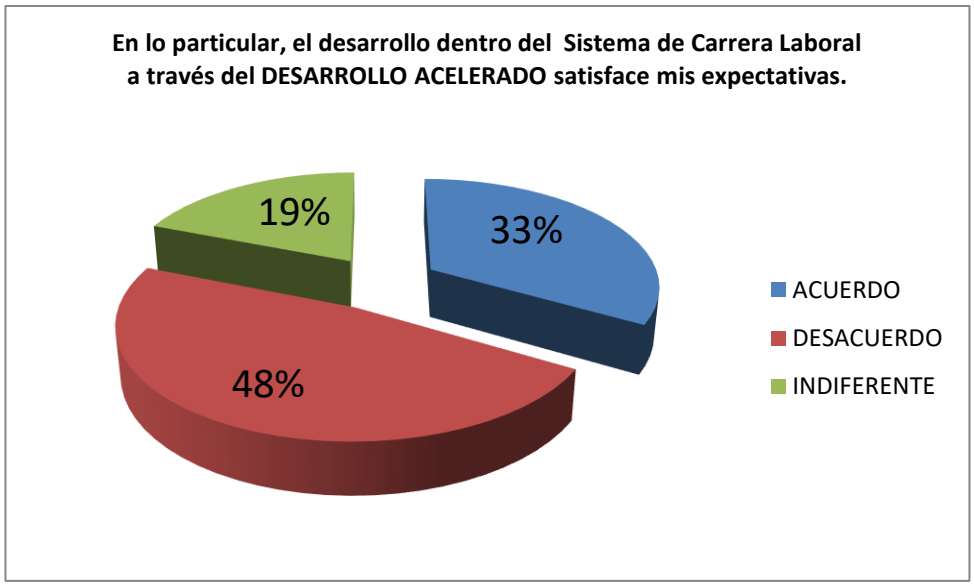
Anexo 11. Reconocimiento del potencial como componente del desarrollo acelerado



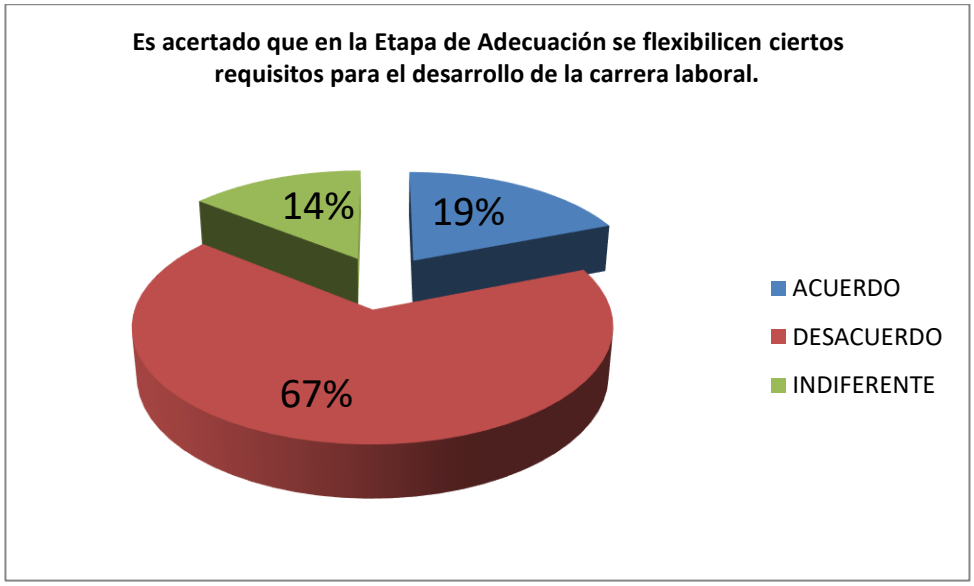
Anexo 12. Aceptación del desarrollo acelerado dentro del Sistema de Carrera Laboral



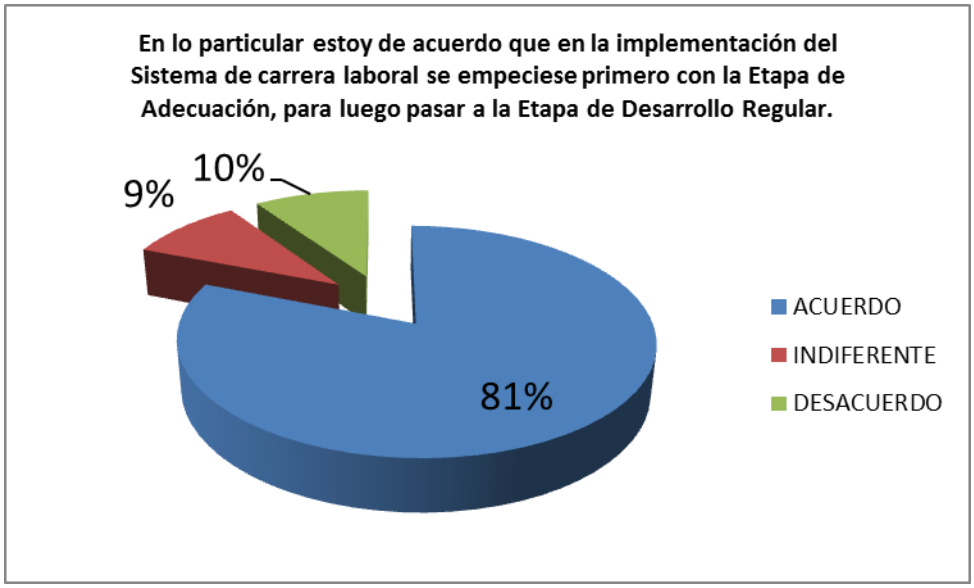
Anexo 13. El Desarrollo Acelerado y las expectativas de los trabajadores.



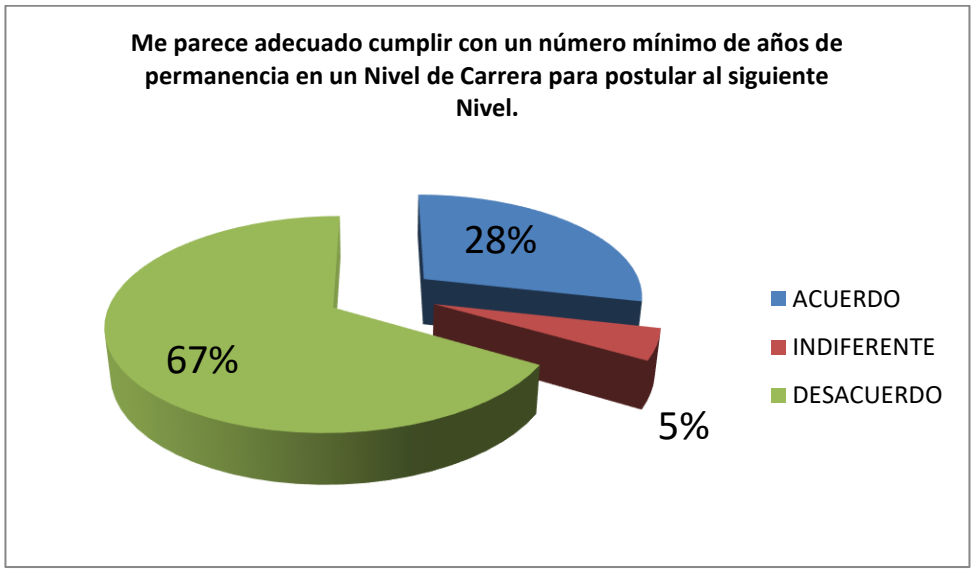
Anexo 14. La Etapa de Adecuación y la flexibilización de requisitos.



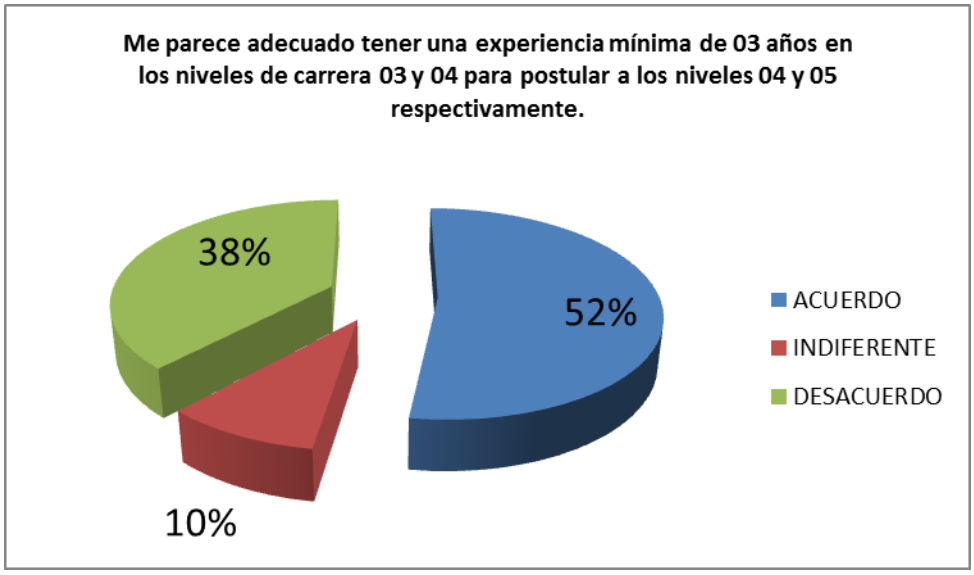
Anexo 15. Etapa de Adecuación y Etapa de Desarrollo Regular dentro del Sistema de Carrera Laboral



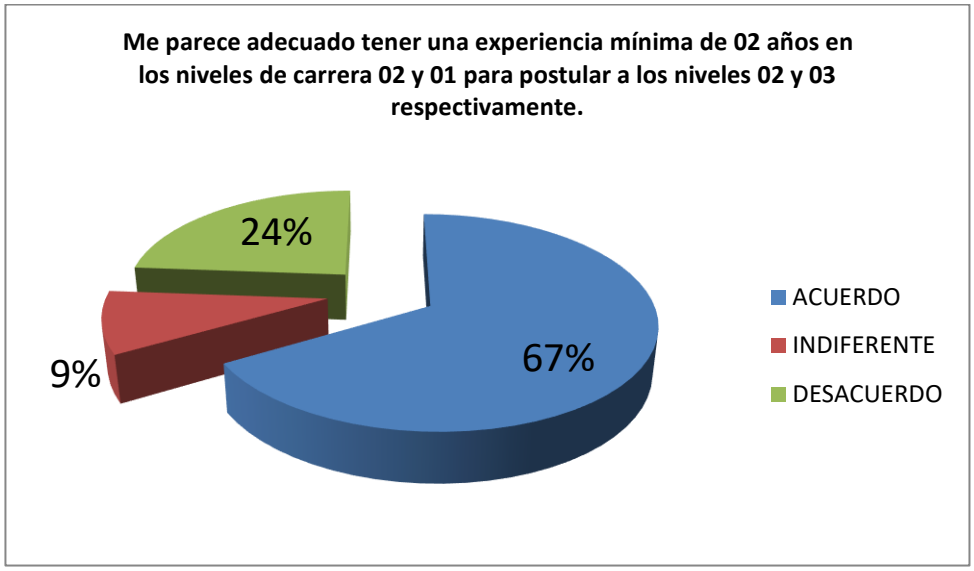
Anexo 16. Requisito de permanencia de un mínimo de años en cada Nivel de Carrera**.**



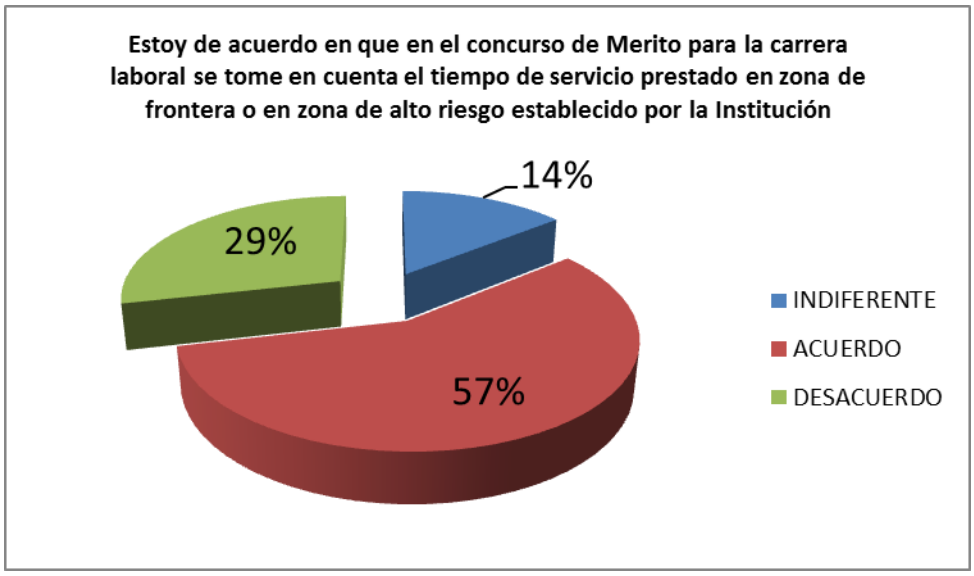
Anexo 17. Tiempo de permanencia mínima en los Niveles de Carrera 3 y 4



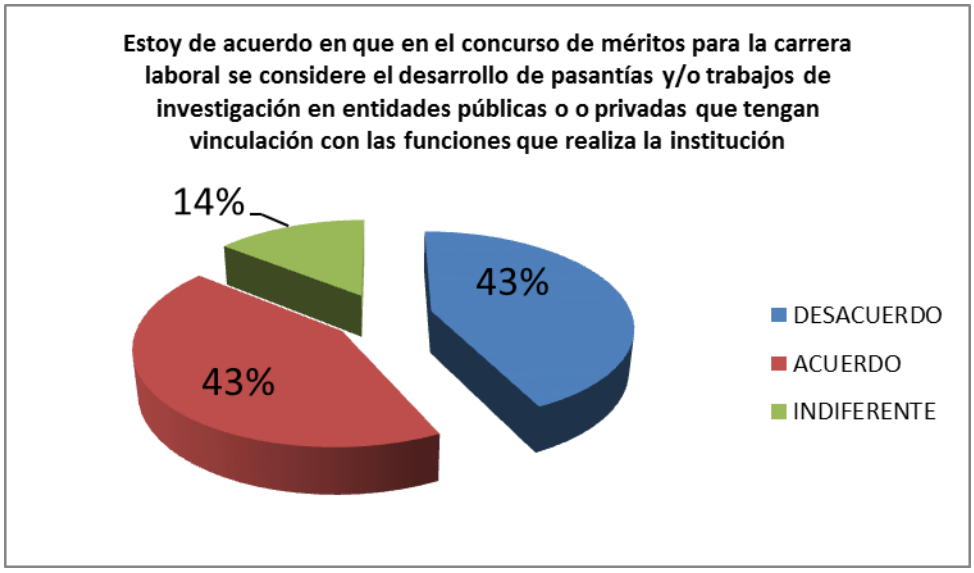
Anexo 18. Tiempo de permanencia mínima en los Niveles 1 y 2.



Anexo 19. Tiempo de servicios en frontera o zona de riesgo como elemento dentro del concurso de méritos



Anexo 20. Docencia como elemento dentro del concurso de méritos.



Anexo 21. Actividades académicas como elemento dentro del concurso de méritos.

