



**“LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR EL  
PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DEL MINISTERIO DE SALUD”**

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

**Presentado por**

**Srta. Ángela Bonilla Cairo**

**Asesor: Profesor Roger Merino Acuña**

**2017**

Dedico este trabajo a mi madre, Alicia Isabel  
Cairo, por su amor y apoyo incondicional.

Agradezco a mi asesor, el Profesor Roger Merino,  
por su dedicación y sus valiosos consejos durante  
el proceso de investigación.

## **Resumen ejecutivo**

La presente investigación constituye un proyecto de desarrollo estratégico para la mejora de la gestión pública, que aborda la problemática de la capacitación de los servidores públicos en el ámbito del Ministerio de Salud (MINSA). Para ello, se formula un diagnóstico que analiza las limitaciones, dificultades y oportunidades de mejora de este ministerio respecto a la capacitación de los servidores públicos, y se hace una propuesta de mejora en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado.

El objetivo central del trabajo es formular lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de capacitaciones que recibe el personal del MINSA. Dichos lineamientos se enmarcan dentro de las tres grandes fases del proceso de capacitación a los servidores públicos: la planificación, la ejecución y la evaluación.

El primer lineamiento está orientado a articular los procedimientos para seleccionar, planificar y ejecutar las acciones de capacitación, con las políticas del MINSA y la normatividad de SERVIR. El segundo lineamiento está dirigido a lograr la optimización de las acciones de seguimiento y monitoreo de las capacitaciones. El tercer lineamiento propone mecanismos para mejorar y estandarizar la evaluación de las capacitaciones.

## Lista de abreviaturas utilizadas

CAS =	Contratación Administrativa de Servicios
CINTERFOR =	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)
DIGEMID =	Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas
DIRESA =	Dirección Regional de Salud
DS =	Decreto Supremo
EGC =	Equipo de Gestión de Capacidades
IGSS =	Instituto de Gestión de Servicios de Salud
MEF =	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAM =	Ministerio del Ambiente
MINSA =	Ministerio de Salud
MTC =	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCDE =	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OGA =	Oficina General de Administración
OGGRH =	Oficina General de Gestión de Recursos Humanos
OIT =	Organización Internacional del Trabajo
ORH =	Oficina de Recursos Humanos
PCM =	Presidencia del Consejo de Ministros
PDP =	Plan de desarrollo de personas
PEI =	Plan estratégico institucional
PIA =	Presupuesto institucional de apertura
PIM =	Presupuesto institucional modificado
POI =	Plan operativo institucional
PUCP =	Pontificia Universidad Católica del Perú
RM =	Resolución ministerial
ROI =	<i>Return on investment</i> (inglés) = Retorno sobre la inversión
RPE =	Resolución de Presidencia Ejecutiva
RRHH =	Recursos Humanos
SERVIR =	Autoridad Nacional del Servicio Civil
TDR =	Términos de referencia
UIT =	Unidad Impositiva Tributaria
UNMSM =	Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema de investigación.....</b>	<b>4</b>
1. Justificación.....	4
2. Antecedentes.....	5
3. Preguntas de investigación.....	8
4. Objetivos.....	8
4.1Objetivo general.....	8
4.2Objetivos específicos.....	8
<b>Capítulo III. Marco conceptual.....</b>	<b>9</b>
1. La capacitación en la nueva gestión pública.....	9
2. Evaluación de las capacidades del servidor público.....	11
3. La medición del retorno de la inversión y buenas prácticas internacionales en capacitación de recursos humanos.....	13
<b>Capítulo IV. Metodología.....</b>	<b>16</b>
1. Tipo de investigación y alcance.....	16
2. Métodos de investigación.....	17
2.1Caso de estudio.....	17
2.2Observación participativa.....	18
2.3Entrevistas semiestructuradas.....	18
<b>Capítulo V. Diagnóstico.....</b>	<b>21</b>
1. La capacitación en el sector público.....	21
2. La capacitación en el Ministerio de Salud (MINSA).....	24
2.1Operatividad del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en el MINSA.....	27
2.2El Equipo de Gestión de Capacidades.....	28
3. Dificultades observadas en la gestión de la capacitación.....	30

3.1 Inadecuado planeamiento estratégico, coordinación interna y ejecución presupuestal. ..	30
3.2 Inasistencia del personal a ser capacitado.....	35
3.3 Problemas en la selección de participantes y de las capacitaciones.....	37
3.4 Falta de indicadores de la evaluación de desempeño y de las capacitaciones.....	40
<b>Capítulo VI. Lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de capacitación en el MINSA.....</b>	<b>42</b>
1. Lineamiento estratégico 1: Reforzar la articulación de los procedimientos de selección, planificación y ejecución de las acciones de capacitación, con las políticas del MINSA y con la normatividad de SERVIR.....	42
2. Lineamiento estratégico 2: Optimizar las acciones de gestión, seguimiento y monitoreo de las capacitaciones.....	45
3. Lineamiento estratégico 3: Mejorar y estandarizar la evaluación de las acciones de capacitación.....	47
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>51</b>
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones.....	52
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Principales resultados de los PDP presentados a SERVIR (2013 y 2014) .....	21
Tabla 2.	Número de acciones de capacitación realizadas en el MINSa (2013-2016) ..	22
Tabla 3.	Tipos de capacitación realizados en el MINSa (2016) .....	22
Tabla 4.	Composición del personal del MINSa según régimen laboral (2016).....	25
Tabla 5.	Evolución del presupuesto del Ministerio de Salud (2013-2016).....	25
Tabla 6.	Cuadro comparativo de presupuesto para capacitaciones por año entre MINSa y MTC (2013-2016).....	26
Tabla 7.	Presupuesto 2016 para el PDP del MINSa, por unidades orgánicas .....	30
Tabla 8.	Consulta amigable / Consulta de ejecución del gasto (enero 2017) .....	31
Tabla 9.	Acciones de capacitación del OGRH - MINSa, 2016 .....	32
Tabla 10.	Evolución de presupuesto y ejecución de las capacitaciones del MINSa (2013-2016) .....	33
Tabla 11.	Matriz de lineamientos estratégicos .....	50



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proceso de gestión de la capacitación.....	7
Gráfico 2.	Ciclo de la capacitación.....	15
Gráfico 3.	Diagnóstico de las principales dificultades en la gestión de las ORH a nivel nacional (SERVIR 2014).....	23
Gráfico 4.	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los gestores de las ORH a nivel nacional (SERVIR 2014).....	24
Gráfico 5.	Organigrama de la OGGRH .....	27

## Índice de anexos

Anexo 1.	Preguntas para las entrevistas.....	60
Anexo 2.	Resumen de respuestas a las entrevistas (grupos A y C).....	61
Anexo 3.	Resumen de respuestas a las entrevistas (grupo B). ....	67
Anexo 4.	Cuadro comparativo de la evolución de ejecución presupuestal para capacitaciones MINSA y MINEDU (2013-2016).....	77

## **Capítulo I. Introducción**

La presente investigación aborda la problemática de la capacitación de los servidores públicos en el ámbito del Ministerio de Salud (MINSA), analizando sus limitaciones, dificultades y oportunidades de mejora, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, implementada por el Estado peruano a comienzos de la presente década.

Si bien la capacitación y el desarrollo de competencias entre sus trabajadores es un requisito importante para el desarrollo de cualquier organización, sea pública o privada; en el caso específico de las entidades públicas, la capacitación es un medio indispensable para mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos, razón última de la existencia de los servidores públicos.

La capacitación de los servidores públicos se concibe así como uno de los pilares de la modernización del Estado. El órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), creada en el 2008 como un organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros. SERVIR es la encargada de dar las pautas y procedimientos para realizar la capacitación a servidores públicos en el Perú. Dicho proceso de capacitación debe contemplar tres etapas: planificación, ejecución y evaluación.

Al interior de cada entidad pública, las dependencias encargadas de la capacitación de los servidores públicos son las oficinas de recursos humanos (ORH). Entre otras funciones, las ORH deben detectar las brechas o deficiencias entre los conocimientos y capacidades actuales de los trabajadores y aquellos que son necesarios para un óptimo desempeño de sus labores. Una vez identificadas estas brechas, las ORH deben planificar y realizar acciones de capacitación de diversa índole, de acuerdo a las necesidades, objetivos y perfiles de cada dependencia. Finalmente, las ORH deben evaluar el impacto y eficacia de los eventos de capacitación en el desempeño del personal involucrado e idealmente calcular su real beneficio para la institución.

Es pertinente destacar que actualmente el Perú está iniciando un proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Dicha organización internacional exige a sus miembros una serie de parámetros e indicadores de calidad en diversos ámbitos. El Perú está empezando la adecuación del sector público a dichos estándares internacionales. Una de las recomendaciones más importantes de la OCDE consiste en reforzar la capacitación de los servidores públicos, como una de las estrategias más efectivas para lograr la modernización del Estado (OCDE 2016).

Dentro de este panorama general sobre la gestión de la capacitación de recursos humanos por parte de las entidades del Estado, nos centraremos particularmente en el análisis de la capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud (MINSA). Dicha capacitación corresponde a las funciones y responsabilidades de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos (OGGRH); específicamente, al Equipo de Gestión de Capacidades.

Teniendo en consideración el importante rol que tiene la capacitación para el sector Salud y la trascendencia del servicio público que este sector brinda para cerrar las brechas de inequidad social en la población de nuestro país, nuestro aporte consiste en la formulación de lineamientos estratégicos conducentes a mejorar el proceso de capacitación del personal del MINSA, atendiendo a las tres fases claves de este proceso. En primer lugar, la articulación de los criterios para la selección y programación de la capacitación con las políticas institucionales y la normatividad pertinente emanada de SERVIR. Segundo, el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación. En tercer lugar, los mecanismos de evaluación del impacto real de las acciones de capacitación, tanto de índole cualitativa (mejorar la calidad en el desempeño de funciones del personal capacitado) como cuantitativa (utilización de metodologías de medición) para poder determinar con mayor precisión el beneficio de dicha capacitación para la institución.

Para un mejor desarrollo de la presente investigación, ha sido dividida en seis capítulos. El primer capítulo contiene una introducción general sobre el tema investigado, así como una breve descripción del contenido de cada capítulo. En el segundo capítulo, expondremos los argumentos que justifican la relevancia de nuestro tema de investigación, presentando un panorama general de los antecedentes, así como del marco legal que regula la gestión de las capacitaciones dentro del sector público. Asimismo, formularemos nuestras preguntas centrales de investigación, y los objetivos, los cuales guían la realización del presente trabajo.

En el tercer capítulo desarrollamos el marco conceptual, enfatizando las características de la nueva gestión pública y el rol que juega la capacitación dentro de esta. Igualmente, hacemos algunas precisiones sobre los niveles de evaluación de las capacidades de los funcionarios públicos; así como una revisión de los conceptos sobre medición del retorno de la inversión en capacitación del recurso humano.

El cuarto capítulo establece el tipo de metodología utilizada, con base en la investigación cualitativa, siendo los métodos empleados los de observación participativa y recolección de datos mediante entrevistas con funcionarios y trabajadores del MINSA, provenientes de diversas áreas

y niveles jerárquicos; así como de funcionarios relacionados con la capacitación en otros ministerios.

En el quinto capítulo realizaremos el diagnóstico situacional de la capacitación de los recursos humanos en el MINSA, con el fin de identificar los problemas que afronta la capacitación de personal dentro de dicho ministerio. Para ello, analizamos el funcionamiento del área de recursos humanos dentro de la estructura organizacional del MINSA, incidiendo particularmente en las dificultades de diversa índole que afronta para gestionar los procesos de capacitación, relacionadas con temas presupuestales, de seguimiento y control, entre otros.

Finalmente, en el sexto capítulo, sobre la base del diagnóstico realizado, plantearemos lineamientos estratégicos o propuestas de acciones de mejora, así como indicadores para la medición del impacto de la capacitación en el desempeño de labores por parte del personal del MINSA. Cerramos nuestro documento con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## Capítulo II. Planteamiento del problema de investigación

### 1. Justificación

La competitividad y eficiencia de las instituciones públicas y privadas tiene como factor clave la capacidad del recurso humano en todos sus niveles dentro de la organización. En el marco de fomentar la competitividad de las organizaciones, las capacitaciones son fundamentales para lograr el desarrollo del conocimiento en sus trabajadores (Chiavenato 2009).

En el mundo de hoy, todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, para ser más eficientes en el logro de sus objetivos, requieren la implementación de capacitaciones permanentes, con el fin de desarrollar las competencias y habilidades necesarias para optimizar su capital humano. Sin embargo, es necesario precisar que las entidades estatales tienen como finalidad primordial y razón de ser, el **servicio a los ciudadanos**, en contraste con la esencia de las empresas privadas, cuyo fin es generar utilidades para sus propietarios. Desde esa perspectiva, las entidades públicas modernas requieren de una capacitación permanente de sus trabajadores, con el fin de mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos que constituye la razón última de su existencia.

En el Perú, el proceso de capacitación de los servidores públicos implica tres etapas: planificar, ejecutar y evaluar (Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE). Para el servicio civil, las capacitaciones son de vital importancia para mejorar las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos (Decreto Legislativo N° 1023).

Al contar con la preparación necesaria y especializada, los servidores públicos contarán con mejores recursos para desempeñar las funciones propias de sus puestos de trabajo. Esto redundará en altos niveles de motivación, así como una mayor productividad, integración, compromiso y solidaridad con el personal interno, a fin de que puedan contribuir en los proyectos y planes de desarrollo. Así, los organismos deben innovarse constantemente, y una de las maneras de innovarse da mediante las capacitaciones que brindan a su personal. El área de recursos humanos debe estar siempre alerta a los cambios respecto al desarrollo del recurso humano para así poder lograr resultados exitosos (Sutton 2001).

Es importante mencionar que el Estado Peruano se encuentra actualmente en el proceso de adecuación a los estándares internacionales necesarios para adherirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Luego de una exposición sobre el avance de la

Reforma del Servicio Civil en el Perú, realizada por funcionarios de SERVIR en Francia el año 2015, la OCDE efectuó varias recomendaciones al respecto. Fundamentalmente, dicha organización internacional destacó la necesidad del Estado peruano de **seguir desarrollando las capacidades de los servidores públicos**, reforzar la gobernanza pública, ampliar el empleo y la educación mediante un sistema basado en la promoción por meritocracia y priorizar el enfoque de servicio al ciudadano (SERVIR 2015).

La evaluación de la OCDE de los avances en la reforma del servicio civil dio como resultado una serie de orientaciones y pautas para mejorar y consolidar el servicio civil, siendo uno de los pilares la **capacitación a los servidores públicos** (OCDE 2015). Una de las recomendaciones de la OCDE es que SERVIR diseñe herramientas y procesos para un seguimiento y monitoreo, conducentes a una evaluación efectiva, con indicadores claros y transparentes (OCDE 2016).

## **2. Antecedentes**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR se creó como **órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado**, de acuerdo al Decreto Legislativo N° 1023 del 20 de junio del 2008. SERVIR es un organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Dicha norma toma como base el Marco Legal General para los servidores y funcionarios públicos, conforme a lo dispuesto en la Ley N° 28175, conocida como Ley Marco del Empleo Público, aprobada el 18 de febrero de 2004.

La finalidad de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR es contribuir a la mejora continua de la administración del Estado, a través del fortalecimiento del mencionado sistema administrativo. El 04 de julio de 2013 se aprueba la Ley N° 30057, con la finalidad de profesionalizar el Servicio Civil, para ordenar las contrataciones en cuanto a las remuneraciones, deberes y derechos de los servidores; logrando así consolidar el Sistema de Gestión de Personas del Estado, el cual está conformado por SERVIR, las oficinas de recursos humanos (ORH) y el Tribunal del Servicio Civil (Decreto Legislativo N° 1023, del 20 de junio de 2008).

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos es el que establece y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, el cual se incorpora en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con miras al 2021, aprobada mediante el Decreto Supremo N°086-2010-PCM, del 24 de agosto del 2010 y con carácter de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Gobierno Nacional. Esta política establece que el servicio civil meritocrático bajo la rectoría de SERVIR conforma uno de los pilares de la Modernización del Estado. Además,

como parte del proceso de implementación del servicio civil, a partir del año 2010 se aprueban una serie de decretos, normas, directivas y otros instrumentos legales<sup>1</sup>.

Por otro lado, es importante señalar que entre los siete subsistemas que comprenden las oficinas de recursos humanos (ORH), se encuentra el subsistema de **Gestión de Desarrollo y Capacitación** (artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado por el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM). Dicho subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades. Estas capacidades están destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema de gestión de desarrollo y capacitación son dos: el de **capacitación**<sup>2</sup> y el de **progresión en la carrera**<sup>3</sup>.

Es importante mencionar que de acuerdo al artículo 9 del Decreto Supremo 040-2014-PCM, Reglamento de la Ley N° 30057, para el cierre de brechas de competencias o conocimientos, SERVIR ha especificado claramente en la norma, que toda acción de capacitación debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la entidad y con los perfiles de puestos.

---

<sup>1</sup> Entre las normas complementarias que regulan la capacitación para trabajadores del sector público, el 20 de agosto de 2010 se aprueba la Directiva N° 001-2010-SERVIR-GDCR, documento que regula el desarrollo de los diagnósticos de conocimientos de las personas al servicio del Estado, de todos los Sistemas Administrativos del Estado, como presupuesto, adquisiciones, planificación, de recursos humanos, contabilidad y otros sistemas. Para el diagnóstico de conocimientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se aprueba la Resolución N° 125-2012-SERVIR-PE, del 17 de setiembre de 2012, donde el ente rector participa activamente en la implementación del diagnóstico de conocimientos, desde la etapa de planificación y evaluación hasta la retroalimentación de los resultados obtenidos. Además, es preciso mencionar a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, con la que se aprueban las Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. A través de esta norma se dictan medidas relacionadas con las acciones a realizar como: definiciones de procesos, recursos humanos, alcance y al ámbito de acción de recursos humanos.

<sup>2</sup> Capacitación: Este proceso tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos. Se busca alinear las acciones del Estado con la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos. Se busca alinear las acciones del Estado con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros. Los productos esperados son: Diagnóstico de necesidades de capacitación, Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), Formatos de la ejecución de las capacitaciones (registro de asistencia, formato de compromiso o devolución de la capacitación, etc.), Evaluación de capacitación (reacción, aprendizaje, aplicación e impacto), Registro de capacitaciones internas, entre otros reportes. Fuente: Subsistema de Gestión de Desarrollo y Capacitación (artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado por el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM).

<sup>3</sup> Progresión en la carrera: Es el proceso mediante el cual los servidores civiles desarrollan una línea de carrera, a través de concursos públicos de méritos; siempre y cuando su régimen laboral lo contemple. Los Productos esperados son: Plan de Línea de Carrera, Diagnóstico de Potencial de Desarrollo, entre otros. Fuente: Subsistema de Gestión de Desarrollo y Capacitación (artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado por el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM).

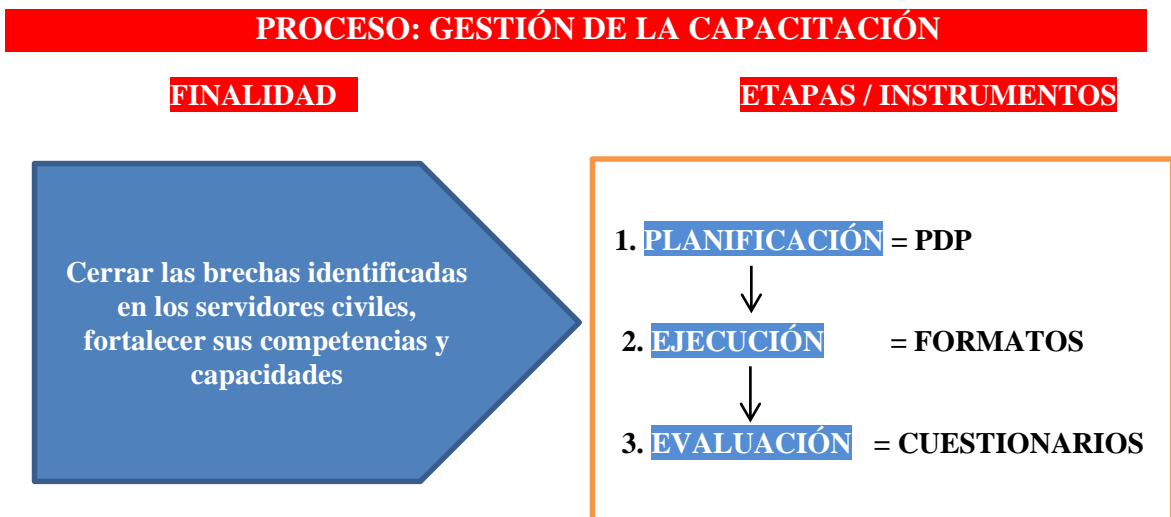


Por otro lado, para afianzar la Gestión de los Recursos Humanos respecto a la capacitación en las entidades públicas, se aprueba la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE, con fecha 08 de agosto de 2016. La directiva regula la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas. Tiene por objetivo **desarrollar el marco normativo del proceso de capacitación**. Entre los puntos importantes de la citada norma legal, tenemos que define el ciclo del proceso de capacitación y lo subdivide en **tres etapas**: planificación (definir las necesidades de capacitación), ejecución y evaluación.

Estas tres etapas tienen una estrecha relación con la gestión del rendimiento, que es un subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. En dicho subsistema se desarrolla el proceso de **evaluación de desempeño**, que sirve como base para todo el proceso de capacitación. Las entidades públicas están obligadas a brindar facilidades para que los servidores participen de las acciones de capacitación previstas en el plan de desarrollo de personas (PDP).

Un resumen del proceso de gestión de las capacitaciones lo podemos observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1. Proceso de gestión de la capacitación**



Fuente: SERVIR (2014) / Elaboración propia 2017.

Dentro de este panorama general de antecedentes sobre la gestión de la capacitación de recursos humanos por parte de las entidades del Estado, nos centraremos particularmente en el análisis de la capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud (MINSa). Dicha capacitación corresponde a las funciones y responsabilidades de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos (OGGRH). Para ello, realizaremos el diagnóstico situacional de la capacitación de los

recursos humanos en el MINSA, para identificar los problemas que afronta la capacitación de personal dentro de dicho ministerio. Luego, sobre la base del diagnóstico realizado, plantearemos lineamientos estratégicos y propuestas de acciones de mejora para la medición del impacto de la capacitación en el desempeño de labores por parte del personal del MINSA.

### **3. Preguntas de investigación**

#### **Pregunta principal**

¿Cuáles son los principales problemas observados en la gestión de las capacitaciones del personal del Ministerio de Salud y cuáles son las medidas que deben tomarse para superarlos?

#### **Preguntas secundarias**

1. ¿Cómo podrían articularse los procedimientos para seleccionar, planificar y ejecutar las capacitaciones, con las políticas del MINSA y la normatividad de SERVIR?
2. ¿Cómo optimizar las acciones de seguimiento y monitoreo de las capacitaciones?
3. ¿Cómo se podría estandarizar la evaluación de las capacitaciones?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo general**

Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan a la mejora del proceso de capacitación del recurso humano y a generar impacto en la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las capacitaciones en el Ministerio de Salud.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Proponer mecanismos de articulación entre las capacitaciones que se programen y los lineamientos de políticas estratégicas con que cuenta el MINSA, así como con la normatividad emanada de SERVIR.
- Identificar las principales deficiencias en el seguimiento y monitoreo de las capacitaciones y sugerir acciones para incrementar su eficacia.
- Definir los mecanismos para mejorar y estandarizar de las evaluaciones de las capacitaciones en el personal del MINSA.

### **Capítulo III. Marco conceptual**

#### **1. La capacitación en la nueva gestión pública**

La capacitación es un proceso educacional estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática, que va dirigido al capital humano para que pueda desarrollar sus conocimientos y habilidades específicas relacionadas al trabajo, a fin de que puedan ejercer las funciones que se asignen de manera óptima (Pintrich & De Groot 1990; Dessler & Varela 2011). La capacitación revaloriza a los miembros de una organización, al proporcionarles una actualización acorde con las innovaciones tecnológicas y legales, pero orientada a lograr una mayor especialización y dominio de sus funciones, con el fin de afrontar exitosamente los cambios dentro de dicha organización (Cejas & Acosta 2012).

Para lograr resultados exitosos en las instituciones se requiere, pues, capacitar frecuentemente a los trabajadores (Kofman 2001). La capacitación consiste en el acto de transmisión de información pertinente, así como en el proceso de desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. La capacitación es responsabilidad de los jefes directos y de los que desarrollan las políticas y estrategias del sistema de recursos humanos (Chiavenato 2001).

En la actualidad, la capacitación es un elemento importante para el desarrollo de una organización, sea esta privada o pública, teniendo en cuenta además que bajo el modelo de la nueva gestión pública se ha creado nuevos criterios con relación al recurso humano para dar un buen servicio al ciudadano o cliente. Así, la administración debe capacitar al personal con el fin de lograr el acercamiento transparente ante el cliente (Schröder 1998).

En ese sentido, la formación continua permite al colaborador añadir conocimiento y socializar lo que va aprendiendo. Anteriormente se decía que la fuente generadora de la riqueza eran las materias primas o el capital; hoy en día, el motor de la generación de riqueza es el capital humano bien formado y competente. Los logros más sostenibles se alcanzan a través de un proceso constante de capacitación (Ferreiro & Alcázar 2014). El fin primordial de la capacitación es lograr que los colaboradores posean un alto nivel de dominio personal, que brinden servicios de calidad y con responsabilidad.

En relación con el desarrollo organizacional, la capacitación se convertiría en una obligación (Gore 2004), ya que con las nuevas tecnologías se requieren nuevas competencias; y ser más competentes incide a largo plazo en la permanencia y competitividad laboral. Por la capacitación

laboral, se intenta cambiar las actitudes del personal para instaurar dichos cambios en conductas observables, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas (Aquino *et al.* 1997).

El objetivo principal de la capacitación es lograr la formación permanente, en una configuración curricular, integrada y flexible, que permite reforzar la carrera profesional del trabajador y del funcionario con la actividad permanente y sostenida, fortaleciendo la mejora continua de las capacitaciones que se les otorga (Martínez Chicón 2015). Para ello, es indispensable establecer claramente los objetivos, los que a su vez permitirán establecer y medir los resultados e impactos de la capacitación.

El plan de capacitación es el elemento principal donde se consolidan las necesidades y deficiencias de los miembros de un organismo o dependencia. Es la traducción de las expectativas y necesidades del recurso humano de una organización, para desarrollarlo en un periodo de tiempo. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Esto se evidencia a través de las evaluaciones de desempeño (Amaya 2003).

Además, es fundamental cumplir con los planes de capacitación a través del involucramiento de la plana directiva y de los otros actores que intervienen en el desarrollo de las capacitaciones; para que los beneficiarios a su vez interioricen los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes pertinentes (Camargo *et al.* 1994).

Por otro lado, es necesario recordar que el Servicio Civil Meritocrático es un pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y una de sus herramientas principales es la Capacitación. Esta se ha convertido en una función clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones de todo tipo. Dentro del marco de SERVIR, la capacitación es el proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores públicos, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos para alcanzar el logro de los objetivos institucionales (SERVIR 2016).

Sobre la implementación de las capacitaciones a los colaboradores (denominación dictada por la nueva ley de servicio civil en reemplazo del término “trabajadores”), Mercedes Iacoviello (2014) apunta lo siguiente:

- El subsistema presenta avances a partir de la aprobación del Decreto Ley N° 1025.
- En la práctica, se reimpulsa la elaboración por parte de las entidades públicas de los planes de

desarrollo de personas (PDP).

- Hay preocupación por establecer conexión entre las evaluaciones de desempeño y las necesidades de formación.
- La planificación de la capacitación busca considerar el impacto en los usuarios.

Sin embargo, aún es necesario que esta visión se traduzca en prácticas sistematizadas que logren permear en el conjunto de la administración pública (Iacoviello 2014).

Finalmente, es preciso resaltar que en la actualidad se cuenta con medios muy valiosos para incrementar el alcance y la eficacia de las capacitaciones. Nos referimos a los instrumentos relacionados con las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), como por ejemplo en la capacitación *on-line*, uso de plataformas virtuales, audiovisuales y otros mecanismos de aprendizaje y comunicación para lograr el cambio (Oszlak 2003).

## **2. Evaluación de las capacidades del servidor público**

La evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento, así como de procesos tales como identificación de necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática de datos y el posterior análisis de la información son necesarios para tomar decisiones, como por ejemplo, para elaborar el cuadro de necesidades, donde se realiza la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación.

Mediante la evaluación de las capacidades es posible descubrir, no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la organización reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento (Amaya 2003).

Para obtener mejores resultados, lo ideal es evaluar los programas de capacitación en varios momentos: desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. Por lo general, los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato. Por ello, es necesario realizar evaluaciones estructuradas, tal como lo establece SERVIR al identificar los siguientes niveles:

- Nivel de reacción: Encuesta de satisfacción del asistente apenas concluida la sesión o curso de capacitación. Pretende capturar la reacción inmediata del participante a lo aprendido según sus sensaciones inmediatas de la experiencia.
- Nivel de aprendizaje: La medición se realiza entre una semana y un mes posterior a la capacitación. Su propósito es aplicar herramientas de medición de recordación y utilidad de

lo aprendido, según cuestionarios que proponga el proveedor de capacitación.

- Nivel de aplicación: Entre dos y seis meses después de la capacitación. El ideal de la aplicación es que el participante, logre implementar lo aprendido en las capacitaciones en su labor diaria, mediante una innovación en las labores, o con el propósito de mejorar la productividad, ya que es el objetivo de la capacitación. La aplicación debe ser medida y monitoreada por el jefe inmediato, validando sus indicadores para la evaluación anual del colaborador.
- Nivel de impacto: Medición anual de impacto de la aplicación del conocimiento adquirido por el trabajador. Debe ser un factor clave en la evaluación anual, correspondiente a lo estipulado en la ley SERVIR, mediante los indicadores que proponga la entidad<sup>4</sup>.

En la evaluación de reacción que se realiza después del curso, suele recogerse el nivel de satisfacción expresado por los participantes. Pero este dato, por sí solo, resulta insuficiente para evaluar el grado de eficacia de una acción de capacitación en lo relativo a la mejora en el desempeño de funciones; de allí surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Se requiere de un análisis profundo, continuo y a largo plazo, para demostrar lo realmente aprendido y poder implementarlo en el puesto de trabajo.

El aprendizaje en la capacitación significa un cambio de conducta, por lo que los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser consecuentes con las necesidades previamente detectadas. La aplicación de la evaluación después de 6 meses, controlada por el jefe inmediato y la medición de impacto es el efecto a mediano plazo, relacionado a la gestión de los funcionarios en aplicación de los planes estratégicos y operativos del organismo (Pain 2011).

Al concluir la capacitación, el beneficiario deberá presentar un plan de acción o propuesta de la aplicación de lo aprendido en la capacitación, de acuerdo a la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas” (SERVIR 2016). Dicho plan o propuesta de aplicación servirá para el cumplimiento de las actividades establecidas, y será elevado al jefe inmediato en el plazo establecido. Esta evaluación es la aplicación en el puesto de trabajo, por lo que ayudará a decidir si se replantea qué elementos se deben usar de lo aprendido y cuáles no, dentro de las actividades que vienen desarrollando.

SERVIR toma como modelo lo que plantea Kirkpatrick (2007) para la evaluación de la formación, lo cual es aceptado por diferentes organismos. Kirkpatrick identifica los cuatro niveles de

---

<sup>4</sup> Resolución de Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE, con fecha 08 de agosto de 2016.

evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento (aplicación o cómo se desarrolla en mediano plazo) y la evaluación de resultados. Esta última constituye el nivel más amplio y complejo, ya que mide el antes y el después.

Phillips (2007) añade un quinto nivel denominado retorno de la inversión (*ROI*), por sus siglas en inglés), que cuantifica las capacitaciones considerando varios elementos: desde el personal que interviene, la logística que se invierte (costo directo e indirecto) y la productividad, incluyendo además técnicas de cálculo y variables (Rodríguez 2005). Todos estos niveles miden el logro de los objetivos de capacitación, ya que permiten determinar los conocimientos, comportamientos y percepciones de los colaboradores de un modo estructurado y comparable (SERVIR 2014).

Como ya hemos señalado, el Perú se encuentra en un proceso de adecuación a los estándares de calidad exigidos por la OCDE. La OCDE pone mucho énfasis en la capacitación de los altos directivos, quienes son los líderes de la implementación de la Ley del Servicio Civil. Estos altos funcionarios deben transmitir valores de servicio público como: integridad, imparcialidad, transparencia y meritocracia. Además, son los encargados de desarrollar la planificación a futuro y demostrar visión y capacidad estratégica.

Sin embargo, en nuestro país aún persiste la rotación de personal a corto plazo. Este rasgo no facilita el ingreso al servicio civil concebido como una carrera profesional de largo alcance. Por esta razón, la OCDE sugiere que las instituciones públicas deben ser más controladas y estructuradas. El órgano primordial para conseguir dicha meta son las oficinas de recursos humanos (OCDE 2016).

### **3. La medición del retorno de la inversión y buenas prácticas internacionales en capacitación de recursos humanos**

En el numeral anterior, definimos cuatro niveles en la evaluación de las capacitaciones del recurso humano. Se mencionó también el llamado “quinto nivel”, que es una medida estándar de reciente implementación en las organizaciones llamada “retorno sobre la inversión” (*return on investment* o *ROI*, por sus siglas en inglés). Esta herramienta surge al aplicar un concepto de razón (ratio) de análisis financiero al impacto de una mejora de la productividad ocasionada por la inversión en capacitación del recurso humano.

Este quinto nivel se agrega para contar con mayores precisiones en la inversión de las capacitaciones, con el fin de medir el impacto de las capacitaciones y lograr el retorno y mejora de la productividad. Esto ayudaría a completar la información de las mediciones específicas

(Phillips 2007), visualizando los costos generados por las capacitaciones. En general, esto se expresaría en un valor de costo-beneficio para un período determinado. Desde su creación, este modelo se ha ido enriqueciendo haciéndose cada vez más complejo en las mediciones y metodologías para su obtención. Como todo aporte en el área, no ha estado exento de polémica, donde existen detractores y defensores (Phillips 2007).

No obstante las ventajas que presenta la utilización de la metodología *ROI* para poder cuantificar el impacto de la capacitación en la productividad, consideramos que es mucho más aplicable en el caso de las empresas privadas, ya que es una herramienta que opera con indicadores cuantitativos asociados a la rentabilidad de las empresas (como por ejemplo: índices de ventas o de producción). Las entidades públicas, por el contrario, miden sus logros por medio de indicadores de naturaleza mixta (cuantitativos pero también cualitativos), toda vez que la razón última de su existencia es brindar servicios de calidad al ciudadano.

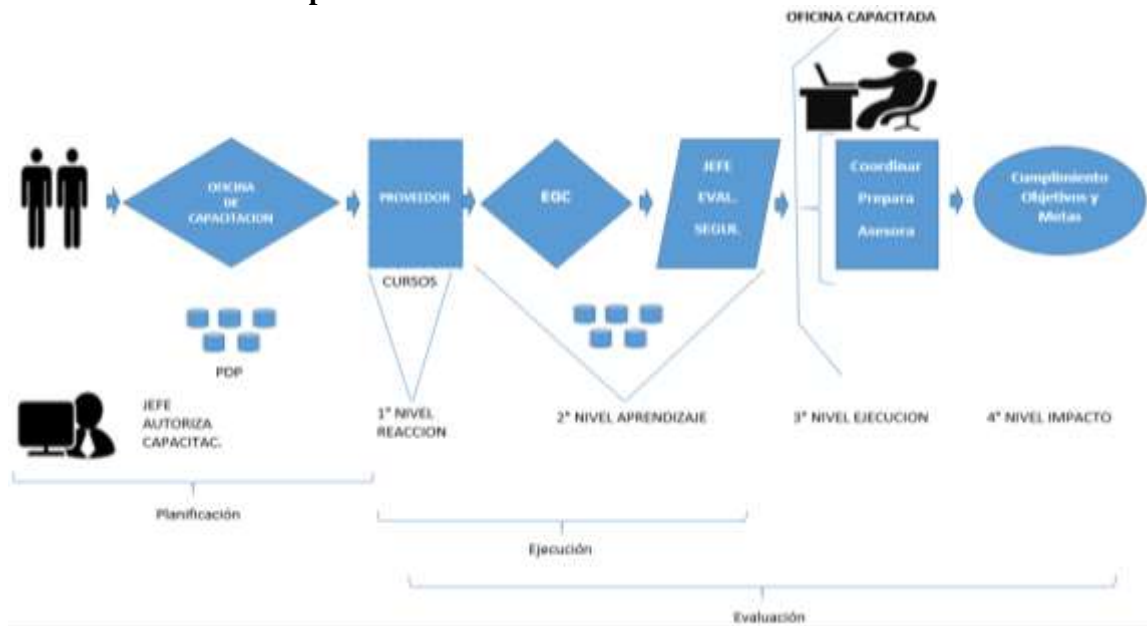
Por ello, en este trabajo buscaremos implementar un modelo de medición del impacto de la capacitación en el personal del MINSA de acuerdo a los cuatro niveles de evaluación que plantea Kirkpatrick (2007)<sup>5</sup>, los cuales también toma en cuenta SERVIR; lo que generará los indicadores correspondientes, de acuerdo a la estrategia interna de la OGGRH y del MINSA a nivel corporativo. Recalamos que el modelo debe orientarse desde la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de capacitación. A continuación, presentamos un gráfico que sintetiza los niveles de evaluación en el proceso de la capacitación:

---

<sup>5</sup> Niveles de: reacción, aprendizaje, comportamiento y de evaluación de resultados (Kirkpatrick 2007). Estos cuatro niveles sirvieron de modelo para los que plantea SERVIR: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto (Resolución de Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE, con fecha 08 de agosto de 2016).



**Gráfico 2. Ciclo de la capacitación**



Fuente: Resolución de Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE (08/08/2016) / Elaboración propia 2017.

Por último, es importante mencionar las experiencias de Uruguay y Chile en la evaluación de la capacitación, por contar con buenas prácticas internacionales. Uruguay cuenta con una Guía para la Evaluación del Impacto de la Formación. Para desarrollar la evaluación respectiva, toman en cuenta las lecciones aprendidas de las evaluaciones anteriores, donde consideran aspectos críticos. Además, se basan en la evaluación por competencias, por lo cual la evaluación va acompañada del seguimiento y monitoreo, utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos. Esta evaluación sirve para programar las capacitaciones que se requieran y las proyecciones presupuestales de la entidad. Para desarrollar esta evaluación cuentan con dos actores principales: el servidor público y el jefe inmediato, quien tiene la responsabilidad de evaluar al trabajador (Vargas Zúñiga *et al.* 2011).

Por otro lado, en Chile funciona un Instituto ROI, especializado en la capacitación de empresas privadas pero que a partir del segundo semestre de 2016 está incursionando en capacitar a entidades del Estado, como es el caso del Ministerio de Salud de Chile. Para este proceso, cuenta con una metodología de planificación, recolección y análisis de datos; con base en esta información, posteriormente desarrollan el informe de estudio de la evaluación de impacto. El objetivo de dicho informe es potenciar las actividades de evaluación de las capacitaciones, con un enfoque de resultados que permita tener mayor y mejor información acerca de la efectividad de las actividades realizadas en los diversos niveles de las evaluaciones de capacitación (Instituto ROI Chile 2016).

## Capítulo IV. Metodología

### 1. Tipo de investigación y alcance

En general, la investigación científica tiene como sus dos objetivos centrales: la producción de nuevos conocimientos y teorías; y la resolución de problemas. El primer objetivo corresponde a la llamada investigación básica; y el segundo, a la investigación aplicada (Hernández Sampieri *et al.* 2014). De acuerdo a esta clasificación, nuestro trabajo se ubica en el segundo tipo de investigaciones, aquel orientado fundamentalmente a proponer soluciones a problemas prácticos.

Dentro de la investigación aplicada, encontramos a su vez tres enfoques investigativos. Uno, basado en métodos cuantitativos; el segundo, en métodos cualitativos; y un tercero, que combina ambos enfoques, por lo cual se le denomina mixto. Escoger uno de estos enfoques dependerá de la naturaleza del problema a investigar y del tipo de datos o evidencia que se recogerá para poder comprender el problema, además del procesamiento de la información recolectada (Hernández Sampieri *et al.* 2014).

Dada la naturaleza del problema elegido para la presente investigación, se ha seleccionado el método cualitativo. Este se caracteriza por los siguientes rasgos (Hernández Sampieri *et al.* 2014): la selección del problema de investigación parte de una aproximación a la realidad, en base a la observación directa y contacto con los actores involucrados, más que en la experimentación en condiciones controladas. Dicho de otro modo, se parte de un enfoque inductivo (de lo particular a lo general). La delimitación del problema a investigar requiere un análisis complejo y una búsqueda de más información sobre el tema de interés en la literatura preexistente.

Cabe señalar que, en la investigación cualitativa, el proceso de investigación no sigue una secuencia lineal, sino más bien cíclica y sistémica. La validación de las hipótesis no requiere fundamento estadístico, ya que los datos recogidos se analizan en función de variables no necesariamente cuantitativas o mensurables, dando lugar a interpretaciones más detalladas de la realidad social; lo cual le otorga mayor profundidad ya que contextualiza el fenómeno o problema investigado.

Por todo lo explicado anteriormente, para la realización de la presente investigación hemos empleado el método cualitativo, porque permite adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento de los actores investigados, basado en la interpretación de la realidad social a partir de un contacto e interrelación directa con las fuentes de información (Martínez 2011).

## **2. Métodos de investigación**

En nuestro diagnóstico, describimos los rasgos más importantes que caracterizan el tema de las capacitaciones dentro de la realidad del MINSA, centrando nuestro análisis en los factores que interactúan para reducir el impacto positivo y la eficacia de dichas capacitaciones en el desempeño del personal capacitado.

De igual manera, hemos realizado una revisión de la normativa legal vigente, relacionada con las capacitaciones en el sector público del Perú, con el propósito de contrastar las normas escritas con la realidad; y evaluar hasta qué punto dichas normas reflejan la práctica cotidiana de los trabajadores del MINSA, especialmente, de los miembros del equipo encargado de planificar y ejecutar las capacitaciones.

En la realización de la presente investigación, por lo tanto, hemos hecho uso de métodos que nos permitieron recolectar y analizar información de primera fuente sobre cómo mejorar la capacitación de los servidores públicos. Los métodos de investigación son los siguientes:

### **2.1 Caso de estudio**

En vista de las características ya mencionadas del enfoque cualitativo, hemos utilizado este método para poder analizar las causas del problema elegido: la problemática de las capacitaciones para el personal del MINSA. Se trata de profundizar en el estudio de una realidad específica, contrastando los conceptos teóricos con la práctica cotidiana. Es por ello que nuestro trabajo se centra en un solo aspecto de la problemática de una sola entidad pública, el Ministerio de Salud (MINSA) del Perú.

Dicha entidad viene a ser nuestro caso de estudio; es decir, nuestro trabajo intenta analizar en profundidad un aspecto específico (las capacitaciones al personal) de una unidad claramente delimitada (MINSA Perú). El objetivo es proponer algunos lineamientos para solucionar los factores que originan dicha problemática.

Como caso de estudio, se ha elegido al Ministerio de Salud (MINSA) porque es uno de los principales ministerios del Estado, debido principalmente a la trascendencia social de su campo de acción, ya que brinda servicios de salud necesarios y que tienen un impacto directo en la calidad de vida de la población. El MINSA cuenta con 2.700 servidores y se le asigna para las capacitaciones de su personal un presupuesto promedio de 1.200.000 soles (de acuerdo a la evolución del Presupuesto MINSA/MEF) (MINSA 2016a).

Respecto a los alcances de la presente investigación, es importante señalar que esta abarca únicamente a los trabajadores del MINSA, del año 2013 al año 2016. Por lo tanto, no incluye a los organismos públicos adscritos, órganos desconcentrados, organismo público ejecutor (Instituto de Gestión de Servicios de Salud – IGSS, que incluyen centros de salud, hospitales y redes de salud hasta diciembre 2016), programas del MINSA y Direcciones Regionales de Salud (DIRESA) dependientes de los Gobiernos regionales.

## **2.2 Observación participativa**

Para poder describir la realidad del MINSA hemos utilizado nuestra propia experiencia en el sector público dentro del área de recursos humanos, específicamente en la capacitación a servidores públicos. Dicha experiencia nos ha permitido una inmersión en el contexto donde surge y se desarrolla el problema de investigación. Este método de obtención de información se conoce como observación participativa (Hernández Sampieri *et al.* 2014). Dichos autores sostienen que el punto de partida para la investigación con un enfoque cualitativo, radica en la presencia del investigador en el contexto a investigar, que es donde inicia su proceso inductivo para analizar el problema y poder llegar al planteamiento de soluciones viables.

La investigadora tiene experiencia laboral propia en el campo de las capacitaciones en el sector público. Primero, en el Ministerio del Ambiente (MINAM) desde diciembre 2014 a febrero 2016; y actualmente en el Ministerio de Salud, desde agosto 2016 a la fecha. El contacto cotidiano con la realidad de los servidores públicos me ha permitido identificar las brechas que inciden negativamente sobre el buen desarrollo de las capacitaciones para los trabajadores que laboran en las diferentes dependencias del MINSA.

## **2.3 Entrevistas semiestructuradas**

En cuanto al instrumento de recolección de datos, hemos seleccionado la modalidad de las entrevistas, de tipo semiestructurado. Las entrevistas son un método de recolección de datos que permite una comunicación directa con los entrevistados, a través de un cuestionario que contiene en su mayoría preguntas abiertas. Las preguntas se han diseñado en función al problema de investigación, incidiendo en los diferentes aspectos o factores que originan dicho problema, los cuales están sintetizados en las conclusiones (Hernández Sampieri *et al.* 2014).

La ventaja de elaborar un cuestionario previo a la realización de las entrevistas radica en que nos permite centrar las respuestas de los entrevistados en los temas objeto de interés, evitando su

dispersión o que introduzcan comentarios ajenos al objeto de investigación. Un punto muy importante fue el consentimiento informado. Es decir, antes de iniciar la entrevista, se comunicó a los sujetos en qué forma se iba a utilizar esa información (elaboración de una tesina de maestría); por lo cual se les pidió emitir sus opiniones, sugerencias o críticas con total libertad, dado que se iba a respetar su anonimato.

Por lo dicho anteriormente, una de las fuentes más significativas para contrastar y complementar nuestra propia observación de la realidad, la constituyeron las entrevistas. Dichas entrevistas fueron realizadas a funcionarios del MINSA de distintas unidades orgánicas: especialistas en capacitación de la ORH, así como a funcionarios y directivos del ministerio. También se incluyen entrevistas a funcionarios y especialistas que laboran en el área de recursos humanos de otros ministerios.

Dichas entrevistas nos permitieron recoger opiniones y percepciones de primera mano, procedentes de funcionarios con experiencia en el terreno de las capacitaciones en el sector público en general, y en el MINSA en particular. Así, pudimos acceder a un conocimiento más directo de la realidad y problemática del funcionamiento de las capacitaciones que se vienen realizando en las unidades del MINSA. Para ello, se han seleccionado tres grupos de entrevistados:

A. Funcionarios responsables o intervinientes en el proceso de capacitaciones en el MINSA

Este grupo es importante porque son los encargados de planificar y supervisar las acciones de capacitación a nivel institucional, debiendo aplicar los lineamientos y pautas que proporciona SERVIR. En este primer grupo se incluyó personal de la OGGRH y jefes de algunas de las unidades del MINSA.

B. Personal capacitado en el MINSA

En este grupo se incluyó a personal de las distintas unidades del MINSA y de la OGGRH. Es importante entrevistarlos porque han sido los beneficiarios directos de las diversas acciones de capacitación realizadas hasta la fecha, por lo cual sus percepciones y opiniones son muy útiles para conocer los posibles problemas y deficiencias que se presentan durante la capacitación, de una manera vivencial y más cercana a la realidad cotidiana de los participantes.

C. Funcionario y especialista de OGRH de otros ministerios

En la presente investigación se entrevistó a los responsables del proceso de capacitación en el

MTC y en el MINAM. La información y opiniones proporcionadas por estos funcionarios permitieron conocer algunas características de la realidad de las capacitaciones en otras entidades públicas, pudiendo efectuar un análisis comparativo con la problemática detectada en el MINSa.

En total, se han realizado 16 entrevistas. En el grupo A, se efectuaron cuatro entrevistas; en el grupo B, diez entrevistas; y en el grupo C, tenemos dos entrevistados. La información producto de las entrevistas fue utilizada para fundamentar el análisis de la problemática de las capacitaciones en el MINSa, desarrollado en el siguiente capítulo de la presente investigación (diagnóstico).

## Capítulo V. Diagnóstico

### 1. La capacitación en el sector público

Existe un instrumento clave para la gestión de la capacitación en el sector público de nuestro país. Nos referimos al plan de desarrollo de personas (PDP). Los PDP se utilizan en la etapa de planificación del ciclo del proceso de capacitación. En cuanto a su alcance, los PDP se elaboran con proyección a cinco años (quinquenales) y anuales. Cada órgano y dependencia pública está obligado a elaborar y presentar sus respectivos PDP a SERVIR.

El Estado peruano invierte un porcentaje importante de su presupuesto en capacitaciones, en particular, en aquellas entidades que requieren un alto conocimiento técnico. De acuerdo al estudio realizado por SERVIR, a partir del análisis de 353 planes de desarrollo de personas (PDP) quinquenales y anuales, elaborados y presentados a SERVIR en los años 2013 y 2014, se obtuvieron los siguientes resultados globales para el sector público:

**Tabla 1. Principales resultados de los PDP presentados a SERVIR (2013 y 2014)**

PRINCIPALES RESULTADOS DE LOS PDP PRESENTADOS	
Presupuesto promedio planificado para la capacitación por entidad	S/. 415.300
Presupuesto promedio planificado por acción de capacitación	S/. 11.869
Costo promedio de capacitación por persona	444
Total de acciones de capacitación identificadas	9.520
Promedio de acciones de capacitación planificadas por entidad	56
Porcentaje de acciones de capacitación tipo curso	82%
Porcentaje de capacitación de modalidad presencial	66%

Fuente: SERVIR Estudio Demanda 2014 / Elaboración propia 2017.

El presupuesto promedio planificado para las capacitaciones por parte de cada entidad pública es de S/ 415.300. El costo promedio de capacitación por persona asciende a S/ 444. En el caso del Gobierno central, se observa que invierte más del doble en capacitación que los Gobiernos regionales y locales. El promedio de acciones de capacitación<sup>6</sup> ejecutadas asciende a 56 por entidad. Respecto al monto

<sup>6</sup> La oferta de capacitación que se rige por el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, está conformada por los programas y cursos de **formación profesional** (doctorados, postdoctorados, maestrías y cursos de actualización) y por los cursos de **formación laboral** (formación laboral, capacitación interinstitucional y pasantías) (artículo 10 del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025). Fuente: SERVIR (2010). Disponible en: [http://storage.servir.gob.pe/gerencias-gdcrsc/GDCR-Preguntas\\_frecuentes-2010-06-14.pdf](http://storage.servir.gob.pe/gerencias-gdcrsc/GDCR-Preguntas_frecuentes-2010-06-14.pdf)

Un ejemplo interesante de clasificación de los diversos eventos de capacitación en las entidades públicas peruanas lo formularon los investigadores Machicao & Luna (2009). El **nivel** de los eventos de capacitación fue clasificado en **Alto** (maestrías y diplomados), **Medio** (cursos) y **Bajo** (seminarios y talleres). Adicionalmente, los autores consideraron el **nivel informativo**, para las capacitaciones no relacionadas a las actividades directas de las entidades, independientemente del nivel. Según el **tipo de aplicación** de las capacidades desarrolladas mediante las acciones de capacitación, las mismas fueron clasificadas como: referentes a gestión estratégica (Gestión), a

promedio presupuestado y planificado para desarrollar las capacitaciones a nivel central (incluyendo los ministerios), observamos que la cifra va en ascenso: para el año 2013 se presupuestó el monto de S/ 456.720 y para el siguiente año 2014, asciende al monto de S/ 632.508, siendo la variación de 38,5%. De otro lado, del total de acciones de capacitación incluidas en los PDP analizados, vemos que el 82% corresponde a acciones de capacitación tipo curso. El 66% de dichas acciones, realizadas mediante la modalidad presencial. Esta información también sirve para mejorar la eficiencia de la inversión del Estado en capacitación.

En el caso del MINSA, en el siguiente cuadro observamos el número de acciones de capacitación que se ha logrado realizar anualmente durante los últimos años:

**Tabla 2. Número de acciones de capacitación realizadas en el MINSA (2013-2016)**

AÑO	TOTAL
2013	60
2014	32
2015	42
2016	95

Fuente: Datos del EGC – OGRH/MINSA 2016 / Elaboración propia 2017.

En la tabla siguiente podemos apreciar las 95 capacitaciones que se realizaron durante el año 2016, divididas por tipo de capacitación:

**Tabla 3. Tipos de capacitación realizados en el MINSA (2016)**

TIPOS DE CAPACITACIONES MINSA (2016)	
Cursos	53
Talleres	40
Virtuales	2
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

Fuente: Datos del EGC – OGGRH/MINSA 2016 / Elaboración propia 2017.

Por otro lado, es preciso señalar que, con el fin de fortalecer al sistema de recursos humanos, SERVIR viene desarrollando diagnósticos de conocimientos. Se trata de una herramienta implementada a cargo de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio

---

administración (Administrativo), a proyectos y procesos (Operativo) y a temas técnicos (Técnico). El **canal** indica si los cursos fueron presenciales o virtuales.

El consultor experto en capacitaciones Pedro Guglielmetti señala que las acciones de capacitación pueden clasificarse de acuerdo a los siguientes criterios: según la **modalidad institucional de entrega** (capacitación interna o externa); la **metodología de enseñanza-aprendizaje** (por ejemplo: curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etcétera); y la **cobertura** (individual o colectiva/grupal) (Hidalgo 1998).



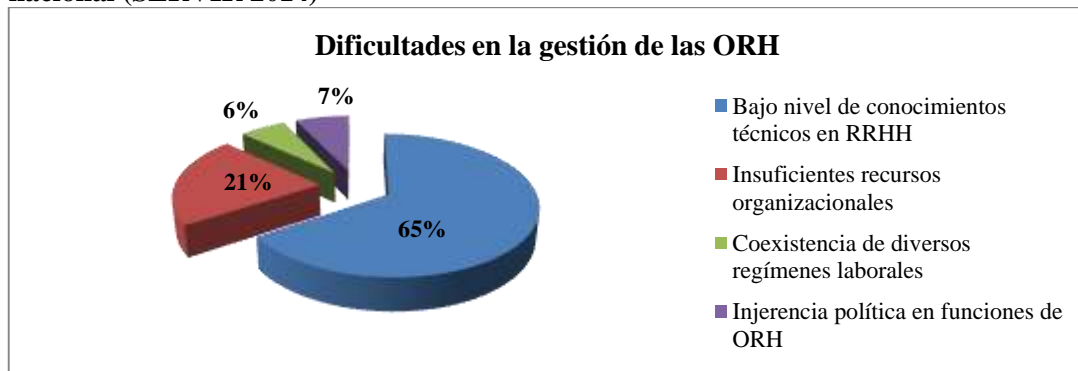
Civil (GDCRSC), en el marco de la etapa de planificación del Subsistema de Capacitación. A través de esta herramienta, se busca obtener una línea de base de las capacidades de los colaboradores de los sistemas administrativos y funcionales. Los diagnósticos son implementados en coordinación con los entes rectores de dichos sistema (SERVIR 2015).

Para ejecutar las capacitaciones, se están tomando algunos datos del diagnóstico realizado por SERVIR sobre la realidad del personal que sirve en las oficinas de recursos humanos (ORH). Así, existe un diagnóstico sobre el sistema administrativo de gestión de recursos humanos realizado por SERVIR, el cual ha servido como línea de base de las capacitaciones de los colaboradores o de los trabajadores de las entidades del Estado. Dicho diagnóstico se enfocó en la evaluación de los conocimientos, con el objeto de realizar los cuadros de necesidades e identificar las brechas de conocimiento del grupo de recursos humanos; a fin de brindar a partir del siguiente año las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que se identifiquen con esta herramienta. Se busca fortalecer a las personas que trabajan en las ORH, con la finalidad de mejorar el servicio que brindan a los ciudadanos (SERVIR 2015).

Los resultados del citado diagnóstico fueron publicados en el año 2013. A partir de los resultados del mismo, se han identificado brechas de conocimiento en los participantes. A nivel general, este grupo de gestores de recursos humanos cuenta con un puntaje medio del 50%, a diferencia de los otros sistemas que cuentan con puntajes muy superiores.

Durante el ciclo de conferencias del Diagnóstico de Conocimiento de Recursos Humanos (organizadas por SERVIR en marzo 2013), se aplicaron 4.423 encuestas a gestores de RR.HH. a nivel nacional. En los siguientes gráficos se pueden apreciar los resultados de dichas encuestas, las que sirvieron para realizar un diagnóstico de la problemática de las ORH a nivel nacional.

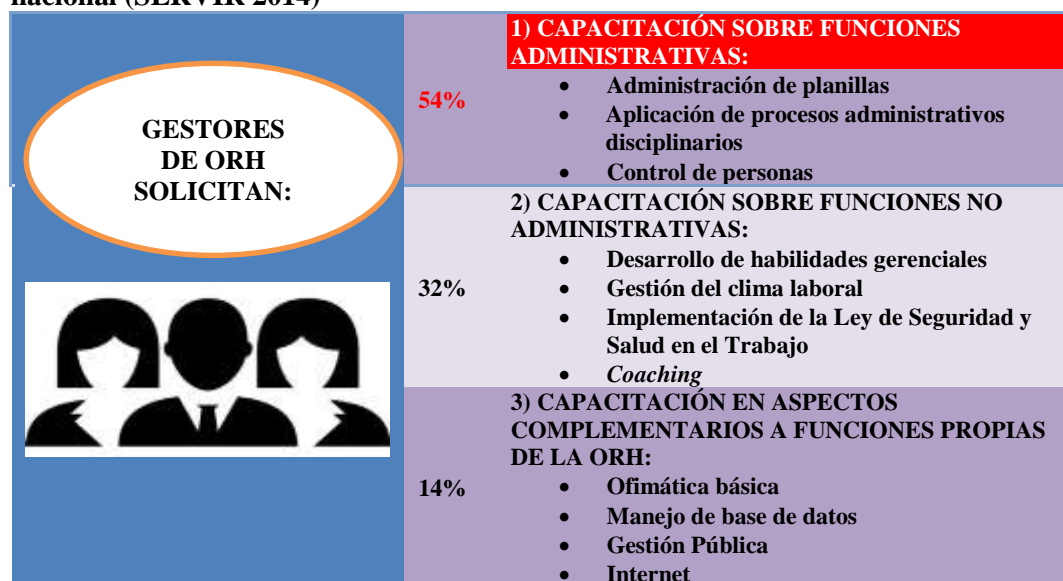
**Gráfico 3. Diagnóstico de las principales dificultades en la gestión de las ORH a nivel nacional (SERVIR 2014)**



Fuente: SERVIR (2014) / Elaboración propia 2017.

Como se observa en el gráfico 3, referente a las dificultades en la gestión de las oficinas de recursos humanos (ORH) a nivel nacional, se destaca como la principal deficiencia: el bajo nivel de conocimientos técnicos sobre recursos humanos (65%). El segundo factor problemático en importancia radica en la insuficiencia de recursos organizacionales (21%), seguido de la injerencia política en las funciones de la ORH (7%) y de la coexistencia de diversos regímenes laborales (6%).

**Gráfico 4. Diagnóstico de necesidades de capacitación de los gestores de las ORH a nivel nacional (SERVIR 2014)**



Fuente: SERVIR (2014) / Elaboración propia 2017.

Tal como se aprecia en el gráfico anterior (gráfico 4), el **54% de los gestores de RR.HH.** encuestados a nivel nacional solicitan **capacitación en funciones administrativas** (administración de planillas, aplicación de procesos administrativos disciplinarios, control de personas). El 32% de los gestores consultados declara tener necesidad de capacitación en funciones no administrativas (desarrollo de habilidades gerenciales, gestión del clima laboral, coaching, entre otros rubros). Significativamente, un 14% de los gestores de RR.HH. consultados manifiesta necesitar capacitación en aspectos básicos para un buen desempeño laboral (ofimática básica, manejo de bases de datos, internet y gestión pública).

## **2. La capacitación en el Ministerio de Salud (MINS)**

El Ministerio de Salud contaba, al 31 de diciembre de 2016, con un total de 2.700 trabajadores, sujetos a diferentes regímenes laborales, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Composición del personal del MINSA según régimen laboral (2016)**

PERSONAL DEL MINISTERIO DE SALUD								
D. Legislativo 276		Destacados	D. Leg. 1057	Ley 30057	D. Leg. 1024	FAG/PAC	Practicantes	TOTAL
Adm.	Asistenciales							
931	403	36	1.281	4	4	22	19	2.700

Fuente: EGC / OGGRH - MINSA / Elaboración propia 2017.

El personal nombrado bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 totaliza 1.334 trabajadores. El personal CAS (bajo la modalidad de Contratos Administrativos de Servicios) suma 1.281 trabajadores. Estos dos grupos (nombrados y CAS) son los únicos miembros del personal considerados para las capacitaciones. Los restantes trabajadores no acceden a dicho beneficio, debido a que se les contrata con un régimen especial, de carácter temporal. Las renovaciones se dan en periodos de 1, 3, 5 y hasta 12 meses. Por esta circunstancia, existe un alto índice de rotación frecuente; lo que afecta la continuidad del aprendizaje y del dominio que cada trabajador pueda conseguir en el desempeño de sus labores.

En el caso del Ministerio de Salud (MINSA), el presupuesto para capacitaciones cuenta con un promedio anual de S/ 1.272.921, calculado en base a los últimos cuatro años, del 2013 al 2016 inclusive.

**Tabla 5. Evolución del presupuesto del Ministerio de Salud (2013-2016)**

EVOLUCIÓN DE PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES DEL MINSA		
AÑO	PIM	EJECUTADO
2013	1.112.167	950.180
2014	1.230.484	800.090
2015	1.156.400	1.081.241
2016	1.592.631	1.434.083
<b>TOTAL</b>	<b>5.091.682</b>	<b>4.340.753</b>

Fuente: MINSA (2016a) / Elaboración propia 2017.

La siguiente tabla (6) nos permite comparar los datos sobre capacitaciones presupuestadas y ejecutadas durante los últimos cuatro años, entre el MINSA y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

**Tabla 6. Tabla comparativa de presupuesto para capacitaciones por año entre MINSA y MTC (2013-2016)**

PRESUPUESTO Y CAPACITACIONES POR AÑO							
MINISTERIO DE SALUD				MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES			
AÑO	PIM	PRESUPUESTO EJECUTADO	ACCIONES DE CAPACITACIÓN REALIZADAS EN	AÑO	PIM	PRESUPUESTO EJECUTADO	ACCIONES DE CAPACITACIÓN REALIZADAS EN
Al 31.2016 Personal 2700				Al 31.2016 Personal 1863			
<b>2013</b>	1.112.167	950,18	60	<b>2013</b>	1.858.310,30	670.444,11	147
<b>2014</b>	1.230.484	800,09	32	<b>2014</b>	3.372.663,00	905.082,77	206
<b>2015</b>	1.156.400	1.156.400	42	<b>2015</b>	1.903.077,50	998.688,80	153
<b>2016</b>	1.592.631	1.434.083	95	<b>2016</b>	1.856.354,00	1.400.862,00	130
	5.091.682	4.340.753			8.990.404,80	3.975.077,68	

Fuente: Datos del EGC – OGGRH/MINSA 2016 y Oficina de Capacitación del MTC / Elaboración propia 2017.

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, en el año 2016 hubo un total de 95 cursos dictados en el MINSA, por un monto total de presupuesto programado de 1.592.631 soles. Participaron en las diferentes acciones de capacitación, 2.896 personas (siendo el total de trabajadores de 2.700); por lo cual, cada capacitación representa un monto de 590 soles por persona. Esta cantidad es menor en relación a la prevista por SERVIR (una UIT por persona para capacitaciones). Además, aunque el MINSA cuenta con mayor cantidad de trabajadores (2.700), su presupuesto total para capacitaciones en el año 2016 fue de 1.592.631 soles, monto menor en comparación al MTC, que cuenta con 1.863 trabajadores, siendo su presupuesto de 1.856.354 soles, correspondiendo entonces un presupuesto para capacitación de 996 soles por persona. Finalmente, cabe señalar que, en el año 2016, el MTC contó con mayor cantidad de capacitaciones: 130 en total; en contraste con 95 en el MINSA.

En el anexo 4 hemos incluido un cuadro comparativo de la evolución de ejecución presupuestal entre los siguientes Ministerios: Ministerio de Salud (MINSA) y Ministerio de Educación (MINEDU). Dicho cuadro presenta información sobre la ejecución presupuestal que se invierte en capacitación para cada uno de los ministerios citados, en el periodo de 2013 a 2016. Se muestra que la ejecución presupuestal del año 2016, por cada uno de los capacitados del MINSA, es de 495 soles; cifra menor en comparación con la ejecución presupuestal del MINEDU, que equivale a 987 soles por persona.

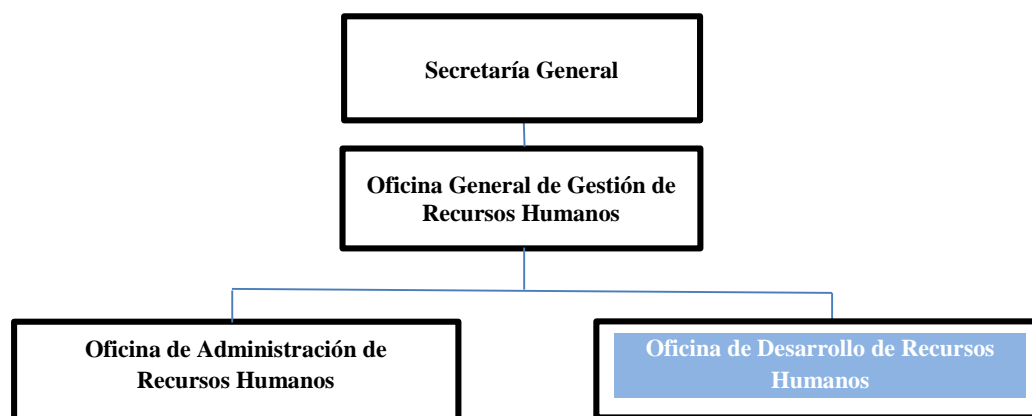
Por último, es pertinente mencionar que se ha aprobado recientemente, mediante Resolución Ministerial N° 147-2017/MINSA del 28 de marzo de 2017, el Plan Estratégico Institucional (PEI)

2017 – 2019 del Ministerio de Salud; bajo los lineamientos de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. Dentro del nuevo PEI, se señala como una acción estratégica a la “promoción, fortalecimiento y desarrollo de capacidades del personal institucional”; a diferencia del PEI anterior, aprobado con R.M. N° 666-2013/MINSA, del 23 de octubre de 2013, en el cual se mencionaba a la capacitación de manera general y no consideraba ningún objetivo estratégico o acción estratégica relacionada a la capacitación.

## 2.1 Operatividad del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en el MINSA

El Ministerio de Salud cuenta con una unidad encargada específicamente de las capacitaciones al personal, identificada como Equipo de Gestión de Capacidades. Este equipo depende directamente de la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos, que forma parte de la Oficina General de Gestión Recursos Humanos como órgano de apoyo para el ministerio. Para entender mejor el desarrollo de sus funciones, hemos incluido el siguiente organigrama:

**Gráfico 5. Organigrama de la OGGRH**



Fuente: OGGRH - MINSA / Elaboración propia 2017.

La Oficina de Administración de Recursos Humanos cuenta con los siguientes equipos:

- Equipo de Programación y Presupuesto
- Equipo de Supervisión y Control
- Equipo de Remuneraciones y Pensiones
- Equipo de Ingreso y Escalafón

La Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos cuenta con los siguientes equipos:

- Equipo de Gestión de Capacidades
- Equipo de Bienestar Social
- Equipo de Seguridad y Salud en el Trabajo

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos (OGGRH) del Ministerio de Salud - MINSA depende funcionalmente de la Secretaría General del Ministerio de Salud. Actualmente cuenta con 97 trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 (nombrados), 60 trabajadores bajo la modalidad del Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y 07 funcionarios (cargo de confianza).

Cabe señalar que, mediante Resolución Ministerial N° 945-2016/MINSA del 07 de diciembre de 2016, se aprueban el “Mapa de Procesos Institucionales del Ministerio de Salud” y la matriz de alineamiento de los macro procesos sectoriales a los macro procesos institucionales del Ministerio de Salud. El proceso de capacitación está ubicado en el Sub proceso de Gestión del Desarrollo y de Capacitación de la Administración de Recursos Humanos, a nivel de soporte.

## **2.2 El Equipo de Gestión de Capacidades**

El Equipo de Gestión de Capacidades está integrado actualmente por quince trabajadores y un jefe de equipo. Cuenta con las siguientes herramientas de gestión:

- Normas dictadas por SERVIR: principalmente, la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE; además de las normas legales citadas anteriormente en el presente trabajo (ver numeral 2 Antecedentes).
- Plan de desarrollo de personas (PDP): el PDP que corresponde al año 2017 fue aprobado el 30 de enero del presente año<sup>7</sup>, mediante Resolución Secretarial N° 012-2017/MINSA (30/01/2017), por un monto aprobado de 1.483.130 soles.
- Normas y directivas internas dictadas por el MINSA: Mapa de Procesos Institucionales del Ministerio de Salud, aprobado con Resolución Ministerial N° 945-2016/MINSA (07/12/2016); Ley de Creación del MINSA - Ley N° 27657 (29/01/2002) y su Reglamento de Organización y Funciones del MINSA (vigente), mediante Decreto Supremo D.S N° 008-2017-SA (05/03/2017) modificado por el Decreto Supremo N° 011-2017-SA (24/04/2017); y el Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA, aprobado con Resolución Ministerial N° 541.95-SA/DM del 31 de julio de 1995<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Como antecedentes del PDP vigente (2017), podemos mencionar que existen PDP elaborados desde el año 2013 a 2016 inclusive. También se puede consultar en línea el Plan de Desarrollo de Personas Quinquenal 2012-2016 del Ministerio de Salud. Fuente: [http://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/pdp-consolidado/nacional/Q\\_MINSA.pdf](http://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/pdp-consolidado/nacional/Q_MINSA.pdf)

<sup>8</sup> Es importante señalar que el Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA fue aprobado mediante R.M. 541.95-SA/DM en julio de 1995, es decir, hace 22 años. El citado dispositivo tan solo es útil para formalizar la participación de un trabajador en una capacitación que se vaya a realizar en el extranjero. Para ello, el postulante requiere haber sido aprobado por un comité de becas y capacitación; lo cual sirve para autorizar la licencia por capacitación sin goce de haber. Falta incorporar normas dictadas por el órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, enmarcadas dentro de la modernización de la gestión del Estado (como la implementación de la descentralización; sobre el ámbito de acción de los organismos de gestión central, regional y local).

Los trabajadores del Equipo de Gestión de Capacidades, al igual que los restantes miembros de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos (OGGRH), se capacitaron en diversos temas, que abarcan desde el sistema integrado de administración financiera, control interno, gestión del servicio civil, desarrollo de competencias directivas, manejo eficaz del tiempo, hasta manejo de herramientas informáticas (Excel) (ver la tabla 9).

Para esta investigación, se entrevistó a siete especialistas del EGC. Todos ellos manifiestan que están enterados de la normatividad sobre capacitaciones emitidas por SERVIR; además de las normas internas con que cuenta el MINSA. Del mismo modo, los coordinadores administrativos de las unidades de línea, como la Oficina General de Comunicaciones y la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas), al ser entrevistados manifestaron que sí tienen conocimiento de las normas respecto a las capacitaciones<sup>9</sup>.

Por otro lado, el funcionario responsable encargado del EGC/OGGRH durante el año 2016<sup>10</sup>, explicó en su entrevista que, de las 380 capacitaciones programadas en el PDP para el 2016, no se ejecutaron 101; por los siguientes motivos:

- No todas las unidades orgánicas cumplieron en enviar sus TDR; o bien los enviaron fuera del plazo requerido por el área de logística.
- La oficina de logística de la Oficina General de Administración (OGA), no atendió de manera oportuna las solicitudes de capacitación, dando prioridad a otros pedidos.
- Se produjo una alta rotación en el cargo del funcionario responsable del área de logística, ya que durante el año 2016, hubo tres jefes distintos.
- Recortes de presupuesto por política del Estado, cambio de gestión del Gobierno Central desde agosto del año 2016.

En general, observamos que el Equipo de Gestión de Capacidades cuenta con personal activo y colaborador. No obstante, en cuanto a la planificación, falta implementar la articulación de su labor con el resto de las unidades del MINSA, en el sentido de que todas las capacitaciones que reciben y organizan para los trabajadores deben estar alineadas con los fines y objetivos institucionales del Ministerio de Salud. Asimismo, en lo relativo a la ejecución, hay que mejorar el nivel de coordinación entre las unidades involucradas en el desarrollo de las capacitaciones, especialmente, contar con el apoyo de los directivos.

---

<sup>9</sup> Entrevistas al Grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

<sup>10</sup> Entrevista al Grupo A: Funcionario responsable del EGC/OGGRH-MINSA, con fecha 02/02/2017.

### 3. Dificultades observadas en la gestión de la capacitación

Sobre la base de las entrevistas realizadas y de la observación participativa (ver capítulo IV: Metodología), se han identificado una serie de dificultades observadas en la gestión de las capacitaciones, las que hemos dividido en cuatro grandes grupos: inadecuada planificación de las capacitaciones, coordinación interna y ejecución presupuestal; inasistencia del personal a ser capacitado; problemas en la selección de participantes y selección de las capacitaciones; y por último, pero no menos importante, falta de indicadores de desempeño.

#### 3.1 Inadecuado planeamiento estratégico, coordinación interna y ejecución presupuestal

En la práctica, observamos que cada año, los montos presupuestados para los diversos rubros de acuerdo al PIA (Presupuesto Institucional de Apertura), sufren constantemente cambios; lo cual se refleja en el Plan Institucional Modificado (PIM). Por ejemplo, para el año 2016 el PIM fue de 1.592.631 soles y el monto ejecutado al final del mismo año, fue de 1.434.083 soles. Lo ejecutado es menor a lo proyectado inicialmente, no manteniéndose el mismo monto que presenta cada oficina en el cuadro de necesidades (plan de desarrollo de personas – PDP). Así sucedió en el caso de la Oficina General de Recursos Humanos del MINSA. De acuerdo al PDP programado para el 2016, se consideró 100.000 soles para la OGGRH del MINSA; de los cuales se ejecutó solamente 59.449,26 soles, según las tablas siguientes (ver las tablas 7 y 8):

**Tabla 7. Presupuesto 2016 para el PDP del MINSA, por unidades orgánicas**

UNIDAD ORGÁNICA	PRESUPUESTO EN SOLES
Dirección General de Infraestructura, Equipamiento y Mantenimiento	110.000
Organización Nacional de Donación de Trasplantes	40.000
Secretaría General	60.000
Oficina General de Administración	558.400
Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	100.000
Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	100.000
Oficina General de Asesoría Jurídica	50.000
Oficina General de Cooperación Internacional	80.000
Oficina General de Comunicaciones	120.000
Oficina General de Estadística e Informática	150.000
Oficina de Descentralización	60.000
Defensoría de la Salud y Transparencia	60.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.668.400</b>

Fuente: MINSA (2016a)/ Elaboración propia 2017.



**Tabla 8. Consulta amigable / Consulta de ejecución del gasto (enero 2017)**

**Año de ejecución: 2016 / Incluye: Actividades y proyectos**

<b>TOTAL</b>	<b>138.490.511.244</b>	<b>158.145.359.128</b>	<b>137.870.532.336</b>	<b>132.897.022.685</b>	<b>87,2</b>
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	104.303.961.188	97.612.782.513	87.583.671.966	85.711.980.620	89,7
Genérica 5-23: BIENES Y SERVICIOS	20.138.903.787	22.486.249.429	20.563.097.565	19.568.779.518	91,4
Sub-Genérica 2: CONTRATACION DE SERVICIOS	16.398.386.948	18.476.200.006	16.882.116.360	16.246.412.024	91,4
Detalle Sub-Genérica 7: SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	5.292.996.102	5.510.182.223	4.939.558.390	4.749.425.243	89,6
Específica 3: SERVICIO DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	435.661.934	276.039.785	249.754.202	221.966.829	90,5
Sector 11: SALUD	12.726.087	5.897.236	5.418.786	4.927.506	91,9
Pliego 011: M. DE SALUD	5.012.509	1.748.920	1.684.524	1.573.199	96,3
Unidad Ejecutora	PIA	PIM			Avance %
			DEVENGADO	GIRADO	
MINSA	4.696.509	1.592.631	1.545.408	1.434.083	97,0
022-138: DIRECCIÓN DE SALUD II LIMA SUR	36.000	4,956	4.956	4.956	100,0
ABASTECIMIENTO DE RECURSOS	280.000	151.333	134.160	134.160	88,7

Fuente: MINSA (2016b) / Elaboración propia 2017.

A continuación, presentamos una tabla con el resumen de las diferentes acciones de capacitación realizadas por la OGRH - MINSA, durante el año 2016 (ver la tabla 9):

**Tabla 9. Acciones de capacitación del OGRH - MINSa, 2016**

ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	TIPO	PARTICIPANTES	MONTO (SOLES)	MONTO POR PERSONA (SOLES)	ENTIDAD EDUCATIVA	FECHA INICIO	FECHA TÉRMINO
SIAF	Curso Especializado	6	2.877,78	479,63	UNMSM	25/04/2016	18/06/2016
Redacción y Ortografía	Curso-Taller	5	1,610	322	UNMSM	10/05/2016	19/05/2016
Atención al Ciudadano	Curso-Taller	24	6.000	250	UNMSM	13/07/2016	22/07/2016
Negociación y resolución de conflictos	Curso-Taller	10	5.625	562,20	PUCP	18/07/2016	22/08/2016
Gestión de archivo y el uso de las Tecnologías de la Información	Curso-Taller	6	1.890	315,00	UNMSM	25/07/2016	31/08/2016
Desarrollo de competencias directivas	Curso	8	5.333,33	666,67	UNMSM	28/09/2016	03/10/2016
Comunicación asertiva	Curso-Taller	30	3.072,90	102,43	Pirámide Consultores SAC	24/10/2016	25/10/2016
Microsoft Office 2010-Básico	Curso-Taller	7	2.208,50	315,50	UNMSM	24/10/2016	21/11/2016
Microsoft Office 2010-Intermedio	Curso-Taller	3	946,50	315,50	UNMSM	25/10/2016	24/11/2016
Gestión Pública y Políticas Públicas	Curso-Taller	16	5.040	315,00	PUCP	26/10/2016	16/11/2016
Marco General del Sistema de Abastecimiento y Contrataciones del Estado	Curso	13	7.329,79	563,83	Universidad de San Martín de Porres	28/10/2016	04/11/2016
Contabilidad Gubernamental	Curso	3	1.425	475	Universidad de San Martín de Porres	28/10/2016	01/12/2016
Tránsito a la Ley del Servicio Civil	Curso	25	4.870,13	194,81	B & M Consultoría Integral	21/11/2016	30/11/2016
Balance Score Card	Curso	3	1.560	520	Profit Liner	12/12/2016	14/12/2016
Ética en la Gestión Pública	Curso	8	1.128	141	CICADES	20/12/2016	20/12/2016
Gestión de la Capacitación en el Sector Público	Curso	10	6.708,33	670,83	B & M Consultoría Integral	21/12/2016	27/12/2016
Manejo Eficaz del Tiempo	Taller	16	1.824,00	114	K Factory	21/12/2016	29/12/2016
<b>TOTAL</b>		<b>193</b>	<b>59.449,26</b>				

Fuente: Datos de OGGRH - MINSa (2016) / Elaboración propia 2017.

Se observa que, durante el año 2016, se han realizado un total de 95 capacitaciones para el MINSA, siendo el gasto promedio anual por persona de 495 soles (año 2016)<sup>11</sup>. Dicho monto es inferior al necesario para el desarrollo de conocimientos y capacidades del personal del MINSA, de acuerdo a lo señalado por los especialistas entrevistados<sup>12</sup> así como también es mucho menor al tope máximo estipulado por SERVIR para la capacitación por persona al año, que es de 1 UIT (en el año 2016 era de 3.950 soles)<sup>13</sup>.

Asimismo, en el periodo 2013-2016, en lo referente a la ejecución del presupuesto para capacitaciones, se ha ejecutado en promedio el 85,3% del monto presupuestado al año para capacitaciones a nivel MINSA. El detalle se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 10. Evolución de presupuesto y ejecución de las capacitaciones del MINSA (2013-2016)**

<b>EVOLUCIÓN DE PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES DEL MINSA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>PIM</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>% DE EJECUCIÓN</b>
2013	1.112.167	950.180	85,4
2014	1.230.484	800.090	65,0
2015	1.156.400	1.156.400	100,0
2016	1.592.631	1.434.083	90,0
<b>TOTAL</b>	<b>5.091.682</b>	<b>4.340.753</b>	<b>85,3</b>

Fuente: MINSA (2016a) / Elaboración propia 2017.

Los entrevistados manifestaron que no todas las capacitaciones planteadas en el PDP se llegan a realizar, debido a varios factores, principalmente de tipo presupuestal. Todos los entrevistados coinciden en señalar que el presupuesto destinado a capacitaciones debería ser mayor que el actual<sup>14</sup>. Ellos declaran que a veces surgen otras propuestas, no contempladas en el PDP, que finalmente son las que se ejecutan<sup>15</sup>.

Uno de ellos señala que, si bien es cierto se toma en cuenta el PDP al momento de seleccionar los cursos de capacitación, con frecuencia se da un recorte bastante considerable de los cursos programados, ejecutándose muy pocos especializados; brindándose en su lugar más cursos

<sup>11</sup> En contraste con dicho monto, la oferta actual del mercado de capacitación en temas laborales supera las 1.000 opciones, entre diversos diplomados y otras modalidades ofrecidas por centros especializados. Esta amplitud en la oferta de capacitaciones contrasta con las dificultades de acceso del personal, debido al bajo monto para capacitaciones contemplado en los presupuestos anuales del MINSA.

<sup>12</sup> Entrevista del grupo A: Director General de Políticas y Normatividad en Salud Pública del MINSA, con fecha 02/02/2017 & Entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

<sup>13</sup> Valor de la UIT para el año 2016: S/. 3.950, de acuerdo al D.S. N° 397-2015-EF. Fuente: <http://www.sunat.gob.pe/indicestajas/uit.html> (Fecha de consulta: 15/03/2017).

<sup>14</sup> Entrevista del grupo A: Director General de Políticas y Normatividad en Salud Pública del MINSA, con fecha 02/02/2017 y entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

<sup>15</sup> Entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

genéricos no planificados, los cuales no formaban parte del PDP de su respectiva unidad orgánica<sup>16</sup>. En ocasiones, los pedidos de cursos de capacitación se realizan sin ningún sustento. Por lo tanto, los entrevistados recalcan que el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal debe reflejarse en el PDP, el cual debe alimentarse de las necesidades reales de las áreas; y no por criterios subjetivos<sup>17</sup>.

Por otro lado, los entrevistados reiteradamente mencionaron la falta de apoyo logístico y presupuestal. Esta carencia se manifiesta en hechos concretos; como por ejemplo: demora en tramitar los expedientes en el área de logística, ya que se priorizan otros asuntos según su criterio. En el área de logística no se tiene una persona que pueda atender los requerimientos del área de OGGRH/EGC y esto genera muchos retrasos. Una de las entrevistadas afirma que “los proveedores suelen llamarnos o preguntarnos por sus pagos, debido a que no cuentan con información sobre cómo va el trámite de sus pagos”<sup>18</sup>.

El apoyo que se recibe de otras dependencias para los eventos de capacitación es escaso, puesto que las otras áreas tienen actividades propias que atender. Como declaran los entrevistados, dichas áreas forman parte de todo el proceso, pero no van de la mano. Lo idóneo sería que apoyaran desde el requerimiento hasta la finalización del proceso, o sea la cancelación del servicio de capacitación, previo informe respectivo. Otro de los entrevistados afirma: “Las coordinaciones y solución de problemas se dan más por uno mismo, de cada uno de los técnicos, que por parte de las cabezas de los mismos”<sup>19</sup>.

El problema de ejecución presupuestal también se da porque la rotación de funcionarios es muy alta y no todos ven la capacitación del personal como una prioridad. En muchos casos, la velocidad del trámite dependerá de las coordinaciones entre Directores Generales, para priorizar la debida atención de las acciones de capacitación. Igualmente, se producen retrasos en la realización de los estudios de mercado. Uno de los entrevistados declaró que percibía un apoyo únicamente parcial a las acciones de Capacitación por parte de las áreas de Logística y Presupuesto, toda vez que la oficina de Capacitación pertenece a la OGGRH, mientras que Logística y Presupuesto pertenecen a la OGA. De acuerdo a su versión, muchas veces la OGA prioriza otras actividades por encima de la capacitación; incluso se usa parte del presupuesto de la partida asignada para capacitación, en otras necesidades de la institución.

---

<sup>16</sup> Entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

<sup>17</sup> Entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

<sup>18</sup> Entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

<sup>19</sup> Entrevistas al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.

Otro problema consiste en la falta de normas y directivas actualizadas. Tal es el caso del ya citado Reglamento del Comité de Becas y Capacitación, aprobado por Resolución Ministerial N° 541.95-SA/DM. Dicho Reglamento cuenta con diferentes circulares y memorándums que complementan su aplicación, ya que tiene más de veinte años de vigencia.

Esta norma desactualizada genera problemas de articulación y planeamiento estratégico, debido a que establece que el Comité de Becas y Capacitación del MINSA esté presidido por una oficina de línea, y no por la dependencia general a cargo de la gestión de recursos humanos, representada en este caso por el Equipo de Gestión de Capacidades<sup>20</sup>. De acuerdo a la normatividad de SERVIR, las ORH son las responsables de articular y gestionar las capacitaciones; en el caso del MINSA, estas funciones deberían canalizarse a través de la Oficina General de Recursos Humanos. Al no cumplir el citado Reglamento (que data de 1995) con lo dispuesto en la normativa más reciente de SERVIR (que data de 2016), se genera una distorsión administrativa, la cual afecta la comunicación y coordinación efectiva para poder desarrollar las capacitaciones en el extranjero.

Además, en la directiva de normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas (aprobada con RPE N°141-2016-SERVIR-PE), en lo referente al PDP se establece claramente que la formación laboral cuenta con un gasto tope de una UIT y por un periodo de tres meses. Deben estar registradas todas las capacitaciones que se realizan, tanto a nivel nacional como en el extranjero, lo cual debe estar incluido en la planificación de las capacitaciones.

Otra razón por la cual el Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA resulta desfasado de la realidad actual, consiste en que dicho Reglamento se basa en que su ámbito de acción es a nivel nacional. Esta figura no corresponde a la realidad, ya que a la fecha se ha implementado la descentralización de funciones hacia los Gobiernos regionales, a través de las DIRESA.

### **3.2 Inasistencia del personal a ser capacitado**

Las decisiones acerca de la selección del personal a ser capacitado, en otras palabras, decidir quiénes son beneficiarios de las acciones de capacitación, corresponden a la dirección de cada unidad orgánica o a los jefes de las áreas, dependiendo del caso. Ellos son los que designan al personal que debe asistir a cada evento de capacitación. De primer momento, se identifican las personas directamente con sus funciones y capacidades requeridas, según el mapeo de puestos.

---

<sup>20</sup> Numeral 5.2.5 de la RPE N° 141-2016-SERVIR-PE, el cual establece que las ORH son las encargadas de ejecutar e implementar las normas y lineamientos de SERVIR sobre las capacitaciones.

Sin embargo, en la práctica se aprecia que muchos colaboradores asignados inicialmente, no asisten a las capacitaciones programadas precisamente para ellos.

Es común que el MINSA contrate a terceros (consultores o empresas externas) para brindar las capacitaciones. Como la capacitación ya está contratada, se termina asignando a miembros del personal que poco o nada tienen que ver con el tema, con el propósito de cubrir el número de plazas ya previstas y pagadas dentro del evento de capacitación.

Entre las causas de inasistencia del personal a las sesiones de capacitación, hemos identificado las siguientes:

- El horario de clases no es atractivo, pues los participantes designados deben invertir parte de su tiempo libre en la capacitación y retornar más tarde de lo habitual a sus hogares.
- El lugar donde se va a realizar la capacitación está lejos de sus hogares.
- El personal tiene que esperar mucho tiempo entre la hora de salida del ministerio y el ingreso a las clases de capacitación (esta circunstancia afecta especialmente al personal nombrado).
- El jefe del área les ha pedido que se queden tiempo extra en el trabajo y no podrían llegar a las clases.
- Los miembros del personal asignado para una determinada capacitación, que en el último momento no van a asistir, envían a un reemplazo con la finalidad de no ser penalizados; y esta persona reemplazante posiblemente no tenga el perfil que se requiere para el curso.
- El área especializada o la que solicitó la capacitación no cubre la cantidad de personal mínima para dar el curso; por lo cual se ve obligada a reclutar personal en otras áreas para poder completar los cupos asignados.
- El personal designado para una determinada capacitación se ausenta debido a comisiones de trabajo; por lo cual se tiene que justificar su inasistencia o buscar otra persona para cubrir el cupo.

Otro aspecto que fue mencionado numerosas veces por la casi totalidad de los entrevistados, se refiere a la falta de una adecuada coordinación entre jefes y servidores. De acuerdo a la percepción de los miembros del EGC, la mayoría de los coordinadores no apoyan en el seguimiento de los participantes. Muchos de los entrevistados han constatado la falta de un auténtico compromiso de las autoridades de las unidades orgánicas, cuando se trata de acciones de capacitación. En ocasiones, los jefes no dan las facilidades para que el personal salga a las capacitaciones; o bien, no cumplen con la cantidad de participantes que se han comprometido a enviar a un determinado evento de capacitación. Algunos entrevistados señalan que los jefes en general, no tienen mucho

interés en evaluar adecuadamente a sus subordinados.

En general, los entrevistados resaltaron el hecho de que, en la práctica, existen muchas dificultades para llevar a cabo las acciones de seguimiento y monitoreo de las actividades de capacitación. El seguimiento y monitoreo constituye un factor de control importante para garantizar que los participantes inscritos para un determinado evento de capacitación, cumplan realmente con asistir y participar en el mismo.

De manera específica, los trabajadores del área de capacitación de la OGGRH manifestaron afrontar las situaciones cotidianas que se describen a continuación, las cuales les dificultan el adecuado seguimiento y monitoreo de las capacitaciones.

- En relación con el horario de actividades de capacitación externa, los encargados declaran que el seguimiento y monitoreo se realiza normalmente cuando la capacitación se desarrolla dentro de la jornada laboral. No hay apoyo económico para desplazarse a realizar seguimiento y monitoreo cuando las capacitaciones se realizan fuera de la jornada laboral; debido a lo cual, el seguimiento y monitoreo sí se realiza pero solo administrativamente (mediante documentos).
- Asimismo, los encargados pidieron dar mayores facilidades para el personal que se ve obligado a desplazarse para realizar el seguimiento y monitoreo, dado que en su mayoría las clases de capacitación se realizan en horarios de 6 a 9 de la noche, en algunos casos hasta las 10 p.m. Por lo general, las entidades educativas donde se lleva a cabo la capacitación presencial, se encuentran a gran distancia de sus hogares. Igualmente, solicitaron más apoyo por parte de las entidades educativas, a fin de que estas faciliten registros de asistencia en las fechas de realización de las sesiones, para poder controlar las inasistencias del personal.
- De igual manera, los encargados señalaron la falta de continuidad en la labor de seguimiento y monitoreo, ya que dichas labores las asume generalmente personal contratado, que luego de un tiempo es retirado.

### **3.3 Problemas en la selección de participantes y de las capacitaciones**

El tercer problema identificado en la gestión de las capacitaciones consiste en la selección de participantes debido a que las funciones del personal no están claramente descritas o no son lo suficientemente claras. En el caso del personal contratado bajo la modalidad CAS, si bien en los términos de referencia (TDR) de sus contratos se describen las funciones que van a desempeñar, también se incluye entre estas “Otras funciones que le asigne el jefe inmediato”. Esta circunstancia distorsiona la definición y los alcances precisos acerca de las funciones principales

que debe realizar el trabajador. Debido a ello, existe mucha ambigüedad respecto a lo que cada colaborador tiene que hacer, como parte de las funciones o responsabilidades propias de cada puesto de trabajo. Esta falta de claridad dificulta la identificación del personal que debería participar en cada uno de los eventos de capacitación.

De acuerdo a la opinión de un especialista de EGC-ODRH/OGGRH<sup>21</sup>, otro factor que incide negativamente en este punto es la alta rotación de los jefes de las unidades, direcciones y jefaturas; debido a que dichos puestos son designados por confianza. Esta circunstancia no contribuye a la continuidad del seguimiento y monitoreo del cumplimiento de las funciones; así como a la implementación de las capacitaciones que ha recibido cada trabajador.

Como ya se ha mencionado, existe una alta rotación de funcionarios o jefes responsables de las unidades orgánicas del MINSA. Dicha característica afecta una fase muy importante en la planificación de las capacitaciones, la de seleccionar y definir sus temas y contenidos, ya que esta selección es responsabilidad de los jefes de cada unidad orgánica. Esto conduce a que muchas veces no se respeta la continuidad en la secuencia de las capacitaciones. De esta manera, se generan vacíos o “lagunas” en los aspectos realmente necesarios para mejorar el desempeño en determinados miembros del personal.

Otro de los problemas mencionados en las entrevistas se refiere a la fase de selección de los contenidos para las capacitaciones, por parte de los que intervienen en la elaboración del PDP de cada área. Se dan casos en los que se produce una redundancia o saturación en el contenido de los cursos o talleres seleccionados, dado que los jefes tienden a elegir los temas en función de la demanda mediática (porque “están de moda”, por decirlo de una manera coloquial) y no porque corresponden a las necesidades reales de capacitación, de acuerdo al perfil y objetivos de cada dependencia. Dichos temas constituyen parte de las tendencias más publicitadas o difundidas en un momento determinado; por mencionar tan solo algunos ejemplos: reingeniería, coaching, liderazgo, motivación, inteligencia emocional, etc. Si bien pueden contribuir a la cultura general de los participantes, no necesariamente responden a las carencias y necesidades reales que presentan los integrantes de una determinada dependencia; las cuales deberían ser priorizadas por los jefes para poder mejorar el desempeño de las funciones del personal a su cargo.

Asimismo, existe escasa comunicación entre la OGGRH y las demás áreas del MINSA. Estas se comunican con la OGGRH solo cuando hay un problema con un participante que no se puede resolver en el corto plazo. Dentro de los temas relacionados con la comunicación, también

---

<sup>21</sup> Entrevista al grupo B (personal especialista de la OGGRH/MINSA), con fecha 01/02/2017.



mencionaron la poca difusión que reciben las acciones de capacitación entre los miembros del personal del MINSA; así como un muy bajo nivel de conocimiento de las herramientas de planificación, como el PDP y el POI, entre los trabajadores del MINSA.

La capacitación debería ser continua y permanente. A medida que la tecnología avanza y la sociedad se vuelve cada vez más compleja, se producen muchos cambios en los conocimientos procedimentales y técnicos que los miembros del personal necesitan manejar con soltura. Por ejemplo, uno de los entrevistados mencionó la necesidad de actualizarse cuando hay modificación en las normas legales, como sucedió con la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. En ese sentido, otra sugerencia de un entrevistado se refería a la utilización de las TIC en su modalidad de educación a distancia. Él proponía modernizar el área de recursos humanos del MINSA al contar con una plataforma virtual, para poder tener una mayor cantidad de participantes sin invertir tanto dinero como en los cursos presenciales. Los objetivos buscados son: aumentar el alcance de la capacitación y reforzar el grado de atractivo del material para los usuarios.

Por último, es importante mencionar que también existen problemas en la selección de participantes para cursos en el extranjero. Estos problemas se dan porque la directiva vigente, el Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA (aprobado por Resolución Ministerial N° 541.95-SA/DM), ya mencionada en el acápite anterior, está desactualizada.

El Decreto Legislativo N° 1025<sup>22</sup> alcanza también a las capacitaciones que puedan realizarse en el exterior, específicamente la formación profesional. Respecto a la formación profesional, tenemos que esta abarca postdoctorados, doctorados, maestrías y cursos de actualización impartidos por centros de capacitación con sede en el país y/o en el extranjero. La normativa más reciente de SERVIR incluye cambios sustantivos, entre ellos, el proceso de reconocimiento de entidades de capacitación del extranjero, con el fin de identificar y publicitar la calidad de sus programas de formación profesional<sup>23</sup>.

El MINSA cuenta con invitaciones para cursos de capacitación a realizarse fuera del país y que se encuentran disponibles para los trabajadores (un promedio de 3 cursos mensualmente). Estos cursos se ofrecen sobre todo para el personal de las oficinas de línea. Por las razones explicadas anteriormente, es necesario actualizar los lineamientos para regular el acceso a los cursos; dado

---

<sup>22</sup> Decreto Legislativo N° 1025, aprobado el 20/06/2008. Fuente: <http://inst.servir.gob.pe/files/normas%20legales/DLeg%201025.pdf>. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, aprobado el 17/01/2010, mediante Decreto Supremo 009-2010-PCM. Fuente: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Reglamentos/ReglamentoDLeg1025.pdf>

<sup>23</sup> Así se especifica en el artículo 2 del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 (SERVIR 2010). Fuente: [http://storage.servir.gob.pe/gerencias-gdcrsc/GDCR-Preguntas\\_frecuentes-2010-06-14.pdf](http://storage.servir.gob.pe/gerencias-gdcrsc/GDCR-Preguntas_frecuentes-2010-06-14.pdf)

que a la fecha se sigue aplicando el citado Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA que data del año 1995 (Resolución Ministerial N° 541.95-SA/DM), por lo cual presenta un desfase de 13 años en relación con el Decreto Legislativo N° 1025 (2008) y de 15 años en relación con el Reglamento (2010) del mencionado Decreto.

### **3.4. Falta de indicadores de la evaluación de desempeño y de las capacitaciones**

Los indicadores de desempeño o de rendimiento no son bien usados, no evalúan adecuadamente el proceso de adquisición de las competencias. Además, no se toman en cuenta los indicadores conductuales cualitativos, como por ejemplo: vocación de servicio, trabajo en equipo, liderazgo, integridad, iniciativa. Las evaluaciones no se realizan de manera consistente, lo cual genera que haya distorsiones y que los resultados de la evaluación no se adecúen a la realidad; o sino que estén en función a factores no relacionados al desempeño del trabajador.

Al no contar con una retroalimentación efectiva de la evaluación del rendimiento, se dificulta que los trabajadores conozcan sus fortalezas y debilidades, por lo que no hay mejora continua en el desempeño. Dicho proceso de retroalimentación debería incluirse en la planificación y en la preparación de los PDP. De igual manera, se pueden medir el bienestar del trabajador, las condiciones del trabajo y el nivel de satisfacción laboral. Asimismo, se podrían medir los objetivos y metas del desempeño del trabajador, de acuerdo al puesto en que se viene desempeñando<sup>24</sup>.

Con respecto a la evaluación de las capacitaciones, por lo general se realiza una encuesta al terminar la capacitación, encargada de medir el nivel de reacción de los participantes. En menor medida, se recoge información al nivel de aprendizaje o cambio de conducta, en función de los exámenes y cuestionarios dejados por el proveedor de la capacitación.

Prácticamente no se aplica la medición en los niveles de aplicación e impacto, menos aún del nivel *ROI*. En lo referente al nivel de aplicación, SERVIR lo indica en la directiva de capacitación<sup>25</sup>; pero los procedimientos son abiertos, sin un mecanismo concreto a seguir. Solo se menciona que, después de recibida la capacitación, los trabajadores deben presentar un plan de acción de las actividades a realizar; pero no da los procedimientos ni los indicadores a cumplir, con el fin de poder realizar el seguimiento respectivo por parte del jefe inmediato.

---

<sup>24</sup> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE / Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en las Entidades Públicas, numeral 5.3 (Subsistema de Rendimiento).

<sup>25</sup> Directiva Resolución de Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE, con fecha 08 de agosto de 2016.

En tal sentido, dentro de nuestros lineamientos estratégicos vamos a incidir en la necesidad de formular y utilizar indicadores de desempeño y de capacitación que sean claros, observables y medibles; con el fin de facilitar el proceso de evaluación del impacto de las capacitaciones al personal MINSA.

## **Capítulo VI. Lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de capacitación en el MINSA**

Para mejorar la eficacia de la capacitación de los trabajadores del Ministerio de Salud, se plantean los siguientes lineamientos estratégicos y sus respectivas acciones:

### **1. Lineamiento estratégico 1: Reforzar la articulación de los procedimientos de selección, planificación y ejecución de las acciones de capacitación, con las políticas del MINSA y con la normatividad de SERVIR**

Este lineamiento busca la articulación estratégica de las capacitaciones con las necesidades del Ministerio de Salud y la diversa demanda de las unidades del ministerio. De esta forma, se logrará alinear las solicitudes de acciones de capacitación con las necesidades reales de cada unidad orgánica; y a un nivel macro, con las políticas y metas generales del MINSA a nivel institucional. Este alineamiento va orientado a generar cambios positivos en los procedimientos administrativos de selección, planificación y ejecución de las acciones de capacitación, de tal forma que se puedan superar los problemas identificados en el diagnóstico.

Las acciones específicas recomendadas son las siguientes:

#### **A. Impulsar la sensibilización de los funcionarios con el fin de interiorizar el rol estratégico de la capacitación para el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo al PEI vigente**

Esta acción debe estar a cargo de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSA, en estrecha coordinación con la OGGRH - EGC. El personal que desarrolla el PDP de cada área, por lo general tiene escaso conocimiento de las políticas y estrategias, la misión y visión del MINSA. Por ello, los cursos se planifican de manera aislada y, en algunos casos, desvinculada del fin y objetivos de su propia oficina.

Al considerar el desarrollo de las capacitaciones dentro del plan estratégico del MINSA, la capacitación adquiere mayor importancia y relevancia para los jefes de cada unidad orgánica. Esto facilita el contar con instrumentos de gestión propios para planificar la capacitación. Para ello, el EGC elevará propuestas tales como desarrollar talleres de sensibilización acerca de la importancia de las capacitaciones y cuáles son sus etapas.

Es necesario reforzar la sensibilización a los funcionarios y a los trabajadores para que internalicen la importancia de los planes estratégicos en el Ministerio. Para impulsar así el desarrollo del personal. Posteriormente, lograr que las capacitaciones sean evaluadas en

función a las metas y objetivos del Ministerio.

Con base en esta realidad, los entrevistados reclamaron acciones de sensibilización para los jefes de todas las áreas con respecto a la importancia de la capacitación. El objetivo de dicha sensibilización es que los jefes y coordinadores de las diversas dependencias identifiquen con claridad y exactitud aquellas actividades de capacitación que podrían mejorar el desempeño de funciones de los servidores a su cargo. Para ello, un factor decisivo es el apoyo y respaldo por parte de la Secretaría General del MINSA.

Para implementar esta acción, es necesario tomar en cuenta varios factores, como el seguimiento e historial de la evolución de los trabajadores o de las capacitaciones que vienen recibiendo. Para ello, se debería coordinar con la Oficina de Planificación y Presupuesto acerca de temas de políticas y de estrategias que se vienen planteando en el MINSA, las cuales deberían ser difundidas y tomadas en cuenta por los jefes o encargados de elaborar las solicitudes de capacitaciones, a fin de alinear sus peticiones con las grandes metas y objetivos institucionales.

#### **B. Contar con una base de datos actualizada de los perfiles del personal del MINSA**

Esta información es uno de los elementos que servirá como línea base para la definición de las capacitaciones que requiere cada trabajador. Esta base de datos debería constituir una de las funciones claves para la planificación de las acciones de capacitación y estar bajo la responsabilidad de la OGGRH-EGC.

Dicha base de datos resolvería el actual problema por el que no existen los perfiles de puesto actualizados, para poder realizar el seguimiento y consulta de las funciones de los trabajadores. En especial, acerca de las funciones adicionales que cada jefe asigna a sus trabajadores. Muchas veces, los jefes no informan oportunamente de esta asignación extraordinaria de funciones, lo cual permitiría tener constancia de esto en el legajo e historial del trabajador.

#### **C. Desarrollar los cuadros de necesidades de las capacitaciones, de acuerdo a la directiva de SERVIR y en función del mapa de procesos y manual de funciones**

Al realizar el cuadro de necesidades, se debe aplicar la directiva RPE N°141-2016-SERVIR-PE, articulando con las herramientas de gestión propias del Sistema de Recursos Humanos dictados por SERVIR, tales como: mapeo de puestos, mapeo de procesos, el manual de

organización y funciones (hoy manual de perfiles de puestos), a fin de contar con un PDP más efectivo y certero. En especial, el mapeo de puestos, que contiene la radiografía de funciones y, sobre todo, las ubicaciones de cada trabajador.

La mayor parte del personal no sabe que ya se cuenta con el Mapa de procesos Institucionales del Ministerio de Salud. Dicha herramienta<sup>26</sup> contiene una distribución gráfica de los procesos que corresponden a cada unidad orgánica. Esto facilitaría la evaluación de las capacitaciones, sobre todo en lo que concierne al nivel de ejecución e impacto, considerando los procesos reales que realiza cada unidad, la cantidad de personas, las funciones que realizan, para alinear la capacitación con el cumplimiento de las metas y objetivos del Ministerio.

#### **D. Proponer directivas internas para el desarrollo de las capacitaciones de acuerdo a las pautas establecidas por SERVIR**

El MINSA actualmente no cuenta con documentos de gestión como directivas internas, guías actualizadas de acuerdo a la normatividad de capacitación que emite SERVIR. Para ello, se propone la aprobación de una directiva para el acceso a la capacitación de los servidores civiles del MINSA. El objeto de esta directiva sería fortalecer sus actitudes, competencias y conocimientos de acuerdo a la función que vienen desarrollando.

Además, se propone aprobar una Directiva sobre las obligaciones, infracciones y sanciones del personal beneficiario de capacitación. Ello porque a la fecha, existen dificultades para hacer cumplir las obligaciones inherentes al trabajador en el proceso de capacitación, como por ejemplo, por no cumplir con asistir las capacitaciones programadas. Esta norma sería elaborada por la Oficina de Administración y Recursos Humanos por el manejo del recurso monetario.

Todas las acciones anteriormente señaladas requieren como condición indispensable para el éxito, de la participación activa y comprometida de todos los Jefes de las distintas Áreas y Oficinas del MINSA. Ellos deben asumir la capacitación como un mecanismo para lograr los objetivos y metas de sus respectivas áreas, para lo cual deben prestar todo el apoyo al personal de la OGGRH en general, y del EGC en particular.

#### **2. Lineamiento estratégico 2: Optimizar las acciones de gestión, seguimiento y monitoreo de las capacitaciones**

---

<sup>26</sup> Como ya se señaló en el diagnóstico (numeral 5.2.1), mediante Resolución Ministerial N° 945-2016/MINSA (07/12/2016) se aprobaron el Mapa de Procesos Institucionales del Ministerio de Salud y la matriz de alineamiento de los macro procesos sectoriales a los macro procesos institucionales del Ministerio de Salud.

**A. Reforzar la capacitación del personal en temas de: contratación, planificación y sistemas de control**

El personal que representa a cada unidad orgánica del MINSA, encargado de preparar las solicitudes para capacitaciones y luego hacerles el seguimiento, a menudo no tiene los conocimientos suficientes como para preparar el cuadro de necesidades. Asimismo, dicho personal requiere capacitarse en temas presupuestales, logísticos (estudios de mercado) y en la gestión de procesos administrativos; así como en la formulación de documentos claves para la buena gestión de las capacitaciones (como por ejemplo, los TDR). Todo con el fin de que la gestión de las capacitaciones se realice de manera eficaz y eficiente.

**B. Establecer criterios cuantitativos y cualitativos para regular la asignación de personal a un determinado evento de capacitación**

En vista del problema detectado en relación a los índices de ausentismo y baja participación en los cursos presenciales, creemos que la asignación de personal a las distintas capacitaciones debe estar en función a los siguientes parámetros:

- La cantidad de personas asignadas a una actividad de capacitación debe estar en proporción al total del personal existente en el área.
- Las personas asignadas a una actividad de capacitación deben estar realizando funciones que tengan alguna relación con el curso programado.
- Verificar que el personal asignado necesite realmente de la capacitación, ya que muchas personas se registran y asisten solamente el mínimo de sesiones necesarias para la obtención del certificado, por consiguiente, se están retirando a mitad del curso. Esta última situación la hemos constatado por experiencia directa.

Una de las metas más importantes para lograr mayor eficacia en las acciones de capacitación consiste en concientizar a los participantes en dichas actividades. Es imprescindible que los miembros del personal entiendan que los conocimientos a adquirir mediante las capacitaciones les van a brindar mayor seguridad y eficiencia en las labores que desempeñan.

**C. Revaluar y fortalecer la comunicación estratégica, interna y externa, entre los trabajadores, directivos y organismos que dan las capacitaciones**

No existe una relación fluida entre los jefes y los trabajadores; por ello, los cursos que una unidad plantea muchas veces surgen de la iniciativa del jefe y del asistente administrativo. Para subsanar esta deficiencia, el EGC, en coordinación con el área de Informática, debe difundir todo lo concerniente a los pasos que se deben tomar en cuenta para realizar las

capacitaciones, desde la planificación, pasando por la ejecución y la evaluación.

Con respecto a la difusión de las capacitaciones disponibles, muchas veces estas no son difundidas entre el personal. Por lo tanto, se implementará dentro de las funciones de cada área, el compromiso para difundir el aprendizaje y los nuevos conocimientos obtenidos, mediante una especie de resumen ejecutivo; así como señalar en la página web *links* visibles al banco de las capacitaciones, otorgadas por los organismos que dictaron las mismas. Esto con el fin de aprovechar los cursos que dichas unidades están organizando para enriquecer las capacitaciones de otras áreas. Igualmente, resultaría muy valioso conocer a los proveedores y consultores que intervienen en la capacitación.

Finalmente, hay que establecer una comunicación más eficaz y fluida entre los subordinados y sus superiores. Es necesario diseñar canales para que los miembros del personal puedan hacer llegar sus percepciones y sugerencias acerca de la capacitación a sus respectivos jefes. Este canal permitiría reforzar el seguimiento y elaborar un registro detallado de los productos y resultados que se vienen dando mediante las capacitaciones ejecutadas.

#### **D. Actualizar la normatividad de las capacitaciones externas**

Como ya hemos mencionado en el diagnóstico, el Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA data del año 1995<sup>27</sup>; por lo que es necesario actualizar los lineamientos para regular el acceso a los cursos de capacitación en el extranjero, para los cuales el MINSA recibe regularmente invitaciones para participar, dirigidas a los miembros de su personal. Dicho Reglamento debería contar con dispositivos normativos actualizados, acordes con lo establecido por la normativa de SERVIR de fechas más recientes<sup>28</sup>; específicamente, con la disposición que establece que las ORH son las encargadas de ejecutar e implementar las normas y lineamientos de SERVIR sobre las capacitaciones<sup>29</sup>.

Esta modificación otorgaría mayor poder de decisión a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINSA, dado que hasta la fecha, no está muy clara su intervención para el desarrollo de capacitaciones en el extranjero; debido a que el citado Reglamento del Comité de Becas y Capacitación (que continúa vigente desde el año 1995), presenta algunas

---

<sup>27</sup> Resolución Ministerial N° 541.95-SA/DM.

<sup>28</sup> Decreto Legislativo N° 1025, aprobado el 20/06/2008. Fuente: <http://inst.servir.gob.pe/files/normas%20legales/DLeg%201025.pdf>. // Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, aprobado el 17/01/2010, mediante Decreto Supremo 009-2010-PCM. Fuente: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Reglamentos/ReglamentoDLeg1025.pdf>

<sup>29</sup> Numeral 5.2.5 de la RPE 141-2016-SERVIR-PE.



contradicciones con la normatividad que viene emitiendo el órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos-SERVIR. La actualización de esta normativa permitiría una mayor coordinación y articulación entre las oficinas que intervienen en este tema y la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINSA.

### **3. Lineamiento estratégico 3: Mejorar y estandarizar la evaluación de las acciones de capacitación**

Es necesario definir los mecanismos de mejora de las evaluaciones de los miembros del personal MINSA que sean capacitados. Como ya hemos señalado, la etapa de evaluación de las capacitaciones nos muestra cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación y de impacto; de acuerdo al modelo de Kirkpatrick, propuesto por SERVIR.

Por lo general, las instituciones públicas vienen aplicando los dos primeros niveles de la evaluación de las capacitaciones. Los niveles siguientes (aplicación, impacto) generalmente no se aplican; debido a que son procedimientos extensos y complicados, dado que las variables nacen desde el origen (planificación) y comprenden el seguimiento y monitoreo de la ejecución de las capacitaciones.

Las acciones sugeridas para este lineamiento se pueden sintetizar en las siguientes:

#### **A. Implementar la medición de indicadores de reacción, aprendizaje y ejecución de la evaluación de los trabajadores**

Esta acción proporcionaría continuidad al proceso de evaluación. La primera fase de la evaluación mide la reacción del participante. Consiste en una prueba de entrada. En el nivel de aprendizaje, se mide el conocimiento adquirido después de la capacitación, donde se aprecia el nivel de conocimiento con que cuenta el trabajador. Se realiza a través de pruebas escritas y talleres socializados con los compañeros de trabajo, para compartir lo aprendido.

En ambos casos, se le deja al proveedor del servicio de capacitación para que evalúe a cada trabajador, sin comparar su desenvolvimiento en el trabajo; solo califican el curso que ha llevado. En la aplicación, el trabajador demuestra lo aprendido a través de las funciones que realiza, de acuerdo a los nuevos encargos que le da su jefe inmediato.

En la ejecución de la capacitación, se tomará en cuenta el nivel de desempeño de trabajador

por un periodo no menor de seis meses, al final del cual será evaluado por el jefe inmediato, considerando la permanencia continua del jefe inmediato y del trabajador. Como ya se ha mencionado, de acuerdo a la directiva de SERVIR<sup>30</sup>, para realizar el seguimiento del cumplimiento, el trabajador deberá presentar una propuesta de aplicación o Plan de Acción a cumplir; al finalizar el periodo acordado entre el jefe inmediato y el trabajador, este será evaluado.

Para optimizar este proceso de evaluación proponemos que, además de contar con el Plan de Acción, se deben establecer los siguientes mecanismos:

- Considerar el rediseño del plan con el fin de mejorar los resultados.
- Sistematizar las acciones que se vienen realizando.
- Aplicar encuestas de observación o entrevistas a los trabajadores que recibieron la capacitación después de los 30 días y al culminar el plazo del plan.

## **B. Implementar la medición de indicadores comparables de impacto en la eficiencia y eficacia**

Esta función debe estar a cargo de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSA, en coordinación con la OGGRH - EGC. Actualmente, no se cuenta con indicadores cuantitativos y cualitativos del avance de los trabajadores, a fin de evaluar el impacto de las acciones de capacitación en relación al crecimiento individual, satisfacción personal y otros.

Para esta evaluación, en primer lugar, se debe tener en consideración los resultados de la evaluación de reacción (examen escrito al inicio de la capacitación), aprendizaje (evaluación de los conocimientos adquiridos en el corto plazo) y de aplicación de las capacitaciones (plan de acción a realizar de parte del trabajador).

Para realizar la medición de impacto, proponemos como indicador principal el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta medición estará a cargo del jefe directo del trabajador<sup>31</sup>. Para el análisis, se tendrá en cuenta los siguientes criterios: a) Evaluaciones anteriores; b) Bienestar del trabajador, números de horas dictadas, cursos dictados, tipos y niveles de los capacitadores; c) Permanencia del trabajador. Para proponer nuevos indicadores del impacto, se plantearán canales de coordinación entre el capacitado, el capacitador

---

<sup>30</sup> Directiva Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, con fecha 08 de agosto de 2016.

<sup>31</sup> De acuerdo al modelo implementado en Uruguay: Guía para la Evaluación del Impacto de la Formación (Vargas Zúñiga *et al.* 2011), explicado en el numeral 3.3.

(proveedor de los servicios de capacitación), la oficina de capacitación y el jefe inmediato.

**C. Otorgar incentivos por mejoras en el desempeño, cuando su aplicación demuestra mejorar la eficiencia en el área**

La acción sugerida consiste en formular una directiva que regule el otorgamiento de incentivos a los trabajadores, cuando estos demuestran mejor desempeño en sus labores después de haber recibido las capacitaciones. Algunos ejemplos de incentivos podrían consistir en brindar a los trabajadores destacados acceso a nuevos cursos, programar el intercambio de experiencias con otros sectores y designar a estos trabajadores destacados para que representen al MINSA, entre otros. En la directiva propuesta, se establecerán criterios y pautas para implementar estos incentivos en el Ministerio de Salud.

A continuación, presentamos un cuadro resumen con nuestra propuesta de lineamientos estratégicos.

**Tabla 11. Matriz de lineamientos estratégicos**

LINEAMIENTOS	ACCIÓN GENERAL	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLES
<p>LE 1: REFORZAR LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN, CON LAS POLÍTICAS DEL MINSA Y CON LA NORMATIVIDAD DE SERVIR</p>	<p>Plantear los criterios de articulación estratégica de las políticas del Ministerio de Salud y la demanda de las Unidades del MINSA, con el proceso de planificación y ejecución de las acciones de capacitación</p>	<p>Sensibilizar a los funcionarios para interiorizar el rol estratégico de la capacitación para lograr los objetivos institucionales, según el PEI vigente.</p>	<p>Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización/ Jefatura de Áreas y Oficinas del MINSA / OGGRH - EGC</p>
		<p>Contar con una base de datos actualizada de los perfiles del personal del MINSA</p>	
		<p>Desarrollar los cuadros de necesidades de las capacitaciones, en función del mapa de procesos y manual de funciones de los trabajadores</p>	
		<p>Proponer directivas internas para el desarrollo de las capacitaciones de acuerdo a SERVIR</p>	
<p>LE 2: OPTIMIZAR LAS ACCIONES DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN</p>	<p>Implementar procedimientos administrativos de gestión de las capacitaciones</p>	<p>Reforzar la capacitación del personal en temas de: contratación, planificación y sistemas de control</p>	<p>OGGRH - EGC</p>
		<p>Establecer criterios cuantitativos y cualitativos para regular la asignación de personal a un determinado evento de capacitación</p>	<p>Jefatura de Áreas y Oficinas del MINSA / EGC</p>
		<p>Revaluar y fortalecer la comunicación estratégica interna y externa entre los trabajadores y directivos que intervienen en las capacitaciones</p>	<p>Jefatura de Áreas y Oficinas del MINSA / OGGRH-EGC</p>
		<p>Actualizar la normatividad de las capacitaciones externas</p>	<p>Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización / OGGRH - EGC</p>
<p>LE 3: MEJORAR Y ESTANDARIZAR LA EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN</p>	<p>Definir los mecanismos de mejora de las evaluaciones de los capacitados</p>	<p>Implementar la medición de indicadores de aprendizaje y aplicación en la evaluación de los trabajadores</p>	<p>Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización/ Jefatura de Áreas / Oficinas del MINSA / OGGRH - EGC</p>
		<p>Implementar la medición de indicadores comparables de impacto en la eficiencia y eficacia</p>	<p>Jefatura de Áreas / Oficinas del MINSA / OGGRH - EGC</p>
		<p>Otorgar incentivos a mejoras en el desempeño, cuando su aplicación demuestra mejorar la eficiencia en el área</p>	<p>Jefatura de Áreas / Oficinas del MINSA / OGGRH - EGC</p>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Los principales problemas observados en la gestión de las capacitaciones al personal MINSA son: la falta de una articulación de los sistemas administrativos (planificación y presupuesto) con las políticas del MINSA y la normatividad de SERVIR; deficiencias en el seguimiento y monitoreo de las capacitaciones, lo que genera inadecuada ejecución del presupuesto de capacitaciones y escasa participación en estas; problemas para identificar personal para capacitarlos e identificar temas de capacitación; y falta de indicadores para medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño del personal que ha sido capacitado.
- Para mejorar la eficacia de las capacitaciones que recibe el personal del MINSA se debe implementar lineamientos estratégicos dirigidos a articular los procedimientos para seleccionar, planificar y ejecutar las acciones de capacitación, con las políticas del MINSA y la normatividad de SERVIR; optimizar las acciones de seguimiento y monitoreo de las capacitaciones, y mejorar y estandarizar la evaluación de las capacitaciones.
- Para articular los procedimientos de las capacitaciones a las políticas del MINSA se debe establecer mecanismos que permitan una adecuada articulación, tales como: tener una base de datos actualizada de los perfiles; desarrollar los cuadros de necesidades de las capacitaciones, que deben tener en cuenta el mapeo de procesos y el manual de organización y funciones; además, preparar directivas internas para el desarrollo de las capacitaciones, lo que contribuiría a una mejor articulación y planeamiento para desarrollar las capacitaciones.
- Para optimizar las acciones de seguimiento y monitoreo de las capacitaciones que deben realizar los funcionarios o jefes inmediatos se requiere establecer mecanismos que permitan fortalecer la capacitación de los trabajadores a través de cursos de contratación, planificación y de sistema de control. Además, se deben establecer criterios para la asignación de personal a cada evento de capacitación, y se debe mejorar la comunicación entre los actores que participan en el desarrollo de las capacitaciones.
- Para mejorar y estandarizar las acciones de capacitación se requiere lo siguiente: implementar la medición de indicadores de aprendizaje y de aplicación en la evaluación anual de los trabajadores; implementar la medición de indicadores comparables de impacto en la eficiencia y productividad; y otorgar incentivos para las personas que mejoren su desempeño y demuestren eficiencia en el área.

## **2. Recomendaciones**

La recomendación general está dirigida a los directivos, funcionarios y jefes de la OGGRH y consiste en implementar los lineamientos estratégicos planteados en el presente trabajo de investigación.

Las recomendaciones específicas se enuncian a continuación:

- Recomendamos a los funcionarios y jefes de la OGGRH elaborar los indicadores de desempeño de cada uno de los trabajadores, acordes con la descripción de funciones de cada uno; a fin de contar con una base para mejorar la evaluación de las capacitaciones, avanzando hacia la implementación de los niveles más complejos (de aplicación y de impacto).
- Recomendamos a los directivos y funcionarios responsables de las distintas dependencias del MINSA revisar los procedimientos de selección y priorización de las acciones de capacitación que soliciten para sus respectivas áreas, adecuándolos a los lineamientos institucionales del MINSA y a las normas establecidas por SERVIR para la capacitación a los servidores públicos.
- Recomendamos a los funcionarios y especialistas del Equipo de Gestión de Capacidades (EGC) del MINSA elaborar las guías internas de regulación del seguimiento y monitoreo de las actividades de capacitación, en concordancia con las normas establecidas por SERVIR para la capacitación a los servidores públicos.
- Recomendamos a los miembros del personal del MINSA, que sean asignados como beneficiarios de actividades de capacitación, tomar conciencia de la importancia de estas para su actualización y mejoramiento profesional y personal, demostrando mayor compromiso en cuanto a su asistencia y participación activa.

## Bibliografía

- Amaya, César (2003). *Plan de capacitación*. México D.F.: Patria Cultural.
- Aquino, Jorge; Vola, Roberto; Arecco, Marcelo; y Aquino, Gustavo (1997). *Recursos Humanos*. 2da. ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Camargo, Marina; Calvo, Gloria; Franco, María Cristina; Vergara, Maribel; Londoño, Sebastián; Zapata, Felipe; y Garavito, Claudia (1994). “Las necesidades de formación permanente del docente”. *Revista Educación y Educadores*, Núm. 7, p. 79-112. Universidad de La Sabana (Cundinamarca, Colombia). Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/834/83400708.pdf>>
- Cejas, Magda y Acosta, José Alejandro (2012). “La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos”. *Anuario*, vol. 35, p. 148-173. Carabobo: Universidad de Carabobo (Venezuela). Fecha de consulta: 05/02/2017. Disponible en: <<http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>>
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. ed. Bogotá: McGraw.
- Decreto Legislativo N° 1023 - Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (20/06/2008). Lima: Diario Oficial El Peruano (21/06/2008). Fecha de consulta: 12/01/2017. Disponible en: <<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>>
- Decreto Legislativo N° 1025 - Normas de capacitación y rendimiento para el sector público (20/06/2008). Fecha de consulta: 12/01/2017. Disponible en: <<http://inst.servir.gob.pe/files/normas%20legales/DLeg%201025.pdf>>.
- Decreto Supremo N° 397-2015-EF. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/indicestadas/uit.html>>
- Decreto Supremo N° 086-2010-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (24/08/2010). Fecha de consulta: 16/01/2017. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/41FE43FE3AA5127705257C0D0010F656/\\$FILE/DS\\_086-2010-PCM.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41FE43FE3AA5127705257C0D0010F656/$FILE/DS_086-2010-PCM.pdf)>
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel (2014). *Gobierno de personas*. 6ta. ed. Reimpresión 2014. Universidad de Piura - PAD Escuela de Dirección. Lima: Editorial Planeta Perú.
- Gore, Ernesto (2004). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Editorial Granica.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. ed. México D.F.: McGraw-Hill Education/Interamericana Editores S.A de C.V.
- Hidalgo Jara, Luisa (comp.) (1998). “Gestión de la capacitación en las organizaciones: conceptos básicos”. *Ministerio de Salud (MINSA)*. Lima. Fecha de consulta: 01/03/2017. Disponible en: <<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>>
- Iacoviello, Mercedes (2014). “Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú”. *BID (Banco Interamericano de Desarrollo)*. Washington D.C. Fecha de consulta: 09/01/2017. Disponible en: <[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS\\_TN\\_Diagnostico\\_institucional\\_del\\_servicio\\_civil\\_Peru.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_del_servicio_civil_Peru.pdf)>
- Instituto ROI Chile (2016). “Programa de Formación en el Ministerio de Salud / Metodología”. *Instituto ROI Chile*. Santiago. Fecha de consulta: 02/04/2017. Disponible en: <<http://www.institutoroi.com/metodologia/>>
- Kirkpatrick, Donald L. y Kirkpatrick, James (2007). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE & Ediciones Gestión 2000.
- Kofman, Fredy (2001). *Metamanagement. La conciencia de los negocios* (Tomo 1). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil (04/07/2013). Lima: Diario Oficial El Peruano (04/07/2013). Fecha de consulta: 18/01/2017. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>>
- Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público (18/02/2004). Fecha de consulta: 18/01/2017. Disponible en: <<files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2028175.pdf>>
- Ley N° 27657 - Ley de Creación del Ministerio de Salud (MINSA) (29/01/2002). Lima: Diario Oficial El Peruano (29/01/2002). Fecha de consulta: 12/02/2017. Disponible en: <[http://www.sis.gob.pe/PDF/Resol\\_Direc/Ley-27657-2002.pdf](http://www.sis.gob.pe/PDF/Resol_Direc/Ley-27657-2002.pdf)>
- Machicao Valencia, José Carlos y Luna, Rolando (2009). “Análisis de Planes y Acciones de Capacitación en las Entidades Públicas del Poder Ejecutivo Nacional: Informe Final”. *SERVIR*. Lima. Fecha de consulta: 04/03/2017. Disponible en: <<http://inst.servir.gob.pe/files/biblioteca/consultorias/Machicao%20%20Analisis%20de%20planes%20y%20acciones%20de%20capacitacion%20Poder%20Ejecutivo.pdf>>
- Martínez Chicón, Raquel (2015). “Universidad: interculturalidad en la formación, eficacia en la profesión”. *Revista Opción*, Núm. Especial 6, p. 511-524. Maracaibo: Universidad de Zulia. Fecha de consulta: 09/02/2017. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/html/310/31045571031/>>



- Martínez, Jorge (2011). “Métodos de investigación cualitativa”. *SILOGISMO - Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, N° 8. Maracaibo: Universidad de Zulia. Fecha de consulta: 08/02/21017. Disponible en: <<http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>>
- Ministerio de Salud (MINSA) (2016a). Reporte de Ejecución Presupuestaria. Fecha de consulta: 06/01/2017. Disponible en: <<http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=209>>
- Ministerio de Salud (MINSA) (2016b). Informe de Evaluación Semestral. Lima: Oficina General de Presupuesto, Planeamiento y Modernización - MINSA. Fecha de consulta: 09/01/2017. Disponible en: <[https://www.minsa.gob.pe/presupuestales2017/doc2017/Informe\\_Evaluacion\\_Semestral.pdf](https://www.minsa.gob.pe/presupuestales2017/doc2017/Informe_Evaluacion_Semestral.pdf)>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2016). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú. Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo. París: Editions OCDE. Fecha de consulta: 16/01/2017. Disponible en: <<http://www.oecd.org/countries/peru/estudios-de-la-ocde-sobre-gobernanza-publica-peru-9789264265226-es.htm>>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2015). Estudio de Gobernanza Pública: Costa Rica. Aspectos claves. Fecha de consulta: 05/02/2017. Disponible en: <<https://www.oecd.org/gov/Cost%20Rica%20Highlights%20ESP.pdf>>
- Oszlak, Óscar (2003). *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros*. Fecha de consulta: 19/01/2017. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/publication/228794401\\_%27El\\_Servicio\\_Civil\\_en\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_Situacion\\_Actual\\_y\\_Retos\\_de\\_Futuro%27](https://www.researchgate.net/publication/228794401_%27El_Servicio_Civil_en_America_Latina_y_el_Caribe_Situacion_Actual_y_Retos_de_Futuro%27)>
- Pain, Abraham (2011). *Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción*. 2da. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica. Fecha de consulta: 09/02/2017. Disponible en: <<https://cursoserv-industrial.moodlehub.com/.../acciones%20de%20capacitacion.pdf>>
- Phillips, J. J. (2007). *Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends*. Fecha de consulta: 14/02/2017. Disponible en: <<http://www.roiinstitute.net/wp-content/uploads/2014/12/Measuring-ROI-The-ProcessCurrent-Issues-and-Trends.pdf>>
- Pintrich, Paul y De Groot, Elizabeth (1990). “Motivational and self-regulated learning components of the classroom academic performance”. *Journal of Educational Psychology*, vol. 82 (1), p. 33-40. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <<http://rhartshorne.com/fall-2012/eme6507-rh/cdisturco/eme6507/eportfolio/documents/pintrich%20and%20degroot%201990.pdf>>

- Reglamento del Comité de Becas y Capacitación del MINSA - Resolución Ministerial N° 541.95-SA/DM (31/07/1995). Fecha de consulta: 12/02/2017. Disponible en: <<https://sites.google.com/site/plataformavirtualminsa/documentos-normativos>>
- Reglamento de la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil. Decreto Supremo 040-2014-PCM (13/06/2014). Lima: Diario Oficial El Peruano. Fecha de consulta: 22/01/2017. Disponible en: <[http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban\\_Reglamento\\_General\\_de\\_la\\_Ley\\_30057.pdf](http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf)>
- Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 - Decreto Supremo 009-2010-PCM (17/01/2010). Fecha de consulta: 12/01/2017. Disponible en: <<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Reglamentos/ReglamentoDLeg1025.pdf>>
- Reglamento de Organización y Funciones del MINSA - Decreto Supremo N° 008-2017-SA (05/03/2017). Lima: Diario Oficial El Peruano. Fecha de consulta: 22/03/2017. <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-008-2017-sa-1493143-8/>>
- Reglamento de Organización y Funciones del MINSA que modifica - Decreto Supremo N° 011-2017-SA (24/04/2017). Lima: Diario Oficial El Peruano. Fecha de consulta: 24/04/2017. <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-011-2017-sa-1512131-7/>>
- Resolución Ministerial N° 147-2017/MINSA (28/03/2017). Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017 – 2019 del Ministerio de Salud. Lima: Diario Oficial El Peruano. Fecha de consulta: 22/01/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-el-plan-estrategico-institucional-pei-2017-2019-d-resolucion-ministerial-n-147-2017minsa-1502192-1>>
- Resolución Ministerial N° 945-2016/MINSA (07/12/2016) - Aprobación del Mapa de Procesos Institucionales del Ministerio de Salud y de la Matriz de Alineamiento de los macro procesos sectoriales a los macro procesos institucionales del Ministerio de Salud. Fecha de consulta: 28/02/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-documento-mapa-de-procesos-institucionales-del-min-resolucion-ministerial-no-945-2016minsa-1462043-1/>>
- Resolución Ministerial N° 666-2013/MINSA. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016 del Ministerio de Salud (23/10/2013). Lima: Diario Oficial El Peruano (26/10/2013). Fecha de consulta: 22/01/2017. Disponible en: <[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2013/RM666\\_2013\\_MINSA\\_EP.PDF](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2013/RM666_2013_MINSA_EP.PDF)>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE (08/08/2016). Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas. Fecha de consulta:

- 14/01/2017. Disponible en: <<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE (10/11/2014). Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en las Entidades Públicas. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res238-2014-SERVIR-PE.pdf>>
  - Resolución Secretarial N° 012-2017/MINSA (30/01/2017). Aprobación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) 2017 del Ministerio de Salud (MINSA). Fecha de consulta: 28/02/2017. Disponible en: <[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2017/R.SECRETARIAL\\_N%C2%BA\\_012\\_-2017\\_-MINSA.PDF](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2017/R.SECRETARIAL_N%C2%BA_012_-2017_-MINSA.PDF)>
  - Rodríguez, Julio (2005). “El Modelo Kirckpatrick [*sic*] para la Evaluación de la Formación”. *Capital Humano*, N° 189, p. 16-17. EF-Evaluación de la Formación, junio 2005. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <<http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>>
  - Schröder, Peter (1998). “Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”. *Fundación Friedrich Neumann, Oficina Regional para América Latina*. México D.F. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <[file:///E:/musica/Schroeder\\_NGP\\_\\_Texto\\_esp%20\(3\).pdf](file:///E:/musica/Schroeder_NGP__Texto_esp%20(3).pdf)>
  - SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) (2016). “Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano”. *SERVIR*. Lima. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <[http://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Directivos\\_Publicos\\_Ago16.pdf](http://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf)>
  - SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) (2015). “Balance de Gestión - Rendición de Cuentas”. *SERVIR*. Lima. Fecha de consulta: 18/01/2017. Disponible en: <[http://storage.servir.gob.pe/publicacionessc/2016/balance\\_de\\_gestion\\_2015\\_rendición\\_de\\_cuentas.pdf](http://storage.servir.gob.pe/publicacionessc/2016/balance_de_gestion_2015_rendición_de_cuentas.pdf)>
  - SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) (2014). “Estudio de la Demanda de Capacitación en el Sector Público”. *SERVIR - Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil*. Lima. Fecha de consulta: 12/01/2017. Disponible en: <[http://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Version\\_Completa\\_Estudio\\_de\\_Demanda.pdf](http://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Version_Completa_Estudio_de_Demanda.pdf)>
  - SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) (2010). “Preguntas frecuentes sobre

capacitación (Decreto Legislativo N° 1025)”. (PDF). *SERVIR*. Lima. Fecha de consulta: 01/03/2017. Disponible en: <[http://storage.servir.gob.pe/gerencias-gdcrsc/GDCR-Preguntas\\_frecuentes-2010-06-14.pdf](http://storage.servir.gob.pe/gerencias-gdcrsc/GDCR-Preguntas_frecuentes-2010-06-14.pdf)>

- Sutton, Carolina (2001). *Capacitación del personal*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano. Fecha de consulta: 13/01/2017. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>>
- Vargas Zúñiga, Fernando; Billorou, Nina; y Pacheco, Martha (2011). “Guía para la evaluación de impacto de la formación”. *Red de Instituciones de Formación Profesional, OIT/Cinterfor*. Montevideo. Fecha de consulta: 24/03/2017. Disponible en: <<https://www.oitcinterfor.org/publicaciones-cinterfor?keys=&page=2>>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Preguntas para las entrevistas**

### **GRUPOS A / C: FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE OFICINAS Y/O JEFES DE ÁREA**

1. Con respecto a la elección de los cursos que usted solicita para las capacitaciones, lo realiza a base a los siguientes criterios:
  - a) en función a los objetivos y metas específicas de su área;
  - b) en base a la demanda mediática;
  - c) tomando en cuenta las sugerencias de su personal;
  - d) siguiendo orientaciones de externos
  - e) a y c
  - f) a, b y c
2. El personal a su cargo, ¿participa en las capacitaciones de cursos transversales que se desarrollan en el MINSA, como por ejemplo: Ética, Contrataciones del Estado, Control Interno y otros de gestión administrativa? Especificar la frecuencia.
3. En relación a los niveles de evaluación de las capacitaciones, ¿cuál es su opinión acerca de los niveles de: reacción, aprendizaje, aplicación y de impacto? ¿Cómo se podrían aplicar en el MINSA?
4. En base a su experiencia directa, ¿considera que las capacitaciones que ha recibido el personal de su área, han mejorado el desempeño de sus labores? Explique su respuesta.
5. ¿Ha realizado evaluaciones internas del personal a su cargo después de haber recibido las capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?

### **GRUPO B: PERSONAL DEL MINSA (OGGRH - EGC / OTRAS DEPENDENCIAS)**

1. ¿Estás enterado del contenido de la RPM N°141-2016-SERVIR-PE, que contiene normas para la gestión del proceso de Capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?
2. ¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?
3. En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?
4. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel del MINSA?
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la Oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?
6. De las capacitaciones que han sugerido para la oficina de la cual formas parte, ¿por lo general se toma en cuenta el plan de desarrollo de personas – PDP? (principalmente para los que nos son de la oficina de Capacitaciones).

## Anexo 2. Resumen de respuestas a las entrevistas (grupos A y C)

### GRUPO A

#### ENTREVISTADO:

DIRECTOR GENERAL DE POLÍTICAS Y NORMATIVIDAD EN SALUD PÚBLICA-MINSA

Médico en Higiene y Epidemiología.

Experto en Salud Pública. Especialista en Gestión.

Es ciudadano de Bulgaria, nacionalizado en Perú.

Estudió en una universidad pública de Rusia.

Entre los años 70 y 80, cada 5 años llevó de manera obligatoria en la facultad cursos de reforzamiento y capacitación profesional en dos oportunidades, por un periodo de seis meses en cada curso.

Manifiesta que las universidades de ese país continúan reforzando los conocimientos y capacitando a sus profesionales, aún después de egresados.

Opina que el Estado Peruano debe otorgar mayor presupuesto para capacitar a los trabajadores de cada entidad del Estado. Expresa lo siguiente: “la persona se prepara toda la vida”, “nadie es suficientemente bueno, toda la vida debe estudiar”.

Experiencia laboral: 26 años en Perú; 10 años entre Rusia y Bulgaria.

### GRUPO A:

FUNCIONARIOS/ ESPECIALISTAS / RESPONSABLES DE OFICINAS Y/O JEFES DE ÁREA

**1. Con respecto a la elección de los cursos que usted solicita para las capacitaciones, lo realiza a base a los siguientes criterios:**

- a) en función a los objetivos y metas específicas de su área;
- b) en base a la demanda mediática;
- c) tomando en cuenta las sugerencias de su personal;
- d) siguiendo orientaciones de externos
- e) a y c
- f) a, b y c

**2. El personal a su cargo, ¿participa en las capacitaciones de cursos transversales que se desarrollan en su ministerio, como por ejemplo: Ética, Contrataciones del Estado, Control Interno y otros de gestión administrativa? Especificar la frecuencia.**

Sí. A todos los que nos participan (comunican sobre) y son de interés para el personal que coordina con la oficina de capacitación y gestiona con otras oficinas.

**3. En relación a los niveles de evaluación de las capacitaciones, ¿cuál es su opinión acerca de los niveles de: reacción, aprendizaje, aplicación y de impacto? ¿Cómo se podrían aplicar en tu Ministerio?**

Revisión Informes

Análisis de información.

Es lograr la calidad de los productos, que mejorarían sus informes, propuestas y el análisis de acciones que corresponde a la Dirección.

- 4. En base a su experiencia directa, ¿considera que las capacitaciones que ha recibido el personal de su área, han mejorado el desempeño de sus labores? Explique su respuesta.**  
Sí, en un 30% han mejorado los productos o informes que vienen presentando.

Observación en el desarrollo de las capacitaciones; no dan prioridad a las capacitaciones, el presupuesto que otorgan a las oficinas y/o direcciones es muy bajo con relación a las actividades, que muchas veces se da prioridad a las acciones de acuerdo a las políticas de gestión de las autoridades de turno o las actividades del presupuesto por resultado.

- 5. ¿Ha realizado evaluaciones internas del personal a su cargo después de haber recibido las capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?**

No. Pero se han realizado réplicas de lo aprendido a los compañeros de trabajo que no asistieron, o forma parte del equipo para asesorar a las regiones – DIRESA (Direcciones Regionales de Salud), si en caso lo requieren.

**ENTREVISTADO:**

DIRECTOR EJECUTIVO DE LA OFICINA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (ODRH) / MINSA

**GRUPO A:**

FUNCIONARIOS O RESPONSABLES DE OFICINAS Y/O JEFES DE ÁREA

- 1. Con respecto a la elección de los cursos que usted solicita para las capacitaciones, lo realiza a base a los siguientes criterios:**

- a) en función a los objetivos y metas específicas de su área;
- b) en base a la demanda mediática;
- c) tomando en cuenta las sugerencias de su personal;
- d) siguiendo orientaciones de externos
- e) a y c
- f) a, b y c

- 2. El personal a su cargo, ¿participa en las capacitaciones de cursos transversales que se desarrollan en el MINSA, como por ejemplo: Ética, Contrataciones del Estado, Control Interno y otros de gestión administrativa? Especificar la frecuencia.**

El personal a mi cargo participa en este tipo de cursos con frecuencia, depende de la programación considerada en el PDP institucional. Se podría afirmar que la frecuencia es bimestral.

- 3. En relación a los niveles de evaluación de las capacitaciones, ¿cuál es su opinión acerca de los niveles de: reacción, aprendizaje, aplicación y de impacto? ¿Cómo se podrían aplicar en el MINSA?**

Los participantes reaccionan de manera favorable. La evaluación recoge las opiniones de los participantes, a partir de las cuales se realizan las mejoras.

En lo que corresponde al (nivel de) aprendizaje, generalmente es ejecutado por los exámenes



de conocimientos, que se aplican al inicio y al final del curso.

En cuanto al nivel de aplicación, es complejo. No obstante, antes de elaborar el Plan de Capacitación, se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación; necesitándose además que los jefes inmediatos realicen planes de acción, en donde pueda replicarse lo aprendido.

**4. En base a su experiencia directa, ¿considera que las capacitaciones que ha recibido el personal de su área, han mejorado el desempeño de sus labores? Explique su respuesta.**

El personal del área se encontraba desmotivado. Esto debido principalmente a dos factores básicos: sus remuneraciones bajas y falta de incentivos. Por lo que se priorizó las capacitaciones. Personal que no había sido capacitado anteriormente, tuvo la oportunidad de asistir a varios eventos de capacitación, lo que ha generado mejora. Su desempeño aumentó su confianza, autoestima; ahora existe mayor participación y compromiso con la entidad.

**5. ¿Ha realizado evaluaciones internas del personal a su cargo después de haber recibido las capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?**

La frecuencia de las evaluaciones internas en el MINSA es semestral; la misma que se encuentra estipulada en una Resolución Ministerial.

**ENTREVISTADO:**

RESPONSABLE DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE CAPACIDADES ODRH - EGC

**GRUPO A:**

FUNCIONARIOS O RESPONSABLES DE OFICINAS Y/O JEFES DE ÁREA

**1. Con respecto a la elección de los cursos que usted solicita para las capacitaciones, lo realiza a base a los siguientes criterios:**

- a) en función a los objetivos y metas específicas de su área;
- b) en base a la demanda mediática;
- c) tomando en cuenta las sugerencias de su personal;
- d) siguiendo orientaciones de externos
- e) a y c
- f) a, b y c

**2. El personal a su cargo, ¿participa en las capacitaciones de cursos transversales que se desarrollan en el MINSA, como por ejemplo: Ética, Contrataciones del Estado, Control Interno y otros de gestión administrativa? Especificar la frecuencia.**

En el MINSA se han desarrollado dichos cursos transversales, los cuales se han programado una vez por año para todo el personal de la administración. El personal ha asistido a dichos cursos, debido a que participan en la organización.

**3. En relación a los niveles de evaluación de las capacitaciones, ¿cuál es su opinión acerca de los niveles de: reacción, aprendizaje, aplicación y de impacto? ¿Cómo se podrían aplicar en el MINSA?**

Nivel de Reacción: solo nos permite ver el grado de satisfacción de la capacitación. A mi parecer, es una evaluación más subjetiva, pues mide como percibió el participante frente a sus expectativas de la actividad.

Nivel de Aprendizaje: con ello solo mediríamos los conocimientos y habilidades adquiridas con la capacitación; es muy teórica.

Nivel de Aplicación: esta evaluación sería la más acertada, puesto que verificamos con el cambio de conductas y el grado en que los conocimientos y habilidades de la capacitación, han sido aplicados en el desempeño de su trabajo.

Nivel de Impacto: es un tipo de evaluación más difícil de realizar, debido a que deben ser considerados en los indicadores de gestión.

En el MINSA, debido a la complejidad y poca participación para las evaluaciones, solo se consideran los niveles de reacción y aprendizaje.

**4. En base a su experiencia directa, ¿considera que las capacitaciones que ha recibido el personal de su área, han mejorado el desempeño de sus labores? Explique su respuesta.**

En el MINSA no he tenido oportunidad de verificar la aplicación de las capacitaciones recibidas por el personal a mi cargo. Sin embargo, en otras instituciones, al llevar actividades que son propias de las funciones del área, sí he visto mejora en el desempeño de las labores asignadas.

**5. ¿Ha realizado evaluaciones internas del personal a su cargo después de haber recibido las capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?**

En otras entidades sí hemos conversado respecto a las capacitaciones recibidas; además, de ser el caso, se ha dado atención a los requerimientos recibidos en base a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

**ENTREVISTADO:**

COORDINADORA DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / OFICINA DE PERSONAL – OGA (2016) DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES (MTC)

**GRUPO A:**

FUNCIONARIOS/ ESPECIALISTAS / RESPONSABLES DE OFICINAS Y/O JEFES DE ÁREA

**1. Con respecto a la elección de los cursos que usted solicita para las capacitaciones, lo realiza a base a los siguientes criterios:**

- a) en función a los objetivos y metas específicas de su área;
- b) en base a la demanda mediática;
- c) tomando en cuenta las sugerencias de su personal;
- d) siguiendo orientaciones de externos
- e) a y c

f) a, b y c

**2. El personal a su cargo, ¿participa en las capacitaciones de cursos transversales que se desarrollan en su ministerio, como por ejemplo: Ética, Contrataciones del Estado, Control Interno y otros de gestión administrativa? Especificar la frecuencia.**

Sí, el personal a mi cargo participa en estas acciones de capacitación. La frecuencia es una vez al año. En casos excepcionales, asisten a la capacitación en estos temas cuando hay modificación de las normas, como sucedió con la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

**3. En relación a los niveles de evaluación de las capacitaciones, ¿cuál es su opinión acerca de los niveles de: reacción, aprendizaje, aplicación y de impacto? ¿Cómo se podrían aplicar en tu Ministerio?**

Mi opinión respecto a los cuatro niveles de evaluación de la capacitación es la siguiente:

- La Evaluación por Reacción nos permite obtener información de manera sistemática y continua, tanto positiva como negativa sobre la percepción del/la trabajador/a respecto al desarrollo de la capacitación (docente, logística, lugar, etc.).
- La Evaluación de Aprendizaje o también llamado de Conocimiento: Viene a ser el procedimiento para medir los conocimientos adquiridos por el trabajador después de una capacitación, determinando el grado en que se asimiló lo impartido. Permite identificar las brechas que deberán ser atendidas en las siguientes acciones de capacitación.
- La Evaluación de Aplicación: es la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación por el trabajador a sus actividades diarias, para el cumplimiento de los objetivos del área.
- La Evaluación de Impacto: mide los resultados, identificando qué aspectos del proceso de aprendizaje impactan en los resultados de la organización.

De los cuatro niveles de evaluación de la capacitación en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, venimos aplicando los tres primeros niveles, establecidos en la Guía Metodológica para la elaboración del plan de desarrollo de personas (PDP) emitida por SERVIR. Se centran en la evaluación de competencias asociadas al logro de metas, las mismas que fueron aplicadas durante el año fiscal 2016.

Para el monitoreo y verificación de los resultados esperados del plan de desarrollo de personas-PDP Anualizado 2016, se aplicaron las siguientes modalidades de evaluación a las diferentes acciones de capacitación entre las que se ha previsto cubrir los siguientes:

Encuesta de Reacción: Cuestionario con preguntas que el trabajador deberá responder. Se realiza en la última sesión de la acción de capacitación.

Evaluación de Aprendizaje o Conocimiento: Esta evaluación es sobretodo útil para gestionar las acciones de capacitación en competencias de conocimiento y habilidades funcionales. Se utiliza como herramienta la Prueba de Conocimiento, la misma que puede ser oral y/o escrita; y tiene como objetivo final medir los conocimientos, aptitudes, opiniones o habilidades que ostenta un trabajador respecto de una determinada materia.

Evaluación de Aplicación del aprendizaje: Se utiliza como herramienta la Encuesta de

Aplicación del Aprendizaje. Esta encuesta se aplicará a los dos (2) meses de haberse ejecutado la acción de capacitación.

Encuesta de Aplicación del Aprendizaje: Cuestionario con preguntas que deberá responder el/la jefe/a inmediato/a del trabajador, para medir cambios o mejoras que se han evidenciado después de la capacitación. Esta evaluación es sobretodo útil para gestionar las acciones de capacitación en competencias actitudinales.

La Evaluación de Impacto: no se aplica por el momento.

- 4. En base a su experiencia directa, ¿considera que las capacitaciones que ha recibido el personal de su área, han mejorado el desempeño de sus labores? Explique su respuesta.**  
En algunos casos sí ha mejorado el desempeño en sus actividades o labores diarias.

- 5. ¿Ha realizado evaluaciones internas del personal a su cargo después de haber recibido las capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?**

Sí he realizado evaluación interna al personal a mi cargo, desarrollando un cuestionario con preguntas relacionado al desempeño del trabajador, a fin de medir cambios o mejoras que se han evidenciado después de la capacitación. Esta evaluación se realiza cada 2 meses.

### **Anexo 3. Resumen de respuestas a las entrevistas (grupo B)**

#### **GRUPO B**

ÁREA: PERSONAL DE CAPACITACIONES - OGGRH/MINSA

RESUMEN DE RESPUESTAS ENTREVISTA

Fecha de aplicación: martes 01.02.2017

Número de personas entrevistadas: 07

#### **PREGUNTA 1:**

- 1. ¿Estás enterado del contenido de la RPM N°141-2016-SERVIR-PE, que contiene normas para la gestión del proceso de Capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?**

#### **RESPUESTAS:**

Sí, estoy enterado del contenido = 7

Lo conozco muy superficialmente = 1

Es la última norma de SERVIR referida a capacitación = 2

Evaluación / Ejecución / Planificación = 3

Ha empoderado al área de RH

Da poder para tomar decisiones sobre cambios en el PDP

Establece pautas para lograr un nivel (en relación a la Evaluación)

Establece listado de temáticas para poder relacionar con los Puestos

Evaluación de desempeño es excelente

Se debe usar la evaluación de desempeño para cerrar brechas y fortalecer áreas = 2

Contenidos en PDP institucional / hay que relacionar C con PDP = 2

Contiene las constancias o certificados de temas que no deben ser considerados como C

Habla de Licencias

Da permisos por C

Menciona los tipos de C por Formación laboral y por Formación profesional

Detalla penalidades que puede recibir el trabajador

Establece cambio de nombre del comité

Comité de Planificación de C está presidido por titular de ORH

#### **PREGUNTA 2:**

- 2. ¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?**

#### **RESPUESTAS:**

Sí estoy de acuerdo con la evaluación después de recibir una capacitación = 5

El periodo está bien (3 meses)

3 meses me parece un tiempo prudencial; aunque en algunos casos se tendría que dar mayor tiempo / dependerá de la magnitud del proyecto a realizar y qué tanto apoyo pueda tener de las

autoridades de la unidad orgánica

Sería mejor que se lleve a cabo cada 6 meses

No me parece que deba realizarse en periodos muy largos

Evaluar una capacitación recibida podrá darse siempre y cuando no solo el compromiso haya sido validado por el jefe inmediato, sino que este también se haya comprometido en brindar las facilidades al servidor para que aplique gradualmente lo aprendido

¿Evaluación? Cuando uno participa en una actividad educativa, nos evalúan tanto para saber cómo ingresamos, o sea un conocimiento y al final, para saber cómo salimos, o sea, qué tanto conocemos, qué hemos obtenido luego de participar en el mencionado evento. Lo que debería hacerse o pedirse es un Informe sobre el desenvolvimiento del servidor que asistió a una actividad educativa, para ver su desenvolvimiento y aplicabilidad de lo aprendido

Estoy de acuerdo porque permitirá comparar el antes y del después

Estoy de acuerdo, pero que exista igualdad de oportunidades sin discriminación / Que en realidad exista la meritocracia

### **PREGUNTA 3:**

**3. En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?**

### **RESPUESTAS:**

El apoyo que se recibe es ajustado (sic) puesto que las otras áreas tienen actividades propias que atender / En muchos casos, dependerá de las coordinaciones entre Directores Generales para priorizar la debida atención de las acciones de C

Bueno: el Equipo de Gestión de Capacidades realiza las gestiones con estas oficinas

Se cuenta con poco apoyo, pues en el área de Logística no se tiene una persona que pueda atender los requerimientos del área y se genera muchos retrasos

Los proveedores suelen llamarnos o preguntarnos por sus pagos, debido a que no cuentan con información sobre cómo va el trámite de sus pagos

Se recibe apoyo pero no al 100% / Las coordinaciones y solución de problemas se dan más por uno mismo, de cada uno de los técnicos, que por parte de las cabezas de los mismos

Son parte de todo el proceso, pero no van de la mano / Lo idóneo sería que apoyaran desde el requerimiento hasta la finalización del proceso, o sea la cancelación del servicio previo informe respectivo

Más apoyo de Logística para la atención oportuna de los pedidos que se hacen

No cuenta con el apoyo administrativo de ninguno de los órganos del MINSA, por cuanto no están comprometidos institucionalmente

La rotación de funcionarios es muy alta y no ven la C como una prioridad

No cuenta con el apoyo de la Oficina de Presupuesto / De Logística, algunas veces

### **PREGUNTA 4:**

**4. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel del MINSA?**

### **RESPUESTAS:**

Mayor presupuesto para capacitar a todos = 3

Diagnóstico de las necesidades de C:

- PDP debe alimentarse de las necesidades reales de las áreas
- Cada pedido de C de algún curso se hace sin un sustento

Compromiso de las autoridades de las Unidades Orgánicas:

- Sensibilización para jefes y colaboradores = 3
- Sensibilizar a los jefes para que se identifiquen con claridad y exactitud las actividades de C que mejorarían el desenvolvimiento de las funciones de los servidores a su cargo
- En ocasiones no dan las facilidades para que el personal salga a las capacitaciones / No cumplen con la cantidad de participantes que se han comprometido
- Evaluaciones de cada servidor: Todo debe girar en torno a los jefes de cada equipo, los jefes no muestran mucho interés en evaluar a sus colaboradores
- Que los jefes sean más objetivos
- Más apoyo y respaldo de la Dirección General

Concientizar a los participantes en actividades de C:

- Los conocimientos a adquirir le brindarían mejor alcance de lo que vienen realizando
- Personal que asiste: en ocasiones solo buscan obtener un cartón / No van a clases o se van de estas

Tiempo:

- Las capacitaciones deben darse total o parcialmente dentro de la jornada laboral
- C con mayor tiempo pero relacionada específicamente a las labores que realizan
- C debe ser continua

Modernizar el área de RH:

- Contar con una plataforma virtual para poder tener un mayor número de participantes sin invertir tanto dinero

#### **PREGUNTA 5:**

**5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la Oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?**

#### **RESPUESTAS:**

Horario de actividades de C y desplazamiento:

- Seguimiento y monitoreo se realiza cuando la C se desarrolla dentro de la jornada laboral / No hay apoyo económico para desplazarse a realizar seguimiento y monitoreo cuando la C se realiza fuera de la jornada laboral / Seguimiento y monitoreo sí se realiza pero administrativamente
- Dar facilidades para gente que hace seguimiento y monitoreo: en su mayoría las clases de C son de 6 a 9 PM, en algunos casos hasta las 10 PM / Entidades educativas están lejos de sus hogares
- Pocas facilidades para desplazarnos hacia las instituciones educativas
- Apoyo de las entidades educativas, a fin de que a nivel de C podamos contar con asistencia en las fechas de realización para poder controlar las inasistencias del personal

Falta de continuidad en la labor de seguimiento y monitoreo:

- Dichas labores las asume generalmente personal contratado, que luego de un tiempo es retirado

Falta de apoyo logístico y presupuestal:

- Demora de los expedientes en Logística / se priorizan otros asuntos
- No se dan abasto para el Estudio de Mercado

Falta de coordinación entre jefes y servidores:

- Los coordinadores no apoyan en el seguimiento de los participantes

Escasa comunicación entre ORGGH y áreas:

- Comunicación es poco fluida con algunas áreas / Se comunican con la ORH solo cuando hay un problema con un participante que no se puede resolver en el corto plazo

Poca difusión de las acciones de C

Desconocimiento del PDP y POI

#### **PREGUNTA 6:**

**6. De las capacitaciones que han sugerido para la oficina de la cual formas parte, ¿por lo general se toma en cuenta el plan de desarrollo de personas – PDP? (principalmente para los que nos son de la Oficina de Capacitaciones).**

#### **RESPUESTAS:**

Siempre se toma en cuenta el PDP/ en todos los casos = 1

En la mayoría de los casos se toma en cuenta el PDP = 2

Se suele enviar un listado de cursos / A la hora de hacer el documento, se tiene que priorizar porque el presupuesto establecido está por debajo de la demanda / No son atendidos por área de Logística

No, el PDP es para personal nombrado y contratado de RH y de todas las Unidades Orgánicas

No todas las C planteadas por PDP se ejecutan por varios factores, principalmente presupuestal/A veces surgen otras que finalmente son las que se ejecutan

No entendió la pregunta

#### **ENTREVISTADO:**

TRABAJADOR DE DIGEMID (DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS) DEL MINSA

#### **GRUPO B:**

PERSONAL CAPACITADO DEL MINISTERIO DE SALUD (MINSA)

**1. ¿Estás enterado del contenido de la RPE N°141-2016-SERVIR-PE, que contiene normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?**

Sí, estoy enterado. Han esclarecido algunos aspectos respecto al Sub-sistema de Capacitación y Desarrollo, abarcando los instrumentos y reglas necesarias para su implementación en cada institución.

**2. ¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?**

Desde mi punto de vista, son diferentes tipos de evaluación. Una es de conocimientos o aprendizaje, es la que se aplica apenas culmina la capacitación; mientras que el otro tipo es de aplicación o transferencia, es decir la capacidad del beneficiario de la capacitación de aplicar lo aprendido. Sí me parece bien que esta última se dé a los tres meses, pues es un tiempo prudencial para ver los efectos generados.



3. **En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?**

Percibo un apoyo solo parcial, toda vez que Capacitación pertenece a la OGGRH, mientras que Logística y Presupuesto pertenecen a la OGA. (Allí) en donde muchas veces se prioriza otras actividades por encima de la capacitación. Incluso se usa parte del presupuesto de la partida asignada para capacitación, en otras necesidades de la institución.

4. **¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel de tu Ministerio?**

Mayor monitoreo a todo el proceso de capacitación.

5. **¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la Oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?**

- Escaso presupuesto asignado para capacitación.
- Demoras por parte del área Logística en el estudio de mercado.
- Poco compromiso de algunas jefaturas en el cumplimiento de los plazos para presentar los formatos diversos o para dar permiso a sus colaboradores para asistir puntualmente a los cursos.
- Poco compromiso por una parte de los trabajadores beneficiados en asistir a clases, en cumplir con sus trabajos o en llegar puntuales a clases.

6. **De las capacitaciones que han sugerido para tu oficina de la cual formas parte, ¿por lo general se toma en cuenta en el plan de desarrollo de personas – PDP que presenta la unidad de personal?**

Sí se toma en cuenta, aunque sí se da un recorte bastante considerable de los cursos programados, ejecutándose muy pocos especializados; brindándose en su lugar más cursos genéricos no planificados, los cuales no formaban parte del PDP de nuestra unidad orgánica.

#### **ENTREVISTADO:**

PROFESIONAL DE LA OFICINA GENERAL DE COMUNICACIONES - MINSA

#### **GRUPO B**

PERSONAL DEL MINISTERIO DE SALUD Y DE LA OFICINA GENERAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS - MINSA

1. **¿Estás enterado del contenido de la RPM N°141-2016-SERVIR-PE “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”, que contiene normas para la gestión del proceso de Capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?**

Sé de la dación de la norma, sin embargo, no conozco a detalle sus alcances.

2. **¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?**

Por supuesto. La evaluación debería realizarse en el desempeño de las funciones asignadas, inmediatamente después de concluida la capacitación.

- 3. En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?**

No tengo conocimiento de este detalle de información.

- 4. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel del MINSA?**

Deberían ser periódicos y coordinados con los jefes de las Oficinas o Direcciones, para conocer las verdaderas necesidades de capacitación de su personal a cargo.

- 5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la Oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?**

No tengo alcance a esa información.

- 6. De las capacitaciones que han sugerido para la oficina de la cual formas parte, ¿por lo general se toma en cuenta el plan de desarrollo de personas – PDP? (principalmente para los que nos son de la Oficina de Capacitaciones).**

He sido parte de una de las capacitaciones, pero desconozco el plan mencionado.

#### **ENTREVISTADO:**

PERSONAL DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES DEL MINSA (2)

#### **GRUPO B**

PERSONAL DEL MINISTERIO DE SALUD Y DE LA OFICINA GENERAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS - MINSA

- 1. ¿Estás enterado del contenido de la RPE N°141-2016-SERVIR-PE “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”, que contiene normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?**

No.

- 2. ¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?**

Sí estoy de acuerdo.

- 3. En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?**

Sí, en el sentido que se programan de acuerdo a lo establecido.

**4. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel del MINSA?**

Factor Presupuestal

Factor de consignar cursos acorde con las labores a realizar.

**5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la Oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?**

- Poca asignación presupuestal
- Omisión de los funcionarios

**6. De las capacitaciones que han sugerido para la oficina de la cual formas parte, ¿por lo general se toma en cuenta el plan de desarrollo de personas – PDP? (principalmente para los que nos son de la Oficina de Capacitaciones).**

Sí, se han considerado cursos que están relacionados con el trabajo.

**ENTREVISTADO:**

PROFESIONAL DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / OFICINA DE GESTIÓN DE PERSONAL – OGA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES (MTC)

**GRUPO C:**

PERSONAL CAPACITADO DEL MINISTERIO (MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES – PERSONAL DE CAPACITACIONES

**1. ¿Estás enterado del contenido de la RPE N°141-2016-SERVIR-PE, que contiene normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?**

Sí, la Directiva N° 141-2016-SERVIR-PE contiene todo el marco normativo del proceso de capacitación. Es sumamente importante conocer los lineamientos que se aplicarán en el Ciclo de Proceso de Capacitación, ya que en esta etapa solo se está brindando acciones de capacitación relacionadas a la Formación Laboral, la misma que busca cerrar brechas en las competencias de los servidores civiles que brindan servicio al Estado.

**2. ¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?**

Sí, estoy de acuerdo con la evaluación posterior a la capacitación, ya que se debe medir el nivel de lo aprendido. A criterio personal, opino que la evaluación debería darse en un periodo máximo de 6 meses, ya que en algunas ocasiones no se puede evidenciar resultados a tan corto plazo como lo es el de tres meses.

**3. En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?**

¿Se cuenta con apoyo de los que intervenimos en el proceso? Sí, ya que todos estamos entrelazados en el procedimiento del requerimiento hasta finalizar con el servicio de la capacitación.

**4. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel de tu Ministerio?**

A criterio personal, se debería tomar dos factores: 1) diseñar muy eficientemente el contenido de una acción de capacitación, medir el conocimiento previo que tienen los participantes sobre el tema; 2) como segundo factor, el compromiso de las personas que somos beneficiarios de la capacitación, asistir solo a las acciones que nos permitan realizar bien nuestras labores. Si bien es cierto, ¿quién no quiere conocer más sobre la administración pública?, pero estaríamos cargándonos de conocimiento que a la larga no aplicaríamos.

**5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la Oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?**

A la fecha, no se muestra compromiso efectivo por parte de los jefes superiores y/o inmediatos, quienes eran los evaluadores, ya que a partir del 2017 se aplica la Directiva.

A partir de la Directiva esto cambia, pues tal como lo indica en su numeral 6.4.3.2, esta propuesta es generada por el beneficiario, la que es validada por su jefe inmediato.

**6. De las capacitaciones que han sugerido para la oficina de la cual formas parte, ¿por lo general se toma en cuenta el plan de desarrollo de personas – PDP?**

Sí, siempre y cuando estas tengan relación al proceso y procedimientos que realiza el equipo de trabajo; y si realmente son beneficiosas para el cumplimiento de las metas.

**ENTREVISTADO:**

ESPECIALISTA EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINAM (MINISTERIO DEL AMBIENTE)

**GRUPO C:**

PERSONAL CAPACITADO DE OTROS MINISTERIOS

**1. ¿Estás enterado del contenido de la RPE N°141-2016-SERVIR-PE, que contiene normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas? ¿Sabes qué contenido hay en dicha norma que resulta importante para la planificación, ejecución y evaluación de las capacitaciones?**

Sí, las acciones que promuevan la calidad de los servicios brindados por los proveedores de capacitación y los compromisos que asumen los beneficiarios de la capacitación.

**2. ¿Estás de acuerdo con que te evalúen después de recibir una capacitación? ¿Te parece conveniente que dicha evaluación se lleve a cabo después de tres meses de recibida la capacitación; o prefieres que se realice en periodos más largos?**

El impacto de la capacitación debería medirse mediante indicadores cuantitativos y cualitativos; a fin de definir su alcance en relación al crecimiento individual, satisfacción personal y otros.

Por ello, es aconsejable evaluar la formación en base a:

- Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, es decir; la medida en que el personal ha aprendido.
- Valoración externa: Trata de describir si quienes fueron capacitados aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral; y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos.
- Evaluación: Entendida por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación costo, beneficio y los resultados generales que aportan un valor agregado a la institución; así como la mejora del rendimiento de los que han sido capacitados.

Los tres meses de espera para la evaluación me parecen acertados, ya que las respuestas obtenidas de los colaboradores permitirán en conjunto diagnosticar el nivel de logro de los objetivos de capacitación.

**3. En base a tu experiencia directa, para el desarrollo de las capacitaciones ¿la Oficina de Capacitación cuenta con el apoyo administrativo de las demás oficinas que están vinculadas, tales como: Logística, Presupuesto y otras?**

NO HAY RESPUESTA.

**4. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para mejorar las acciones de capacitación a nivel de tu Ministerio?**

- a) Capacitar DE MANERA OBLIGATORIA en los cursos SERVIR a los responsables de Capacitación de cada Institución, enfatizando sobre la normativa vigente.
- b) Que los responsables sean sometidos a evaluación por SERVIR y luego de ello, se les considere APTOS, otorgándoles un código de Especialista y una autorización para las acciones pertinentes.
- c) A partir de la evaluación y acreditación de SERVIR, la selección de las acciones de capacitación significan analizar y especificar para cada uno, los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución y el costo. En la actualidad, las actividades denominadas “Taller” no lo son necesariamente, se consideran solo exposiciones temáticas o teoría pura.
- d) Es URGENTE tomar en cuenta que el costo de la capacitación no se refiere solo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación (por ejemplo, impartir un curso), sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que eventualmente, deberán INVERTIR los participantes y los gastos adicionales que suelen derivarse de las acciones formativas, como: costos de transporte, alimentación, materiales de estudio entre otros.

**5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que afronta la oficina para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones de capacitación?**

NO HAY RESPUESTA.

**6. De las capacitaciones que han sugerido para tu oficina de la cual formas parte, ¿por lo**

**general se toma en cuenta en el plan de desarrollo de personas – PDP que presenta la unidad de personal?**

No necesariamente, se trabaja un enfoque de demanda básicamente.

**Anexo 4. Cuadro comparativo de la evolución de ejecución presupuestal para capacitaciones MINSA y MINEDU (2013-2016)**

<b>EVOLUCIÓN DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL POR AÑO</b>				
	<b>MINISTERIO DE SALUD</b>		<b>MINISTERIO DE EDUCACION</b>	
<b>AÑO</b>	<b>N° CAPACITADOS POR AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO EJECUTADO EN SOLES</b>	<b>N° CAPACITADOS POR AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO EJECUTADO EN SOLES</b>
<b>2013</b>	1.442	950.180	2.156	1.585.302
<b>2014</b>	540	800.090	1.800	1.433.685
<b>2015</b>	656	1.156.400	2.374	1.562.900
<b>2016</b>	2.896	1.434.083	1.587	1.566.394

Fuente: Datos del EGC–OGGRH/MINSA 2016 & Oficina de Capacitación del MINEDU / Elaboración propia 2017.

## **Nota biográfica**

### **Ángela Bonilla Cairo**

Nació en Huancayo – Junín, el 02 de diciembre de 1963. Contadora Pública por la Universidad Daniel Alcides Carrión. Cursó la Maestría en Marketing y Negocios Internacionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Además estudió la Maestría de Gestión Pública en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 20 años de experiencia laboral. Ha asumido cargos directivos como: Gerente Municipal, Administradora General, Directora de Adquisiciones; especialista en liquidaciones de obras en el sector público y privado. Actualmente desempeña el cargo de Ejecutiva Adjunta de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.