UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

"GESTIÓN DE RENDIMIENTO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN EL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, 2024"

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

Presentado por
Cyntia Serra Quiñones

Asesor: Vlado Erick Castañeda Gonzales

0000-0002-5178-0524

Lima, 12 de febrero de 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "GESTIÓN DE RENDIMIENTO PARA MEJORAR DEL DESEMPEÑO EN EL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, 2024" presentado por doña Cyntia Serra Quiñones con el D.N.I. 44232828, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 12 de febrero de 2025 dando el siguiente resultado:

12 de febrero de 2025

Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

Gracias a mis Padres por el sacrificio y amor incondicional, a los profesionales que me brindaron su tiempo, su sabiduría, su aliento, entre ellos al Profesor José Díaz Ísmodes, que descansa en la gloria de Dios ¡Se logró Profe!

Y, gracias a la fuerza divina, por mantenerme en pie, por convertir mis dudas en fuego para mantener mi llama encendida.

Por el amor a la patria, por un mejor Perú para todos.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación analizó la gestión del rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) durante el año 2024, con el objetivo de identificar deficiencias en la planificación y el seguimiento que afectan el desempeño institucional. Se realizó un estudio aplicado, descriptivo y cuantitativo, con un diseño no experimental, con una muestra de 255 trabajadores. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas basadas en un cuestionario.

Los resultados reflejaron deficiencias significativas en la definición de objetivos y metas bajo criterios SMART, así como en la vinculación de los objetivos individuales con los estratégicos. Si bien se identificó una percepción positiva sobre la alineación con los Lineamientos Estratégicos de CEPLAN y el POI, persistieron problemas en la coordinación entre oficinas y en la asignación homogénea de objetivos según roles. Además, los procedimientos de planificación y seguimiento fueron percibidos como inadecuados, lo que limitó el monitoreo, la evaluación objetiva y el uso efectivo de los resultados del desempeño.

Las conclusiones señalan que la falta de liderazgo, la insuficiencia en la capacitación y la ausencia de consecuencias claras para el desempeño afectarán negativamente la motivación y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se concluye que fortalecer los procesos técnicos, invertir en desarrollo humano y promover una cultura organizacional basada en la transparencia y el aprendizaje continuo serán medidas esenciales para optimizar el rendimiento y garantizar servicios de calidad a las poblaciones vulnerables.

Se proponen ajustes en la gestión del rendimiento para una mejorar el desempeño en el contexto del MIMP, el fortalecimiento de un enfoque estructurado y claro, capacitación basada en necesidades reales, participación inclusiva y diálogo constante, revisión de los procesos de evaluación, reconocimiento significativo y consecuencias justas, uso efectivo de los resultados de evaluación, compromiso de la alta dirección y monitoreo continuo, y la alineación de esfuerzos hacia los objetivos institucionales.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO iv
TABLA DE CONTENIDO v
ÍNDICE DE TABLAS vii
ÍNDICE DE FIGURAS viii
ÍNDICE DE ANEXOS ix
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.1. Antecedentes 4
1.1.1. Antecedentes internacionales 4
1.1.2. Antecedentes nacionales 5
1.2. Situación problemática 7
1.3. Preguntas de investigación 8
1.3.1. Pregunta general 8
1.3.2. Preguntas específicas 9
1.4. Objetivos 9
1.4.1. Objetivo general 9
1.4.2. Objetivos específicos 9
1.5. Justificación 9
1.5.1. Justificación Teórica 9
1.5.2. Justificación Metodológica 10
1.5.3. Justificación Práctica 10
1.5.4. Justificación Social 10
1.6. Delimitantes, limitaciones y alcances 11
1.6.1. Delimitaciones 11
1.6.2. Limitaciones 12

1.6.3. Alcances....12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO....13
2.1. Definición de la gestión del rendimiento....13
2.2. Definición de la evaluación del desempeño....24
2.3. Definición de la gestión de recursos humanos....26
2.4. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables....31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA....36
3.1. Tipo de investigación y alcance....36
3.2. Diseño de investigación....36
3.3. Poblacion y muestra....37
3.4. Instrumentalización....39
3.5. Fiabilidad....39
3.6. Validez....40
3.7. Técnicas e instrumentos....40
3.8. Validación del instrumento por expertos....41
3.9. Procedimientos de investigación....42
3.10. Análisis de contenido y de criterio....42
3.11. Consideraciones éticas....43
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL....44
CAPÍTULO V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS....49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....51
Conclusiones....51
Recomendaciones....53
REFERENCIAS....56
Anexos....63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de metas 20

Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra 38

Tabla 3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 40

Tabla 4 Validación del instrumento por juicio de expertos 41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Segmentos de servidores civiles previstos en la GDR 18

Figura 2 Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica 20

Figura 3 Subsistemas del sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos 29

Figura 4 Organigrama del MIMP 33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos.

Anexo 2. Expertos que participaron en la validación del instrumento.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Rendimiento es un componente esencial en la reforma del Servicio Civil en el Perú, dado que permite evaluar de manera efectiva el aporte de los servidores públicos al cumplimiento de los objetivos institucionales y facilita la formulación de planes de mejora continua en la gestión y en los servicios que ofrecen las entidades públicas. Como herramienta de gestión de personas, su propósito es valorar tanto el desempeño individual como el colectivo, identificando las necesidades específicas de cada servidor para optimizar su rendimiento y, en consecuencia, el de la entidad a la que pertenecen. Además, se posiciona como un elemento estratégico del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, reforzando otros procesos y asegurando que estos estén alineados con los objetivos organizacionales (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2018).

Para ello, la gobernanza y modernización del sector público, especialmente en su cuarto pilar, que abarca la gestión de las instituciones, es clave para garantizar el desarrollo eficiente de las funciones del Estado y la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía. En este sentido, la implementación de sistemas administrativos robustos y actualizados permite a las instituciones públicas adaptarse a los desafíos contemporáneos y responder eficazmente a las demandas sociales. Desde 2015, el Perú ha avanzado en la gestión del rendimiento, un mecanismo progresivo que ha permitido evaluar y reconocer el aporte de los servidores públicos en función de los objetivos institucionales, promoviendo una administración eficiente, orientada a resultados.

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) es un claro ejemplo de cómo esta estrategia de modernización cobra relevancia en sectores críticos, como la protección de los derechos de mujeres y poblaciones vulnerables, con énfasis en la misión de la institución de garantizar la igualdad y el pleno ejercicio de los derechos, así como de modificar patrones socio-culturales discriminatorios, prevenir y atender situaciones de violencia y desprotección de manera pertinente y oportuna (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2019).

En el marco de esta misión institucional, la administración del desempeño de sus colaboradores, a través de la evaluación y el seguimiento sistemático, resulta ser un aspecto crucial. El Plan Estratégico Institucional (PEI) del MIMP, aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 066-2019-MIMP y sus modificatorias, enfatiza la importancia de contar con un sistema de gestión del rendimiento que no solo evalúe el trabajo de los servidores, sino que

también identifique las áreas de mejora para promover una cultura de alta eficacia y compromiso con la misión del ministerio.

A través de su Plan Estratégico Institucional (PEI), se subraya la necesidad de un sistema de gestión del rendimiento que no solo evalúe el desempeño, sino que también fomente una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la eficacia y el compromiso con la misión institucional. La gestión del rendimiento, en este caso, se convierte en un medio para garantizar que los recursos humanos del MIMP estén alineados con sus objetivos institucionales y preparados para enfrentar los desafíos que implica trabajar con poblaciones vulnerables. Sin embargo, a pesar de estos avances, existen críticas hacia la efectividad de la gestión del rendimiento en el sector público peruano.

Al respecto, la entidad encargada de la administración pública, SERVIR, ha impulsado una estrategia que se enfoca en fortalecer la estructura organizativa, pero algunos señalan que esto ha dejado de lado una visión más centrada en el individuo, es decir, en los servidores públicos. Esto ha generado un debate sobre si este enfoque contribuye realmente a una mejor gobernanza del personal público y, por ende, a una mejora en la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía (Desarrollo, 2018). Por otro lado, la perspectiva se contrapone a la idea de "servicios al miembro de la comunidad", lo que ha llevado a cuestionar si la gestión del rendimiento, tal como se ha diseñado, realmente promueve una mejor gobernanza del personal público y, por ende, una mejora en la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía (OCDE, 2016).

Por lo tanto, la modernización de la gestión pública en el Perú no puede limitarse a aspectos estructurales o administrativos. Es necesario un enfoque integral que valore el aporte de las personas, fomente la capacitación continua y refuerce el compromiso con los principios de servicio al ciudadano. Asimismo, es crucial que la gestión del rendimiento en el MIMP no solo se enfoque en el cumplimiento de indicadores y metas, sino que también considere el desarrollo integral del personal, creando un entorno de trabajo que valore el bienestar emocional y social de los servidores. Solo de esta forma se logrará avanzar hacia una gobernanza efectiva, capaz de responder a los desafíos actuales con equidad y eficacia, en especial en áreas sensibles como las que cubre el MIMP.

Por lo tanto, la presente investigación se centra en analizar la implementación y el desarrollo de la gestión del rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. El objetivo es evaluar si los procesos, procedimientos y prácticas relacionados con la gestión

del rendimiento se están aplicando de manera efectiva y si están alineados con los objetivos y metas del ministerio. Para llevar a cabo este análisis, se examinará el marco normativo, las políticas y las acciones implementadas por el MIMP en relación con la gestión del rendimiento.

Este análisis permitirá identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la implementación de esta herramienta de gestión, lo que es fundamental para asegurar que se alcancen los resultados esperados en términos de calidad de servicio y cumplimiento de los objetivos institucionales. A través de los hallazgos de esta investigación, se espera aportar recomendaciones que contribuyan a optimizar la gestión del rendimiento en el MIMP y, de esta manera, reforzar su capacidad para cumplir con su misión de proteger y promover los derechos de las mujeres y las poblaciones vulnerables en el Perú.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Chowdhury y Chandra (2021) analizaron el sistema de gestión del desempeño de un departamento gubernamental en Australia mediante una metodología con enfoque cualitativo bajo un paradigma epistemológico y ontológico de indagación social, utilizando técnicas como observación, entrevistas y revisión de registros. Los hallazgos ilustran cómo las ideas de la nueva gestión pública, con su énfasis en el desempeño y la orientación a resultados en la gestión del rendimiento laboral, han permeado las prácticas de gestión del desempeño en la organización estudiada. Además, se encontró que el departamento implementó un sistema de recompensas y castigos para gestionar el rendimiento. Sin embargo, existen deficiencias debido a factores como la diversidad de objetivos, acceso a recursos, naturaleza de la organización y sistemas de rendición de cuentas. Se concluyó que, si bien la organización adopta principios de la nueva gestión pública para mejorar el rendimiento, su aplicación está moldeada por las particularidades del contexto del sector público.

Kathukya y Machogu (2021) evaluaron los impactos de una estrategia de gestión para mejorar el desempeño del recurso humano de una entidad prestadora de servicios de saneamiento en una localidad de Kenia, para lo cual, se aplicó una metodología cualitativa de tipo aplicada, nivel descriptivo, diseño no experimental y método analítico, mientras que la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, considerando una muestra conformada por 150 empleados. Los resultados demostraron que el 84,25% reportaron sentirse más satisfechos, eficientes, comprometidos y su productividad general había aumentado debido a la gestión de carrera prácticas adoptadas por la organización, por lo que, las estrategias favorecieron el bienestar de los trabajadores, lo cual, incluye en la calidad de los servicios brindados por la institución. Se concluyó que la implementación adecuada de prácticas de gestión de carrera dio un desempeño superior de la organización en comparación con sus competidores.

Saffar y Obeidat (2020) evaluaron el desempeño de los empleados que trabajaron para el Ministerio del Interior en Qatar. La metodología fue cuantitativa; tipo de investigación aplicada; nivel descriptivo; diseño no experimental, el método analítico, mientras que, la recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario con una población y muestra

compuesta por 280 participantes para representar las percepciones y experiencias de los empleados. Los resultados demostraron que la mejora continua y la satisfacción del cliente, motiva a los empleados a alcanzar altos estándares de eficiencia y efectividad en su trabajo, lo cual fortalece el desempeño general y la competitividad del Ministerio. Se concluyó que las estrategias organizacionales implementadas, específicamente la adopción de la Gestión de Calidad Total y la promoción de una cultura de intercambio de conocimientos, tienen un impacto positivo en el desempeño de los empleados.

Ngirigacha et al. (2019) establecieron los efectos de las prácticas de gestión de la información en el rendimiento y la prestación de servicios en los gobiernos de los condados de Machakos, Murang'a y Kirinyaga, bajo una metodología mixta de tipo aplicada, nivel descriptivo, diseño no experimental, utilizando un análisis documental y encuesta como técnica, mientras que, la población y la muestra estuvo conformado por 285 empleados. Uno de los hallazgos más relevantes fue la falta de recursos, como fondos, recursos humanos, infraestructura y apoyo gerencial, como los principales obstáculos para la implementación exitosa de programas de gestión de la información. Este descubrimiento subraya un desafío sistémico que enfrenta no solo estos condados, sino muchas organizaciones gubernamentales en contextos similares. Se concluyó que es necesario la adopción de tecnologías apropiadas y el apoyo de la alta dirección para una gestión eficaz de la información.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Osorio (2023) determinó el grado de relación entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral en los servidores administrativos de una entidad pública en Chiclayo mediante una metodología correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por servidores, mientras que, la técnica fue la encuesta. Los resultados mostraron un alto nivel de conocimiento sobre la gestión del rendimiento entre los participantes, lo cual indica que están familiarizados con este proceso y sus implicancias. Además, se evidenció que la retroalimentación oportuna y el reconocimiento de los logros son aspectos clave para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores. Se concluyó que existe una correlación positiva entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral, indicando que una adecuada planificación, seguimiento y evaluación del rendimiento individual y grupal contribuye a mejorar la calidad, eficiencia y logro de objetivos.

Tucto (2023) investigó la incidencia de la implementación del Subsistema de Gestión de Rendimiento en los servidores civiles de una universidad en Huánuco, bajo una metodología

de tipo básica, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, utilizando encuestas y entrevistas como técnicas de recolección de datos con una muestra de 50 servidores. Los resultados evidenciaron un bajo conocimiento sobre el subsistema de gestión del rendimiento entre la mayoría de los servidores encuestados. Esto indica que, a pesar de su obligatoriedad, este subsistema no ha sido adecuadamente difundido e implementado en la institución. Además, se encontró que su falta de aplicación impide realizar una evaluación integral del rendimiento de los servidores en términos de objetivos, metas, aptitudes y desempeño personal. Se concluyó que la implementación de este subsistema incide significativamente en los servidores civiles, evidenciando la necesidad de capacitaciones para mejorar el desempeño.

Mestas et al. (2021) determinaron la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en Puno, bajo una metodología cualitativa de tipo aplicada, nivel descriptivo, diseño no experimental, utilizando una encuesta como técnica, mientras que, la población y la muestra estuvo conformado por 200 administrativos. Los resultados evidenciaron que una mejor selección de personal tiende a asociarse con una mayor calidad del trabajo, aunque la relación no es extremadamente fuerte. Por otro lado, se encontró una relación positiva alta entre la capacitación de personal y la calidad del trabajo, lo cual sugiere que una capacitación adecuada está fuertemente relacionada con una mejora en la calidad del trabajo. Por lo tanto, se concluyó que la selección de personal tiene una correlación positiva moderada con la calidad del trabajo, la capacitación del personal muestra una correlación positiva alta, lo que indica una influencia más significativa.

Herrera (2020) analizó la influencia de la capacitación en el desempeño laboral de los abogados en Piura, bajo una metodología cualitativa de tipo aplicada, nivel descriptivo, diseño no experimental, método propositivo utilizando una encuesta como técnica, mientras que, la población y la muestra estuvo conformado por 50 especialistas del Derecho (Abogados) que litigan en la Corte Superior de Justicia de Piura. Los resultados demostraron que la capacitación en gestión pública, las habilidades, las aptitudes y los conceptos desarrollados por los congresistas en el Perú tienen una influencia significativa en su desempeño laboral. Los coeficientes de correlación de Spearman (0.796, 0.757, 0.831 y 0.635, respectivamente) confirman la existencia de relaciones positivas, siendo especialmente altas en el caso de las aptitudes y la capacitación en gestión pública. Por lo tanto, se concluyó que la mejora en estos aspectos puede llevar a un mejor desempeño laboral de los congresistas.

1.2.Situación problemática

La falta de un sistema de gestión del desempeño adecuado es una de las dificultades más importantes, puesto que cuando cualquier empleado carece de las habilidades y conocimientos necesarios para realizar adecuadamente sus tareas, resulta en un desempeño deficiente e insatisfacción, asimismo, un sistema insuficiente de reconocimiento y recompensa desmotiva al personal, lo que genera importantes pérdidas de productividad y rotación (Siraj y Hágen, 2023). En este contexto, la Comisión Europea en el 2017, reportó que los países de la Unión Europea con menores capacidades en planificación estratégica y gestión son más propensos a enfrentar problemas de corrupción y bajo rendimiento. Además, se evidenció que existe un alto nivel de descontento social en muchos países europeos con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos por sus instituciones públicas (Chavez, 2023).

Este análisis revela una correlación entre la debilidad en la gobernanza y la exposición a estos desafíos, a su vez, sugiere que las deficiencias en la gestión pública no solo afectan la eficiencia institucional, sino también la confianza ciudadana y la satisfacción con el sector público. Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2020), en su informe "Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020", manifestaron que el 92% de los países reportan tener sistemas de evaluación del desempeño para los servidores. No obstante, el 88% de estos sistemas a menudo carecen de metodologías sólidas y un uso significativo de los resultados para decisiones de gestión, por lo que, persisten desafíos relacionados con la política, la implementación efectiva de prácticas de gestión del rendimiento y desarrollo de capacidades.

Abordar estos aspectos es clave para construir administraciones públicas más eficientes y orientadas al servicio del ciudadano. Sin embargo, en el caso del Perú, las evaluaciones de desempeño no se han implementado debido a que las encuestas aún están en fases de prueba, lo que evidencia un deficiente sistema de capacitación y evaluación en el territorio nacional. Esta situación refleja problemas sistémicos en la gestión pública, donde la falta de herramientas adecuadas para medir y evaluar repercute en la calidad del servicio y en la efectividad de las instituciones públicas en toda la región.

Según informes de la Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] (2023) indica que aproximadamente el 60% de las instituciones públicas en los niveles central y descentralizado han iniciado algún tipo de proceso de evaluación del desempeño, pero solo alrededor del 30% lo hacen de manera regular y sistemática. Esta falta de consistencia en la

evaluación del desempeño representa un desafío importante para la gestión pública, dado que la evaluación regular y sistemática es crucial para mejorar el rendimiento, la eficiencia y la calidad de los servicios públicos.

En el caso específico del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2023), el problema es aún más evidente. De acuerdo con el indicador de porcentaje de servidores/as y servidores/as con evaluación de desempeño, se ha alcanzado solo un 37.84% del valor esperado. Mientras que, en el 2022, solo el 7% de los servidores del MIMP participaron en la gestión del rendimiento, lo cual podría ser un indicio de debilidades en la definición y seguimiento de los indicadores de desempeño. Ante esta situación, es necesario revisar y ajustar los indicadores de gestión del rendimiento en el MIMP, asegurando que sean relevantes, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la entidad (Van Dooren et al., 2021).

La combinación de estos factores crea un entorno en el que la falta de comunicación, la alta rotación de personal y la carencia de recursos afectan negativamente la capacidad del MIMP para cumplir con sus objetivos institucionales. Por lo tanto, el aumento del desempeño representa un reto gigantesco para el gobierno y los dirigentes públicos (Asif y Rathore, 2021), donde las bajas tasas de absorción financiera y otras dificultades de implementación a menudo se atribuyen a deficiencias en la calidad del gobierno debido a la ausencia de competencia o personal insuficiente; debilidades en los sistemas; mala coordinación entre diferentes órganos; aplicación incorrecta de las normas sobre contratación pública, ayudas estatales, el uso irregular de técnicas de gestión del desempeño y la corrupción (Mendez y Bachtler, 2024).

En este sentido, se ha desarrollado intervenciones orientadas al desempeño integradas en los distintos contextos institucionales que dan forma y dirigen el desempeño de modo que puedan explotar el potencial de desempeño inherente a las misiones orientadas al servicio y los objetivos de bienestar de las organizaciones públicas, pero pueden presentarse limitaciones que reducen su eficacia (Virani y van der Wal, 2023). Por tanto, superar estas barreras requerirá no solo la implementación de sistemas de evaluación más robustos y consistentes, sino también un enfoque integral que aborde las deficiencias subyacentes en la gobernanza, la coordinación interinstitucional y la integridad administrativa.

1.3.Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta general

- ¿De qué manera la gestión de rendimiento mejora el desempeño en el Ministerio

de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2024?

1.3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las deficiencias que influyen en la fase de planificación y seguimiento para mejora del desempeño en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?
- ¿Cuáles son los motivos que limitan la gestión de rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?
- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos de mejora para el desempeño en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Analizar la gestión de rendimiento para mejora del desempeño en el Ministerio De La Mujer Y Poblaciones Vulnerables, 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las deficiencias que influyen en la fase de planificación y seguimiento para mejora del desempeño en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Establecer los motivos que impiden la gestión de rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Proponer lineamientos estratégicos de mejora para el desempeño en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

1.5.Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

La teoría de la gestión del rendimiento, respaldada por autores como Chiavenato (2020), sugiere que la evaluación sistemática del desempeño permite no solo medir el cumplimiento de objetivos, sino también identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional de los colaboradores. En el contexto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), el presente estudio sobre la gestión del rendimiento se justifica teóricamente porque aporta al debate académico sobre cómo la gestión del rendimiento puede ser utilizada para

fortalecer la gobernanza institucional y mejorar la calidad de los servicios públicos. Asimismo, explora cómo esta herramienta de administración puede adaptarse a las necesidades específicas del MIMP, considerando su enfoque en derechos humanos y equidad de género.

1.5.2. Justificación Metodológica

Metodológicamente, el estudio se justifica por la necesidad de contar con un análisis riguroso y sistemático de la implementación y efectividad de la gestión del rendimiento en el MIMP. A través de un enfoque mixto, que combine métodos cualitativos y cuantitativos, se buscará obtener una comprensión integral de cómo se están llevando a cabo los procesos de evaluación del desempeño y cómo estos impactan en el logro de los objetivos institucionales. El enfoque cualitativo permitirá captar las percepciones y experiencias de los servidores públicos respecto a la gestión del rendimiento, mientras que el enfoque cuantitativo proporcionará datos objetivos sobre los resultados de estos procesos en términos de eficiencia y calidad del servicio.

1.5.3. Justificación Práctica

Desde un punto de vista práctico, el estudio sobre la gestión del rendimiento en el MIMP es crucial porque tiene el potencial de ofrecer recomendaciones concretas para mejorar los sistemas actuales de evaluación y gestión del desempeño, lo cual podría traducirse en una mejor utilización del talento humano, una mayor motivación del personal y, en última instancia, una mejora en la calidad de los servicios brindados a las mujeres y poblaciones vulnerables del Perú. Este estudio no solo servirá como una herramienta de diagnóstico para el ministerio, sino que también podrá ser utilizado como un modelo de referencia para otras instituciones públicas que buscan mejorar sus propios sistemas de gestión del rendimiento.

1.5.4. Justificación Social

La justificación social de este estudio radica en su impacto potencial en la calidad de vida de las mujeres y poblaciones vulnerables en el Perú, debido a que la mejora de la gestión del rendimiento de su personal no solo incrementará la eficiencia de la institución, sino que también garantizará que los servicios ofrecidos sean más oportunos, pertinentes y de mayor calidad. Esto es particularmente importante en un país como el Perú, donde las desigualdades sociales y la violencia de género siguen siendo desafíos significativos. Al fortalecer la capacidad del MIMP para cumplir con su misión, este estudio contribuirá indirectamente a la

reducción de las brechas de género, a la protección de los derechos humanos y a la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

1.6.Delimitantes, limitaciones y alcances

1.6.1. Delimitaciones

Delimitación Geográfica

El estudio se centrará exclusivamente en el contexto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) en el Perú, por lo que, las investigaciones se llevarán a cabo en las oficinas principales, donde sea relevante analizar la implementación de la gestión del rendimiento. No se considerarán otras instituciones del sector público ni entidades de gobierno local o regional.

Delimitación Temporal

La investigación se enfocará en el período comprendido en el 2024, con especial énfasis en las políticas, estrategias y acciones implementadas con la finalidad de analizar los cambios recientes en la gestión del rendimiento y su impacto en el desempeño del personal, sin extenderse a períodos anteriores que puedan no ser relevantes para la situación actual del MIMP.

Delimitación de Contenido

El estudio se limitará a analizar la implementación, desarrollo y efectividad de la gestión del rendimiento en el MIMP. No abordará otros aspectos de la gestión de recursos humanos, como la selección de personal, la capacitación o la gestión del talento, a menos que estén directamente relacionados con la gestión del rendimiento.

Delimitación Poblacional

La población objeto de estudio estará compuesta por los servidores públicos del MIMP, específicamente aquellos que participan en los procesos de evaluación del rendimiento, tanto evaluadores como evaluados. No se incluirán otros grupos de interés, como usuarios de los servicios del MIMP o representantes de otras instituciones del gobierno.

1.6.2. Limitaciones

Dificultades para acceder a información oportuna sobre los avances, resultados e indicadores del proceso de gestión de rendimiento en el ministerio, dado los extensos plazos que normalmente involucran la atención de solicitudes de acceso a información pública en las entidades estatales, esto podría retrasar la obtención de datos relevantes para el estudio.

Limitada disponibilidad de los directivos y especialistas vinculados a la gestión de rendimiento del ministerio para participar en entrevistas presenciales, considerando sus múltiples ocupaciones y apretadas agendas de actividades y reuniones institucionales, lo que reduce las posibilidades de encuentros extensos.

1.6.3. Alcances

La investigación evaluará el marco normativo, las políticas institucionales y los procedimientos asociados con la gestión del rendimiento, permitiendo identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, por lo tanto, tiene un alcance nacional, puesto que planteará lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Ello coadyuvará a mejorar el desempeño de la institución en la prestación de servicios para la protección de derechos de grupos vulnerables.

Los hallazgos también podrían ser de utilidad para otras entidades públicas del país interesadas en mejorar sus procesos de gestión del rendimiento, aportando con recomendaciones prácticas que podrían influir en la formulación de políticas y estrategias orientadas a optimizar la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados en el sector público. Por lo tanto, el estudio no solo tiene implicaciones para la gestión administrativa, sino que también posee un valor significativo para el desarrollo social y el bienestar de la ciudadanía.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.Definición de la gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento (GDR) es un enfoque estratégico e integrado para mejorar el desempeño de las personas en las organizaciones mediante el desarrollo de las capacidades de los equipos y de los colaboradores individuales. Implica procesos continuos y flexibles de control y dirección para llevar a cabo tareas en un trabajo centrado en el futuro, con indicadores utilizados para medir el éxito en términos de eficiencia y eficacia (Bailey, 2023). Para ello, una implementación efectiva requiere de un equilibrio entre la evaluación de resultados y la consideración de factores cualitativos como la cultura organizacional, la motivación y el bienestar de los colaboradores.

La GDR busca que los objetivos organizaciones se trasladen a metas de rendimiento individual transformándose en resultados efectivos representados en resultados de la organización. En ese sentido, la GDR se sustenta en la planificación estratégica de una entidad, esta herramienta permite gestionar el talento humano dentro de la organización gestionando el desempeño de la persona en su puesto de trabajo, influyendo en el servicio y resultado que brinda una entidad pública y por ende en el desempeño del Estado.

Este mecanismo se estructura alrededor de un conjunto de procesos organizados y recurrentes, llevados a cabo de manera anual, que buscan evaluar de forma sistemática el desempeño de los miembros de una organización. Se caracteriza por su capacidad para estimular el rendimiento sobresaliente y fomentar el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la institución. En este sentido, la Gestión de Rendimiento es un catalizador que impulsa a los servidores civiles a alinear sus esfuerzos con los fines estratégicos de la entidad, incentivando así la excelencia y la eficiencia en el servicio público (Proyecto Especial de Inversión Pública [PEIP], 2021).

De esta manera, el proceso se realiza a través de la evaluación del desempeño y la planificación del desarrollo personal y profesional de los trabajadores, con el objetivo de potenciar sus habilidades y competencias. Al enfocarse en los resultados y el comportamiento en el puesto de trabajo, la Gestión de Rendimiento subraya la importancia de cumplir con las responsabilidades asignadas de manera ética y eficaz, contribuyendo al mejoramiento continuo del funcionamiento de la entidad pública y, por ende, al servicio ofrecido a la ciudadanía (Chávez et al., 2022).

2.1.1. Modelos teóricos sobre la Gestión del rendimiento

El Modelo de GDR basado las necesidades y motivaciones humanas con tres dimensiones clave, propuesto por David McClelland en 1969, consideró el "logro", que es el deseo de alcanzar el éxito y cumplir metas; el "poder", que se refiere al deseo de influir y ser reconocido por los demás; y la "afiliación", que implica la importancia de establecer relaciones interpersonales y amistosas en el trabajo. Esta teoría ha tenido un gran impacto en la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional, ya que ayuda a identificar y comprender las motivaciones individuales, lo que permite a las empresas alinear mejor las habilidades y motivaciones de sus empleados con los objetivos estratégicos, creando así un entorno laboral más productivo y satisfactorio (Ramírez, 2020).

En 2006, Michael Armstrong desarrolló una teoría basada en Resultados, que representa una perspectiva fundamental en la Gestión del Rendimiento. Este modelo se centra en evaluar el desempeño de los empleados a través de la medición de resultados y el cumplimiento de metas, destacando la importancia de vincular el rendimiento individual con los resultados generales de la empresa. De esta forma, cada aporte individual contribuye directamente al éxito global de la empresa, asegurando que todos los esfuerzos estén orientados a un propósito común y que los recursos se empleen de manera eficiente (Carracedo & Aguilera, 2021).

2.1.2. Importancia de la gestión del rendimiento

La Gestión del Rendimiento es un elemento fundamental en cualquier organización, ya que contribuye de manera significativa al éxito y desarrollo tanto de los empleados como de la empresa en su conjunto. En primer lugar, esta práctica permite establecer objetivos claros y medibles para cada empleado, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto asegura que todos estén enfocados en el mismo camino y trabajen hacia metas comunes. Además, proporciona una estructura para evaluar y dar seguimiento al desempeño de los empleados de manera regular, lo que facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, permitiendo tomar decisiones informadas sobre desarrollo e igualmente en reconocimiento (Montes, 2021).

Otro aspecto crucial de la Gestión del Rendimiento es su capacidad para promover la motivación y el compromiso de los empleados, ya que cuando los trabajadores reciben retroalimentación constante sobre su desempeño, se sienten valorados y reconocidos por sus esfuerzos, lo que fortalece su compromiso con la empresa. Además, la definición de metas

desafiantes y alcanzables estimula la motivación intrínseca, sintiéndose motivados a superarse a sí mismos. Igualmente puede ayudar a identificar oportunidades de desarrollo y capacitación, lo que permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que a su vez aumenta su satisfacción en el trabajo y su sentido de pertenencia a la organización (Chávez et al., 2022).

En efecto, al evaluar el desempeño de manera objetiva y constante, las empresas pueden identificar a los empleados de alto potencial que pueden ser considerados para roles de liderazgo o para proyectos estratégicos. Del mismo modo, aquellos que no cumplen con los estándares de desempeño pueden recibir el apoyo necesario para mejorar o, en última instancia, ser considerados para cambios en sus roles o desvinculaciones. En definitiva, la Gestión del Rendimiento es una herramienta esencial para la toma de decisiones informadas sobre el talento humano, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización (Proyecto Especial de Inversión Pública [PEIP], 2021).

2.1.3. Indicadores de Rendimiento

Los indicadores del rendimiento deben estar estrechamente alineados con los objetivos institucionales y permitir un monitoreo objetivo y sistemático del progreso y logro de las metas establecidas (Setiawan & Hardi, 2020). Según Kroll y Moynihan (2021), los indicadores de gestión del rendimiento deben ser específicos, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) para garantizar su efectividad y utilidad en la toma de decisiones.

Además, la medición periódica de estos indicadores proporciona información valiosa para evaluar el rendimiento individual y colectivo, identificar brechas y oportunidades de mejora, y tomar decisiones basadas en evidencia (Setiawan & Hardi, 2020). En este sentido, Andersen et al. (2022) destacan la importancia de establecer un sistema de recolección, análisis y reporte de datos de desempeño que sea confiable, oportuno y accesible para los diferentes actores involucrados en la gestión del rendimiento.

Por su parte, Jacobsen y Andersen (2021), indican que el uso efectivo de los indicadores de rendimiento permite identificar las fortalezas y debilidades de los servidores, así como las áreas de mejora en las políticas y prácticas de gestión humana. Además, la retroalimentación basada en indicadores objetivos y relevantes contribuye a orientar los esfuerzos de los servidores hacia el logro de los resultados esperados y a promover una cultura de mejora continua en las entidades públicas (Kroll & Moynihan, 2021).

2.1.4. Gestión de Rendimiento en el Servicio Civil Peruano

El Servicio Civil en Perú ha experimentado diversas reformas desde los años 90 para mejorar la eficiencia del Estado, comenzando con intentos de reducir su sobredimensionamiento a través de evaluaciones semestrales poco definidas y continuando con la modernización del sistema de recursos humanos bajo la supervisión de la Presidencia del Consejo de Ministros en 1995, y la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en 2008, que introdujo el mérito como principio fundamental (SERVIR, 2023).

Con la Ley del Servicio Civil de 2013, que se introduce formalmente el concepto de Gestión del Rendimiento en el sector público peruano a través de un régimen único para los servidores públicos, enfocándose en la Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño, con el fin de promover la eficacia, eficiencia, y desarrollo de los empleados del Estado para ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía, mejorando continuamente la administración pública (Gaceta Juridica, 2021).

De acuerdo con el artículo 19 de la ley, la Gestión del Rendimiento busca fomentar un desempeño óptimo y el compromiso de los servidores civiles, reconociendo y promoviendo su contribución a los objetivos y metas de las instituciones (Ley N° 30057, 2013, art. 19). A su vez, el artículo 25 del reglamento precisa que este proceso permite identificar las necesidades de los servidores civiles para mejorar su desempeño y, por ende, el de la entidad (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, 2014, art. 25). Así, la Gestión del Rendimiento se centra en obtener resultados que permitan ofrecer servicios de mayor calidad en beneficio de la ciudadanía (Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir], 2022).

En el año 2020, se aprobó una directiva para guiar a las entidades públicas en la aplicación efectiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento (GDR), asegurando que se reconozcan los aportes de los servidores y se identifiquen áreas de mejora. Este subsistema tiene como objetivo fomentar un buen desempeño y el compromiso de los servidores públicos, reconociendo sus aportes a los objetivos de la entidad y detectando sus necesidades de mejora, por lo tanto, se desarrolla en tres etapas como planificación, seguimiento y evaluación, los cuales abarcan un proceso continuo con retroalimentación constante, que se lleva a cabo anualmente en cada entidad (Arevalo, 2017).

2.1.5. Implementación de la Gestión del Rendimiento

La puesta en práctica de la Gestión del Rendimiento es una secuencia progresiva y dinámica que se adapta y evoluciona con las necesidades organizacionales y los resultados esperados. Este proceso no es estático; sino se moldea según las circunstancias y objetivos específicos de la entidad. Es decir, constituye un ciclo vivo que se extiende a lo largo de distintas fases, cada una con actividades claramente definidas que garantizan el avance hacia los resultados predeterminados. En cada paso del ciclo de Gestión del Rendimiento, se delinean acciones concretas que aseguran la alineación de los esfuerzos del personal con las metas institucionales.

Desde la definición de objetivos claros y medibles hasta el monitoreo constante y la retroalimentación oportuna, cada etapa es crucial. Se enfatiza la importancia de la comunicación bidireccional entre supervisores y empleados para establecer expectativas y fomentar un entorno de apoyo donde el crecimiento y la mejora sean objetivos compartidos. Por tanto, la implementación exitosa de la Gestión del Rendimiento se convierte en un pilar que sostiene la mejora continua y el desarrollo del capital humano dentro de cualquier organización que busque la excelencia en el servicio (SERVIR, 2021).

En este contexto, la base normativa para la aplicación de la Gestión del Rendimiento (GDR) en el ámbito del Servicio Civil en Perú se establece con la promulgación de la Ley N° 30057, conocida como Ley del Servicio Civil. Esta legislación, introduce formalmente la Gestión del Rendimiento y la Evaluación de Desempeño, considerando no solo las tareas y responsabilidades de los empleados públicos, sino que también incluye la planificación y el seguimiento de sus objetivos laborales, con la finalidad de alinear los esfuerzos individuales con las metas institucionales, reconocer la excelencia y detectar áreas de mejora y capacitación, por lo tanto, se subraya la importancia de la ética y la calidad del servicio, haciendo de la GDR un componente clave para valorar y mejorar el desempeño de los empleados (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2021).

2.1.6. Ciclo de Gestión del Rendimiento

Según Cantarelli (2023), la gestión del desempeño abarca cuatro componentes principales como establecimiento de metas, medición del desempeño, retroalimentación y desarrollo. El establecimiento de metas implica aquellas mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos determinados, alineadas con los objetivos impulsados por la misión de la organización. La evaluación del desempeño se centra en el monitoreo y la valoración de los resultados en relación con estos objetivos establecidos. La retroalimentación, por su parte, se

utiliza para brindar a los interesados información constructiva que les permita mejorar su desempeño y cumplir con sus metas. Finalmente, el desarrollo se enfoca en identificar las necesidades de formación para fortalecer las habilidades y capacidades de los individuos.

Etapa de planificación

Inicialmente, en el primer año de puesta en marcha, es tarea de la entidad determinar el número de empleados públicos con los que se dará inicio al programa, asegurándose de incluir en este conteo al equipo completo de la Oficina de Recursos Humanos (ORH). A medida que avanza al segundo año y en adelante, se prevé un aumento progresivo en el número de participantes, proceso conocido como gradualidad, término acuñado y regulado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), quien lo comunica a través de sus canales establecidos o de forma directa a la entidad concerniente. En esta fase se despliegan las tareas primordiales, aunque no necesariamente se realizan de manera consecutiva.

La primera tarea consiste en desarrollar y aplicar estrategias de comunicación para apoyar la implementación de la Gestión de Rendimiento, recomendándose que se elaboren en conjunto con el departamento de comunicación interna de la entidad. Esto resulta en una matriz de estrategias, la cual puede seguir una plantilla sugerida disponible en la sección de herramientas de planificación. La siguiente tarea es crear una matriz de participación que segmenta a los servidores civiles en grupos según su nivel de responsabilidad y aporte a los objetivos anuales, definiendo así los roles dentro del ciclo de Gestión de Rendimiento y ayudando a uniformar las clasificaciones laborales existentes (SERVIR, 2021).

Figura 1

Segmentos de servidores civiles previstos en la GDR

Nota: Obtenido de (SERVIR, 2021).

Respecto a la matriz de participantes que incluye detalles como la asignación de cada servidor a un segmento específico, el papel que desempeñarán durante el ciclo y otros datos relevantes. Para la fase inicial, es recomendable que se incluyan al menos tres empleados por cada segmento. Esta recomendación es particularmente pertinente durante el primer año de implementación, ya que en años sucesivos el número de participantes tiende a incrementarse progresivamente. Esta práctica tiene como propósito simplificar la creación del Comité Institucional de Evaluación. La elaboración de esta matriz debe realizarse utilizando las herramientas proporcionadas por SERVIR, las cuales pueden ser una hoja de cálculo o un programa informático específico, y cuyos formatos pueden ser obtenidos en la sección de herramientas de planificación (SERVIR, 2021).

Luego, la confirmación del cronograma que constituye ser un paso clave y se lleva a cabo mediante una resolución oficial por parte del responsable de la entidad. Este cronograma, que puede basarse en una plantilla disponible en la sección de planificación de herramientas, detalla las actividades que se llevarán a cabo en cada fase del ciclo de Gestión del Rendimiento. Dado que pueden surgir circunstancias imprevistas, se recomienda que la resolución permita cierta flexibilidad a la Oficina de Recursos Humanos (ORH) para realizar ajustes justificados en el cronograma, los cuales deberán ser comunicados tanto al responsable de la entidad como a SERVIR. Para una gestión más eficiente del subsistema, las entidades pueden optar por integrar los diferentes factores de evaluación.

El primer paso en el proceso consiste en determinar las prioridades anuales de gestión para cada órgano o unidad orgánica. Esto se lleva a cabo mediante la revisión del Plan Operativo Institucional (POI), que contempla tanto las actividades operativas como las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos y acciones estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional. Además, existen otros documentos de gestión que pueden ser útiles para definir las metas de los individuos identificados en la matriz de participantes. Entre estos documentos se encuentran el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Procedimientos (MAPRO) y otros que especifican las funciones respectivas. Estos documentos se utilizan de manera excepcional para aquellos empleados cuyas funciones no se alinean directamente con las prioridades de gestión anuales establecidas para la unidad o el órgano en cuestión (SERVIR, 2021).

En la siguiente figura se prioriza la identificación de las prioridades anuales de gestión

Figura 2

Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica

Nota: Obtenido de SERVIR (2021).

Como segundo paso es la definición de meta, que es una declaración cuantitativa que refleja la contribución que se espera de los empleados públicos hacia las metas de sus respectivas áreas de trabajo, lo cual a su vez impulsa hacia la consecución de los objetivos globales de la institución. Estos se estipulan basándose en las metas de gestión anuales específicas del departamento o la unidad en la que el empleado opera y deben estar enlazados invariablemente con las responsabilidades que desempeñan en el proceso de Gestión de Rendimiento (SERVIR, 2021). A continuación, se muestra una tabla donde se detalla los tipos de metas:

Tabla 1

Tipos de metas

Tipo de meta	Descripción	Responsabilidad	Consideraciones
Metas Grupales	Reflejan la contribución colectiva de una entidad o departamento específico a los	Los directivos son responsables de reportar el cumplimiento de estas metas.	Deben enfocarse en logros conjuntos, la administración efectiva y la orientación hacia resultados.

	objetivos institucionales.		
Metas Individuales	Indican la contribución personal de cada empleado a las metas anuales de la entidad, dentro del alcance de sus responsabilidades.	Cada empleado, junto con su evaluador, es responsable de establecer y cumplir estas metas.	Una meta anual puede originar varias metas individuales.

Nota: Obtenido de SERVIR (2021).

El tercer paso del proceso implica la documentación de la información, que se realiza durante una reunión programada en la que el evaluador y el evaluado firman las metas definidas, marcando el cierre de esta fase. El director del departamento, en su rol de supervisor, puede revisar y ajustar las metas según lo considere necesario, asegurándose de que estén alineadas con las responsabilidades del empleado. Cualquier ajuste debe ser formalizado con nuevas firmas en un formulario actualizado. Si un empleado no está de acuerdo con las metas, puede seguir el procedimiento establecido en el numeral 3.1.5 para expresar su disconformidad y buscar una solución (SERVIR, 2021). También se tienen en cuenta otras acciones que ayuden a gestionar esta etapa de planificación:

a. Inconformidad del Evaluado con las Metas Establecidas

Esta situación se refiere al proceso que un empleado puede seguir si no está de acuerdo con las metas establecidas por su evaluador para su posición y función. El empleado tiene la opción de seguir un procedimiento determinado para expresar su descontento y buscar una resolución (SERVIR, 2021).

b. Inasistencia del Evaluador o del Evaluado a las Actividades Programadas

Es crucial asegurar la participación del empleado en la reunión de definición de metas. Si el empleado no asiste a esta reunión, a pesar de haber sido programada y comunicada con anticipación, se le asignará la condición de 'no aprobado', como se detalla en el apartado 8.4.3 de la directiva. La asistencia es fundamental para el éxito del proceso y para evitar posibles complicaciones en el ciclo de evaluación (SERVIR, 2021, p.15).

c. Establecimiento de Comunicación entre los Participantes de la GDR

Una tarea clave en esta fase, aunque también aplicable en la etapa de Seguimiento, es que la Oficina de Recursos Humanos (ORH) tome medidas para garantizar una comunicación efectiva con los empleados públicos que forman parte del proceso de Gestión del Rendimiento. Esta comunicación es esencial para facilitar el intercambio de información relevante entre los participantes y asegurar la correcta notificación de los resultados de la evaluación, como se menciona en el artículo 8 de la directiva. Implementar canales y estrategias de comunicación adecuados ayudará a mantener a todos los involucrados informados y comprometidos durante todo el proceso de Gestión del Rendimiento (SERVIR, 2021).

Etapa de seguimiento

Representa el segundo paso en el Ciclo de Gestión del Rendimiento. Durante esta fase, se enfatiza la importancia de proporcionar una guía constante, retroalimentación constructiva, motivación y apoyo por parte del evaluador hacia el evaluado. Este acompañamiento es crucial para asegurar que los objetivos de evaluación previamente definidos se cumplan de manera efectiva. La interacción continua entre el evaluador y el evaluado durante este periodo es fundamental para identificar áreas de mejora, reforzar logros y mantener al empleado enfocado y alineado con las metas establecidas (SERVIR, 2021).

A continuación, se detallan las actividades clave de la etapa en cuestión, teniendo en cuenta que no todas se llevan a cabo en un orden estrictamente secuencial (SERVIR, 2021).

Proceso de Presentación y Evaluación de Evidencias

El empleado es responsable de preparar cada evidencia según lo especificado en la Gestión de Rendimiento, utilizando principalmente información consolidada y, preferentemente, en formato digital. Asimismo, es deber del empleado entregar sus evidencias de acuerdo con los plazos fijados en su formulario de Gestión del Rendimiento, siguiendo los procedimientos y herramientas establecidos y comunicados por la Oficina de Recursos Humanos (ORH), que idealmente deberían ser digitales, como enlaces a carpetas compartidas.

También el evaluador debe registrar sus comentarios y retroalimentación en la sección correspondiente del formulario, al menos para una de las evidencias presentadas y dentro de un plazo razonable, para que el empleado pueda estar al tanto de cualquier acción correctiva o recomendación. La ORH fomenta activamente la participación de los evaluadores en el registro de esta retroalimentación, empleando herramientas informáticas definidas por la ORH para

facilitar esta tarea. Al finalizar la etapa, estos registros se almacenan junto con el formulario de Gestión del Rendimiento. En el caso de la evidencia final, el evaluador puede indicar "entregado" o dejar vacía la sección de retroalimentación del formulario, ya que la retroalimentación final se realizará en la etapa de Evaluación, utilizando la sección "resultados finales" del formulario.

Reuniones de Seguimiento

Se debe llevar a cabo al menos una reunión de seguimiento durante el periodo asignado a esta etapa. Cada reunión debe coincidir con uno de los plazos establecidos en el formulario de Gestión del Rendimiento, excepto para el último plazo, que corresponde a la reunión de retroalimentación final en la etapa de Evaluación. Antes de cada reunión de seguimiento, el evaluador debe convocar a los empleados a través del medio establecido por la ORH. La convocatoria puede ser grupal, indicando la hora y el lugar de cada reunión individual, ya sea presencial o virtual.

Sin embargo, es crucial identificar durante la etapa de seguimiento, y especialmente en la reunión, las "oportunidades de mejora para el desempeño individual e institucional". Esto incluye identificar las necesidades de capacitación para el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) del próximo ciclo.

Etapa de evaluación

Se realiza una evaluación exhaustiva de cada empleado/a, donde se determinan los puntajes y se asigna una calificación correspondiente. Esta etapa es crucial para medir el desempeño individual de los servidores públicos y proporciona información esencial para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos. En este procedimiento, se realiza una evaluación de las metas logradas, las habilidades mostradas y otros indicadores clave para determinar con equidad y exactitud el rendimiento de cada integrante del equipo. Esta evaluación es esencial para fomentar el mejoramiento constante y la eficacia dentro de la organización (SERVIR, 2021).

2.1.7. Gestión del rendimiento en el Contexto del MIMP

La implementación de la Gestión de rendimiento se ha llevado a cabo de forma progresiva y gradual en las entidades públicas. De acuerdo con la información disponible en la Plataforma Digital del Estado Peruano, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) ha estado implementando la GDR desde el año 2017, siguiendo este enfoque

progresivo y gradual. No obstante, la metodología empleada por el MIMP no está completamente alineada con los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) para la gestión del rendimiento en las entidades públicas. Por lo tanto, resulta importante analizar las discrepancias para identificar áreas de mejora en la evaluación del desempeño, considerando aspectos como la definición de factores de evaluación, la fijación de metas, la aplicación de la evaluación y el uso de los resultados para la toma de decisiones. De esta manera, se podría fortalecer la gestión del rendimiento y mejorar el desempeño de los empleados, lo que a su vez contribuiría a alcanzar los objetivos institucionales y a mejorar los servicios al público (SERVIR, 2023).

2.2.Definición de la evaluación del desempeño

El desempeño laboral se refiere al conjunto de comportamientos, resultados y logros obtenidos por los servidores en relación con las funciones, responsabilidades y objetivos asignados en su puesto de trabajo (Ritz et al., 2021). Para ello, la evaluación del desempeño se define como un proceso sistemático de valoración del rendimiento de los servidores en función de criterios predefinidos, incluyendo metas, compromisos y competencias. Este proceso busca una medición objetiva y coherente del desempeño, alineada con los objetivos estratégicos de la entidad. Además, debe ser comunicada de manera clara a los empleados para fomentar su compromiso y guiar sus esfuerzos hacia los resultados esperados (Soonae & Choi, 2020).

Por su parte, Prasad et al., (2023) define a la evaluación del desempeño como un proceso dirigido a evaluar la efectividad y eficiencia de individuos o grupos dentro de una organización, particularmente en entornos educativos, donde se abarca tanto medidas cualitativas como cuantitativas para medir el desempeño en comparación con estándares y objetivos establecidos. De esta manera, el propósito es identificar fortalezas y debilidades, facilitando la toma de decisiones informadas para la mejora y el desarrollo dentro del sistema educativo (Tahir, 2022).

2.2.1. Métodos y herramientas de evaluación

Se emplean diversos métodos en la evaluación del desempeño, incluidos exámenes estandarizados, evaluaciones formativas y técnicas de observación (Ramadhan et al., 2024). El proceso de evaluación no solo se trata de medir resultados, sino que también implica la participación activa y la retroalimentación de las partes interesadas, lo que mejora los esfuerzos colaborativos (Prasad et al., 2020). De esta manera, ayuda a un individuo a tomar decisiones

personales y rápidas en problemas complejos, en los que están presentes los factores de incertidumbre y riesgo, y en los que los sesgos individuales y los factores emocionales pueden tener una influencia importante (Yemelyanov & Yemelyanov, 2020).

2.2.2. Impacto de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño brinda oportunidades para identificar y potenciar el talento interno, promover el crecimiento profesional y generar planes de sucesión y desarrollo de carrera (Wesemann, 2021). Además, las entidades que invierten en el desarrollo y fortalecimiento de su capital humano están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del entorno, adaptarse al cambio y alcanzar un alto rendimiento sostenible (Rodchenko et al., 2021). Por lo tanto, la implementación de estrategias efectivas de atracción, selección, capacitación, desarrollo y retención del talento permite contar con servidores competentes, motivados y comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.

2.2.3. Desempeño laboral en el sector público

Según Pulakos et al. (2019), el desempeño laboral en el sector público está influenciado por factores individuales, como la motivación y las competencias de los servidores, así como por factores organizacionales, como la cultura, el liderazgo y los recursos disponibles. En este contexto, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) establece una metodología estandarizada de evaluación del desempeño basada en factores como el cumplimiento de metas, compromisos y el desarrollo de competencias, con el fin de promover un alto rendimiento y contribuir al logro de los objetivos institucionales (SERVIR, 2023).

Esta metodología busca valorar tanto el desempeño individual, enfocado en el comportamiento y los resultados obtenidos por cada servidor en su puesto de trabajo, como el desempeño grupal, que considera la contribución de los equipos de trabajo al logro de las metas organizacionales (Koopmans et al., 2019).

2.3.Definición de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la promoción del rendimiento y el logro de los objetivos institucionales en las entidades públicas. Una adecuada gestión humana implica la implementación de procesos y prácticas estratégicas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los servidores, generando las condiciones necesarias para un alto desempeño y compromiso con la organización (Boselie et al., 2021). En este contexto, el capital humano es el recurso estratégico más importante para transformar el conocimiento en riqueza para la organización, ello al conjuntar los conocimientos tácitos y explícitos, las competencias, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, así como las destrezas y experiencia del talento humano que integra la organización, permiten incrementar su productividad y su contribución a la generación de valor de la entidad (McCraken et al. 2017).

Según Knies et al. (2018), la gestión de recursos humanos en el sector público enfrenta desafíos particulares, como la necesidad de responder a múltiples *stakeholders*, la influencia de los ciclos políticos y la búsqueda de la equidad y el mérito en la toma de decisiones. A pesar de estas complejidades, las prácticas de gestión humana tienen un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones públicas. Una de las prácticas clave de la gestión humana es la selección y reclutamiento de personal. En el sector público, este proceso debe basarse en el mérito y la igualdad de oportunidades, atrayendo a candidatos competentes y diversos que puedan contribuir a la misión de la entidad.

Asimismo, es importante que la selección se realice de manera transparente y objetiva, utilizando herramientas y técnicas validadas que permitan evaluar las competencias y potencial de los postulantes. Otra práctica fundamental es la capacitación y desarrollo de los servidores públicos mientras que, la inversión en la formación continua de los empleados no solo mejora sus habilidades y conocimientos, sino que también aumenta su motivación y compromiso con la organización. Además, la capacitación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la entidad y responder a las necesidades específicas de cada puesto y área (Orliv et al. 2021).

2.3.1. Gestión humana en el sector público

La gestión del rendimiento, como se ha mencionado anteriormente, es otro proceso clave de la gestión humana. Según Modipane et al. (2019), es un sistema efectivo

de gestión del rendimiento en el sector público debe incluir la definición clara de metas y objetivos, la medición y seguimiento del desempeño, la retroalimentación y coaching a los servidores, y la toma de decisiones basada en los resultados. Además, debe promover una cultura de mejora continua y aprendizaje, reconociendo y recompensando los logros individuales y colectivos.

En el sector público, se ha establecido el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) como un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan y gestionan los recursos humanos de las entidades públicas, con el objetivo de fortalecer el servicio civil y contribuir a la mejora continua de la administración pública (Ley N° 30057, 2013, art. 4). De esta manera, el SAGRH está integrado por siete subsistemas funcionales, los cuales operan de manera interrelacionada y en concordancia con las políticas nacionales de recursos humanos (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 3). Estos subsistemas son:

1. Planificación de políticas de recursos humanos: Este subsistema permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, define las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 5).
2. Organización del trabajo y su distribución: Este subsistema define las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 6).
3. Gestión del empleo: Este subsistema incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, desde la incorporación hasta la desvinculación (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 7).
4. Gestión del rendimiento: Este subsistema identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, evidencia las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia, de la entidad (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 25).
5. Gestión de la compensación: Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a

la contribución de este a los fines de la organización (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 28).

6. Gestión del desarrollo y capacitación: tiene por finalidad promover el aprendizaje y desarrollo de los servidores civiles, así como mejorar su desempeño para alcanzar los objetivos institucionales y brindar servicios de calidad a la ciudadanía (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 10).

   Este subsistema comprende dos procesos:

   - Capacitación: Busca mejorar el desempeño de los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía y las funciones del Estado, así como al logro de los objetivos institucionales (Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas", 2016, p. 5).

   - Progresión en la carrera: Permite a los servidores civiles desarrollarse profesionalmente dentro de la entidad, ocupando puestos vacantes de igual o mayor jerarquía, en función a sus competencias y desempeño (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 71).

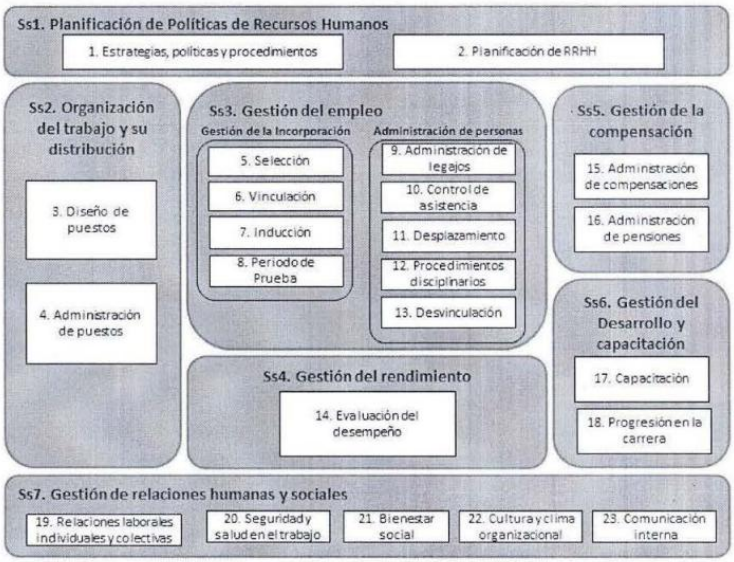
7. Gestión de las relaciones humanas y sociales: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal (Reglamento General de la Ley N° 30057, 2014, art. 11).

2.3.2. Subsistema de gestión del rendimiento

El Subsistema de Gestión del Rendimiento, parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), se centra en evaluar y mejorar el desempeño de los servidores civiles en las entidades públicas. Este subsistema, basado en un proceso continuo de planificación, seguimiento y evaluación, permite a las instituciones conocer el estado actual de su personal y detectar áreas de mejora para fomentar el compromiso y la eficacia. Su aplicación sigue un enfoque gradual y progresivo, Este enfoque permite identificar necesidades de desarrollo y reconocer las contribuciones de los empleados a los objetivos institucionales, promoviendo un ambiente de mejora continua y desarrollo profesional (Arevalo, 2017).

Figura 3

Subsistemas del sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos



Nota: Obtenido de Decreto Supremo N° 040-2014-PCM (2022).

Uno de los aspectos más relevantes de este subsistema es su enfoque progresivo, que permite a las instituciones públicas implementar las evaluaciones de manera gradual. Este ritmo de implementación tiene el objetivo de evitar que las evaluaciones sean vistas como medidas punitivas o de control, promoviendo, en cambio, una cultura de retroalimentación constructiva y crecimiento profesional. En lugar de simplemente sancionar el bajo rendimiento, este subsistema busca identificar necesidades específicas de desarrollo, ofreciendo capacitaciones y apoyo para que los empleados puedan mejorar y contribuir de manera más eficaz a los objetivos de la institución (Armijos et al., 2019).

El enfoque gradual también está diseñado para que el personal se familiarice con las dinámicas de evaluación continua, lo que facilita su aceptación y comprensión como una herramienta para el crecimiento personal y organizacional. Este proceso de adaptación es esencial para fomentar un entorno donde el desempeño no se evalúe de manera rígida, sino como una oportunidad para aprender y mejorar. En este sentido, el Subsistema de Gestión del Rendimiento se convierte en una herramienta poderosa para motivar al personal, ya que también reconoce y valora las contribuciones individuales al éxito institucional (Garcia, 2023).

2.3.3. Cultura organizacional y clima laboral

La gestión de la compensación y beneficios es otro aspecto importante de la gestión humana en el sector público. Un sistema de compensación equitativo y competitivo es esencial para atraer y retener a los mejores talentos, así como para promover la motivación y el desempeño de los servidores (Kheang, et al. 2023). Sin embargo, en el sector público, la compensación está sujeta a regulaciones y restricciones presupuestarias, lo que puede limitar la capacidad de las entidades para ofrecer incentivos monetarios (International Monetary Fund, 2016),

Por otro lado, la gestión de la cultura organizacional y el clima laboral son elementos críticos para el éxito de la gestión humana en el sector público. Una cultura organizacional positiva, basada en valores como la integridad, la transparencia y el servicio público, puede influir significativamente en el desempeño y la satisfacción laboral de los servidores (Thaher, 2023). Asimismo, un clima laboral favorable, caracterizado por la confianza, la colaboración y la comunicación abierta, promueve el bienestar y el compromiso de los empleados (Cantarelli, 2020).

Además, los cambios constantes respecto a la gestión de las organizaciones y los nuevos métodos de trabajo empleados para su mejora y efectividad han propiciado, en las últimas décadas, que el capital humano se convierta en eslabón central de la cadena de valor institucional, puesto que son las personas el elemento más significante para su crecimiento y desarrollo (Bernal et al., 2024). En el sector público particularmente, el reto de ser eficiente, efectivo y transparente en su gestión ante la ciudadanía, trasciende aún más la importancia del capital humano y los atributos que este posee, pues al ser parte del proceso de transformación es importante que el conocimiento y capacidades del personal se perfeccionen también a las nuevas exigencias del entorno, propiciando servidores públicos eficaces y eficientes en el desempeño de sus funciones (Busenan, 2019).

Bajo este sentido, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2005) señala que entre mayor sea el potencial del capital humano con que cuentan las organizaciones, mayores serán las posibilidades de lograr un nivel de productividad más alto. Lo anterior debido a que el capital humano a través de su capacitación y desarrollo conlleva al logro de los objetivos institucionales, logrando así su efectividad y desempeño.

2.3.4. Impacto de la gestión humana en el rendimiento

Un enfoque estratégico de la gestión humana tiene un impacto significativo en el rendimiento de los servidores. Procesos como la selección basada en méritos, la capacitación y desarrollo de competencias, la evaluación del desempeño, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento, contribuyen a potenciar el talento, mejorar las habilidades y fomentar un alto rendimiento individual y colectivo (Anwar & Nawzad, 2021). Además, prácticas como la gestión del clima laboral, la comunicación efectiva y el liderazgo, generan un entorno propicio para el desempeño y la motivación de los servidores (Knies et al., 2020).

2.4.Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables es una entidad gubernamental fundamental en la formulación y ejecución de políticas nacionales y sectoriales enfocadas en la mujer y la protección de poblaciones vulnerables. Como organismo con autonomía jurídica y presupuestal del Poder Ejecutivo que desempeña un rol crucial en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de grupos en riesgo, garantizando su participación activa y efectiva en la sociedad. Además, trabaja para asegurar que estos grupos reciban la protección y el apoyo necesario para superar barreras sociales y económicas (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2023).

Asimismo, se establece como una entidad fundamental en la transformación de los patrones culturales y sociales que contribuyen a la desigualdad y exclusión. Por lo tanto, el ministerio impulsa activamente políticas y programas diseñados para fomentar una mayor equidad y participación social. A través de sus iniciativas, busca desmantelar las barreras que impiden la igualdad, promoviendo un cambio significativo en la sociedad hacia la inclusión y el respeto por la diversidad (Crisóstomo, 2021).

2.4.1. Misión institucional

La misión institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en Perú es garantizar la igualdad y el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y poblaciones vulnerables, modificando los patrones y constructos socioculturales discriminatorios y no igualitarios, y previniendo y atendiendo situaciones de violencia, desprotección o riesgo de manera pertinente y oportuna. Por ende, el MIMP se compromete a elaborar y ejecutar

estrategias y políticas que promuevan no solo la igualdad de género y el fortalecimiento de la posición de las mujeres en la sociedad, sino que también atienden a las necesidades de otros colectivos vulnerables, garantizando que todos los grupos, independientemente de su género o situación, reciban atención y apoyo adecuados para superar desafíos y alcanzar una mayor equidad social (Acevedo & Peralta, 2023).

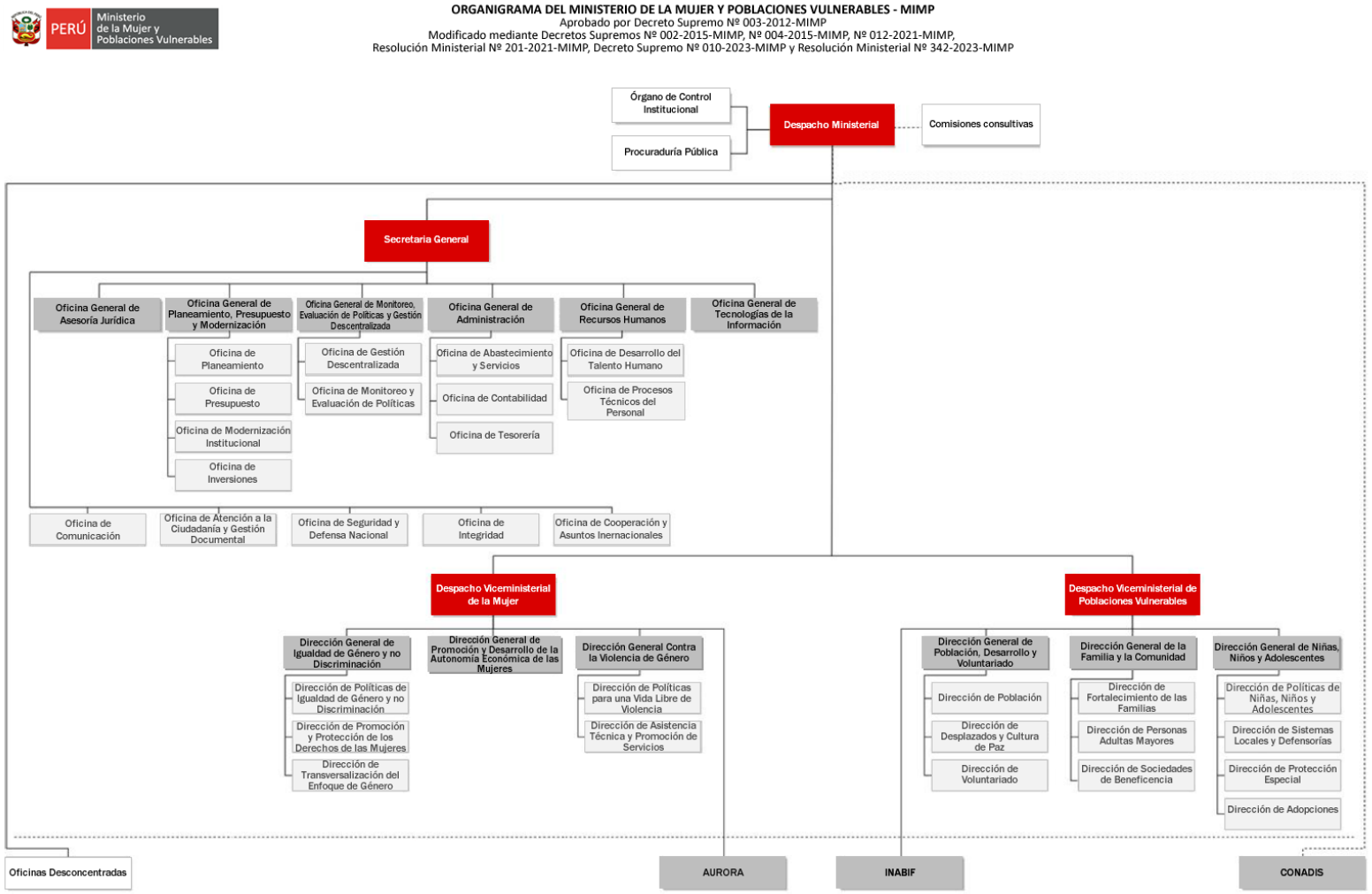
También, desempeña un papel esencial en la formulación y supervisión de políticas públicas diseñadas para proteger y promover los derechos de mujeres y grupos vulnerables, incluyendo niños, adolescentes, adultos mayores, personas con discapacidad, y desplazados internos. Su enfoque se basa en la integración intersectorial, asegurando que las medidas adoptadas aborden de manera holística las necesidades y desafíos específicos que enfrentan estos grupos, con el fin de fomentar una sociedad más equitativa e inclusiva (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2023).

2.4.2. Estructura orgánica

La estructura orgánica del MIMP cuenta con Direcciones Generales especializadas, unidades de gestión administrativa, oficinas regionales para la implementación local de políticas, lo cual permite abordar de manera integral y especializada las diversas áreas de su competencia. De esta manera, el organigrama muestra la estructura jerárquica y funcional de la institución. Está encabezado por la Secretaría General y el Despacho Ministerial, que supervisa las diversas oficinas generales (como Administración, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, entre otras), además de dos despachos viceministeriales: uno para la Mujer, y otro para Poblaciones Vulnerables. Cada viceministerio tiene direcciones generales especializadas, como Igualdad de Género, Violencia de Género, Autonomía Económica, Niñas, Niños y Adolescentes, Familias, Adultos Mayores, y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad. También se incluyen entidades como INABIF, CONADIS y el Programa AURORA.

Figura 4

Organigrama del MIMP



Nota: Tomado de Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2024)

2.4.3. Sistema de seguimiento y evaluación en el MIMP

Importancia del seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas constituye un proceso fundamental en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas, desde aquellas implementadas localmente hasta las de alcance nacional. Dichos procesos de monitoreo y evaluación permiten comprobar la efectividad y pertinencia de las estrategias puestas en funcionamiento por el Estado en sus distintos niveles, así como ejecutar acciones oportunas ante obstáculos inesperados. También posibilitan garantizar la sostenibilidad de los proyectos a mediano y largo plazo, al tiempo que retroalimentan la planificación institucional con aprendizajes para decisiones futuras.

En esa línea, resulta vital que toda política cuente con procesos integrales de seguimiento y evaluación, definiendo indicadores que visibilicen sus resultados e impactos en las poblaciones atendidas. Ello genera información invaluable para realizar mejoras, reajustes o una planificación más asertiva en futuras intervenciones. Sin monitoreo ni evaluación, no se puede verificar si las implementadas y los recursos invertidos están encaminados adecuadamente hacia el logro de sus objetivos. Tampoco se identifican sus aciertos y errores, imposibilitando aplicar cambios oportunos.

Finalidad del seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación en el marco de la Gestión del Rendimiento (GDR) se conciben como estrategias de gestión enfocadas en el desempeño de los servidores públicos y los resultados tangibles de su labor. Estos procesos proveen un marco integrado para mejorar la efectividad de las intervenciones públicas, donde la información sobre el progreso y desempeño de los servidores se emplea para perfeccionar la toma de decisiones y promover una cultura de mejora continua (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2020, p.9).

La GDR permite examinar si el desempeño de los servidores está alineado con los objetivos institucionales y si están contribuyendo al logro de los resultados esperados. Los hallazgos del seguimiento pueden nutrir luego las evaluaciones de desempeño, retroalimentando a los servidores y orientando acciones de capacitación y desarrollo (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2012). Por ello, el seguimiento y evaluación en el marco de la GDR cumplen los siguientes objetivos:

- Mejorar el desempeño individual: Los procesos de seguimiento permiten detectar oportunamente brechas en el desempeño de los servidores, identificando necesidades de capacitación, limitaciones técnicas o de recursos, entre otros aspectos que puedan afectar su rendimiento. Esto permite implementar acciones correctivas y de mejora, optimizando el desempeño individual y el uso de los recursos institucionales.
- Fortalecer la toma de decisiones: La información generada por el seguimiento y evaluación del desempeño aporta insumos clave para la toma de decisiones en materia de gestión de recursos humanos, como la identificación de talentos, la asignación de responsabilidades, el diseño de planes de capacitación y el reconocimiento de los servidores más destacados. Esto permite una gestión más estratégica y basada en evidencia del capital humano de la institución.
- Contribuir al aprendizaje y desarrollo de los servidores: Los resultados del seguimiento y evaluación, al ser socializados adecuadamente, permiten que los servidores puedan aprender de manera continua de sus fortalezas y oportunidades de mejora. Este feedback constante promueve el desarrollo de competencias, el crecimiento profesional y una cultura de aprendizaje en la institución.
- Promover una cultura de alto desempeño: Involucrar a los servidores en los procesos de seguimiento y evaluación de su propio desempeño favorece una mayor comprensión de los objetivos institucionales, su rol en el logro de los mismos y la importancia de la mejora continua. Esto contribuye a cultivar una cultura organizacional orientada a resultados, donde el alto desempeño es reconocido y valorado.

2.1.1. Necesidad de una estrategia de gestión del rendimiento en el MIMP

La gestión del rendimiento es un aspecto decisivo en cualquier organización, ya que tiene un impacto directo en la eficiencia y efectividad de la misma. Según las recomendaciones de los informes de auditoría al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) (2022), se han identificado oportunidades de mejora en los procesos de gestión y supervisión en áreas como las Unidades de Protección Especial (UPE) que atienden a poblaciones vulnerables. Las recomendaciones apuntan a la necesidad de fortalecer las acciones de monitoreo, establecer mecanismos de control y asegurar el cumplimiento de normativas en los procedimientos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1.Tipo de investigación y alcance

La investigación se clasifica como una investigación aplicada porque no solo busca entender los fenómenos relacionados con la gestión del rendimiento, sino que también se orienta hacia la aplicación práctica de ese conocimiento para abordar y resolver problemas específicos dentro del ministerio. Según Marotti & Wood (2019), la investigación aplicada utiliza conocimientos existentes y sintetiza nueva información a través del razonamiento para enfrentar desafíos concretos. Esto implica que los hallazgos del estudio no solo serán útiles para resolver problemas inmediatos, sino que también servirán como una base esencial para futuras investigaciones básicas que profundicen en el entendimiento teórico de los fenómenos estudiados, como señala Pranata et al., (2023).

En cuanto al alcance del estudio, se clasifica como descriptivo porque su objetivo principal fue recopilar información detallada sobre una teoría específica relacionada con la gestión del rendimiento. De esta manera, se buscó extraer conclusiones que enriquezcan el entendimiento del tema y, en particular, identificar las aspectos relacionados que subyacen a los fenómenos o eventos investigados (Azuero 2019). Este enfoque descriptivo permitirá al estudio proporcionar una base sólida de datos que no solo contribuirá al avance del conocimiento académico en el campo de la gestión del rendimiento, sino que también enriquecerá el cuerpo de conocimientos relacionados con la administración pública y la gestión de recursos humanos.

El estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo, implicando el análisis de variables utilizando magnitudes específicas y descriptivas. Al respecto, Hernandéz, y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo, se basa en el paradigma positivista, busca entender el mundo a través de la medición y cuantificación de distintos fenómenos. Su propósito es analizar las variables de manera precisa, lo que ayuda a reconocer patrones, plantear nuevas preguntas y, finalmente, desarrollar teorías que amplíen nuestro conocimiento.

3.2.Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental por motivo que expone la observación del comportamiento de las variables en un entorno natural, por lo que no se aplica la

manipulación intencional deliberadamente de las variables en el objetivo de estudio y se obtiene una comprensión genuina y detallada de los fenómenos en estudio (Cortés et al. 2021). Este enfoque se adapta en el contexto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, donde es crucial observar cómo se desarrollan las dinámicas de gestión del rendimiento en su entorno operativo habitual. Al no intervenir intencionalmente en las variables, se asegura que los resultados obtenidos reflejen fielmente la realidad del ministerio, lo que permite identificar patrones y relaciones que podrían ser alterados si se manipularan las variables.

De esta manera, el diseño no experimental proporciona una visión auténtica y sin distorsiones del comportamiento de las variables, lo que es fundamental para elaborar conclusiones válidas y aplicables a la práctica administrativa y de gestión dentro del ministerio. Como señalan Honores & Llanto(2021), este tipo de diseño tiene el potencial de ofrecer nuevos conocimientos específicos, garantizando un impacto tangible y beneficioso, tanto en la teoría como en la práctica para mejorar las actividades y procesos dentro del caso estudiado.

3.3.Poblacion y muestra

La población en este contexto estará compuesta por los 759 trabajadores que laboran en la sede central del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en Lima, considerando a todos los sectores y departamentos dentro de la sede central, lo que proporciona una base amplia y representativa para el estudio. Según Hernández-Sampieri et al. (2018), una muestra debe ser representativa del total de la población para que los resultados puedan generalizarse, por lo que el uso de una metodología de muestreo probabilístico asegura una representación equitativa y objetiva, permitiendo que cada individuo de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado (Chacha et al., 2021).

Para realizar un análisis de la población en el contexto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, es fundamental contar con una base representativa y completa de los trabajadores. Por lo tanto, el cálculo del tamaño de la muestra se determinará a partir de la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, que es adecuada cuando se trabaja con una población conocida y finita, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% como parámetros estándar en estudios sociales y administrativos, lo cual garantiza la precisión en los resultados (Anguera et al., 2020). La fórmula utilizada es la siguiente:

Figura 5

Cálculo de muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

VARIABLE		DESCRIPCIÓN
σ	=	Desviación estándar de la población
N	=	Tamaño de la población
Z	=	Valor obtenido de la distribución normal para un nivel de confianza del 95%
e	=	Límite aceptable del error muestral
$n_{esperado}$	=	Tamaño mínimo de la población objetivo esperado para un nivel de confianza del 95%

Nota: Tomado de Soto (2018)

Sustituyendo estos valores, el tamaño de la muestra calculado es de aproximadamente 255 trabajadores, lo cual, permite hacer inferencias válidas sobre el desempeño en todos los sectores de la sede central en Lima. Esta metodología asegura que cada trabajador tenga una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado, lo que minimiza sesgos y garantiza que los resultados del estudio sean aplicables a toda la población. Por lo tanto, se ha elegido como grupo específico a los servidores mediante un método de bola de nieve o rastreo para determinar el potencial de proporcionar una cantidad significativa de información relevante para el estudio (Ramírez et al., 2019), considerando los siguientes criterios de selección para la inclusión y exclusión de participantes.

Tabla 2

Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión	**Criterios de exclusión**
Servidores: - Servidores que muestren disposición y apertura para participar en el estudio, garantizando colaboración y comunicación efectiva. - Miembros activos del equipo de gestión o coordinación de programas y proyectos, con enfoque en iniciativas orientadas a	**Servidores:** Servidores que no estén directamente involucrados en la gestión o ejecución de programas relacionados con mujeres y poblaciones vulnerables. Servidores que no estén dispuestos a participar activamente en el estudio o que no puedan proporcionar información relevante

mujeres y poblaciones vulnerables. - Servidores con experiencia en la formulación y evaluación de políticas públicas, ofreciendo una comprensión de las estrategias y decisiones a nivel superior.	debido a su rol o experiencia limitada. Servidores que, con menos de un año de experiencia en su puesto actual, ya que podrían no tener la perspectiva o el conocimiento profundo necesario para el estudio.

3.4.Instrumentalización

La instrumentalización en un estudio hace referencia al proceso mediante el cual se diseña, valida y aplica un instrumento de recolección de datos, asegurando que este sea adecuado para medir las variables de interés de manera válida y confiable. Hernández-Sampieri et al., (2018) señalan que un buen instrumento debe cumplir con los criterios de validez, es decir, que mida lo que se pretende medir, y de confiabilidad, asegurando consistencia en los resultados. Además, Ñaupas et al., (2018) destacan que la creación y aplicación del instrumento siguen estas directrices metodológicas para que los datos recopilados sean precisos y adecuados para responder a las preguntas de investigación.

En este contexto, la instrumentalización adecuada en el estudio en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables permitió recolectar datos cuantificables que son fundamentales para analizar y mejorar el rendimiento organizacional, cumpliendo que el instrumento no solo sea una herramienta de medición, sino un pilar para la toma de decisiones estratégicas en la mejora del desempeño dentro de la institución. Por tanto, el propósito es garantizar la solidez de los resultados, minimizando cualquier sesgo que pueda surgir durante el desarrollo y análisis de la información mediante un proceso meticuloso para captar percepciones sobre la gestión de rendimiento y las áreas de mejora en el desempeño laboral.

3.5.Fiabilidad

La fiabilidad de los instrumentos de medición está estrechamente relacionada con la precisión y coherencia en la creación de los instrumentos utilizados, mientras que, la credibilidad de la investigación se refiere a la capacidad de representar fielmente las perspectivas de los participantes, minimizando sesgos, incluyendo el análisis de teorías previas, la recopilación rigurosa de datos y la obtención de información primaria, asegurando así la validez de los hallazgos (Rodríguez & Reguant, 2020). Esto es esencial para identificar áreas

de mejora y asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva en beneficio de las poblaciones atendidas en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

3.6.Validez

La validez se centra en la capacidad de extender los resultados hasta ser aplicables en otros estudios que presenten características similares, destacándose la representatividad y la potencial generalización de la información recopilada (Castro et al., 2022). Esto implica evaluar si los hallazgos del estudio son representativos y si pueden generalizarse a otros contextos similares, como otras entidades gubernamentales o instituciones. Por lo tanto, la validez asegura que los resultados del estudio no solo sean útiles para el contexto inmediato del ministerio, sino también relevantes para formular políticas, programas, o estrategias en otros escenarios donde se enfrentan desafíos similares, permitiendo la replicabilidad de las mejores prácticas y el aprovechamiento de lecciones aprendidas en diversas situaciones y grupos sociales.

3.7.Técnicas e instrumentos

La técnica fue la encuesta que permitió obtener información directa de los servidores pertenecientes a la sede central del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables sobre aspectos relacionados con las variables de interés del estudio. Dado que la encuesta es una técnica estructurada, garantiza la recolección homogénea de datos de todos los participantes, facilitando la comparación y el análisis posterior (Carhuancho et al., 2019).

Para ello, el instrumento que se fue un cuestionario diseñado específicamente para recoger datos relevantes, considerando percepciones sobre el ambiente laboral y otros temas asociados al estudio. De esta manera, el cuestionario estará compuesto por preguntas cerradas y en formato de escala Likert, lo cual permitió cuantificar de manera eficiente las respuestas y obtener un análisis estadístico preciso (Medina et al., 2023).

Tabla 3

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos	Validez	Confiabilidad
Encuesta	Cuestionario	Juicio de experto	Alfa de Cronbach

Nota: Elaboración propia.

3.8. Validación del instrumento por expertos

La evaluación de fiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos se realizó en base a la opinión de expertos en el campo, conocido como juicio de expertos, por tanto, esta práctica es habitual en estudios que buscan optimizar procesos de calidad, ya que, si los instrumentos no resultan ser válidos o fiables, es necesario realizar ajustes adecuados (Lisboa, 2018).

En este caso, los instrumentos fueron autorizados a través de una revisión rigurosa por parte de al menos tres expertos, seleccionados con base en sus credenciales verificables, tales como publicaciones reconocidas y un mínimo de cinco años de experiencia en el campo relevante de estudio (Ruiz & Valenzuela, 2022). Esta evaluación por expertos permitió identificar posibles fallos o áreas de mejora en los instrumentos, asegurando que los datos recopilados sean precisos y pertinentes, lo cual es esencial para tomar decisiones efectivas y fundamentadas dentro del Ministerio en el desarrollo de políticas y programas.

Tabla 4

Validación del instrumento por juicio de expertos

Grupos	**Tipo de validación de instrumento**	**Cantidad de expertos**	**Criterio de selección**
Expertos	Juicio de expertos	De 3 a 5 expertos	a) Disposición del participante en la entrevista b) Cinco años de experiencia en el tema específico c) Autoría de publicaciones, incluyendo artículos y libros d) Líderes de organismos reguladores y profesionales de Recursos Humanos especializados en gestión de rendimiento en entidades públicas.

Nota: Elaboración propia a partir de Hernández & Mendoza (2018) y Herrera et al. (2022).

3.9.Procedimientos de investigación

El procedimiento de investigación explica cómo se llevó a cabo la recolección y el análisis cuantitativo de los datos primarios, por tanto, se describieron las distintas actividades realizadas durante la fase de investigación, respetando las normas fundamentales de la investigación científica, dichas normas incluyen la coherencia, la pertinencia y la lógica en el proceso investigativo (Hernández-Sampieri et al., 2018). En primera instancia, fue crucial solicitar los permisos necesarios para la aplicación del cuestionario en el estudio, preparándose para ello una solicitud formal dirigida a las autoridades competentes de la institución o entidad donde se realizó la recolección de datos, detallando el perfil de los participantes, el tipo de preguntas que se formularon, la duración del cuestionario y la garantía de la confidencialidad y el anonimato de los encuestados.

También se mencionaron los beneficios potenciales que los resultados de la investigación pueden aportar a la institución o a la comunidad involucrada. Asimismo, se adjuntó una copia del cuestionario para su revisión y un cronograma con las fechas previstas para su aplicación. Fue importante solicitar explícitamente el permiso y ofrecer disponibilidad para responder cualquier consulta adicional, así como para participar en reuniones o entrevistas que la entidad considere necesarias para otorgar la autorización.

Una vez, que se obtuvo los datos, se clasificó y organizó la información utilizando herramientas informáticas como Microsoft Excel y SPSS v. 26. A partir de esta organización, se procedió a la elaboración de tablas y gráficos descriptivos que ilustran las tendencias más relevantes identificadas en la investigación. Este proceso, es esencial para una comprensión clara y una comunicación efectiva de los resultados obtenidos. Además, esta presentación estructurada ayudó a enfatizar las conclusiones más importantes y facilitó la interpretación y análisis de los datos para los lectores.

3.10. Análisis de contenido y de criterio

El análisis de contenido fue utilizado para describir de forma sistemática y objetiva el contenido de datos mediante la condensación y síntesis interpretativa crítica para una evaluación exhaustiva y reflexiva de la información recopilada con la finalidad de extraer el

significado subyacente de los datos y discernir patrones, conexiones y tendencias emergentes que puedan conducir a la generación de nuevos conocimientos (Medina et al., 2023). También abarcó el procesamiento por medio de tabulaciones de los contenidos en categorías y subcategorías, que luego serán analizadas mediante métodos estadísticos para calcular medidas como medias, desviaciones estándar y frecuencias para describir y caracterizar las variables de interés en el estudio (Arias & Covinos, 2021). De esta manera, la estadística descriptiva proporcionó una visión general de la distribución de los datos en los gráficos, y ayudó a identificar patrones y tendencias importantes en la información recopilada.

3.11. Consideraciones éticas

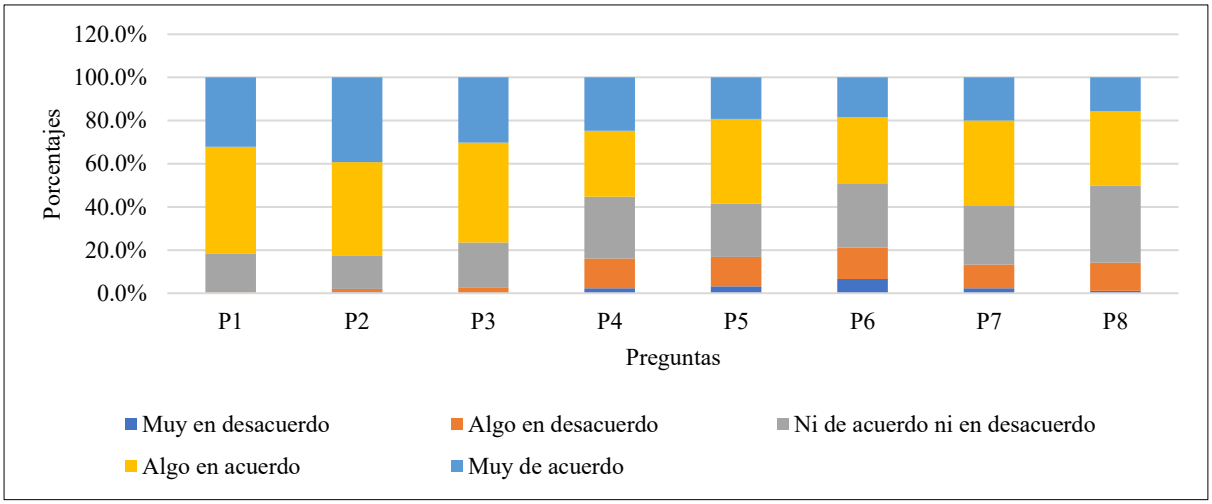
Las consideraciones éticas en el estudio implicaron la confidencialidad y anonimato de los datos, almacenándolos de manera segura y limitando el acceso solo a la investigadora, evitando cualquier identificación personal para asegurar el cumplimiento de los principios éticos y proteger los derechos de los participantes, garantizando así la validez y credibilidad del estudio. Por otro lado, la transparencia y honestidad en la presentación de objetivos, métodos y resultados fueron esenciales, evitando la manipulación de datos y revelando limitaciones y conflictos de interés. Asimismo, se respetó la autoría de la información mediante el correcto citado para evitar cuestiones de plagio intelectual.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1. Resultados de la encuesta interna – frecuencias por respuestas

Figura 1

Percepciones sobre la planificación y seguimiento de la GDR en el MIMP



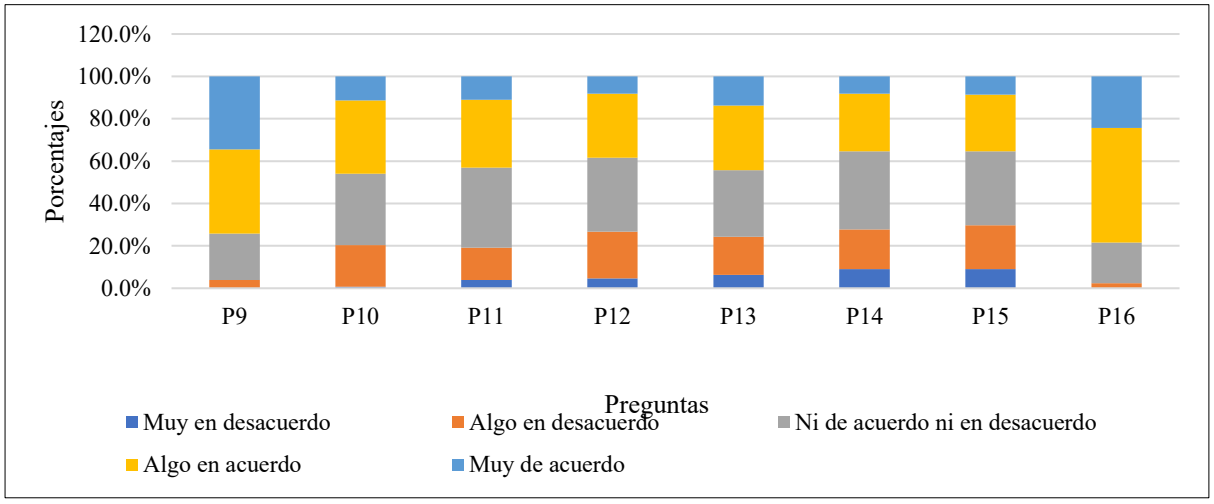
Nota. P1… P8 significa, preguntas de la encuesta aplicada.

Los resultados porcentuales muestran que, en P1, el 81,6% de los encuestados está Algo de acuerdo o muy de acuerdo con que el MIMP cumple los Lineamientos Estratégicos de CEPLAN, mientras que solo el 18,4% se mantiene neutral o en desacuerdo. En P2 , el 82,7% percibe que las Unidades Orgánicas realizan su planificación alineada con el POI, destacando una percepción positiva general, aunque un 15,7% se encuentra neutral. En P3 , el 76,5% considera que los objetivos y metas institucionales están bien definidos, pero un 20,8% es neutral, evidenciando espacios de mejora. En P4 , solo el 55,3% está de acuerdo en que los objetivos de las oficinas cumplen con los criterios SMART, mientras que un 28,6% se mantiene neutral y un 16,1% en desacuerdo, revelando deficiencias importantes en esta área. En P5 , el 58,4% percibe que la coordinación y coherencia entre las oficinas se realiza oportunamente, pero un 24,7% es neutral y un 16,8% está en desacuerdo. En P6 , el 49% está de acuerdo con que los objetivos individuales se vinculan directamente con los objetivos estratégicos, pero un 29,8% se mantiene neutral y un 21,2% en desacuerdo. En P7 , el 59,6% considera que la asignación de objetivos y metas es homogénea y acorde a los roles, pero un 27,1% es neutral y un 13,4% está en desacuerdo. Y en P8 , el 50,2% cree que los procedimientos actuales para la planificación de la gestión del rendimiento son adecuados, aunque un 35,7% se muestra neutral y un 14,1% en desacuerdo, señalando la necesidad de mejoras significativas en la planificación y seguimiento de la GDR.

Es así, las resultas reflejan deficiencias significativas en la planificación y seguimiento de la gestión del rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), evidenciando falta de claridad y alineación en la definición de objetivos y metas bajo criterios SMART, así como en la vinculación de los objetivos individuales con los estratégicos de la institución. Aunque existe una percepción positiva respecto al cumplimiento de los Lineamientos Estratégicos de CEPLAN y la alineación de la planificación con el POI, persisten problemas en la coordinación entre oficinas y en la asignación homogénea de objetivos según roles y responsabilidades. Además, los procedimientos actuales de planificación para la gestión del rendimiento son percibidos como inadecuados por una parte considerable de los encuestados, lo que indica la necesidad de fortalecer los procesos y herramientas para garantizar una planificación más efectiva y un seguimiento oportuno que fomente el desempeño organizacional.

Figura 2

Percepciones sobre la gestión del rendimiento en el MIMP



Nota. P9… P16 significa, preguntas de la encuesta aplicada.

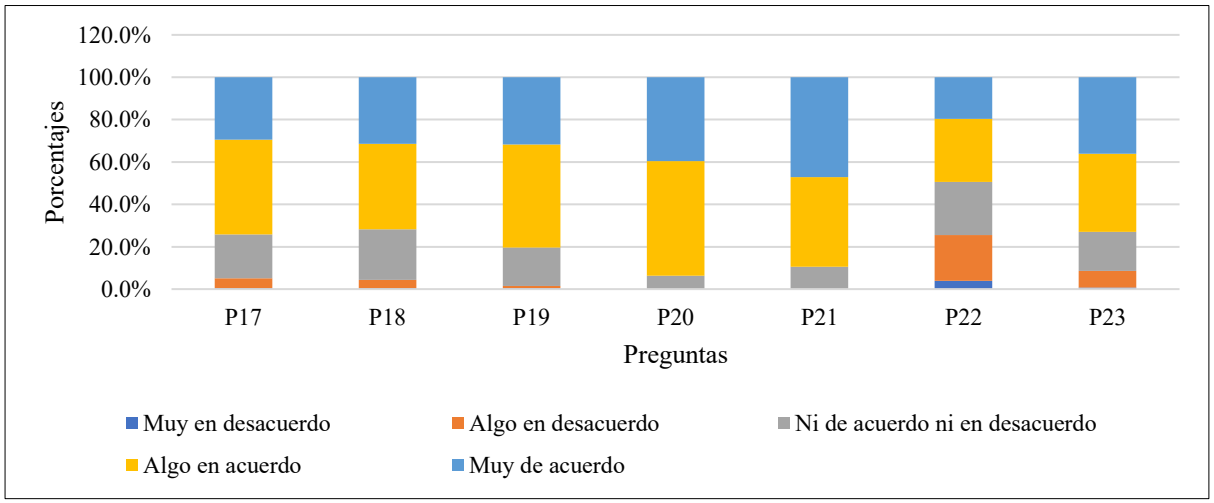
Los resultados de la tabla reflejan percepciones variadas sobre los motivos que impiden la gestión del rendimiento en el MIMP . En P9 , el 74,1% de los encuestados considera que la falta de capacitación obstaculiza la gestión del rendimiento, con un 22% neutral. Para P10 , solo el 45,9% percibe que se realiza un seguimiento periódico adecuado, mientras que un 53,3% está neutral o en desacuerdo. En P11 , el 43,2% cree que los servidores no reciben suficiente capacitación y orientación, siendo el grupo neutral (37,6%) mayoritario. En P12 , el 39,1% está de acuerdo en que la Alta Dirección promueve prácticas efectivas, pero un 56,9% es neutral o está en desacuerdo, evidenciando áreas de mejora. Respecto a P13 , solo el 44,3%

cree que la evaluación de desempeño es objetiva, mientras que el 49,4% es neutral o está en desacuerdo. En P14 , el 35,3% opina que los resultados de la gestión se utilizan para el desarrollo, aunque el 55,7% se encuentra neutral o en desacuerdo. En P15 , el 35,3% considera que hay consecuencias apropiadas según el desempeño, pero el 55,7% es neutral o está en desacuerdo. Y, en P16 , el 78,4% está de acuerdo en que una gestión deficiente afecta negativamente los objetivos, reflejando un consenso amplio sobre este punto. Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer el seguimiento, capacitación y uso de resultados de la gestión del rendimiento en el ministerio.

Los resultados indican que los principales factores que obstaculizan la gestión del rendimiento en el MIMP están vinculados a la falta de capacitación adecuada, el seguimiento insuficiente al progreso de los servidores, y una limitada objetividad y utilización de los resultados de evaluación. Se perciben carencias en la orientación sobre los procesos de planificación y seguimiento, así como una falta de liderazgo por parte de la Alta Dirección para promover prácticas efectivas de gestión del rendimiento. Además, los servidores no siempre enfrentan consecuencias apropiadas en función de su desempeño, lo que debilita la motivación y el compromiso. Estas deficiencias tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos institucionales, subrayando la necesidad de fortalecer la capacitación, el monitoreo, la evaluación objetiva y el uso estratégico de los resultados para mejorar el desempeño global de la institución.

Figura 3

Percepciones sobre lineamientos estratégicos de mejora en la GDR en el MIMP



Nota. P17… P23 significa, preguntas de la encuesta aplicada.

En cuanto a los lineamientos estratégicos de mejora para la gestión del rendimiento en el MIMP refleja opiniones mayoritariamente positivas en relación con diversas acciones planteadas. En cuanto a la implementación de un enfoque más estructurado y sistemático (P17), el 44,7% de los encuestados está Algo de acuerdo y el 29,4% Muy de acuerdo, lo que evidencia un amplio respaldo hacia una metodología más organizada para optimizar las fases de esta gestión. Esto indica que un marco claro y bien definido sería clave para alcanzar mejores resultados en el desempeño institucional. En relación con la inclusión de más partes interesadas (P18), el 40,4% se mostró Algo de acuerdo y el 31,4% Muy de acuerdo. Estos valores destacan la importancia de la participación colaborativa para enriquecer los procesos de gestión del rendimiento. A su vez, en cuanto a la necesidad de modificar los procesos actuales de evaluación (P19), un 48,6% se encuentra Algo de acuerdo y un 31,8% Muy de acuerdo, lo que refuerza la percepción de que los métodos utilizados requieren ajustes significativos para ser más efectivos.

Por otro lado, la implementación de las capacitaciones o programas de desarrollo (P20) es ampliamente apoyada, con un 54,1% Algo de acuerdo y un 39,6% Muy de acuerdo. Esto refleja una demanda clara de los servidores para fortalecer sus competencias en relación con la gestión del rendimiento, evidenciando que estas iniciativas no solo serán bien recibidas, sino que también se consideran necesarias para mejorar los resultados. La percepción sobre la necesidad de implementar cambios en las consecuencias y motivaciones vinculadas al rendimiento (P21) también es positiva, con un 42,4% Algo de acuerdo y un 47,1% Muy de acuerdo. Esto sugiere que ajustar incentivos, sanciones y reconocimientos puede ser un factor o aspecto decisivo para promover una cultura de mejora continua en el MIMP. En cuanto a los impactos de las medidas propuestas, los encuestados son algo más cautos. Aunque el 29,8% está Algo de acuerdo y el 19,6% Muy de acuerdo en que los resultados serán visibles a corto plazo (P22), es en el mediano y largo plazo (P23) donde se espera un impacto más sólido, con un 36,9% Algo de acuerdo y un 36,1% Muy de acuerdo. Reflejando expectativas de cambios profundos y duraderos, siempre que se implementen las mejoras adecuadas en la gestión del rendimiento.

De lo dicho, los resultados muestran una evaluación positiva respecto a los lineamientos estratégicos para mejorar la gestión del rendimiento en el MIMP. Se destaca que existe consenso general en que implementar un enfoque más estructurado y sistemático, la inclusión de más partes interesadas, y la modificación de los procesos actuales de evaluación son acciones necesarias para optimizar el desempeño. Además, se resalta la necesidad de establecer

capacitaciones y programas de desarrollo para fortalecer competencias, así como realizar cambios en las consecuencias y motivaciones vinculadas al rendimiento de los servidores. Finalmente, se percibe un impacto favorable de estos tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, lo que evidencia la importancia de fortalecer la gestión del rendimiento como herramienta clave para el logro de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En el marco del análisis de la información recopilada, se pueden identificar retos importantes en la gestión del rendimiento en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), lo que refleja tanto las percepciones de los servidores como las áreas críticas de mejora. Se proponen ciertos ajustes en las siguientes acciones más aterrizadas y orientadas al contexto del MIMP:

5.1. Fortalecimiento de un enfoque estructurado y claro

El MIMP necesita un modelo de gestión del rendimiento que no solo sea técnico, sino también práctico y comprensible para todos los servidores. Esto implica diseñar procesos más simples, con pasos claros y responsabilidades específicas, asegurando que cada servidor conozca su rol en este sistema. Además, debe comunicarse con mayor énfasis en cómo estos procesos contribuyen al logro de los objetivos del Ministerio, para evitar percepciones de desconexión o burocracia innecesaria.

5.2. Capacitación basada en necesidades reales

El personal del MIMP señala que la falta de capacitación es un obstáculo significativo. Por ello, las sesiones formativas deben diseñarse a partir de necesidades concretas detectadas en el desempeño y priorizar áreas clave, como planificación, evaluación objetiva y uso de herramientas tecnológicas. Asimismo, deben ser accesibles, prácticas y con seguimiento posterior para asegurar la aplicación de lo aprendido.

5.3. Participación inclusiva y diálogo constante

Es relevante que el MIMP involucre a todos los actores, desde la Alta Dirección hasta los servidores en niveles operativos, en los procesos de gestión del rendimiento. Esto no solo ayuda a que los servidores se sientan escuchados, sino también a construir soluciones más realistas. Espacios como reuniones regulares, talleres participativos o encuestas anónimas pueden servir para recoger ideas y ajustar las estrategias de manera colaborativa.

5.4. Revisión de los procesos de evaluación

El sistema de evaluación debe ser transparente y justo. Esto incluye eliminar cualquier posible percepción de favoritismo o subjetividad, utilizando criterios claros y uniformes para todos los servidores. En el MIMP, sería beneficioso adoptar metodologías más inclusivas, como

evaluaciones 360° o autoevaluaciones, que promueven la corresponsabilidad en el proceso de mejora.

5.5. Reconocimiento significativo y consecuencias justas

El reconocimiento debe ir más allá de los premios formales. En el MIMP, pequeños gestos como mensajes de felicitación por buen desempeño, oportunidades de desarrollo profesional o simples agradecimientos pueden tener un impacto positivo en la motivación. A la par, las sanciones deben ser formativas y centradas en guiar al servidor hacia la mejora, en lugar de ser percibidas como punitivas.

5.6. Uso efectivo de los resultados de evaluación

Los resultados obtenidos no deben quedarse en informes formales. Es importante que el MIMP los utilice para identificar tendencias, necesidades y oportunidades. Es decir, si un área presenta bajo desempeño, se podrían diseñar intervenciones específicas, como capacitaciones focalizadas o cambios en las dinámicas laborales. Además, estos resultados deben comunicarse de forma transparente para generar confianza en el sistema.

5.7. Compromiso de la Alta Dirección y monitoreo continuo

La Alta Dirección debe liderar siendo un ejemplo a seguir, promoviendo activamente la gestión del rendimiento y mostrándose cercano a las preocupaciones de los servidores. Esto puede incluir visitas regulares a las áreas operativas, participación en reuniones de seguimiento y comunicación directa sobre los avances logrados. Del mismo modo, el seguimiento debe ser constante, pero no invasivo, enfocándose en acompañar y apoyar a los servidores en su desarrollo.

5.8. Alineación de esfuerzos hacia los objetivos institucionales

Es esencial que todos los procesos de gestión del rendimiento estén conectados con los objetivos del MIMP, como la mejora de la atención a poblaciones vulnerables. Esto no solo da sentido al trabajo de los servidores, sino que también asegura que sus esfuerzos se traduzcan en impactos tangibles para las comunidades a las que el Ministerio sirve.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Del análisis cuantitativo realizado a 255 trabajadores del MIMP, se identifican deficiencias significativas en la fase de planificación y seguimiento del sistema de gestión del rendimiento. Específicamente, solo el 55.3% de los encuestados considera que los objetivos institucionales cumplen con los criterios SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales), lo que evidencia una brecha importante en la definición y estructuración de metas organizacionales. Esta situación se agrava por las inconsistencias encontradas en el sistema de seguimiento y retroalimentación, donde apenas el 45.9% percibe que se realiza un monitoreo periódico adecuado. Las deficiencias identificadas impactan directamente en el desarrollo de competencias de los servidores públicos, pues la falta de objetivos claros y medibles, combinada con un seguimiento inadecuado, dificulta la identificación de necesidades de mejora y la implementación de acciones correctivas oportunas.

A través del análisis estadístico descriptivo, se comprometieron que existen dos obstáculos principales que impiden una gestión efectiva del rendimiento en el MIMP. El primero y más significativo es la capacitación insuficiente, identificada por el 74.1% de los encuestados como una barrera fundamental. Esta carencia de formación se refleja en el limitado conocimiento de los procedimientos y herramientas de evaluación, así como en la falta de habilidades para realizar una retroalimentación efectiva. El segundo obstáculo es el limitado liderazgo de la alta dirección en la promoción de prácticas efectivas de gestión del rendimiento, donde solo el 39.1% percibe un compromiso adecuado. Esta situación se agrava por la falta de objetividad en las evaluaciones de desempeño, señalada por el 55.7% de los participantes, lo que genera desconfianza en el sistema y reduce su efectividad como herramienta de mejora continua.

La investigación, mediante su diseño no experimental y enfoque cuantitativo, reveló una alta aceptación de los lineamientos estratégicos propuestos para mejorar la gestión del rendimiento. El 74.1% de los servidores respalda la implementación de un enfoque más estructurado y sistemático, reconociendo la necesidad de establecer procesos más claros y estandarizados. Es particularmente notable que el 93.7% de los encuestados apoya la implementación de capacitaciones regulares y personalizadas, lo que demuestra un claro reconocimiento de la importancia del desarrollo de competencias en esta área. Esta alta

aceptación sugiere un terreno fértil para la implementación de mejoras y cambios en el sistema actual, respaldado por la disposición positiva de los servidores hacia el aprendizaje y la profesionalización de la gestión del rendimiento.

El análisis de datos primarios evidenció una evaluación significativa entre la falta de consecuencias apropiadas para el desempeño y la desmotivación del personal. Solo el 35.3% de los encuestados considera que existen consecuencias adecuadas según el rendimiento, lo que sugiere una debilidad importante en el sistema de gestión del desempeño. Esta situación impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales, como lo confirma el 78,4% de los participantes. La ausencia de un sistema efectivo de reconocimiento y consecuencias no solo afecta la motivación individual, sino que también debilita la cultura de rendimiento y mejora continua en la institución, creando un círculo vicioso donde el bajo desempeño no es abordado adecuadamente y, por tanto, tiende a perpetuarse.

El análisis estadístico descriptivo reveló deficiencias significativas en la coordinación entre oficinas del MIMP, con solo el 58.4% de los encuestados percibiendo una coordinación adecuada. Esta fragmentación en la comunicación y colaboración inter área tiene implicaciones directas en la implementación efectiva de las políticas de gestión del rendimiento, pues dificulta la alineación de objetivos y la creación de sinergias necesarias para el logro de metas institucionales. La falta de coordinación también afecta la coherencia en la aplicación de criterios de evaluación y seguimiento, generando disparidades en la gestión del rendimiento entre diferentes unidades organizativas y obstaculizando la consecución de objetivos transversales en el ministerio.

La metodología aplicada permitió identificar un aprovechamiento limitado de los resultados de la gestión del rendimiento para el desarrollo del personal, con solo el 35.3% de los encuestados confirmando su utilización adecuada. Esta situación revela una pérdida significativa de oportunidades para la mejora continua y el desarrollo profesional de los servidores. La subutilización de la información generada por las evaluaciones impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos, incluyendo aspectos cruciales como la identificación de necesidades de capacitación, la planificación de carreras y la asignación de responsabilidades. Esta desconexión entre la evaluación y el desarrollo profesional reduce la efectividad del sistema de gestión del rendimiento como herramienta para el fortalecimiento institucional y la mejora del servicio público.

Recomendaciones

Primera: Se debe implementar la gestión del rendimiento en el Ministerio de la Mujer (MIMP) y Poblaciones Vulnerables como un catalizador fundamental para la mejora del servicio público y la modernización institucional. Para ello, es necesario aplicar de forma sistemática y estructurada los lineamientos establecidos por SERVIR, considerando las características específicas de la institución y alineándose con sus objetivos estratégicos. Esta implementación debe seguir criterios de progresividad y gradualidad, asegurando una adecuada preparación institucional y el desarrollo de capacidades necesarias para su ejecución efectiva (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2024).

Segunda: Se recomienda formular una estrategia integral de sensibilización y difusión previa a la implementación del ciclo de gestión del rendimiento. Esta debe incluir capacitaciones sobre los fundamentos del Servicio Civil, el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al desempeño, y la socialización clara de los objetivos institucionales. La estrategia debe contemplar campañas de comunicación sobre la misión, visión y valores institucionales, así como talleres sobre integridad y ética en el servicio público. Este enfoque progresivo está respaldado por la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento, que establece la necesidad de una implementación gradual y sistemática para asegurar su efectividad (SERVIR, 2024).

Tercera: Se sugiere que desde la Oficina de Recursos Humanos se establezca un equipo especializado exclusivamente en la implementación y seguimiento de la gestión del rendimiento, cuyos integrantes deberán contar con la certificación correspondiente de SERVIR. Este equipo deberá trabajar en estrecha coordinación con las oficinas de planeamiento estratégico y comunicaciones para asegurar una implementación efectiva y articulada. Esta recomendación se fundamenta en lo establecido por el artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, que destaca la importancia del nivel descentralizado en la implementación de las normas y lineamientos del sistema (SERVIR, 2024).

Cuarta: Se recomienda afianzar y fortalecer del rol de las Oficinas de Planeamiento Estratégico y Comunicaciones como soporte clave en la implementación de la gestión del rendimiento. En el caso de la Oficina de Planeamiento Estratégico debe participar activamente en el establecimiento de metas individuales con los objetivos estratégicos y en el desarrollo de indicadores de desempeño, así como implementar una Gestión por Procesos, desde una perspectiva de cultura organizacional, a través de la actualización de documentos técnicos tales

como el mapa de procesos; lo cual deberá estar acompañado de una estrategia en la comunicación institucional efectiva. Esta recomendación se sustenta en la décima disposición complementaria final del Reglamento General de la LSC, que establece la necesidad de considerar las acciones de comunicación, difusión y sensibilización en la implementación del sistema (SERVIR, 2023).

Quinta: Se sugiere que la Oficina General de Recursos Humanos implemente con apoyo de Alta Dirección la actualización del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) como condición previa necesaria para una implementación efectiva de la gestión del rendimiento. Esta actualización debe reflejar las competencias y funciones requeridas en el contexto actual de la institución y alinearse con el marco normativo vigente. La recomendación se basa en lo establecido en el artículo 19 de la Ley N° 30057, que señala la importancia de identificar y reconocer el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidenciar las necesidades requeridas para mejorar el desempeño en sus puestos (SERVIR, 2024).

Sexta: Se sugiere a la Oficina de Recursos Humanos y a las Direcciones de línea del MIMP adoptar un enfoque centrado en el desarrollo y la mejora continua del servidor público, asegurando que las evaluaciones se orienten al fortalecimiento de competencias y se implementen planes de capacitación basados en brechas identificadas. Este enfoque debe incluir mecanismos de retroalimentación constructiva y reconocimiento de las mejoras en el desempeño. Esta recomendación se fundamenta en la Segunda Disposición Complementaria del Reglamento General de la LSC y la nueva orientación establecida por SERVIR que prioriza el desarrollo de medidas sobre punitivas (SERVIR, 2024).

Séptima: Se recomienda a la Oficina General de Recursos Humanos coordinar activamente con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con el fin de establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua del proceso de implementación de la gestión del rendimiento, que permita identificar oportunamente los avances, dificultades y ajustes necesarios dada su experiencia funcional, siendo trascendental implementar una Gestión por Procesos en la entidad. Este sistema debe incluir indicadores de proceso y resultado, así como mecanismos de retroalimentación de los diferentes actores involucrados. Esta recomendación se fundamenta en lo establecido por el artículo 27 de la Ley N° 30057, que establece la facultad de SERVIR para supervisar los procesos de evaluación y asegurar su cumplimiento efectivo (SERVIR, 2024).

Octava: Se recomienda a la Oficina General de Recursos Humanos crear un equipo de trabajo dedicado a proponer mejoras técnicas y metodológicas en la evaluación del desempeño de los servidores públicos conforme lo establece la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 000096-2024-SERVIR-PE, SERVIR (2024) donde hace énfasis en la mejora del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

Novena: Se sugiere la innovación a través de la implementación de herramientas digitales, tales como un aplicativo que facilite al evaluador y evaluado el seguimiento oportuno de metas, retroalimentación, etc., reduciendo de esta manera la carga administrativa y mejorando la eficiencia en la gestión del talento humano, alineándose con los esfuerzos de modernización y optimización promovidos por el Estado peruano.

REFERENCIAS

Anguera, M. T., Blanco, A., Losada, J. L., & Sánchez, P. (2020). Integración de elementos cualitativos y cuantitativos en metodología observacional. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, *49*, Article 49. https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i49.04

Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260

Arispe, C. M., Yangali, J. S., Guerrero, M. A., Lozada, O. R., Acuña, L. A., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica*. GUAYAQUIL/UIDE/2020. https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., Mora Sánchez, N. V., Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, *11*(4), 163-170.

Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral Drivers of Performance in Public-Sector Organizations: A Literature Review. *Sage Open*, *11*(1), 2158244021989283. https://doi.org/10.1177/2158244021989283

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2018). *Manual de Gestión del Rendimiento*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 257-2018-SERVIR-PE. https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1295780-257-2018-servir-pe

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2023). *Informe de los resultados del ciclo 2021 y avances del ciclo 2022 en la implementación de la gestión del rendimiento en el Estado peruano.* Autoridad Nacional del Servicio Civil. https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/3426011-ss4-gestion-del-rendimiento

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (22 de diciembre de 2023). *Informe técnico N° 1882-2023-SERVIR-GPGSC.* Plataforma del Estado Peruano:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5621034/4982884-informe-tecnico-n-001882-2023-servir-gpgsc.pdf?v=1703881835

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SEVIR]. (31 de diciembre de 2023). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 235-2023-SERVIR-PE.* Plataforma del Estado Peruano: https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/4982884-235-2023-servir-pe%20

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (5 de setiembre de 2024). *Informe Técnico N° 1228-2024-SERVIR-GPGSC.* Plataforma del Estado Peruano: https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/6010432-informe-tecnico-n-1228-2024-servir-gpgsc

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (25 de julio de 2024). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 000096-2024-SERVIR-PE.* Plataforma del Estado Peruano: https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/5814914-000096-2024-servir-pe

Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *4*(8) (Julio-Diciembre), 110-127.

Bailey, J. S. (2023). Performance Management. En *25 habilidades esenciales para un analista de conducta exitoso* (2.ª ed., p. 11). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003265573-17/performance-management-jon-bailey-mary-burch

Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there…before we go any further…. *Public Management Review*, *23*(4), 483-500. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880

Cantarelli, P. (2023). Performance Management. En P. Cantarelli (Ed.), *Management and Performance in Mission Driven Organizations* (pp. 37-52). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40490-0_2

Carhuancho Mendoza, I. M., Sicheri Monteverde, L., Nolazco Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. GUAYAQUIL/UIDE/2019. https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893

Castro, P., Gómez, P., & Carranza, S.-M. (2022). Investigación e Innovación en la Consolidación de una Disciplina Educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *20*(1), Article 1. https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.001

Chacha, K. A. G., Ramos, E. L. H., & Sánchez, S. I. L. (2021). El proyecto de investigación: La metodología de la investigación científica o jurídica. *Revista Conrado*, *17*(81), Article 81.

Chavez, A. (2023). Gestión del rendimiento en la planificación de la capacitación del personal administrativo de la Red Asistencial Junín. *Universidad Continental*. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13158

Chowdhury, A., & Chandra, N. (2021). Performance management systems in public sector under new public management regime: An Australian case. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, *10*(20), 40-60.

Cortés Coss, A., Cortés Coss, D. E., Cortés Coss, A., & Cortés Coss, D. E. (2021). Bases teóricas y metodológicas de los procesos de intervención socioeducativa. *Conrado*, *17*(80), 356-362.

Garcia, E. (2023, septiembre 13). *Implementación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas*. Xperta. https://xpertaperu.com/implementacion-del-sistema-administrativo-de-gestion-de-recursos-humanos-en-las-entidades-publicas/

Hernandéz, Roberto & Mendoza Paulina. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (2.ª ed.). McGraw Hill España. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008

Herrera Abramonte, L. F. (2020). La capacitación en gestión pública y su influencia en el desempeño laboral congresal en el Perú, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49699

Honores, J. L. C., & Llanto, J. Q. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *5*(19), Article 19. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236

Kathukya, C., & Machogu, C. (2021). Effect of career management practices on employee performance in murang'a water and sanitation company limited. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *26*, 43-55. https://doi.org/10.9790/0837-2606124353

Lisboa, J. L. C. (2018). Investigación Cualitativa: Fundamentos Epistemológicos, Teóricos Y Metodológicos. *Vivat Academia*, *144*, 69-76.

Marotti, A., & Wood, T. (2019). What is applied research anyway? *Revista de Gestão*, *26*(4), 338-339. https://doi.org/10.1108/REGE-10-2019-128

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. En *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.080

Mendez, C., & Bachtler, J. (2024). The quality of government and administrative performance: Explaining Cohesion Policy compliance, absorption and achievements across EU regions. *Regional Studies*, *58*(4), 690-703. https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2083593

Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, *1*(2), Article 2. https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2025 Modificado del Pliego 039: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. [MIMP]. https://www.gob.pe/institucion/mimp/informes-publicaciones/3972834-plan-estrategico-institucional-2019-2025-modificado-del-pliego-039-ministerio-de-la-mujer-y-poblaciones-vulnerables

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2023). *Informe de Evaluación Institucional al primer semestre 2023*. https://www.gob.pe/institucion/mimp/informes-publicaciones/4706800-informe-de-evaluacion-institucional-al-primer-semestre-2023-mimp

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2024). *Estructura Orgánica MIMP*. https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/organigrama/organigrama.php

Ngirigacha, E. W., Wasike, J., & Gichuhi, D. (2019). Contributions of Information Management Practices on Performance among Selected Counties, Kenya. *Journal of Arts and Humanities*, *8*(10), Article 10. https://doi.org/10.18533/journal.v8i10.1735

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (4.ª ed.). Ediciones de la U. https://universoabierto.org/2021/03/30/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis/

Pranata, S., Hadi, K., Chakim, M. H. R., Shino, Y., & Hikam, I. N. (2023). Business Relationship in Business Process Management and Management with the Literature Review Method. *ADI Journal on Recent Innovation*, *5*(1Sp), 45-53. https://doi.org/10.34306/ajri.v5i1sp.912

Prasad, B., Choudhary, B., & Ankayarkanni., B. (2020). Performance Evaluation Model using Unsupervised K-Means Clustering. *2020 International Conference on Communication and Signal Processing (ICCSP)*, 1456-1458. https://doi.org/10.1109/ICCSP48568.2020.9182368

Prasad, L., Nagar, N., Rajsekar, D., Uppal, A. G., Mishra, P., Gupta, S. K., Renu, & Kornieva, N. (2023). Evaluation of the Exercise of the Performance Assessment System. En B. Alareeni, A. Hamdan, R. Khamis, & R. E. Khoury (Eds.), *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business* (pp. 547-559). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_52

Ramadhan, P. S., Sembiring, desi F. Y., Nurmaini, E., Lubis, D. M., & Iqbal, M. (2024). Evaluasi Penilaian Kinerja Guru dan Sistem Pembelajaran. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, *5*(3), 3874-3880. https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1450

Ramírez-Elías, A., Arbesú-García, M. I., Ramírez-Elías, A., & Arbesú-García, M. I. (2019). El objeto de conocimiento en la investigación cualitativa: Un asunto epistemológico. *Enfermería universitaria*, *16*(4), 424-435. https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.4.735

Rodríguez Rodríguez, J., & Reguant Alvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: El coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE: revista d'innovació i recerca en educació*, *13*(2), 8.

Ruiz, C., & Valenzuela, M. (2022). Metodología de la investigación. En *Fondo Editorial UNAT*. Fondo Editorial UNAT. https://doi.org/10.56224/EdiUnat.4

Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, *10*(1), 77-90.

Siraj, N., & Hágen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, *9*(11), e21819. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819

Soto, S. (2018, agosto 29). *¿Qué tipo de muestreo se debe utilizar en una tesis?* https://tesisciencia.com/2018/08/29/muestreo-muestra-tesis/

Tahir, I. B. (2022). Performance Evaluate of Public Services: Study at The Government and Borders Bureau of Kepulauan Riau Province. *Jurnal Archipelago*, *1*(1), Article 1. https://doi.org/10.69853/ja.v1i1.5

Valverde, J. (2018). *Evaluación de los instrumentos de gestión ambiental actuales para proyectos mineros y eléctricos en el Perú*. http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/3391

Virani, A., & van der Wal, Z. (2023). Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics. *Perspectives on Public Management and Governance*, *6*(1), 54-65. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac026

Yemelyanov, A., & Yemelyanov, A. (2020). Performance Evaluation Process and Express Decision. En H. Ayaz (Ed.), *Advances in Neuroergonomics and Cognitive Engineering* (pp. 279-287). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20473-0_27

Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

Formato de encuesta	
Puntuación y escala de calificación	
Puntuación numérica	**Rango o nivel**
1	Total desacuerdo
2	Algo en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni endesacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Total acuerdo

Ítem	Pregunta	Escala de Likert				
	Dimensión 1: Planificación y seguimiento					
1	¿El Ministerio del Ambiente cumple con los lineamientos del Ceplan?	1	2	3	4	5
2	¿Cada unidad orgánica del Ministerio realiza su propia planificación alineada con los objetivos priorizados en el POI?	1	2	3	4	5
3	¿Los objetivos y metas institucionales a todas las oficinas y servidores son bien definidos?	1	2	3	4	5
4	¿Los objetivos y metas de las oficinas son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tienen plazos definidos?	1	2	3	4	5
5	¿La coordinación y coherencia entre los objetivos y metas de las diferentes oficinas se realiza oportunamente?	1	2	3	4	5
6	¿Los objetivos y metas individuales de los servidores están directamente vinculados a los objetivos y metas de su unidad orgánica y a los objetivos estratégicos del Ministerio?	1	2	3	4	5
7	¿La asignación de objetivos y metas a los servidores se asigna homogéneos en términos de complejidad y acorde a sus roles y responsabilidades?	1	2	3	4	5
8	¿Los procedimientos que se utilizan actualmente para la planificación de la gestión de rendimiento en el Ministerio son adecuados?	1	2	3	4	5
	Dimensión 2: Gestión de rendimiento					
9	¿Considera que la falta de capacitación obstaculiza a la gestión de rendimiento en el Ministerio?	1	2	3	4	5
10	¿Se realiza un seguimiento periódico adecuado al progreso de los servidores respecto a sus objetivos?	1	2	3	4	5

11	¿Considera que los servidores reciben capacitación y orientación suficiente sobre los procesos preparatorios, seguimiento y evaluación de su desempeño?	1	2	3	4	5
11	¿La alta dirección promueve y supervisa prácticas efectivas de gestión de rendimiento?	1	2	3	4	5
12	¿Se realiza la evaluación de desempeño de manera objetiva?	1	2	3	4	5
13	¿Se utilizan actualmente los resultados de la evaluación de desempeño para la mejora y desarrollo de los servidores?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que los servidores enfrentan consecuencias apropiadas (premios, sanciones, capacitación) de acuerdo a su desempeño evaluado?	1	2	3	4	5
15	¿Considera que una deficiente gestión de rendimiento en la unidad orgánica ha afectado negativamente los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
	Dimensión 3: Lineamientos estratégicos					
16	¿Considera que implementar un enfoque más estructurado y sistemático optimizará la fase de planificación de la gestión de rendimiento en el Ministerio?	1	2	3	4	5
17	¿Considera que incluir la participación de más partes interesadas optimizará la fase de planificación de la gestión de rendimiento en el Ministerio?	1	2	3	4	5
18	¿Considera que deben modificarse los procesos actuales de evaluación para que esto se realice de forma más efectiva?	1	2	3	4	5
19	¿Considera que las capacitaciones o programas de desarrollo deben implementarse para optimizar las competencias de los servidores relacionados con la gestión de su rendimiento?	1	2	3	4	5
20	¿Considera que se deben implementar cambios en las consecuencias y motivaciones vinculadas al rendimiento de los servidores?	1	2	3	4	5
21	De implementarse medidas para fortalecer la gestión de rendimiento en el Ministerio, ¿considera que los impactos positivos serán a corto plazo?	1	2	3	4	5
22	De implementarse medidas para fortalecer la gestión de rendimiento en el Ministerio, ¿considera que los impactos positivos serán a mediano y largo plazo?	1	2	3	4	5

Gracias por participar.

Anexo 2. Expertos que participaron en la validación del instrumento

RICARDO MATALLANA VERGARA

Gerente de Gestión y Desarrollo Humano en Menorca Inversiones, con más de 20 años de experiencia gerencial liderando Oficinas de Recursos Humanos, entre los que destacan los Ministerios de Trabajo y Promoción del Empleo, de Salud y de Educación, el Despacho Presidencial, y la Contraloría General de la República, también se ha desempeñado como Gerente de Desarrollo Institucional del Sistema – SERVIR, es Ingeniero Industrial con grados académicos de Magíster en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima, en Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico y en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos por la Universidad del Desarrollo de Chile, actualmente es Docente en Maestría en la Universidad del Pacífico.

EDUARDO ALFARO ESPARZA

Director de Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, con más de 20 años de experiencia ocupando cargos directivos en las oficinas de Recursos Humanos de diferentes entidades como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Desarrollo Agrario, Oficina de Normalización Previsional, también se ha desempeñado como Gerente de Capacidades y Rendimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR y auditor en la Contraloría General de la República. Es contador y Magister en Administración de Negocios por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Magister en Hacienda Pública y Administración Financiera por el Instituto de Estudios Fiscales y la UNED de España, actualmente es docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental.

VÍCTOR EDMUNDO BAZÁN TORRES

DNI No. : 07718418 - Correo Electrónico: vbazan_torres@hotmail.com

Profesional en Psicología y Administración con estudios de maestría y especialización en Gestión Integrada del Conocimiento, el Capital Intelectual y los Recursos Humanos, en Habilidades Directivas y en Administración de Recursos Humanos, con amplia experiencia en el área de Recursos Humanos en entidades privadas y públicas. Consultor independiente en temas de Gestión Pública y Recursos Humanos en diferentes entidades públicas, ha ejercido el cargo de Jefe del Área de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Director de la Oficina de Administración del Talento Humano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Director de la Oficina de Capacitación y Normas del Ministerio de Salud, Asesor de la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Jefe de Recursos Humanos y Consultor de Recursos Humanos en el Banco de Materiales, Jefe de Recursos Humanos de Comercializadora de Alimentos Latinos S.A. (Franquicia de Domino's Pizza Internacional), Jefe de Recursos Humanos del Instituto San Ignacio de Loyola, Coordinador de Recursos Humanos de la Organización San Ignacio de Loyola, Docente en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Adicionalmente fui parte del piloto de implementación del Modelo de Oficinas de Recursos Humanos con SERVIR.

CRISTIAN COLLINS LEÓN VILELA

Abogado (UNMSM) con estudios de maestría en Gestión Pública (PUCP). Su experiencia laboral como directivo habiendo sido distinguida con los premios Buenas Prácticas de Ciudadanos Al Día, en dos oportunidades (2010 y 2020); Creatividad Empresarial; y el Public Service Awards, máxima distinción con el que la Organización de Naciones Unidas reconoce la creatividad e innovación en la función pública.

Actualmente, se desempeña como consultor independiente, habiéndose desempeñado como gerente de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de RRHH, y de la Gerencia de Capacidades y Rendimiento de SERVIR, siendo el primer director de la Escuela Nacional de Administración Pública. Ha sido también, gerente Central de Capital Humano de la Contraloría General de la República, y director de la Dirección General de RRHH el Ministerio de Ambiente y del Ministerio del Interior. En el ámbito académico, desde el 2011 se desempeña como docente de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP