



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO  
CIVIL DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN”**

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

**Presentado por**

**Sr. Juan Javier Alva Isuiza**

**Sr. Robinson Iván Pilco Huamán**

**Sr. Misael Geraldo Rivera Carhuapuma**

**Asesor: Hugo Ricardo Matallana Vergara**

**[0000-0002-3351-3000](tel:0000-0002-3351-3000)**

**Lima, agosto 2022**

Dedicamos este trabajo a Dios,  
a nuestras familias y  
nuestro país.

## **Resumen Ejecutivo**

En la nueva era del conocimiento, los avances tecnológicos y la globalización económica influye directamente en nuestras vidas, generando un mundo con un crecimiento vertiginoso, incierto, complejo y dinámico, nos obliga como individuos y organizaciones a adecuarnos a estos cambios, en consecuencia, el Estado debe asegurar el desarrollo del capital intelectual de sus ciudadanos, y con especial énfasis en los servidores públicos, quienes administran los recursos para brindar bienes y servicios a los ciudadanos.

El presente trabajo de investigación se enfoca en el desarrollo de las capacidades y conocimientos de los servidores públicos del Ministerio de la Producción, entidad de mucha relevancia en el desarrollo económico en materia de Pesquería, MIPYME e industria.; ello nos permitirá analizar sus problemáticas, limitaciones y dificultades para que a partir de allí se proponen lineamientos estratégicos de mejora en la búsqueda de servidores públicos con alto desempeño, además de generar meritocracia en la entidad, para que se brinden mejores servicios a los ciudadanos acordes a sus objetivos institucionales.

Asimismo el presente trabajo de investigación propone un modelo para una gestión estratégica de la capacitación en el servicio civil, dicho modelo está constituido por cinco componentes que son: la conceptualización, el rol de los actores, el ciclo de la capacitación, el análisis del contexto interno y análisis del entorno y sobre la base de la mejora continua.

Considerando lo anterior y en el diagnóstico situacional, proponemos tres lineamientos estratégicos para la contribución efectiva de la capacitación en el servicio civil del Ministerio de la Producción, los mismo que son los siguientes: 1) Optimizar la etapa de planificación para una efectiva contribución al logro de los objetivos institucionales, 2) Articular el proceso presupuestal con el ciclo de la capacitación y 3) Implementar un mecanismo efectivo de monitoreo para la ejecución y evaluación del PDP

En el desarrollo de nuestro trabajo de investigación iniciamos con la Introducción de la Investigación, el análisis del Planteamiento del problema, seguido del desarrollo del

Marco Conceptual, el desarrollo del Marco Metodológico, el capítulo del Diagnóstico Situacional y finalmente el capítulo Lineamiento Estratégicos de mejora para la gestión de la capacitación.

## **Lista de abreviaturas y acrónimos utilizados**

AMYPE:	Acuicultura de Micro y Pequeña Empresa
AREL:	Acuicultura de Recursos Limitados
CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CIFP:	Carta Iberoamericana de la Función Pública
CAF:	Banco de Desarrollo de América Latina
DNC:	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
GDSRH:	Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos
INAP:	Instituto Nacional de Administración Pública
ISO:	Organización Internacional de Normalización
LSC:	Ley del Servicio Civil
MITINCI:	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
MYPE:	Micro y Pequeña Empresa
NTP:	Normas Técnicas Peruanas
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OPLCC:	Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción
PCM:	Presidencia del Consejo de Ministros
PDP:	Plan de Desarrollo de las Personas
PEI:	Plan Estratégico Institucional
PESEM:	Plan Estratégico Sectorial Multianual
POI:	Plan Operativo Institucional
PRODUCE:	Ministerio de la Producción
ROF:	Reglamento de Organización y Funciones
ROI:	Retorno de la Inversión
SERVIR:	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SINAPLAN:	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
TLC:	Tratado de Libre Comercio

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de abreviaturas y acrónimos utilizados.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes .....	3
1.1 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos .....	3
1.2 El Ministerio de la Producción .....	7
2. Preguntas de Investigación .....	11
3. Objetivos.....	12
4.1 Objetivo general .....	12
4.2 Objetivos específicos.....	12
4. Justificación .....	12
5. Delimitantes, limitaciones, y alcances.....	13
6.1 Delimitaciones.....	13
6.2 Limitaciones .....	13
6.3 Alcances .....	14
<b>Capítulo III: Marco Conceptual.....</b>	<b>15</b>
1. Servicio Civil .....	15
1.1 Definición de Servicio Civil.....	15
1.2 Evolución histórica del Servicio Civil.....	15
1.3 Modelos sobre el servicio civil.....	16
1.4 Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.....	16
1.4.1 Factores de contexto interno.....	17
1.5 La Capacitación en el Servicio Civil.....	18
1.6. Gestión del Desarrollo del Servicio Civil. ....	19
1.7 La profesionalización del Servicio Civil .....	20
1.8 Gestión de la capacitación en el servicio civil peruano.....	20
1.9 Gestión del Desarrollo y la Capacitación .....	21
1.10 Gestión de la Capacitación .....	22

1.11 Progresión de la Carrera .....	23
2. Capacitación.....	26
2.1 Concepto de capacitación.....	26
2.2 Contenido de la Capacitación.....	28
2.3 Proceso de la Capacitación.....	29
2.4 Proceso de Mejora Continua .....	30
3. Gestión del Rendimiento.....	35
4. Gestión del Empleo.....	36
5. Modelo de la Gestión de la Capacitación.....	38
5.1 Ciclo de la Capacitación.....	39
5.2 Conceptualización .....	40
5.3 Rol de los actores.....	40
5.4 Análisis del contexto interno .....	41
5.5 Análisis del entorno.....	42
5.6. Mejora Continua de la capacitación .....	43
<b>Capítulo IV: Marco Metodológico .....</b>	<b>44</b>
1. Tipo de investigación y alcance.....	44
2. Diseño de investigación cualitativa .....	45
3. Instrumentalización.....	45
3.1 Fiabilidad.....	46
3.2 Validez.....	46
3.3 Técnicas e instrumentos .....	46
3.4 Validación del instrumento por expertos.....	47
4. Tamaño de la población y muestra: .....	48
4.1 Tamaño de la muestra.....	49
5. Análisis: contenido y de criterio .....	51
5.1 Procedimiento de investigación.....	51
5.2 Aplicación del instrumento.....	52
6. Presentación de los resultados .....	53
<b>Capítulo V: Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>53</b>
1. Gestión de la capacitación en el sector público peruano .....	53
1.1 La capacitación en el sector público peruano.....	54
1.2 Problemática estructural .....	57
2. La Gestión de la Capacitación en el Ministerio de la Producción .....	60
2.1 Plan de Desarrollo de Personas en PRODUCE.....	60

2.2	La Gestión de Desarrollo y Capacitación en PRODUCE .....	62
3.	Dificultades identificadas en la gestión de la capacitación en Produce.....	62
A.	En la planificación de la capacitación .....	62
B.	En la ejecución de la gestión de la capacitación.....	67
C.	En la evaluación de la gestión de la capacitación.....	70
<b>Capítulo VI: Lineamientos estratégicos.....</b>		<b>71</b>
1.	Lineamiento estratégico 1: Optimizar la etapa de planificación para una efectiva contribución al logro de los objetivos institucionales .....	71
2.	Lineamiento estratégico 2: Articular el proceso presupuestal con el ciclo de la capacitación.....	73
3.	Lineamiento estratégico 3: Implementar un mecanismo efectivo de monitoreo para la ejecución y evaluación del PDP .....	75
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>		<b>79</b>
1.	Conclusiones .....	79
2.	Recomendaciones .....	81
<b>Bibliografía.....</b>		<b>83</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>95</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI 2020-2022.....	8
Tabla 2. Instrumentos de gestión claves para el PDP .....	10
Tabla 3. Evolución de la inversión en capacitación PDP en PRODUCE 2016 - 2020 ..	11
Tabla 4. Validación del instrumento por Juicio de Expertos .....	47
Tabla 5. Población de la Investigación .....	48
Tabla 6. Cálculo de la Población muestra.....	49
Tabla 7. Criterios para seleccionar grupos de la investigación.....	50
Tabla 8. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra .....	50
Tabla 9. Ejecución del PDP 2014 al 2018 .....	54
Tabla 10. Ejecución en capacitación y entrega de matriz de PDP del año 2018 .....	55
Tabla 12. Instituciones de capacitación del Estado .....	57
Tabla 13. Metas de capacitación en las Resoluciones de los PDP del 2016 al 2020.....	61

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Línea de tiempo de la evolución de la capacitación para el servicio civil.....	6
Gráfico 2. Evolución de la inversión en capacitación PDP en PRODUCE 2016 - 2020 11	
Gráfico 3. Modelo integrado de gestión de RRHH .....	17
Gráfico 4. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.....	21
Gráfico 5. Ciclo del proceso de capacitación .....	23
Gráfico 6. Estructura del D. L. 276 comparada con la del sistema de servicio civil.....	25
Gráfico 7. Diagrama del talento.....	27
Gráfico 8. Contenido de la capacitación según Chiavenato .....	28
Gráfico 9. Proceso de la NTP-ISO 10015.....	33
Gráfico 10. Proceso de la NTP-ISO 10018.....	35
Gráfico 11. Ciclo de Gestión del Rendimiento.....	36
Gráfico 12. Propuesta de modelo de gestión de la capacitación.....	39
Gráfico 13. Articulación: Fases del Presupuesto y el Ciclo de Capacitación.....	66
Gráfico 14. Asignación Presupuestal al PDP.....	67
Gráfico 15. Articulación de la Asignación Presupuestaria del PDP con la fase de la Programación del Presupuesto .....	73
Gráfico 16. Monitoreo de las Acciones de Capacitación.....	76

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Procesos de Desarrollo y Capacitación en el Ministerio de la Producción.....	96
Anexo 2. Guía de entrevista a los directivos y beneficiarios.....	100
Anexo 3. Listado de las entrevistas de investigación .....	103
Anexo 4. Expertos que participaron en la validación del instrumento .....	106
Anexo 5. Expertos que participaron en la revisión de la propuesta de mejora.....	107

## **Capítulo I. Introducción**

Según el D. L. No 1023 (2008) se establece que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es el rector del Sistema de Recursos Humanos para todas las entidades de la administración pública, el sistema está conformado por 7 subsistemas y 23 procesos.

La capacitación en el sector público, es un sub proceso del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, está comprendido en la gestión del desarrollo y la capacitación, aprobado por Resolución No 238-2014-SERVIR-PE (2014), se establece que el objetivo de la capacitación es fortalecer los conocimientos y desarrollo de competencias de los servidores públicos, para el cierre de brechas y lograr los objetivos institucionales. Asimismo, busca afianzar un servicio civil meritocrático y profesional, lineamientos claves de la Ley Servicio Civil (2013).

La presente propuesta de investigación está conformada por seis capítulos, el cual tiene por objetivo identificar y analizar los factores que limitan el cumplimiento del ciclo de capacitación y plantear los lineamientos estratégicos de mejora en el Ministerio de la Producción (Produce).

El primer capítulo es la introducción, el segundo capítulo consiste en el Planteamiento del Problema, el que a su vez está organizado en seis apartados, dos de los más importantes son: El primero es el antecedente, el cual presenta los esfuerzos a nivel de gobierno para implementar la reforma del servicio civil, en el cual está considerado el proceso de capacitación del servicio civil peruano, y el segundo la presentación de la problemática de la capacitación del servicio civil en el Ministerio de la Producción (Produce), en la cual se evidencian situaciones críticas en lo que respecta a sus características y nivel de capacitación.

El tercer capítulo es el marco conceptual, que sirve de base para el análisis de la gestión de la capacitación del servicio civil en Produce, que se desarrolla teóricamente siete apartados, la Capacitación, El servicio civil, Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos, la Capacitación en el Servicio Civil, la Gestión de la capacitación en el servicio civil peruano, la Gestión del Rendimiento y Modelo de la Gestión de la Capacitación.

En el cuarto capítulo se encuentra con el marco metodológico, en el cual establecemos la metodología, mediante el tipo y alcance de investigación, se define las características del diseño de investigación cualitativa, la Instrumentalización, la validación del instrumento por expertos, el tamaño de la población y de la muestra y finalmente el procedimiento de la investigación para el aprovechamiento de la información a los funcionarios y a los beneficiarios de la capacitación.

En el capítulo quinto de la presente investigación se desarrolla el diagnóstico situacional de la gestión de la capacitación en Produce, el cual se divide en tres puntos: La gestión de la capacitación en el sector público, la gestión de la capacitación en el Ministerio de la Producción, y las dificultades identificadas en la gestión de la capacitación en Produce.

Finalmente, el sexto capítulo es la presentación de los lineamientos estratégicos, el cual se divide en tres subcapítulos: Optimizar la etapa de planificación para una efectiva contribución al logro de los objetivos institucionales, articular el proceso presupuestal con el ciclo de la capacitación e Implementar un mecanismo efectivo de monitoreo para la ejecución y evaluación del PDP.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

### **1. Antecedentes**

En un mundo tecnologizado, extremadamente volátil, incierto, complejo y dinámico, nos obliga como individuos y organizaciones a movernos y actuar acorde a esta aceleración (Longo, 2019), en consecuencia, es crucial velar por el desarrollo y capacitación del valioso recurso humano, para este fin, es clave identificar los actores que participan en este importante proceso, son los sistemas de recursos humanos de las organizaciones quienes son los actores de conducir todos los esfuerzos del capital intelectual para lograr los objetivos, administrando con eficiencia los recursos de la organización (Dessler & Varela Juárez, 2011).

El presente trabajo de investigación está orientada a estudiar el proceso de capacitación en el campo de la gestión pública, por ello su análisis se centra en la investigación de sus procesos. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), que de acuerdo al D.L. No 1023 (2008) es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, considera que: “Las personas constituyen el elemento más valioso en cualquier organización y, en la administración pública, ello no debe ser la excepción (SERVIR, 2012, pág. xviii)”, por ello, revisaremos el marco normativo, las cuestiones formales e informales en la gestión de la capacitación en el sector público, y en particular nos centraremos en Produce como parte central del análisis, para que a partir de allí podamos revisar la problemática y proponer las mejoras.

#### **1.1 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

Con Ley No 28175 (2004), Ley Marco del Empleo Público, se establece los lineamientos para consolidar la gestión de los recursos humanos en el Estado.

La dación de esta norma fue el producto de las diversas presiones surgidas de la propia colectividad nacional preocupada por introducir mejoras en el sistema del empleo público, conscientes de la situación presente. Al respecto, según el diagnóstico realizado a través del informe elaborado por la Comisión Multisectorial Encargada de Estudiar la Situación del Personal de la Administración Pública

Central, emitido el 15 JUL 2001, el sistema de gestión del empleo público, adolece de graves deficiencias institucionalizado de ordenación de los recursos humanos del Estado, que permita un desempeño óptimo y eficiente de la Administración en beneficio de la ciudadanía. (Wadsworth, 2004, pág. 1)

En el artículo 11 de la Ley No 28175 (2004), se precisa que la capacitación es un deber y un derecho del empleado público y está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario. (pág. 3)

(...) en el 2008 el Congreso delega al Poder Ejecutivo la facultad de legislar para facilitar la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de Norteamérica. Aunque algunos cuestionaron que el Servicio Civil fuera parte de la agenda de implementación del TLC, el equipo de reforma liderado por el Ministro de Trabajo puso los temas en una perspectiva más amplia. (Esparch, 2012, pág. 18)

Con el D. L. No 1023 (2008) se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), desde entonces, ente rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, conformado por siete subsistemas y 23 procesos, en dicha norma se define los lineamientos que son aplicables a todas las entidades de la administración pública.

Para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los servidores civiles, se aprueba el D. L. No 1025 (2008), que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, en su artículo 2 precisa que la capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales. (pág. 2)

Asimismo, el (D. L. No 1025, 2008) en el en su artículo 4 indica que corresponde a SERVIR la función de planificar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

En enero de 2010 se publicó el D. S. No 009-2010-PCM (2010), Reglamento del D. L. No 1025, normas que establece los procedimientos para el desarrollo y ejecución de acciones de capacitación y evaluación del desempeño para los servidores públicos. En su artículo N° 3 se define que la planificación del desarrollo de las personas al servicio del Estado, se implementa a partir de la elaboración y posterior presentación que las entidades públicas hacen a SERVIR de su Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) al servicio del Estado.

La política del Servicio Civil, es una de las pocas políticas públicas que ha logrado perdurar en el tiempo y alcanzar la maduración de su fase de diseño en el 2013 (Torres, 2018). Con la aprobación de la Ley del Servicio Civil, se fortalece el desarrollo de temas concretos sobre la carrera pública, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

En junio de 2013 se aprobó la Ley No 30057 (2013), Ley del Servicio Civil, que crea un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en el Estado y que alcanza a las entidades públicas del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, y Poder Judicial, a los Organismos Constitucionales Autónomos, a los Gobiernos Regionales, a los Gobiernos Locales y a los demás organismos, programas y proyectos que se consideran sujetos a las normas comunes del derecho público.

En el artículo 10 de la Ley No 30057 (2013), define la finalidad del proceso de capacitación, que es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles, para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales. (pág. 3)

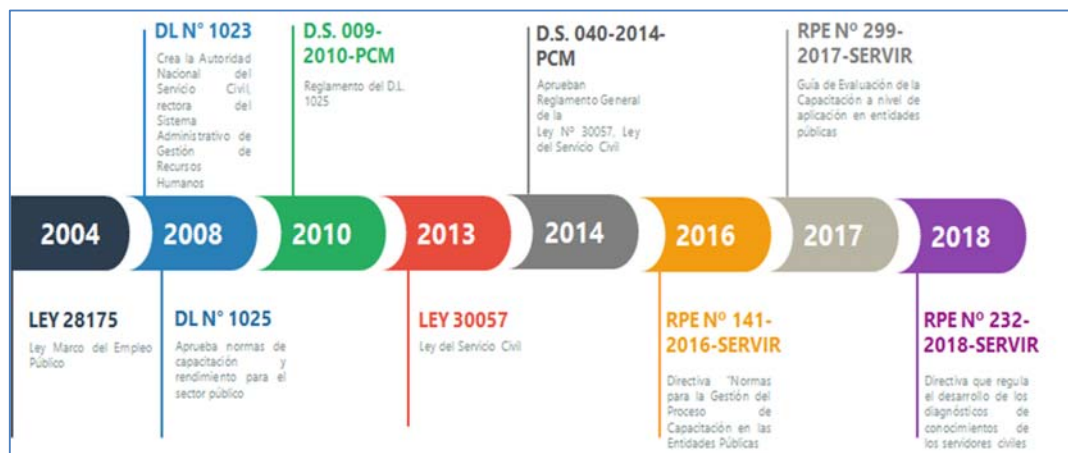
Para darle un orden sistémico a los recursos humanos en el Estado, se aprueba la D. No 002-2014-SERVIR/GDSRH (2014) “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”, para su implementación se

aprobaron criterios de priorización para la progresividad de la implementación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) , orientándose la profesionalización de servidores civiles, cuya finalidad es convertir a las oficinas de recursos humanos en un eje estratégico que garantice una gestión basada en la meritocracia, que promueva el compromiso de los servidores civiles con sus entidades y al servicio del ciudadano. Para ello se priorizará el primer nivel que comprende: Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento y la Gestión de la Capacitación. En el segundo nivel se implementarán los otros subsistemas del SAGRH, mientras se implemente el Servicio Civil en el sector público.

El artículo N° 14 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil aprobado por D. S. No 040-2014-PCM (2014) establece como una de sus prioridades para la planificación de la formación laboral las necesidades de capacitación identificadas por Servir para el fortalecimiento del Servicio Civil.

La R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE (2016), Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, tiene como objetivo el «proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad» (pág. 2). La línea del tiempo de la reforma del Servicio Civil se detalla en el gráfico 1, allí se muestra la evolución normativa.

**Gráfico 1. Línea de tiempo de la evolución de la capacitación para el servicio civil**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **1.2 El Ministerio de la Producción**

El Ministerio de la Producción fue creado el año 2002 mediante la Ley No 27779 (2002) a partir de la fusión del Ministerio de Pesquería y parte del MITINCI, la finalidad de PRODUCE en base de la Ley N° 27779 (2002) es «diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales, dictar normas y lineamientos técnicos aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas» (pág. 2).

Mediante artículo 3 el Decreto Legislativo N° 1047 Ley de Organización y Funciones de PRODUCE (2008), establece que: El Ministerio de la Producción es competente en pesquería, acuicultura, industria y comercio interno. Es competente de manera exclusiva en materia de ordenamiento pesquero, pesquería industrial, acuicultura de mayor escala, normalización industrial y ordenamiento de productos fiscalizados. Es competente de manera compartida con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, según corresponda, en materia de pesquería artesanal, acuicultura de menor escala y de subsistencia, promoción de la industria y comercio interno en el ámbito de su jurisdicción. (pág. 2)

### **1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2023 de PRODUCE**

El PESEM de PRODUCE 2017-2023, aprobado mediante R. M. No 354-2017-PRODUCE (2017), aprueba su ampliación de horizonte al año 2023 con la R. M. No 200-2020-PRODUCE (2020), indica «(...) toma como marco orientador los alcances de la Agenda 2030 – Objetivo de Desarrollo Sostenible, el “Plan Bicentenario” aprobado por el Centro de Planeamiento Estratégico Nacional- CEPLAN, las políticas y prioridades definidas por el sector y marco normativo» (pág. 2).

### **1.2.2 Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2022 de Produce**

Con la Resolución Ministerial No 295-2019-PRODUCE (2019), se aprueba el PEI multianual de PRODUCE 2020-2022.

Los doce Objetivos Estratégicos Institucionales establecidos en el PEI 2020-2022, se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI 2020-2022**

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
OEI.01	Incentivar la innovación en las empresas.
OEI.02	Facilitar la formalización de las MYPE.
OEI.03	Fortalecer la regulación industrial de las MIPYME en la industria manufacturera.
OEI.04	Mejorar el acceso al mercado financiero de las MIPYME y modalidades asociativas.
OEI.05	Mejorar el acceso a los mercados de las MIPYME y modalidades asociativas.
OEI.06	Promover la formalización en el sector pesquero y acuícola.
OEI.07	Fortalecer la capacidad de innovación en las actividades del sector pesquero y acuícola.
OEI.08	Incrementar la producción de productos hidrobiológicos para consumo humano directo.
OEI.09	Fortalecer el ordenamiento y uso sostenible de los recursos hidrobiológicos en el sector pesquero y acuícola.
OEI.10	Mejorar el manejo productivo en el sector acuícola.
OEI.11	Implementar la gestión de riesgo de desastres en el Ministerio de la Producción.
OEI.12	Mejorar la gestión institucional del Ministerio de la Producción.

Fuente: Elaboración propia en base al PEI de PRODUCE (2019).

### 1.2.3 Plan Operativo Institucional (POI) Multianual 2020 - 2022

Con la R. M. No 172-2019-PRODUCE (2019), se aprueba el POI multianual 2020-2022 de Produce en el marco de la mejora continua del planeamiento estratégico, en base del numeral 6.2 de la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobado mediante R. P. C. D. No 53-2018/CEPLAN/PCD (2018).

Con la R. M. No 559-2019-PRODUCE (2019), se aprueba el POI 2020 de PRODUCE ajustado al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), enmarcando la programación de las Actividades de las diversas áreas operativas, obteniendo resultados propuestas de las Acciones Estratégicas articuladas a Objetivos Estratégicos Sectoriales del PESEM 2017-2021 del Sector Producción.

#### **1.2.4 Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

Mediante el Decreto Supremo No 002-2017-PRODUCE (2017), se aprueba el ROF de PRODUCE, estableciendo que:

El Ministerio de la Producción es competente en las materias de pesquería, acuicultura, industria, micro, pequeña, mediana y gran empresa, comercio interno, promoción, desarrollo de cooperativas y parques. Ejerce competencia exclusiva en materia de ordenamiento pesquero, ordenamiento acuícola, pesquería industrial, acuicultura de mediana y gran empresa, y normalización industrial. Ejerce competencia compartida con los gobiernos subnacionales, en materia de pesquería artesanal, acuicultura de micro y pequeña empresa. (pág. 4)

#### **1.2.5 Manual de Organización y Funciones (MOF)**

El MOF de PRODUCE fue aprobado mediante R. S. No 032-2013-PRODUCE/SG (2013), en este instrumento de gestión se describe las actividades y responsabilidades a nivel de puesto de trabajo, unidades orgánicas y unidades de coordinación en la entidad, asimismo, proporciona información sobre las funciones y ubicación e interrelaciones formales en PRODUCE.

#### **1.2.6 Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) y Presupuesto Analítico de Personal (PAP)**

Mediante R. M. No 215-2017-PRODUCE (2017), se aprueba la modificación de los puestos del Cuadro para la Asignación de Personal Previsional del Ministerio de la Producción, en este instrumento de gestión se estructura los cargos, servidores civiles y funcionarios con cargos de confianza de toda la institución. Asimismo, el Presupuesto Analítico de Personal se aprueba con R. M. No 047-2018-PRODUCE (2018), es un instrumento de gestión que establece el presupuesto para el gasto del personal y las obligaciones sociales.

### 1.2.7 Plan de Desarrollo de Personas (PDP)

El PDP, es el instrumento de gestión para la capacitación en las entidades públicas, de acuerdo al D. S. No 040-2014-PCM (2014) que aprobó el Reglamento General de la Ley No 30057 (2013), Ley del Servicio Civil y desarrollado por SERVIR mediante la R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE (2016), allí se establece las etapas para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación de la entidad durante el año, los mismos que debe estar alineados a los objetivos institucionales.

Para la aprobación del PDP y su posterior ejecución, es importante revisar los instrumentos de gestión de la institución, antes mencionados, para que las acciones de capacitación establecidas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) respondan a los objetivos estratégicos institucionales (SERVIR, 2020a) (vea la tabla 2).

**Tabla 2. Instrumentos de gestión claves para el PDP**

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	QUE PERMITE CONOCER
Plan Estratégico Institucional (PEI)	Visión estratégica Multianual del Ministerio de la Producción a mediano plazo
Plan Operativo Institucional (POI)	Visión estratégica del Ministerio de la Producción para el año fiscal
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	La estructura orgánica y las funciones de cada órgano y unidad orgánica
Manual de Organización y Funciones (MOF)	Los puestos, el perfil de quién ocupa y las funciones de cada uno de ellos
Cuadro de Puestos de PRODUCE CAP Y PAP	Los puestos, la cantidad de vacantes, su valorización, entre otros datos.
Plan de Desarrollo de Personas (PDP) de años anteriores.	Las acciones de capacitación que fueron requeridas, cantidad de acciones de capacitación que no se ejecutaron, nivel de evaluación, cantidad de participantes, inversión total entre otros.

Fuente: Adaptado de SERVIR (2020a)

Se revisó los planes de desarrollo de personas aprobados y ejecutados de Produce desde el año 2016 hasta el 2020, en la tabla 3 y el gráfico 2 podemos observar la dinámica del presupuesto aprobado y ejecutado, podemos observar que el presupuesto programado en

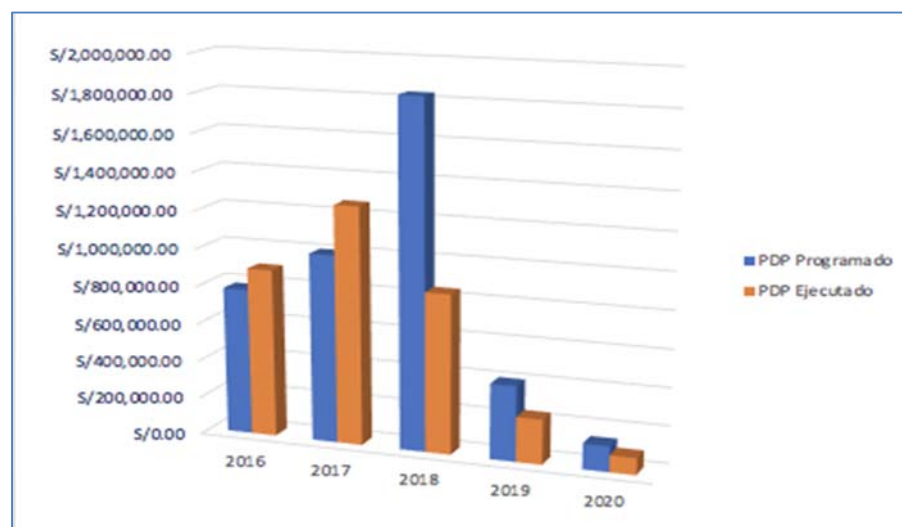
el 2019 se reduce en S/. 1 431 800 soles respecto al año anterior que es el mas significativo. Asimismo, la ejecución del año 2018 se reduce en S/. 417 636 respecto del año anterior y en el año 2019 se reduce en S/. 606 550 con respecto al año anterior, es evidente que estas reducciones progresivas son considerables e impactan en el fortalecimiento del servicio civil y el cierre de brechas de conocimientos.

**Tabla 3. Evolución de la inversión en capacitación PDP en PRODUCE 2016 - 2020**

AÑO	PDP Programado	PDP Ejecutado
2016	S/778.881,00	S/895.378,00
2017	S/1.000.000,00	S/1.262.603,00
2018	S/1.831.800,00	S/844.967,00
2019	S/400.000,00	S/238.417,00
2020	S/136.000,00	S/146.065,00

Fuente: Elaboración propia a partir de SERVIR y Consulta amigable del MEF (2020).

**Gráfico 2. Evolución de la inversión en capacitación PDP en PRODUCE 2016 - 2020**



Fuente: Elaboración propia a partir de SERVIR y Consulta amigable del MEF (2020).

## 2. Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los factores que dificultan que la gestión de la capacitación en el Ministerio de la Producción tenga una contribución efectiva al logro de los objetivos institucionales?

### **3. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo general**

Determinar los factores que dificultan en la gestión de la capacitación y Proponer lineamientos estratégicos de mejora para su contribución efectiva al logro de los objetivos institucionales

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Objetivo específico 1: Determinar los factores que dificultan en la fase de planificación, ejecución y evaluación de la gestión de capacitación.
- Objetivo específico 2: Proponer lineamientos estratégicos de mejora en la gestión de la capacitación, para su contribución efectiva al logro de los objetivos institucionales.

### **4. Justificación**

En el marco de la implementación de la Política de la Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante D. S. No 004-2013-PCM (2013), se señala que uno de los pilares de esta política es el servicio civil meritocrático, en él se establece que «la gestión de recursos humanos, esta es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos.» (pág. 10)

Con este propósito se busca un mayor mérito y flexibilidad en los servidores públicos, así, en el D. S. No 004-2013-PCM (2013), se establece que un mayor mérito significa la profesionalización y capacidad técnica del servicio público. La mayor flexibilidad se relaciona con un servicio más adaptable al entorno y, por lo tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno, así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. (pág. 10)

Para lograr una profesionalización de los servidores públicos, es necesario implementar una gestión de capacitación efectiva e invertir en el desarrollo a través del proceso de capacitación. En ese marco, el PDP, representan la hoja de ruta que cuenta la institución para promover el desarrollo de dichas capacidades en cada uno de sus servidores. Esto

significa que un correcto diseño e implementación del PDP conlleva a una serie de mejoras como:

- A nivel individual genera un aumento en el número de servidores públicos que cuentan con mejores capacidades para desempeñar sus funciones.
- A nivel institucional permite que la organización genere más y mejores resultados del servicio que presta y
- A nivel país permite que como Estado tengamos mejores niveles de desarrollo.

## **5. Delimitantes, limitaciones, y alcances.**

### **6.1 Delimitaciones**

El presente trabajo de investigación se delimita al proceso de gestión de la capacitación en el Ministerio de la Producción, desde el año 2016 al 2020, desde la aprobación e implementación de la R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE (2016) que aprueba las “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, cuyas capacitaciones fueron financiadas por la propia entidad.

### **6.2 Limitaciones**

- Dificultades para acceder a la información presupuestal y de ejecución de los PDP del Ministerio de la Producción entre los años 2016 y 2020. Por ende se remitió una solicitud a SERVIR, en el marco de la Ley de Transparencia y acceso a la información, para que nos informara sobre la información presupuestal y las acciones de capacitación ejecutadas en dicho periodo entre otras.
- Mediante el D. U. NO 033-2020 (2020), de fecha 27 de marzo del 2020, “se declara el estado de emergencia nacional ante riesgo de propagación del COVID-19”, el cual limitó la investigación de campo. Por ello se recurrió a entrevistas virtuales con servidores públicos como directivos y especialistas de direcciones de línea, entre ellos a un funcionario delegado al comité de planificación de la capacitación y a un especialista de la Oficina General de Recursos Humanos que coordinada el proceso de gestión de la capacitación.

### **6.3 Alcances**

El alcance de la presente investigación es nacional, dado que establecerá una propuesta de lineamientos estratégicos para la mejora en la gestión de la capacitación para su contribución efectiva en el logro de los objetivos institucionales del Ministerio de la Producción, organismo rector materia de Pesquería, MIPYME e industria.

## **Capítulo III: Marco Conceptual**

### **1. Servicio Civil**

#### **1.1 Definición de Servicio Civil**

El reglamento general de la Ley del Servicio Civil define “Servicio Civil” como el conjunto de personas que están al servicio del Estado, llamados servidores civiles. Servicio civil también son las medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado. (D. S. No 040-2014-PCM, 2014, pág. 6)

La definición de Servicio Civil vigente en el ordenamiento legal tiene como antecedente el concepto de Función Pública presentado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública aprobado por la “V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y reforma del Estado”, realizado en junio del 2003. La expresión «función pública», se define como equivalente a la de «servicio civil». (CLAD, 2003, pág. 3)

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. (CLAD, 2003, pág. 5)

#### **1.2 Evolución histórica del Servicio Civil**

Los orígenes de un servicio civil institucionalizado en Perú se remontan a 1937, cuando comenzaron a operar instituciones con responsabilidad sobre la gestión de los recursos humanos en el Estado. En un principio fue la Intendencia General de Hacienda, que años más tarde fue reemplazada por la Dirección General de Escalafón y Listas Pasivas, luego por la Dirección General del Servicio Civil, la

Oficina Nacional de Personal (ONAP), el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y, finalmente, por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), actual rectora del Sistema Administrativo de Recursos Humanos. (Matos, 2011:5, como se citó en (Iacoviello, 2015, pág. 6)).

### **1.3 Modelos sobre el servicio civil**

«[...] un modelo de servicio civil como un conjunto interrelacionado de normas, principios y valores, estructuras, rutinas y procesos. [...] más importante que sus componentes considerados de forma aislada, lo destacado del concepto es el refuerzo mutuo que ejercen entre ellos» (Ramió Matas & Salvador, 2003, pág. 65).

Ramió Matas & Salvador (2003) propone los siguientes modelos para la gestión del servicio civil:

1. Modelo Abierto y Cerrado: En un sistema abierto, el Estado busca incorporar al servicio civil a los profesionales con las competencias adecuadas a cada puesto. Un modelo Cerrado, el personal ingresa al Estado mediante un cuerpo de servicio como escuela profesional (Ballart & Ramió, 2000).
2. Clientelización y Profesionalización: se establece la dicotomía la confianza política a los servidores públicos o el mérito de los funcionarios para un cargo en específico

### **1.4 Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos**

Francisco Longo (2002), especialista de ESADE con el apoyo del BID propone el “Marco Analítico para el diagnóstico institucional de los sistemas de servicio civil”; «[...] un lenguaje analítico común capaz de facilitar una aproximación compartida, pero que en ningún caso sustituye al juicio experto de los auditores a la hora de adaptarse a los diferentes entornos y obtener sus propias conclusiones.» (pág. 4).

**Gráfico 3. Modelo integrado de gestión de RRHH**



Fuente: BID, 2002.

### **1.4.1 Factores de contexto interno**

#### **a. Estructura Organizativa**

«La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas» (Mintzberg, 1991, pág. 6).

Lawrence y Lorsch (1973) postula que una mayor complejidad e incertidumbre del entorno deviene en una mayor diferenciación en la estructura de la organización, lo que conlleva a mejores mecanismos para la adquisición del conocimiento institucional.

#### **b. Cultura Organizativa**

Según Schein (1988), la cultura se explica como el conjunto de supuestos básicos que son compartidos por un grupo (organización completa o determinadas secciones), los cuales son aprendidos para brindar soluciones a problemas de integración interno y externo, dichos aprendizajes han sido validados en la experiencia del grupo y son a su vez transmitidos a toda persona que se integra al grupo.

## 1.5 La Capacitación en el Servicio Civil

Ernesto Sánchez (2006) analiza el rol de la capacitación en el desarrollo de los funcionarios y concluye que en el caso de países que están en el proceso de construcción de un servicio público profesionalizado o que han experimentado una transición política hacia la democracia, la falta de recursos y la necesidad de adaptar el perfil del personal público en funciones (que difícilmente podrá ser reemplazado en su totalidad) hacen de la capacitación una tarea crucial para alcanzar una administración pública eficiente, eficaz y apegada a los principios y necesidades de un gobierno democrático. (pág. 315)

La implementación de las políticas públicas requiere un servicio civil profesional y de alto nivel competitivo, por lo cual los países mejoran la calidad de sus servicios civiles. La experiencia en América Latina sobre los factores que impulsan las reformas para el desarrollo de un Servicio Civil es heterogénea, pero dichos factores pueden responder a una necesidad coyuntural como el caso peruano, reglas formales o procesos generados por convicción y consensos políticos como el caso chileno (Iacoviello & Chudnovsky, 2015).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2020), define que la capacitación es una función importante de la Oficina de Recursos Humanos, especialmente para las capacidades que se vuelven obsoletas rápidamente en el marco de organizaciones públicas que buscan mantener una fuerza laboral estable. La mayoría de los países de ALC tienden a asignar a la capacitación un papel destacado en sus agendas. Sin embargo, debido a la complejidad y la escala, su diseño y puesta en marcha son desafiantes y dependen de varios aspectos, como su coordinación y su ejecución, el diseño de la oferta y plan de capacitación.

En términos de capacitación de nuevos empleados, el 67% de los países de ALC (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Perú y Uruguay) tienen planes estandarizados para ellos (aunque en el caso de Perú y México varían entre los ministerios). En la OCDE, el 28% de los países la ofrece a todos los empleados, el 25% ofrece una diferenciada y el 31% solo capacita a algunos empleados. Además, en Francia, Alemania, Italia y España, los funcionarios deben asistir a una escuela de formación específica antes de ser empleados como

tales. Ningún país de ALC informó haber tenido ese tipo de capacitación previa.  
(p. 116)

En el caso peruano se están haciendo enormes esfuerzos por profesionalizar a los servidores civiles. El D. S. No 004-2013-PCM (2013), en el apartado 4 del anexo establece sobre la reforma del servicio civil, «[...] se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil» (pág. 14).

Las instituciones públicas buscan en la actualidad mayor flexibilidad y mérito. El mérito es entendido como la especialización profesional del servicio civil. La flexibilidad se vincula a la capacidad de generar valor público tomando en consideración el contexto interno y externo, brindando bienes y servicios públicos eficientes para la atención de problemas públicos (SERVIR, 2019).

#### **1.6. Gestión del Desarrollo del Servicio Civil.**

El Banco Interamericano de Desarrollo (2014) indica que a nivel de América Latina los sistemas más sólidos tienden en principio a estructurar esquemas de capacitación basados en diagnósticos que identifican brechas y ayudan a delinear planes de formación acordes. En segundo lugar, con la finalidad de adecuar la capacitación a los diferentes segmentos, se advierten intentos de segmentación de la oferta. En tercer lugar, aunque en forma más incipiente, las actividades de formación son evaluadas para determinar su impacto, calidad y la satisfacción del usuario. En cuarto lugar, es habitual que la política sea coordinada y en ocasiones implementada en forma directa por un organismo especializado. Todas estas características pierden volumen en los servicios civiles más débiles, en los que existen planes basados en alguna clase de detección y un organismo especializado que coordina o provee, pero donde la segmentación y la evaluación son muy infrecuentes. (págs. 39-40)

## **1.7 La profesionalización del Servicio Civil**

Los países de la comunidad iberoamericana vienen realizando esfuerzos para mejorar la calidad de sus administraciones, y una condición necesaria es la profesionalización del Servicio Civil. Es decir, dotarse de un equipo profesional con las competencias adecuadas a los objetivos institucionales y que se conduzcan a su vez con principios y valores democráticos (CLAD, 2003).

El desarrollo del servicio civil está contemplado en los objetivos del 37 al 41 de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP), en ello pone de manifiesto que el Servicio Civil debe estar dotado de mecanismos que faciliten y promuevan del desarrollo de competencias por trabajadores y profesionales que conforman el Servicio Civil, vinculando las expectativas profesionales particulares con las necesidades institucionales (CLAD, 2003).

En el espacio iberoamericano la profesionalización del Servicio Civil se encuentra en una fase inicial, enfrentando problemas estructurales importantes, uno de los cuales es la politización del empleo público, entendida como la alta discrecionalidad en la designación de puestos en la administración pública (CAF, 2015).

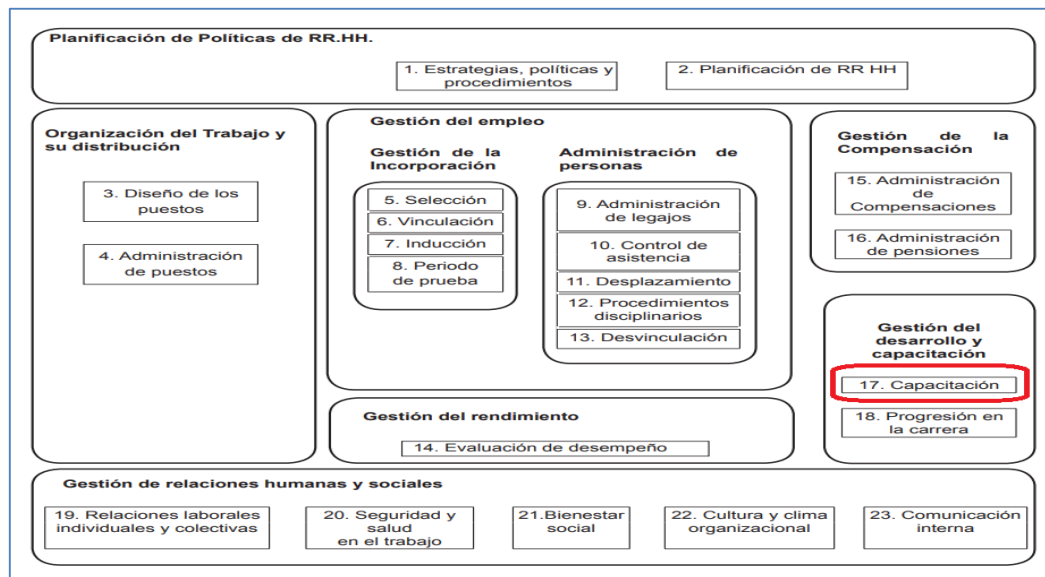
## **1.8 Gestión de la capacitación en el servicio civil peruano.**

Un antecedente en la conceptualización de la capacitación se puede encontrar en la derogada N° 28175 (2014), en su artículo 11 indica que «La capacitación es un deber y un derecho del empleado público y está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario» (pág. 3).

El vigente D. L. No 1025 (2008) indica en su artículo 2: «La capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental alcanzar el logro de los objetivos institucionales» (pág. 2).

El D. L. N° 1023 (2008) establece en el artículo V del título preliminar, «La autoridad sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) se ejerce desde el nivel nacional de gobierno, atendiendo al carácter unitario y descentralizado del Estado. La rectoría del Sistema se ejerce por un organismo nacional especializado y transversal» (pág. 2). Como se aprecia en el gráfico 4, el SAGRH está conformado por siete subsistemas y 23 procesos.

**Gráfico 4. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**



Fuente: Directiva No 002-2014-Servir/GDSRH (2014).

### 1.9 Gestión del Desarrollo y la Capacitación

El D. L. No 1025 (2008) indica en su artículo 2: «La capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental alcanzar el logro de los objetivos institucionales» (pág. 2).

En enero de 2010 se aprobó el “reglamento del D.L. 1025” mediante D. S. No 009-2010-PCM (2010), el cual establece en su artículo 3: «La planificación del desarrollo de las personas al servicio del Estado se implementa a partir de la elaboración y posterior

presentación que las entidades públicas hacen a SERVIR de su Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado (PDP)» (pág. 3).

En junio de 2013 se aprobó la “Ley del Servicio Civil”, Ley 30057 (2013), el cual establece «un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas» (pág. 1).

La Ley 30057 (2013), en su artículo 10, respecto a la capacitación indica: «La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales» (pág. 6).

El artículo 14 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, D. S. No 040-2014-PCM (2014), establece, «Para planificar la formación laboral, la entidad tendrá en cuenta el siguiente orden de prioridades: [...] e) Necesidades identificadas por SERVIR para el fortalecimiento del servicio civil» (pág. 8).

### **1.10 Gestión de la Capacitación**

La capacitación en el servicio civil peruano está definida, según la R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE (2016), como el proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional. Ambos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación. (págs. 3-4)

Sobre el “Ciclo del Proceso de Capacitación”, la R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE (2016) indica que el proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Dicho proceso se interrelaciona con la Gestión del Rendimiento, recibiendo información sobre la evaluación de

desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar Acciones de Capacitación de manera prioritaria para el personal con rendimiento sujeto observación. (pág. 14)

**Gráfico 5. Ciclo del proceso de capacitación**



Fuente: SERVIR (2020b).

### 1.11 Progresión de la Carrera

Para lograr un óptimo desarrollo en el servicio civil es necesario que los subsistemas a cargo de la ORH deben estar interconectados y funcionando todos, la ausencia de interconexión no permitirá un adecuado desempeño de las tareas a cargo de los trabajadores del servicio civil.

Según Longo (2002) el subsistema de “Gestión del Desarrollo” se vincula con otros tres subsistemas «Gestión del Empleo, con la que interactúa definiendo articuladamente los flujos de movimiento de las personas en la organización. [...] Gestión del Rendimiento, [...] políticas de compensación, en particular en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial.» (pág. 38)

Al enunciar una progresión de la carrera implica que ya tenemos un espacio definido de la carrera del servicio civil, sin embargo, este sigue siendo un desafío en la administración pública peruana, una progresión en la carrera del servicio civil, implicaría sostenibilidad y desarrollo en la carrera. (Longo & Ramío, 2008).

Francisco Longo (2002) precisa que el concepto de gestión del desarrollo se engloban dos áreas básicas de políticas de GRH: Las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma, y las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional. (p. 38)

Para fortalecer e incentivar los cimientos de la progresión en la carrera del servicio civil es crucial establecer políticas activas de capacitación.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) precisa que los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos. La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo. (p. 21)

De acuerdo al D. S. No 040-2014-PCM (2014) en el artículo 3 precisa que la Gestión del Desarrollo y la Capacitación es un subsistema que contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: Capacitación y Progresión en la carrera. (p. 8)

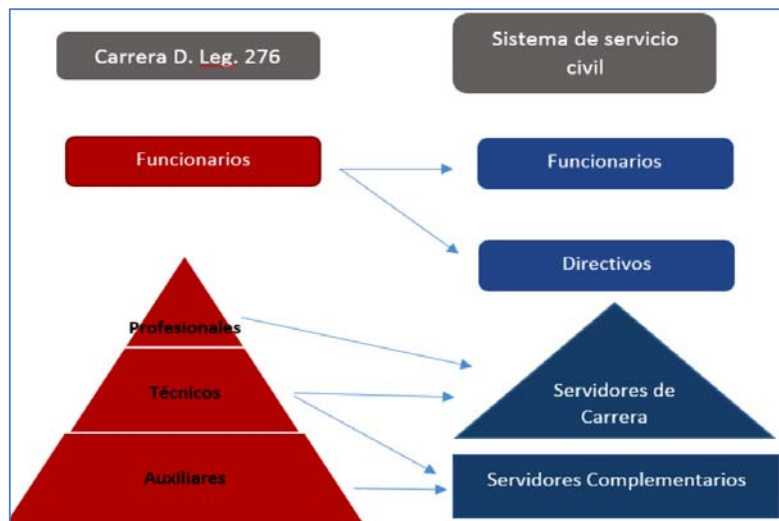
Asimismo, según R. P. E. No 238-2014-SERVIR-PE (2014) establece que la Progresión en la carrera es un proceso mediante el cual los servidores civiles desarrollan una línea de carrera, a través de concursos públicos de méritos; siempre y cuando su

régimen laboral lo contemple, estableciendo los productos esperados: Plan de línea de carrera, Diagnóstico de Potencial de Desarrollo, entre otros. (p. 4)

No obstante, lo arriba indicado, no se tienen evidencias sobre el desarrollo de instrumentos ni políticas que pudieran avanzar en la tan esperada progresión en la carrera, pilar fundamental para el desarrollo profesional en la carrera del servicio civil.

Mercedes Iacoviello (2015) destaca el rol de la nueva Ley del servicio civil, (Ley No 30057, 2013), indica que busca desarrollar a los servidores civiles mediante la capacitación para potenciar el desarrollo y las competencias, previo rediseño organizacional, de procesos y de puestos en las instituciones. Se estableció la progresión por parte de los servidores civiles de carrera a un puesto del mismo nivel o superior (de hasta dos niveles por encima del cargo ocupado) en la misma familia de puestos, o del mismo nivel, superior o inferior en otra familia de puestos (LSC, art. 69), para promover movilidad entre itinerarios de carrera. Estos movimientos se concretarían a través de un “concurso público de méritos transversal”, al cual podrían presentarse servidores con dos años de antigüedad como mínimo y al menos una calificación en la categoría “personal de buen rendimiento” en los dos últimos años (LSC, art. 71). (p. 43)

**Gráfico 6. Estructura del D. L. 276 comparada con la del sistema de servicio civil**



Fuente: SERVIR, 2014.

## **2. Capacitación**

### **2.1 Concepto de capacitación**

La capacitación es un tipo de formación o educación profesional que permite el aprendizaje entendido como un cambio de conducta, Idalberto Chiavenato (2007) nos indica, «La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.» (pág. 386).

La Organización Internacional del Trabajo, OIT, «[...] define la capacitación como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, se evidencia que vivimos en un mundo cambiante, en donde constantemente hay que formarse y capacitarse para ser competentes» (Wurgaft, 1998, como se citó en (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2016, pág. 132)).

La evolución del concepto de la capacitación inicia en su vinculación al ámbito técnico laboral hasta llegar al enfoque de desarrollo de competencias incluyendo el desarrollo de habilidades orientado al desempeño organizacional. Lo que implica una doble dimensión del concepto; aprendizaje y desempeño. Dessler & Varela Juárez Dessler (2011), precisa «En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores [...]» (pág. 185).

Otros autores categorizan en dos enfoques la mejora de las competencias del empleado en su puesto de trabajo, hacen referencia a la formación y al desarrollo, tales como Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller (2003), quienes indican «La formación y el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes» (pág. 119).

En relación con la cuestión de quién aprende, Idalberto Chiavenato (2007) precisa tres dimensiones diferenciadas; capacitación, desarrollo del personal y desarrollo

organizacional «[...] los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan» (pág. 380).

Martha Alles (2007) nos precisa que «[...] la mera transmisión de conocimientos es insuficiente para lograr modificaciones en los comportamientos. [...] el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo» (pág. 12).

Martha Alles (2007) relaciona el concepto del talento con el de competencias, por lo cual el talento para el desempeño de un puesto específico es el resultado de la conjunción de competencias específicas con conocimientos específicos necesarios para dicho puesto. Pero además Martha Alles reconoce el rol de la motivación «[...] la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación» (págs. 40-1).

**Gráfico 7. Diagrama del talento**



Fuente: Martha Alles, 2007.

La motivación constituye un factor a tomar en consideración en el desempeño laboral e incluso en la asignación de tareas específicas. La teoría desarrollada por David McClelland se centra en la explicación del éxito en base a la motivación, donde la necesidad de logro en los individuos explica el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien. Las necesidades

de afiliación están referida a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos; mientras que las de poder están referidas a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección, entre otros. (McClelland, 1987, como se citó en (Palma, 2000, pág. 13))

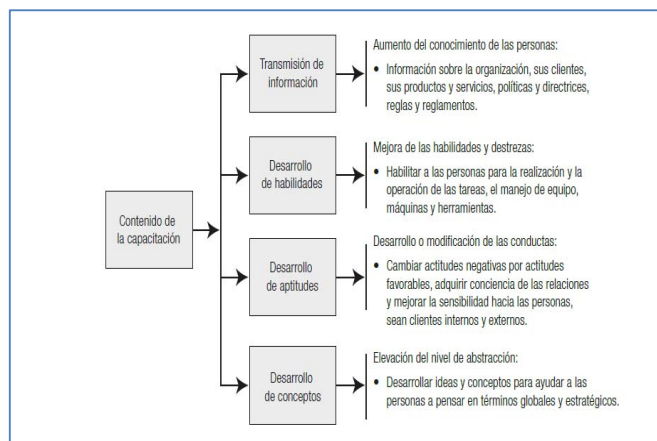
Retomando en concepto de competencias, Idalberto Chiavenato (2007) expresa, «Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas» (pág. 407).

Es crucial que el trabajador incorpore nuevas competencias que sean relevantes a la misión de la organización. Por lo cual la administración por competencias tiene un rol fundamental al definir perfiles profesionales que tengan una contribución efectiva y comprobada con los objetivos de la institución.

## 2.2 Contenido de la Capacitación

Chiavenato (2007) precisa que la capacitación comprende «cuatro formas de cambio de la conducta, a saber: Transmisión de información, Desarrollo de habilidades y Desarrollo o modificación de aptitudes y Desarrollo de conceptos» (pág. 387). Tal como se indica en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Contenido de la capacitación según Chiavenato**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007.

## 2.3 Proceso de la Capacitación

En relación al proceso de desarrollo de la capacitación, diversos autores coinciden en identificar tres fases claves, las cuales son el diagnóstico, implementación y evaluación, algunas variantes presentan la fase de implementación en dos momentos, tal como la definición del programa y la aplicación del programa indicado.

Richard Kopelman (1998) identifica «las tres fases para el proceso de capacitación: Diagnóstico, Impartición y Evaluación» (pág. 117).

Jean Barbazette (2006) define la detección de necesidades de capacitación como el proceso de recolectar información acerca de una necesidad organizacional expresada o inferida y que se supone puede ser resuelta con capacitación. La necesidad puede ser un deseo para mejorar el desempeño actual o corregir una deficiencia. (pág. 5)

Jaime Moreno (2014) explica que «La detección estratégica de necesidades de formación (DNC) es un proceso sistemático para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de formación» (pág. 2).

Sobre el concepto de “necesidades organizacionales”, Jaime Moreno (2014) precisa que «la DNC se enfoca en las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos. El referente para determinar si un requerimiento de capacitación es pertinente son las necesidades de la institución» (pág. 2).

En relación a la evaluación de la capacitación «En 1959, Donald Kirkpatrick presentó su modelo de evaluación de acciones formativas, y aun cuando han transcurrido más de 40 años el modelo es vigente. Dicho modelo presenta 4 niveles que son los siguientes: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.» (Kirkpatrick, 1994, como se citó en (Jiménez & Barchino, 2010, pág. 1)).

Posterior al modelo Kirkpatrick se han desarrollado modelos más cuantitativos que buscan determinar el impacto de la capacitación en las organizaciones en relación a su costo de gestión e implementación. El modelo ROI (*Return on Investment*) es un modelo cuantitativo desarrollado por Jack Phillips (2005). «[...] trata de entender si el dinero que

se invierte en capacitación empresarial, es recuperado con nuevos conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas en la capacitación. [...] sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación.» (López, 2013, pág. 6).

## **2.4 Proceso de Mejora Continua**

El ciclo Plan, Hacer, Verificar, Actuar - PDCA (en inglés, *PDCA*, de Plan-Do-Check-Act) el cual consta de una secuencia de cuatro fases nos permite implantar un sistema de mejora continua. Al concluir la cuarta y última fase, regresamos a la primera etapa y reiniciamos el ciclo, lo que nos permite identificar nuevas oportunidades de mejoras en el proceso (Deming, 1989).

Las cuatro fases del ciclo PDCA propuestas por William E. Deming (1989) son:

- **Planificar:** A partir del análisis minucioso de los datos de comportamiento de un proceso se evalúan las opciones disponibles para su perfeccionamiento y se estructuran las etapas y actividades específicas para mejorar su desempeño.
- **Hacer:** Se llevan a cabo las actividades descritas en la etapa de planificación y se van observando o midiendo, según sea el caso, los resultados que se obtienen.
- **Verificar:** Se comparan los resultados obtenidos con los esperados y se comienzan a extraer las conclusiones, se identifican las causales de fallo, así como los factores de éxito que impidieron o favorecieron la concreción de los objetivos planificados.
- **Actuar:** Se analizan los factores críticos de éxito, así como los errores cometidos y esta experiencia identificada se adiciona a la nueva planificación para que al considerar estos elementos resulta en un nuevo ciclo mejorado que va sumando las experiencias aprendidas al nuevo conformando un perfeccionamiento.

El ciclo PDCA es el sustento técnico de la norma de aseguramiento de la calidad ISO, «Las Normas NTP-ISO 9000:2001 se basan en el Ciclo PDCA, esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad» (García Pantigozo, Quispe Atúncar, & Ráez Guevara, 2003, pág. 91)

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO.

A nivel nacional el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) es el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del Sistema Nacional para la Calidad, responsable de su funcionamiento en el marco de lo establecido en la Ley N.º 30224; la misma que crea, en julio del año 2014, el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. El INACAL es un Organismo Público Técnico Especializado, adscrito al Ministerio de la Producción.

### **Normas ISO 9000**

La serie ISO 9000 es un conjunto de Control de calidad y gestión de calidad, que proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas de SGC. Esta Norma Internacional está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC.

La ISO 9000 es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, complejidad o modelo de negocio. Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios.

Esta Norma Internacional contiene siete principios de gestión de la calidad:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque basado en procesos
5. Mejora (*La mejora continua*)
6. Toma de decisiones basada en evidencias

## 7. Gestión de las relaciones

### **Normas ISO 10000**

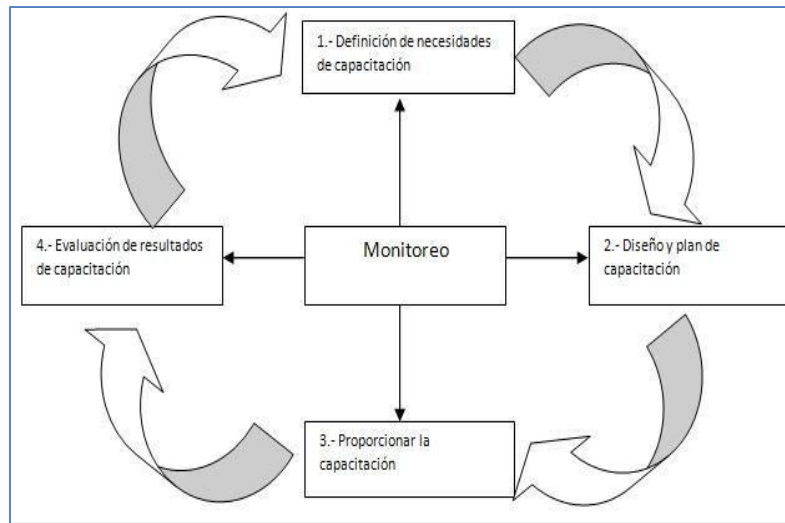
La implementación de un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la serie ISO 9000 implica la estructuración de diversos factores tales como talento humano, financiero, desempeño entre otros, para efectos de brindar apoyo a las ISO 9000 se crearon las Normas ISO-10000 de gestión de calidad y satisfacción del cliente, la que servirá de guía metodológica para dar cumplimiento aun requisito específico o para mejorar o perfeccionar el sistema de gestión.

### **Norma ISO-10015**

La Norma ISO-10015 tiene por objetivo ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación, a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación con el fin de llevar a cabo los objetivos. La Norma indicada definen el alcance, las referencias normativas, los términos y las definiciones, se describen las generalidades de las directrices para la formación del personal de una organización (formación entendida como un proceso en cuatro etapas), la compra de la formación, la implicación del personal y por último se detallan las cuatro etapas para el proceso de formación:

INACAL, como ente rector de la infraestructura de la calidad, aprobó la norma técnica que orienta el proceso de capacitación NTP-ISO 10015 (2018), «Esta Norma Técnica Peruana proporciona directrices para asistir a las organizaciones y a su personal cuando se refieran a temas relacionados con la formación [...]. Cualquier referencia a “formación” en este documento incluye todos los tipos de educación y formación» (pág. ix). Como se aprecia en el gráfico 9, está constituido por un ciclo de cuatro componentes.

**Gráfico 9. Proceso de la NTP-ISO 10015**



Fuente: INACAL, 2018.

**Primera etapa: Definir las necesidades de formación.**

Se definen las necesidades de la empresa, se definen por escrito las exigencias de competencias, se efectúa una revisión en todos los documentos identificando las competencias existentes y requeridas, se definen las brechas entre estas, se identifican las soluciones para reducir dichas brechas, y si se opta por la formación como solución, se especifican las necesidades de formación por escrito.

**Segunda etapa: Diseño y planificación de la formación.**

Se definen los obstáculos existentes en el proceso de formación, los que se tendrán en cuenta para definir métodos de formación que puedan dar respuesta a las necesidades de la organización, así como criterios para su selección. Se especifica el plan de formación para que queden claras las necesidades de la organización, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación. Se selecciona un proveedor de formación.

**Tercera etapa: Suministros para la formación.**

Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades vinculadas al suministro de formación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación. La organización además de dejarle a disposición suministros necesarios al proveedor de

formación, puede para encuadrar y facilitar la formación apoyar al formador y al educando, además de llevar la conducción de la calidad de la formación, para ello puede dar un apoyo, antes, durante y después de la acción formativa.

**Cuarta etapa: Evaluación de los resultados de la formación del personal.**

El objetivo es evaluar si la formación posibilitó alcanzar los objetivos de la organización y los del dispositivo de formación. Se colectan los datos y se prepara el informe de evaluación. Los puntos de no conformidad constatados pueden requerir de acciones correctivas preestablecidas.

Esta norma (NTP-ISO 10015) no agrega ni modifica los requisitos de las normas ISO 9000, aun cuando profundiza en ítems no contemplados en las mismas. Es una guía para facilitar la interpretación y la aplicación de los aspectos vinculados a la educación y formación incluidos en los requisitos de las Normas ISO 9000, permitiendo identificar la relación entre los procesos de capacitación permanente al interior de la organización y la mejora del rendimiento.

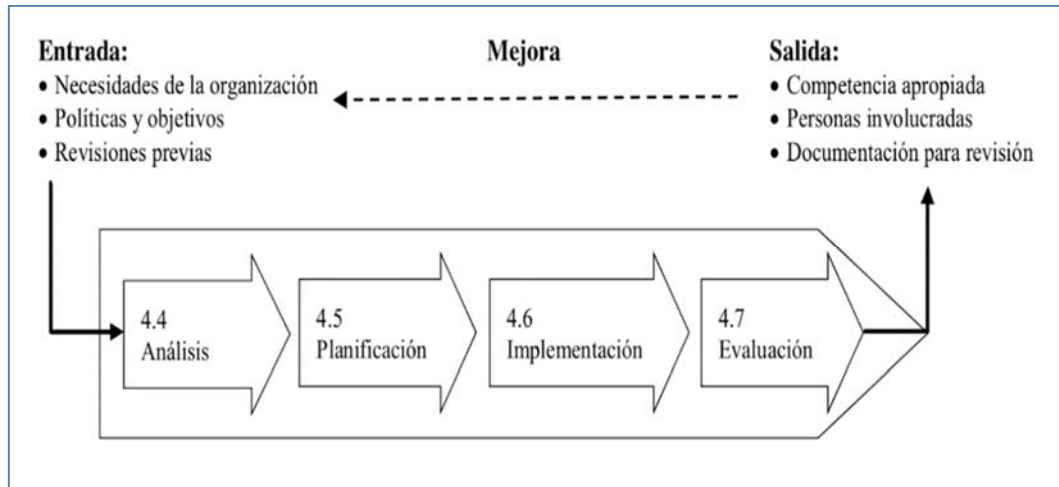
En tal sentido, elabora directrices para el desarrollo, la puesta en marcha, el mantenimiento y el mejoramiento de las estrategias y los dispositivos de formación que se vinculan directamente con la calidad de los productos suministrados por la compañía. Puede aplicarse a cualquier tipo de organización, como por ejemplo empresas, organismos públicos, instituciones educativas, para atender las necesidades de formación de su propio personal.

**Norma ISO-10018**

La Norma ISO-10018 presenta directrices para promover la participación activa y la competencia del talento humano que conforma una organización, se asume que un sistema de gestión de la calidad depende de la participación activa de las personas que lo conforma, por tanto es crítico determinar, desarrollar y evaluar los conocimientos, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo apropiado para cada persona y proceso dentro de la organización.

INACAL, aprobó la norma técnica que orienta el proceso de adquisición de competencias, NTP-ISO 10018 (2015), «Esta Norma Técnica Peruana proporciona directrices para los factores humanos que influyen en la participación y competencia de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización» (pág. vi).

**Gráfico 10. Proceso de la NTP-ISO 10018**



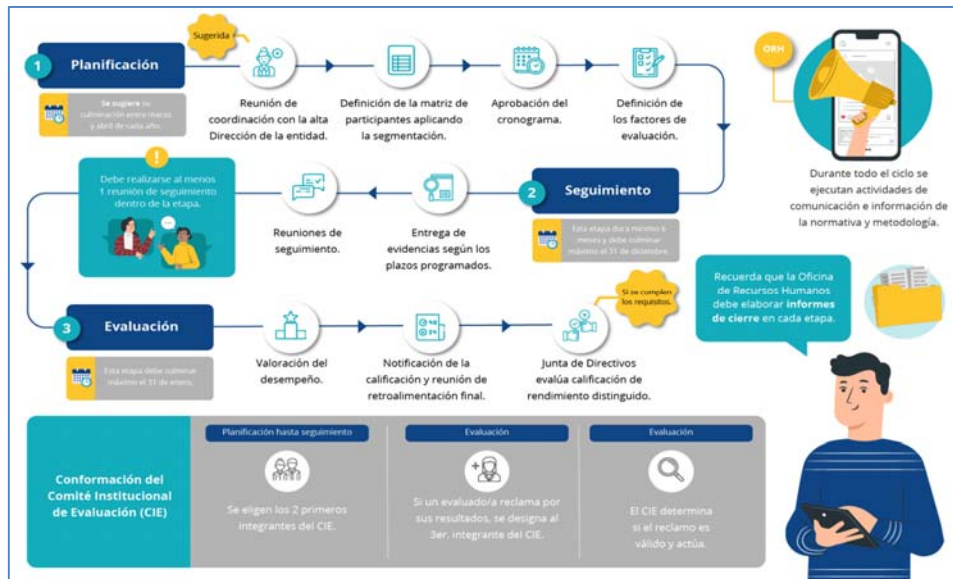
Fuente: INACAL, 2015.

### 3. Gestión del Rendimiento

La Gestión del Rendimiento está definida, según la R. P. E. No 068-2020-SERVIR-PE, 2020 (2020) como el subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que identifica, reconoce y promueve el aporte de los/as servidores/as civiles al logro de los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos/as para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. Se ejecuta mediante actos de administración interna. (p. 2)

Sobre el Ciclo de Gestión del Rendimiento, la R. P. E. No 068-2020-SERVIR-PE (2020) indica que está integrado por las etapas de planificación, seguimiento y evaluación. Es de carácter continuo y se ejecuta anualmente dentro de una entidad y puede exceder el periodo fiscal. Asimismo, comprende acciones de retroalimentación que se ejecutan permanentemente en cada una de las etapas. (p. 2).

**Gráfico 11. Ciclo de Gestión del Rendimiento**



Fuente: SERVIR (2020c)

De acuerdo a la R. P. E. No 068-2020-SERVIR-PE (2020), uno de los derechos de los servidores civiles evaluados es «Recibir capacitación, hasta el 30 de junio del año del ciclo inmediato posterior, al ciclo en que obtuvo la calificación de rendimiento sujeto a observación, considerando las acciones de mejora definidas» (p. 11).

En la Directiva del Subsistema de Gestión del rendimiento, R. P. E. No 068-2020-SERVIR-PE (2020) se define el concepto de Acciones de mejora: «acciones de capacitación o iniciativas para fortalecer el desempeño. Hacen referencia al plan de mejora dispuesto en el Reglamento General» (p. 1).

#### 4. Gestión del Empleo

La Gestión del Rendimiento está definida, según la R. P. E. No 068-2020-SERVIR-PE, 2020 (2020) como el subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que identifica, reconoce y promueve el aporte de los/as servidores/as civiles al logro de los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos/as para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. Se ejecuta mediante actos de administración interna. (p. 2)

De acuerdo al artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM y modificatorias, se precisa que el SAGRH está conformado por siete (7) subsistemas, de los cuales, el Subsistema de Gestión del Empleo es definido como aquel que incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el referido sistema desde su incorporación hasta su desvinculación, e incluye el proceso de Gestión de la Incorporación y Administración de Personas, encontrándose conformado el primero de ellos por la selección, vinculación, inducción y período de prueba de los servidores.

La Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas” - “(SERVIR, 2014)”, precisa lo siguiente:

“Gestión de la incorporación: comprende la gestión de las normas, procedimientos y herramientas referentes al acceso y adecuación de los servidores civiles al puesto y a la entidad. Cabe distinguir cuatro procesos:

a. Selección: proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores civiles, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil.

b. Vinculación: proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el servidor civil y la entidad pública ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación.

Asimismo, comprende la administración de las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo.

c. Inducción: proceso que comprende la función de socialización y orientación del servidor civil que se incorpora a la entidad. Incluye la inducción general referida a la

información sobre el Estado, la entidad y normas proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto.

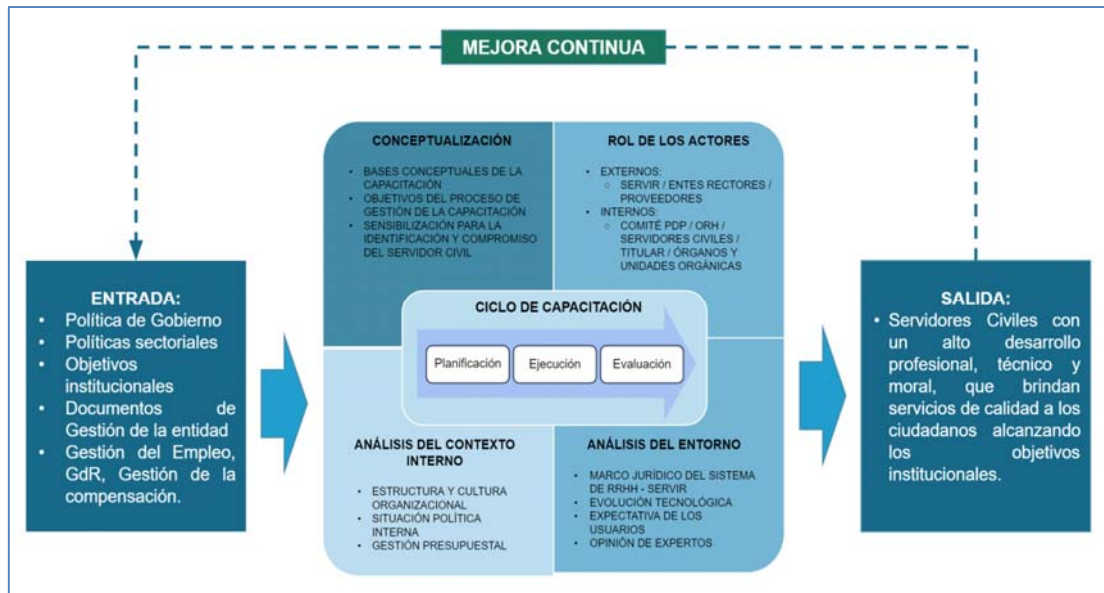
d. Período de prueba: proceso que se lleva a cabo en un plazo establecido por norma, que tiene por objeto apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor en el puesto, mediante la retroalimentación, en la cual el servidor también verifica su adaptación de al puesto y la conveniencia de las condiciones del puesto.”

## **5. Modelo de la Gestión de la Capacitación**

En atención a la revisión del marco teórico y las normas vigentes de gestión de la capacitación a cargo de SERVIR, se elaboró un modelo de gestión de la capacitación para la presente investigación, describiendo los componentes que lo constituyen, los insumos o recursos necesario para su funcionamiento y el resultado o salida del proceso de gestión, lo que nos permite abordar la solución de los problemas que han sido identificados en el segundo capítulo.

Como se puede apreciar en el gráfico 12, la propuesta de modelo está constituida por cinco elementos, los cuales han sido considerados prioritarios de acuerdo a la información bibliográfica y las primeras aproximaciones al objeto de estudio y revisión de información secundaria. El componente central del modelo es el ciclo de la capacitación, de acuerdo a lo dispuesto por SERVIR, pero en el marco de cuatro componentes que lo orientan y también resaltan elementos considerados claves por la presente investigación. Cabe señalar que el modelo se presenta como un proceso de mejora continua, tiene como base las normas ISO de gestión de la calidad, los cuales a su vez tienen su origen en la metodología PDCA o ciclo de Deming.

**Gráfico 12. Propuesta de modelo de gestión de la capacitación**



Fuente: Elaboración propia, a partir de (Deming, 1989) (Kirkpatrick, 1994) (Kopelman, 1998) (Longo, Marco Analítico Para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, 2002) (Tobey, 2005) (Phillips & Phillips, 2005) (Barbazette, 2006) (Gaines & Robinson, 2008) (NTP-ISO 10018, 2015) (NTP-ISO 10015, 2018) (R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE, 2016)

Componentes del modelo teórico de la presente investigación:

- Ciclo de la capacitación
- Conceptualización
- Análisis del contexto interno
- Análisis del entorno
- Rol de los actores

### 5.1 Ciclo de la Capacitación

referencia el proceso de gestión de la capacitación normado por SERVIR; planificación, ejecución y evaluación. Para efectos del modelo se toma en consideración los instrumentos de gestión de la calidad emitidos por INACAL: NTP-ISO 10018 - Directrices para la participación y competencia de las personas y NTP-ISO 10015 - Directrices para la formación.

Este componente es una herramienta de gestión para mejorar las competencias y conocimientos de los servidores civiles para alcanzar los objetivos institucionales.

## **5.2 Conceptualización**

Consiste en el fundamento teórico y conceptual para la adecuada comprensión de los alcances y objetivos del proceso de capacitación por parte de los funcionarios y beneficiarios. Comprende la actividad de asegurarse que los actores del proceso de capacitación realicen una representación mental adecuada de los términos técnicos recibidos, por lo que va más allá de una actividad de difusión, sino es verificar que los beneficiarios entendieron correctamente los conceptos y medir su respectiva aceptación o rechazo a la misma, lo que permitirá brindar pautas para la sensibilización.

Según la semántica cognitiva, la conceptualización es el proceso responsable por la producción de significado, según este principio, los conceptos tienen que ver con una representación mental. En esta conceptualización el lenguaje tiene un papel clave. La lingüista Luz Fajardo (2007), precisa que el lenguaje es uno de los elementos que facilitan el proceso de conceptualización, donde confluyen el significante, imagen acústica, y el significado, imagen del objeto, denominado concepto.

En los primeros contactos con los beneficiarios y algunos funcionarios, se evidenció que cada grupo de actores e incluso a nivel individual había desarrollado un concepto muy diferente de la capacitación de lo instrumentalizado en el marco legal. Por ello es importante incorporar esta dimensión para reconocer las implicancias de la conceptualización en la actitud y compromiso de los actores del proceso.

## **5.3 Rol de los actores**

Un componente priorizado en el marco de referencia es el rol de los actores del proceso de gestión de la capacitación. Los actores se han categorizado como internos y externos para tener precisión del ámbito de sus competencias y funciones. Estos roles se precisan en responsabilidades de los actores en cada etapa del proceso de capacitación.

En relación a los actores externos e internos sus responsabilidades están especificadas en el marco legal vigente correspondiente a la gestión de la capacitación a cargo de SERVIR.

En el trabajo de campo se recogió la información de las actividades y tareas desarrolladas por los actores internos, para contrastarlo con lo indicado en el marco legal vigente. Se solicitó a los entrevistados opinión sobre las actividades desarrolladas por los actores externos para identificar oportunidades de mejora o ajuste en algunas actividades o tareas a su cargo, el cual se desarrolla en la presentación de resultados, del presente trabajo de investigación.

#### **5.4 Análisis del contexto interno**

Se indica la influencia relevante de aspecto institucionales en la gestión de la capacitación, por lo cual se debe tener en consideración en las diferentes etapas de la capacitación.

Se prioriza para el contexto interno la estructura organizacional, que es la expresión del sistema jerárquico elegido para organizar a los trabajadores, el cual se evidencia en el organigrama de la entidad y la relación entre sus diversas unidades, indicados en sus instrumentos de gestión.

Según Henry Mintzberg (1991) toda actividad humana organizada - desde la fabricación de cerámica hasta poner un hombre en la luna – hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos; la división del trabajo en distintas tareas a realizar y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad. La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (p. 116)

En lo que se refiere a la estructura, Paul Lawrence y Hay Lorsch 1976, como se citó en (Zapata, Mirabal, & Hernández, 2009) postulan que un mayor nivel de incertidumbre y complejidad del entorno, la organización requiere más diferenciación estructural, diferenciando unidades o departamentos que permitan la especialización y ganancias de conocimiento y el posterior esfuerzo de integración o coordinación, el cual incide en el grado de complejidad de la organización.

También se ha tomado en consideración la cultura organizacional en el modelo. Según Edgard Shein (1988) «la cultura organizacional se define como las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna». (p. 24)

Estas creencias o respuestas aprendidas y compartidas por el grupo es la cultura de la organización.

Un tercer elemento es la gestión presupuestal definida como la gestión de los Pliegos Presupuestarios, a través del respectivo cumplimiento de las Metas Presupuestarias del Año Fiscal, bajo los criterios de eficacia, eficiencia y desempeño. En lo que respecta al presente modelo se enfoca en la definición del presupuesto para el PDP de acuerdo a los plazos y requerimientos indicados en el marco legal vigente.

### **5.5 Análisis del entorno**

Un cuarto componente es el análisis del entorno y su influencia en la gestión de la capacitación. Para el presente estudio se han identificado elementos que se recogieron como recurrentes en las primeras aproximaciones al objeto de estudio.

El elemento más relevante es el marco jurídico, del cual derivan restricciones que la gestión de la capacitación debe asumir. Entre ellas están las modalidades contractuales vigentes en el sector público, la definición de beneficiarios de la capacitación, los plazos de inicio y fin del proceso de capacitación, la articulación de los subsistemas del sistema de recursos humanos entre otros.

Otro elemento es la evolución tecnológica entendida como innovación aplica a procesos de la entidad y la innovación en los servicios y productos de la entidad dirigidos a la ciudadanía.

La expectativa de los usuarios también es un elemento considerado relevante porque permite evidenciar si la entidad está generando valor público entendido como la capacidad de brindar resultados que respondan a la necesidad de los ciudadanos afectados por un problema público específico.

La opinión de expertos es otro elemento considerado y recoge los avances conceptuales y estratégicos desarrollados desde la academia o equipos especializados que identifican necesidades de ajustes o cambios en el marco normativo, la estrategia o actividades puntuales de la gestión de la capacitación.

#### **5.6. Mejora Continua de la capacitación**

El modelo contiene un valor estratégico con enfoque de mejora continua, debido a que la calidad del modelo está relacionada a la estrategia de la entidad (PESEM, PEI y POI), por lo cual la gestión de la capacitación mide sus resultados en función del logro de los objetivos institucionales. A su vez el proceso se retroalimenta con la información de cada etapa, incorporando las propuestas de mejora en cada nuevo ciclo de la capacitación.

Por lo tanto, los insumos claves del modelo son las diversas políticas de gobierno, políticas nacionales y sectoriales en las que la entidad tiene metas y acciones de obligatorio cumplimiento, el grado de avance de los indicadores y metas de los objetivos y acciones estratégicas y los subsistemas vigentes de recursos humanos, entre los cuales destaca la gestión del rendimiento.

El modelo plantea un perfil del servidor civil con un alto desarrollo profesional, técnico y moral, que brindan servicios de calidad a los usuarios, que es producto de una adecuada aplicación del modelo en todos los ciclos del proceso de capacitación plasmada en el Plan de Desarrollo de Personas y vinculado al logro de los objetivos institucionales.

## Capítulo IV: Marco Metodológico

### 1. Tipo de investigación y alcance

De acuerdo con Ander-Egg (1987) «[...] la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad» (pág. 8).

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) explica que la investigación científica cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación la humanidad ha evolucionado. La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal. (pág. xxiv)

El presente trabajo de investigación es una investigación aplicada, el cual desarrolla su interés en la aplicación de los conocimientos producidos a la vida cotidiana (Vargas Cordero, 2009). La investigación aplicada se puede desarrollar en tres enfoques: cuantitativa, cualitativa y mixta. De acuerdo con los objetivos de la investigación, se ha definido aplicar el enfoque cualitativo que presenta los siguientes rasgos: «El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 8); se basan en el proceso inductivo, el investigador analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, realiza una nueva investigación, analiza y generando nueva información, los resultados y conclusiones, hasta llegar a una perspectiva más general.

El diseño general cualitativo utiliza la metodología de revisión bibliográfica y criterios de expertos que nos permitirá comprender un tema «A la investigación cualitativa le interesa sintetizar un proceso, esquematizarlo, comprenderlo, más que sólo medirlo y precisarlo» (Vara A. , 2012, pág. 204).

En relación con el alcance de la investigación, la misma es exploratoria, en la medida que el proceso de capacitación está reglamentado mediante una directiva de SERVIR desde el año 2016, siendo este nuevo proceso escasamente abordado. Los estudios exploratorios

antecedan a investigaciones con alcances descriptivos correlacionales o explicativos debido a la existencia de poca información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación exploratoria también es documental, se centra en la fidelidad de la información, para descubrir utilizando varias fuentes distintas (Vara A. , 2012).

## **2. Diseño de investigación cualitativa**

Es importante destacar que el estudio cualitativo es por sí mismo un diseño. Por su naturaleza, no hay dos investigaciones cualitativas iguales. «Puede haber estudios que compartan diversas similitudes, pero no réplicas, como en la investigación cuantitativa. Sus procedimientos no son estandarizados. El hecho de que el investigador sea el instrumento de recolección de los datos y que el contexto o ambiente evolucione con el transcurrir del tiempo hacen a cada estudio único» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 470). La presente investigación corresponde al diseño básico de Estudio de caso cualitativo.

La investigación de estudio de caso estudia a una unidad, que puede referirse a una persona, un grupo o una entidad en una investigación (Stake, 1994). El estudio de caso implica una investigación cautelosa que puede generar nuevos conocimientos acerca del caso, hallazgos teóricos, así como en la intervención en el campo profesional. (Muñiz, 2010).

## **3. Instrumentalización**

La presente tesis busca desarrollar un trabajo de investigación de calidad, de acuerdo a un rigor metodológico propios de la investigación cualitativa, así como se desarrolla confiabilidad, validez y objetividad que se da en la investigación cuantitativa, con ello se busca la consistencia de los resultados evitando sesgos durante el desarrollo y el análisis de la información de las entrevistas, disponiéndose a una sola fuente de datos y al procesamiento de la información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **3.1 Fiabilidad**

La fiabilidad de la investigación se vincula con la precisión y la congruencia, para minimizar el grado de error en la elaboración de los instrumentos. «Es la capacidad del instrumento de producir resultados congruentes (iguales) cuando se aplica por segunda o tercera vez en condiciones tan parecidas como sea posible» (Vara A. , 2012, pág. 245). La fiabilidad de un instrumento para los estudios cualitativos se valora por la fidelidad a las fuentes y publicidad, la garantía de los datos es fieles a la fuente original, se garantiza mediante filmaciones, grabaciones o base de datos – la fuente original de los datos.

La credibilidad tiene que ver con la capacidad para comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los entrevistados evitando tendencias y sesgos en el desarrollo y aplicación de la investigación, una medida o técnica para incrementar la credibilidad de la investigación es la triangulación, para ello nos basaremos en: a) la revisión del marco teórico y estudios previos, b) Recojo y análisis de datos y c) Recojo de información primaria (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) y (Vara A. , 2012).

### **3.2 Validez**

La validez es la calidad del instrumento que mide la variable que se pretende medir (Ruiz, 1998) se somete el instrumento a la valoración de por lo menos tres investigadores y expertos en tema de investigación, que juzgaran la capacidad de evaluar todas las categorías que se quiera medir (criterio de jueces, de expertos) (Vara A. , 2012).

### **3.3 Técnicas e instrumentos**

Las entrevistas semiestructuradas es la principal técnica o instrumento de recolección de datos que se aplicarán en la presente investigación. Asimismo, se considerará los materiales que faciliten la recolección de información como plataformas de comunicación y grabación de reuniones virtuales, flujogramas y organizadores de información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De acuerdo al carácter exploratorio de la investigación, se requiere describir e identificar los procesos y prácticas en relación al PDP en el Ministerio de la Producción, por lo cual se optó por el instrumento de entrevista semiestructurada, las cuales tienen un guía

general de contenido, pero en la medida que se profundiza en la investigación se ajustan o incorporan otras preguntas para precisar o ampliar la información (*Ibidem*).

### 3.4 Validación del instrumento por expertos

Luego de la elaboración de instrumentos, los investigadores determinan la confiabilidad y validez de sus instrumentos, es necesario la opinión de expertos (Juicio de Expertos) para el tema de investigación, esta validación es frecuente en estudios cualitativos, es común cuando se pretende mejorar un proceso de calidad, de no ser válidos y confiables los instrumentos deben ser reajustados (Ñaupas & Et al, 2013), (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Asimismo, los instrumentos se someten a la valorización de investigadores y de expertos, el número de expertos consultados debe ser desde tres (03) expertos como mínimo, los expertos no son cualquier persona, se necesita prueba de ello como libros publicados, experiencia en el tema de investigación mayor a cinco (05) años, como requisitos (Vara A. , 2012). Los criterios de selección se presentan en la tabla 4.

**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	3 a 5	a) Predisposición del entrevistado b) Experiencia en la materia de 5 años. c) Publicación de artículos y libros publicados d) Directores de ente rectores y funcionarios del área de Recursos Humanos vinculados a la capacitación.

Elaboración: propia a partir (Vara A. , 2012) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para nuestra investigación se eligió la muestra no probabilística, «la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 176)

Para (Ñaupas & Et al, 2013) el muestreo no probabilístico se utiliza el criterio del investigador para seleccionar a las unidades muestrales, que presentan determinadas características que se requiera desarrollar.

#### 4. Tamaño de la población y muestra:

La población es el conjunto de todos los individuos a investigar, que tienen una o más propiedades en común, en un territorio y varían en el transcurso del tiempo (Vara A. , 2012). Por lo tanto, de acuerdo al criterio de inclusión y exclusión se seleccionará la población del año 2020 para lograr con mayor facilidad a la muestra de beneficiarios y de los funcionarios. Asimismo, de acuerdo al Reglamento de Operaciones y Funciones-ROF de PRODUCE se informa que el Ministerio de la Producción tiene 72 funcionarios (Decreto Supremo N° 009-2017-PRODUCE),

En la tabla 5 se presenta la relación de resoluciones de aprobación de los PDP de PRODUCE, del 2016 al 2020, con el número de beneficiarios y funcionarios.

**Tabla 5. Población de la Investigación**

<b>Año</b>	<b>Documento de Aprobación</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Funcionarios</b>
2016	Resolución Ministerial NO 46-2016-PRODUCE	983	72
2017	Resolución Secretarial NO 010-2017-PRODUCE/SG	793	72
2018	Resolución Secretarial NO 028-2018-PRODUCE/SG	806	72
2019	Resolución Secretarial NO 016-2019-PRODUCE/SG	625	72
2020	Resolución Secretarial NO 017-2020-PRODUCE/SG	439	72

Elaboración: propia fuente: Normas Legales y Decreto Supremo NO 009-2017-PRODUCE ROF

La muestra es un subconjunto de la población definido en sus características, se pretende que este subconjunto sea un reflejo de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El muestreo tiene etapas claramente definidas; cada etapa requiere que se tomen decisiones: Definir a la población, determinar el tipo de muestreo, el tamaño muestral, identificación del marco poblacional y la selección de los individuos a investigar (Vara A. , 2015).

#### 4.1 Tamaño de la muestra

En nuestra investigación se delimita el objeto de estudio con la finalidad de alcanzar la saturación cuando se le presenta el límite de la “dispersión del análisis” (Suarez & Rueda, 2013), el investigador decide en qué categorías profundizar y de qué manera hacerlo. Mediante este límite se reconoce a la subjetividad inherente a cualquier investigación cualitativa (Ardila & Rueda, 2013).

La saturación de análisis o principio de saturación es un parámetro que nos indica el límite de la muestra debido a que la información proporcionada se repite y no agrega una información adicional. El principio de saturación sucede cuando hay redundancia en la información, cuando se obtiene la misma información o similar de los entrevistados (Vara A. , 2012). Para efectos de nuestra investigación se ha considerado la mínima muestra que recomiendan los autores que consiste entre 6 y 10 entrevistados.

El muestreo no probabilístico fue elegido a conveniencia de la investigación sobre la base del conocimiento del criterio del investigador y la experiencia con la población objetivo, como indica la tabla 6 (Vara A. , 2012).

**Tabla 6. Cálculo de la Población muestra**

Grupo	Población	Valor y tamaño de la muestra Principio de Saturación	Muestra no probabilística referencial
Funcionarios	72	$E1+ E2+ E3+...+ Ek =$ Recolección de datos	Se inicia con 6 entrevistados hasta llegar al principio de saturación.
Beneficiarios	439	$E1+ E2+ E3+...+ Ek =$ Recolección de datos	Se inicia con 10 entrevistados hasta llegar al principio de saturación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los PDPs del 2016 al 2020.

Los factores para la elección de la muestra son: a) la capacidad operativa de recolección de casos, b) entendimiento del fenómeno que se investiga y c) la naturaleza del fenómeno del análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En tal sentido, para acceder a un conocimiento más directo de la realidad y la problemática de la capacitación del Servicio Civil que se realizó en el PRODUCE, se ha seleccionado dos grupos para investigar, los cuales se presentan en la tabla 7, el cual incluye los criterios de selección por cada grupo:

**Tabla 7. Criterios para seleccionar grupos de la investigación**

<b>Grupo</b>	<b>Criterio</b>
Funcionarios	a) Predisposición del entrevistado b) Forma parte del Comité de Planificación de la Capacitación- CPC c) Jefes de los órganos o unidades orgánicas que priorizan las acciones de capacitación
Beneficiarios	a) Predisposición del entrevistado b) Participación en un programa de capacitación c) Servidores Civiles de acuerdo a la Directiva No 141-2016-SERVIR/PE

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Asimismo, la selección del personal se realizará mediante la técnica de rastreo o bola de nieve que consiste en priorizar a los informantes que nos puedan aportar más información a nuestra investigación (Vara A. , 2012).

En nuestra investigación para seleccionar nuestra muestra se ha determinado mediante los criterios de inclusión y exclusión de la muestra, en nuestra investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) se ha elegido los criterios que se muestran en la tabla 8:

**Tabla 8. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra**

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
<b>Funcionarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Forma parte del Comité de Planificación de Capacitación</li> <li>● Jefes de los órganos y unidades orgánicas</li> </ul>	<b>Funcionarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vigencia en el cargo no menor a 6 meses.</li> <li>● Que no participaron en ninguna de las etapas de la gestión de la capacitación.</li> </ul>

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<p><b>Beneficiarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participación en un programa de capacitación</li> <li>● Servidores Civiles habilitado por la Directiva NO 141-2016-SERVIR/PE</li> </ul>	<p><b>Beneficiarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Servidores en la modalidad de servicio por terceros.</li> <li>● Servidores que no participaron en ninguna Acción de Capacitación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a (Vara A. , 2015).

## 5. Análisis: contenido y de criterio

El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva de los archivos de documentos, reduce y sistematiza la información como documentos, grabaciones entre otros. «El análisis de contenido, es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y sub categorías, y los somete a análisis estadísticos» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 251), a pesar del enfoque cualitativo, la primera herramienta que se utiliza es la contabilización de elementos que se reiteran dentro de las entrevistas. (Ñaupas & Et al, 2013), (Sandoval, 2002) y (Vara A. , 2012).

### 5.1 Procedimiento de investigación

Detallar el procedimiento de investigación es muy relevante para describir el proceso de recolección y análisis cualitativo de los datos primarios, aquí detallaremos las actividades que se realizaron en el proceso de investigación, teniendo presente las reglas de oro en la investigación científica: son la coherencia, la pertinencia y la razonabilidad (Vara A. , 2012).

El trabajo de investigación se realizará empleando la técnica de entrevista semiestructurada de acuerdo con la clasificación siguiente:

1. Clasificación de los grupos objetivos de muestras.
  - o **Grupo funcionarios:** Elección cuidadosa de la muestra para este grupo, los mismos que son funcionarios y servidores que forman parte de la toma de

decisiones para la planificación, aprobación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación de PRODUCE.

- o **Grupo beneficiarios:** Elección de los beneficiarios de la capacitación.
2. La elección de los entrevistados será a criterio de los investigadores.
  3. Elaborar el instrumento de medición, para ello se seleccionará las preguntas más representativas que contribuyan mejor al logro de los objetivos de la investigación.
  4. Se someterá a juicio de expertos el instrumento para cada grupo, para su validación.
  5. Se asigna al responsable más idóneo el grupo de investigadores para que realice la entrevista a profundidad
  6. La aplicación de la entrevista se realiza individualmente, el mismo que es grabado, con un tiempo máximo de diez minutos para cada caso.
  7. Se elabora una matriz de tabulación con la información recogida, allí se establecerá el número máximo de entrevistados mediante el criterio de saturación.
  8. Se elabora un resumen de la información recogida.
  9. Se contrasta el resumen con los aportes del modelo adoptado y el marco teórico para que a partir de allí se identifique las posibles soluciones al problema de investigación.
  10. Con los resultados finales preliminares se elaborará un instrumento que se someterá a aporte de expertos en la materia, los cuales se muestra en el Anexo 4.
  11. Los aportes y propuestas de mejora se someten a juicio de expertos para su validación, los mismos que se muestran en el Anexo 5.
  12. Se realizó el resumen final.

## **5.2 Aplicación del instrumento.**

Para la recolección de datos de campo tenemos que tener en cuenta que el investigador es el principal instrumento. Nuestra investigación busca obtener datos para convertirse en información del proceso de capacitación el Ministerio de la Producción, para el caso del presente trabajo de investigación, las principales herramientas son: La entrevistas, documentos y registro de información de la

institución, asimismo las etapas de la investigación cualitativa en el recojo de información formando acciones que realizamos para cumplir con los objetivos y responder las preguntas de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para el procesamiento y análisis de datos en la investigación cualitativa, conviene señalar que la información obtenida por medio de las entrevistas resulta de datos que se realizaron mediante tabulaciones. «Toda la información y los testimonios obtenidos en la investigación cualitativa, una vez recogidos los hechos y agrupadas las observaciones, las entrevistas, los mapas y diagramas, deben organizarse y sujetarse al análisis, además de vincularse siempre con las preguntas de investigación, lo que nos permitirá emitir conclusiones y elaborar el informe de investigación» (Muñoz, 2015, pág. 245).

## **6. Presentación de los resultados**

La presentación adecuada de los resultados en el trabajo de investigación es fundamental para responder a la pregunta, objetivos y planteamientos de mejora de la situación problemática que motivó el desarrollo del trabajo de investigación, para ello se organizará la información en herramientas informáticas como el Word, para que a partir de allí se elabora un resumen, luego tendremos elaborar las tablas o gráficos explicativos de las principales tendencias de investigación (Vara A. , 2012).

## **Capítulo V: Diagnóstico Situacional**

### **1. Gestión de la capacitación en el sector público peruano**

La gestión de capacitación en nuestro país se viene desarrollando progresivamente, desde la aprobación en el 2008 del DL. N° 1025 y la creación de Servir, como ente rector del sistema de Recursos humano y la capacitación, fortaleciéndose con la aprobación de la Ley del Servicio Civil y directivas específicas para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, aprobándose consigo el PDP, que es el instrumento de gestión para el desarrollo del proceso de capacitación para las entidades públicas, sin embargo, existe problemáticas y desafíos pendientes para su consolidación.

## 1.1 La capacitación en el sector público peruano

«Las personas constituyen el elemento más valioso en cualquier organización y en la administración pública, ello no debe ser la excepción» (SERVIR, 2012, pág. ii), sin embargo, hoy por hoy aún tenemos grandes desafíos para establecer un Servicio Civil meritocrático, profesional e idóneo para administrar los recursos del Estado.

La Gerencia de Desarrollo de Capacidades del Servicio Civil de SERVIR, realizó un análisis de la ejecución del PDP del año 2014 hasta el año 2018, en dicho documento se arriba que «(...) un correcto diseño e implementación del PDP conlleva a una serie de mejoras: 1) a nivel individual genera un aumento en el número de servidores públicos que cuentan con mejores capacidades para desempeñar sus funciones, 2) a nivel institucional permite que la organización genere más y mejores resultados del servicio que presta y 3) a nivel país permite que como Estado tengamos mejores niveles de desarrollo». (SERVIR, 2019, pág. 8)

Para analizar la inversión en capacitación de los servidores civiles, en la tabla 9 se puede ver la evolución de la ejecución de capacitación de las entidades públicas que han presentado sus PDP a SERVIR, las instituciones que no presentan sus PDP a SERVIR y desarrollan capacitación, no se contemplan en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Ejecución del PDP 2014 al 2018**

AÑO	PDP PRESENTADOS A SERVIR	MONTOS EJECUTADOS	% DE EJECUCIÓN	BENEFICIARIOS	ACCIONES DE CAPACITACIÓN EJECUTADAS
2014	181	S/.19,922,397.00	41%	124164	3220
2015	151	S/.26,911,275.00	61%	137685	4310
2016	128	S/.22,091,477.00	43%	114509	4432
2017	209	S/.11,989,125.00	47%	55513	1574
2018	360	S/.22,798,913.00	49%	85759	5007

Fuente: Elaboración propia a partir de SERVIR, (2019)

Asimismo, de acuerdo a la tabla 9, en general hay una reducción del número de beneficiarios que acceden a la capacitación por año, de 137 685 en el 2015, que presenta el pico más alto a 85 759 beneficiarios en el 2018, Sin embargo, de acuerdo a un informe

de SERVIR (2017), a partir del año 2009, las contrataciones bajo el régimen CAS ha tenido un crecimiento sostenido del 8% anual.

En el estudio de ejecución de capacitación de SERVIR (2019) (ver tabla 10), se muestra que de 362 instituciones que se encontraban obligadas de presentar su PDP, solo lo hicieron 146 instituciones (alrededor del 40%) y de estos solo ejecutó inversión en capacitación 118 instituciones (alrededor del 81%), por otro lado, las entidades que no presentaron PDP que son 216, no ejecutaron 184 instituciones (alrededor del 85%), hay que tener en cuenta que de acuerdo a la plataforma nacional de datos abiertos, existen 3084 instituciones públicas entre gobierno nacional, regional, local y organismos autónomos, y de este total de instituciones solo 362 instituciones estaban obligadas a presentar la matriz del PDP en el año 2018 (alrededor del 12%).

**Tabla 10. Ejecución en capacitación y entrega de matriz de PDP del año 2018**

	Ejecutó inversión en capacitación	No ejecutó inversión en capacitación	Total
Presentó Matriz PDP 2018	118	28	146
No Presentó Matriz PDP 2018	32	184	216
Total	150	212	362

Fuente: SERVIR, (2019)

Paralelamente a las iniciativas de capacitación, se creó mediante el D. L. No 1024 (2008) que “Crea y Regula el Cuerpo de Gerentes Públicos” una élite de gestores que coadyuvan una gestión de alta calidad en puestos estratégicos del Estado, a la fecha se encuentra apoyando principalmente a los gobiernos subnacionales. Entre sus objetivos busca «(...) profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la administración pública» (D. L. No 1024, 2008, pág. 1), de acuerdo a SERVIR hasta el año 2020 había 117 gerentes públicos asignados y 228 disponibles (D. L. No 1024, 2008).

Asimismo, con el objetivo de contar con servidores públicos líderes y altamente calificados y que estudien los avances en los países más desarrollados, se creó el

Programa Piloto de Crédito – Beca, denominado Reto Excelencia (SERVIR, Memoria del Programa Reto Excelencia 2013 - 2019, 2020d). A partir del año 2013 se ha llevado a cabo una convocatoria anual, hasta el año 2019 se han otorgado 325 préstamos, para el financiamiento de gastos de estudios de postgrado en el exterior, siendo el promedio por beneficiario de 125 mil soles, «A diciembre 2019, se cuenta con 191 beneficiarios que han concluido satisfactoriamente sus estudios y alrededor del 80% ha retornado a laborar en el sector público.» (SERVIR, 2020d, pág. 7), el cual es el propósito principal del programa.

En el año 2012 mediante D. S. No 079-2012-PCM (2012) se crea la “Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)”, con la finalidad de «(...) proveer formación para directivos y capacitación para el servicio civil peruano en temas de administración y gestión pública.» (pág. 1). La intervención de la ENAP está orientadas principalmente a fortalecer las capacidades de los servidores de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

Este conjunto de iniciativas principalmente por parte de Servir no son suficiente para cerrar las brechas de capacitación, por ello tenemos una creciente demanda de capacitación por parte del servidores civiles y las instituciones quienes ejecutan sus PDP y programas de capacitación a medida, esto propiciado por del desarrollo tecnológico, dinámica coyuntural de la normativa legal vigente para la gestión pública y lo más importante exigencia cada vez más activa de los usuarios y por el otro contamos un los proveedores de servicios de capacitación con alta oferta pero de baja calidad.

En la tabla 11, se muestran las instituciones que desarrollan principalmente programas de capacitación para servidores públicos, se excluye los otros centros que no están vinculados con los propósitos del servicio civil de manera directa.

**Tabla 11. Instituciones de capacitación del Estado**

N°	Institución	Instituciones adscritas a:	Portal institucional web
1	Escuela Nacional de Control	CGR	<a href="http://www.enc.edu.pe">http://www.enc.edu.pe</a>
2	Escuela Nacional de Archivística	AGN	<a href="https://www.ena.edu.pe">https://www.ena.edu.pe</a>
3	Escuela Nacional de Administración Pública	SERVIR	<a href="https://www.enap.edu.pe">https://www.enap.edu.pe</a>
4	Escuela Nacional de Salud Pública	MINSA	<a href="http://www.minsa.gob.pe/ensap/">http://www.minsa.gob.pe/ensap/</a>
5	Escuela del Ministerio Público	MIMPE	<a href="https://www.mpfm.gob.pe/escuela/">https://www.mpfm.gob.pe/escuela/</a>
6	Escuela de Capacitación de la Superintendencia de Bienes Nacionales	SBN	<a href="https://www.sbn.gob.pe/capacitacion/sbn">https://www.sbn.gob.pe/capacitacion/sbn</a>
7	Academia de la Magistratura	AMAG	<a href="https://www.amag.edu.pe">https://www.amag.edu.pe</a>
8	Capacitaciones en Contrataciones del Estado	OSCE	<a href="https://aulavirtual.osce.gob.pe/">https://aulavirtual.osce.gob.pe/</a>
9	CAFAE del Ministerio de Economía y Finanzas	MEF	<a href="https://cafaemef.com">https://cafaemef.com</a>
10	Desarrollo de Capacidades por el MEF	MEF	<a href="https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=100642&amp;lang=es-ES&amp;view=article&amp;id=997">https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=100642&amp;lang=es-ES&amp;view=article&amp;id=997</a>
11	Centros de Altos Estudios Nacionales	MINDEF	<a href="https://www.caen.edu.pe/wordpress">https://www.caen.edu.pe/wordpress</a>
12	Dirección General de Abastecimiento – MEF	MEF	<a href="https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=102802&amp;lang=es-ES&amp;view=article&amp;id=7268">https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=102802&amp;lang=es-ES&amp;view=article&amp;id=7268</a>

Fuente: Elaboración propia 2021.

## **Instituciones de capacitación en el sector público y privado**

- Universidades públicas y privadas
- Institutos privados
- Empresas de capacitación
- Capacitadores independientes.

### **1.2 Problemática estructural**

#### **a) PRODUCE no se ha incorporado al régimen del servicio civil**

El Ministerio de la Producción con R. P. E. No 364-2015-SERVIR/PE (2015) publicado el 28 de diciembre del 2015, inicia el proceso de implementación al nuevo

régimen del servicio civil, en concordancia con las etapas del proceso de implementación que se aprobaron mediante R. P. E. No 160-2013-SERVIR/PE (2013) que aprueba los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil y la R. P. E. No 137-2015-SERVIR/GPGSC (2015) "Inicio del proceso de implementación del nuevo régimen de servicio civil". Sin embargo, hasta la fecha el Ministerio de Producción se encuentra en proceso de incorporación.

**b) Ausencia de la progresión en la carrera.**

De acuerdo a la Primera y Segunda Disposición Complementaria Transitoria de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, el Ministerio de la Producción al encontrarse en el proceso de tránsito a la Ley del Servicio Civil, carece de una única carrera del servicio civil, lo que tenemos son regímenes laborales de distinta naturaleza, como: D. L. No 276, D.L. No 728, D. L. No 1057, carreras especiales y locación de servicios, el mismo que prohíbe la Ley del Servicio Civil.

**c) Limitaciones para la identificación de cierre de brechas.**

Los entes rectores de los Sistemas Administrativos del Estado y de las Políticas Nacionales aun no desarrollan los censos para el desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos, el mismo que es necesario para la identificación de las brechas de conocimientos de los servidores públicos, de modo general se tiene la Directiva que regula el “Desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos” aprobado por RPE N° 00024-2021-SERVIR-PE

**d) Alta rotación de personal.**

La vigencia de regímenes laborales temporales como los CAS y las locaciones de servicios, sumado con los cambios en los puestos de confianza por la alta dirección, tiene por consecuencia una alta rotación de personal que no permite un adecuado aprovechamiento del capital humano, entrevista realizada al directivo de Produce el 25 de junio del 2025, Javier Juan Alegre Paredes. La estrecha dependencia de los ciclos políticos hace de la alta rotación una norma y no la excepción y por tanto agudizan esta causa (OCDE, 2020).

**e) No todos los trabajadores son capacitados por su naturaleza contractual**

De acuerdo al numeral 4 de la directiva aprobada con R. P. E. No 141-2016-SERVIR/PE (2016), las acciones de capacitación tienen como beneficiarios exclusivos a los servidores civiles comprendidos en los regímenes de la Ley No 30057, Ley del Servicio Civil; Decreto Legislativo No 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; Decreto Legislativo No 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057 y, de manera supletoria, a las carreras especiales de acuerdo con la Ley. (pág. 3)

En esta disposición normativa no alcanza a los locadores de servicios ni otros que expresamente comprendan lo referido en la directiva R. P. E. No 141-2016-SERVIR/PE (2016), en la práctica estos colaboradores desarrollan labores sustantivas en la institución.

**f) Falta de implementación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) a cargo de los órganos rectores.**

Mediante la R. P. E. N° 00024-2021-SERVIR-PE, se aprobó la “Desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos”, en el numeral 5.2.2 establece que, «(...) Los Entes rectores, en su condición de autoridad técnica, promueven y desarrollan capacitación en el ámbito de su competencia. Para ello, a través de los Diagnósticos de Conocimientos, detectan las brechas de conocimientos de servidoras y servidores civiles que operan los Sistemas del Estado o las Políticas Nacionales materia del diagnóstico.» Sin embargo, esta directiva hasta la fecha no se ha implementado.

**g) Acreditación de capacidades para los funcionarios y servidores del sector público**

La acreditación de operadores de los sistemas administrativos de los servidores públicos, está a cargo de cada ente rector, estos deben establecer los ejes temáticos y acreditar a sus operadores. Sin embargo, hasta el término de nuestra investigación ningún ente rector acredita competencias ni conocimientos.

La institución que en la actualidad que acredita a los operadores en contratación pública, es el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), mediante directiva No 002-2020-OSCE/CD (2020), “Certificación de los Profesionales y Técnicos que laboren en los Órganos Encargados de las Contrataciones de las Entidades Públicas”, asimismo la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SNBE) que establece las condiciones para que los operadores del sistema de bienes estatales, deben estar debidamente certificados, de acuerdo al D. S. No 019-2019-VIVIENDA (2019), “Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley No 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales”, cabe resaltar que ninguna de estas dos entidades son ente rector.

## **2. La Gestión de la Capacitación en el Ministerio de la Producción**

De acuerdo al numeral 5.2.7 de la R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE, se dispone que «Para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende que el titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa de una entidad pública» (2016, pág. 5). En el Ministerio de la Producción es la Secretaría General quien asegura la capacitación como parte del subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, a través del artículo 17 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, aprobado por D. S. No 002-2017-PRODUCE. (2017).

### **2.1 Plan de Desarrollo de Personas en PRODUCE**

Mediante R. M. No 212-2016-PRODUCE (2016), se aprobó el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP Quinquenal 2017-2020 del Ministerio de la Producción, incluye lineamientos generales, objetivos y estrategias para la implementación del programa de capacitación al personal, considerando el marco estratégico institucional de PRODUCE, acorde a los lineamientos establecidos por el ente rector de la gestión de Recursos Humanos del Sector Público, SERVIR.

La tabla 12, resume las metas y población objetivos indicadas en las resoluciones de aprobación de los Planes de Desarrollo de Personas del 2016 al 2020, incluyendo sus respectivos resultados, los cuales fueron comunicados por el ente rector (Oficio N° 119-2021-SERVIR-ACCESO A LA INFORMACION, 2021), SERVIR:

**Tabla 12. Metas de capacitación en las Resoluciones de los PDP del 2016 al 2020**

Información	2016	2017	2018	2019	2020
Metas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcanzar el 70% de ejecución de las actividades de capacitación</li> <li>● Aumentar la cobertura de la capacitación anual</li> <li>● Asegurar al 70% de la mejora de la calidad de los servicios que brinda al ciudadano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcanzar el 70% de ejecución de las actividades de capacitación</li> <li>● Suscripción de dos (02) convenios de colaboración interinstitucional</li> <li>● Asegurar al 70% la conformidad de la capacitación recibida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcanzar el 70% de ejecución de las actividades de capacitación.</li> <li>● Alcanzar el 60% de los recursos asignados en el PDP.</li> <li>● Suscripción de dos (02) convenios de colaboración interinstitucional</li> <li>● Asegurar al 70% la conformidad de la capacitación recibida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcanzar el 90% de ejecución de las actividades de capacitación.</li> <li>● Alcanzar el 90% de los recursos asignados en el PDP.</li> <li>● Asegurar al 90% la conformidad de la capacitación recibida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcanzar el 100% de ejecución de las actividades de capacitación.</li> <li>● Alcanzar el 100% de los recursos asignados en el PDP.</li> <li>● Asegurar al 100% la conformidad de la capacitación recibida</li> </ul>
Población objetivo	1155 D.L. 276 (245), D.L. 1057 (888) y Ley 25650 (22)	964 D.L. 276 (232), D.L. 1057 (728) y Ley 30057 (4)	1050 D.L. 276 (222), D.L. 1057 (783) y Ley 30057 (4)	936 D.L. 276 (232), D.L. 1057 (728) y Ley 30057 (4)	1025 D.L. 276 (202), D.L. 1057 (815), Ley 30057 (4) y Ley 25650 (08)
Acciones de capacitación proyectadas	103	150	132	43	30
Acciones de capacitación ejecutadas	103	87	58	30	27
Indicador de ejecución	100%	58%	44%	70%	90%
Beneficiarios	972	1279	506	498	439
Presupuesto proyectado	S/. 7780 000.00	S/. 1 000 000.00	S/. 1 831 850.00	S/. 400 000.00	S/. 136 000.00

Fuente: Elaboración propia en base a (R.M. N° 204-2012- PRODUCE, 2012) (R.M. N° 46-2016-PRODUCE, 2016) (R.S. No 010-2016-PRODUCE/SG, 2016), (R.S. No 028-2018-PRODUCE/SG, 2018) y (R.S. No 016-2019-PRODUCE/SG, 2019). (R.S. N° 17-2020-PRODUCE, 2020)

Los servidores civiles que pueden acceder a las acciones de capacitación son los comprendidos en los Regímenes de la Ley No 30057 (2013) D. L. No 276 (2018) y D. L. No 1057 (2008).

## **2.2 La Gestión de Desarrollo y Capacitación en PRODUCE**

Con R. D. No 140-2018-PRODUCE/OGRH (2018) el Ministerio de la Producción aprueba el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso de Nivel 0 “Gestionar los Recursos Humanos”, mediante el cual se fortalece la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio de la Producción (Anexo No 01), en cumplimiento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Se define el proceso Nivel 1 de Gestión de desarrollo y capacitación, el cual tiene por objetivo cerrar las brechas identificadas en los servidores(as), fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios.

El proceso indicado comprende los siguientes procesos Nivel 2:

1. Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (S1.6.1)
2. Ejecución de las acciones de capacitación (S1.6.2)

El indicador está definido como “las cantidades de acciones de capacitación ejecutadas, respecto a la cantidad de acciones de capacitación planificadas”.

## **3. Dificultades identificadas en la gestión de la capacitación en Produce**

El análisis de diagnóstico que el estudio se apoya para identificar las problemáticas se sustenta en las entrevistas a profundidad, literatura especializada y fuentes documentales institucionales de Servir y del Produce.

### **A. En la planificación de la capacitación**

**a) En el diagnóstico de necesidades de capacitación, no se toman en cuenta: las Política General de Gobierno, la Política Nacional de integridad, lucha contra la corrupción entre otras.**

En la etapa de planificación en la gestión de la capacitación de PRODUCE, no se toma en consideración las políticas de gobierno, aprobadas por D. S. No 056-2018-PCM (2018), como insumo del DNC, y otras políticas de suma relevancia como la política de integridad y lucha contra la corrupción y la política nacional de modernización de la

gestión pública, estas últimas aprobadas por R.M. N° 248-2019-PCM. Entre otros.

**b) Débil articulación de los Objetivos Estratégicos con las necesidades de capacitación.**

En los Planes de Desarrollo de Personas (PDP) analizados desde el año 2017 hasta el 2019, excepto los PDP 2016 y 2020, se contemplan acciones de capacitación orientada al logro de los objetivos institucionales contempladas en el PEI y el POI, sin embargo, en las entrevistas desarrolladas a los directivos, estos manifiestan que las necesidades de capacitación se identifican sobre la base de requerimientos personales por sobre las necesidades institucionales, así lo indicaron los directivos<sup>1</sup> entrevistados de Produce.

En opinión de los directivos entrevistados, la participación del Comité se limita a refrendar si las necesidades de capacitación identificadas por los órganos y unidades orgánicas tienen o no relación con los objetivos institucionales, pero no se realiza una evaluación de los indicadores a cargo de los órganos o unidades orgánicas para identificar los indicadores del PEI que presentan un rezagados en relación a su meta propuesta y a partir de ese punto identificar si el mismo se debe a una necesidad de fortalecimiento de capacidades de los servidores a responsables del indicador respectivo. Por tanto, el Comité se limita a validar el PDP propuesto por la ORH, revisando que las acciones de capacitación propuestas tengan una vinculación temática con la denominación de los objetivos estratégicos, sin una evaluación crítica del avance de los indicadores del PEI.

En el levantamiento de información al preguntar a los beneficiarios y funcionarios de los órganos y unidades orgánicas sobre cómo identifican las acciones de capacitación indicaron que disponían de un sistema de registro, denominado SISCA, donde se registraban las propuestas, pero dichas propuestas responden a la percepción que cada servidor tenía de sus necesidades de fortalecimiento, siempre que tenga relación con el ROF de la unidad, destacan que no cuentan o toman en consideración el grado de avance de las metas de los indicadores de los Objetivos Estratégicos del PEI que corresponden a

---

<sup>1</sup> Grupo de entrevistados; funcionarios y beneficiarios (Anexo 3)

su unidad, ya sea por desconocimiento o porque no aprecian una vinculación entre el planeamiento estratégico y el proceso de capacitación.

Entonces las necesidades de capacitación, son definidas bajo el propio entendimiento del servidor, priorizando sus necesidades personales de capacitación en atención a la experiencia laboral. Si bien el marco legal vigente, es muy claro en el alineamiento de las acciones de capacitación con los objetivos estratégicos, el servidor regularmente y casi siempre procede con ausencia de criterios previamente establecidos que aseguren la contribución de la capacitación al logro de los objetivos institucionales. Funcionarios y servidores entienden que las propuestas de capacitación solo tienen que tener relación temática con los objetivos específicos, pero declaran que los objetivos son tan grandes que todo es factible, es solo un tema de argumentación.

**c) Desarticulación de los subsistemas de gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que interactúan con el subsistema de capacitación.**

Los subsistemas de gestión de recursos humanos aprobados por Directiva No 002-2014-Servir/GDSRH (2014), se encuentran en proceso de implementación, siendo obligatorio el nivel base (Administración de Puestos, Vinculación, Periodo de prueba, Administración de legados, Control de Asistencia, Desplazamiento, Procedimiento disciplinario, Desvinculación, Administración de compensaciones, Administración de pensiones, Relaciones individuales y colectivas, Seguridad y salud en el trabajo y Bienestar social) y progresivo el primer nivel (Diseño de puestos, Selección, Inducción, Evaluación de desempeño y Capacitación), y en Segundo nivel (Estrategias, políticas y procedimientos, Planificación de recursos humanos, Progresión en la carrera, Cultura y Clima organizacional y Comunicación interna), el mismo que aún no se desarrollan, por lo tanto, no se encuentran articulados sus subsistemas en tanto la entidad no alcance el nivel de progresividad.

El subsistema de gestión del rendimiento, a la fecha, está en proceso de implementación en Produce, por lo tanto, no se encuentran articulado a los otros subsistemas. El plan de mejora del ciclo de gestión del rendimiento, que identifica los resultados del desempeño del servidor, no se toma en consideración en la fase del Desarrollo de Diagnóstico de Necesidades de capacitación.

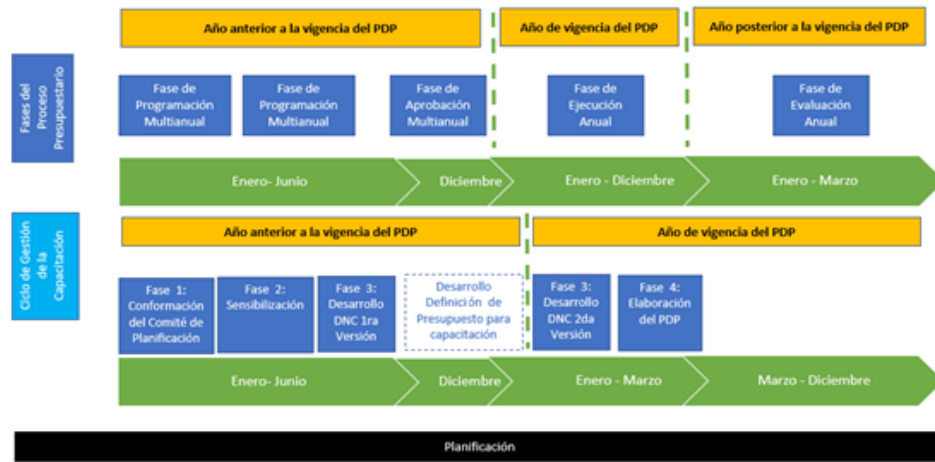
#### **d) Desarticulación del proceso presupuestal con el ciclo de la capacitación**

El presupuesto de acuerdo al D.L. No 1440 (2018) es un instrumento de gestión de expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficacia y eficiencia busca alcanzar los resultados a favor de la población por cada una de las entidades del sector público. El proceso presupuestario comprende las fases de Programación Multianual, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación.

El Presupuesto Institucional (PIA) se programa y se formula hasta el mes de junio y se aprueba los últimos días del año anterior a la Ejecución Presupuestal, tal como se detalla en el gráfico 13, la fase de la Ejecución presupuestaria se inicia el uno (01) de enero de cada año hasta el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, finalmente la evaluación presupuestal finaliza, luego de la Conciliación Presupuestal y Financiera que realiza el treinta y uno (31) de marzo del año posterior de la fase de ejecución presupuestal.

En el gráfico 13, se muestra la articulación del proceso presupuestal con el ciclo de la capacitación, podemos observar que las fases del proceso presupuestario comienzan con la fase de Programación Multianual el año anterior a la vigencia del PDP (anterior al año fiscal de gasto), la fase de Aprobación se realiza finalizando el mencionado año fiscal, la etapa de ejecución se realiza de enero a diciembre del año fiscal, y su evaluación en el año posterior del año fiscal., en relación al Ciclo de Gestión de la Capacitación las fases de Conformación del Comité de Planificación, Sensibilización y el Desarrollo del DNC, se realizan un año anterior a la vigencia del PDP, mientras que la fase 4: Elaboración del PDP se realiza en el año fiscal, siendo ideal la articulación en la etapa de programación del presupuesto añadiendo una fase como Desarrollo Definición de presupuesto para la capacitación el ente articulador entre los dos sistemas administrativos.

**Gráfico 13. Articulación: Fases del Presupuesto y el Ciclo de Capacitación**



Fuente: Elaboración propia en base a (SERVIR, 2020a)

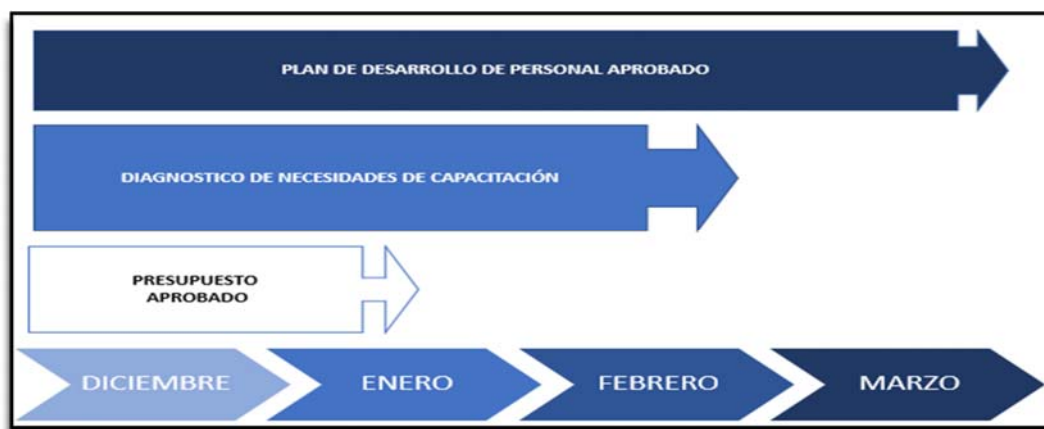
De acuerdo con la Guía para el Planeamiento Institucional modificada por R. P. C. D. No 00016-2019/CEPLAN/PCD (2019), «Un indicador es una expresión cuantitativa – construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas» (pág. 35), que mide el comportamiento de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular. En pocas palabras los indicadores nos permiten decir: ¿cómo estamos? y ¿cómo vamos? a partir de lo definimos como nuestra línea de base o nuestro punto de partida, y hacia dónde queremos llegar, y este concepto no solo es un tema organizacional, sino también personal en búsqueda de una visión en busca de un fin.

En tal sentido, definir los indicadores para el logro de objetivos estacionales, es buscar crear los que realmente sean necesarios para poder realizar el seguimiento y la evaluación, relacionados al tiempo en el cual deben de efectuarse, dado que una medición no realizada en su momento, no contribuirá a una adecuada toma de decisiones, y esto vinculado al quien debe realizar dicha medición y sobre todo el contar con la herramientas necesarias, así como la capacidad necesaria para realizar los cambios.

En PRODUCE de acuerdo con las entrevistas realizadas la asignación presupuestal se realizaba solo para cumplir el requisito y presentar el PDP al comité, motivo por el cual se aprobaban altos presupuestos, posteriormente se aprobó el presupuesto en función a la ejecución del año anterior, por ello se redujo considerablemente el presupuesto.

En el gráfico 14 se resume las formalidades descritas en la R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE (2016) para la asignación presupuestal de las acciones de capacitación propuestos en el PDP aprobados por el comité, estas acciones presentan una desarticulación con las fases del presupuesto público, puesto que el presupuestos para ejecutar las acciones de capacitación son aprobadas hasta el 31 de marzo del año a ejecutar el PDP, sin embargo la programación presupuestal de los bienes y servicios son hasta junio del año anterior a la ejecución, este desfase genera un problema para la ejecución en las acciones de capacitación, ya que no se tiene una proyección real de las presupuesto total asignado.

**Gráfico 14. Asignación Presupuestal al PDP**



Fuente: Elaboración propia en base a la (R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE, 2016).

## **B. En la ejecución de la gestión de la capacitación**

### **a) Determinación del presupuesto para la Ejecución de la Capacitación.**

De acuerdo a la tabla N° 03 y grafico N° 2, mostrados en el capítulo 2, el presupuesto asignado para el PDP en el año 2019 fue de S/ 400,000.00 soles siendo muy inferior al presupuesto al año anterior, el mismo que el presupuesto en el PDP para el año 2018 fue de S/ S/1'831,800.00 soles, a pesar de esta considerable reducción en el presupuesto asignado, su ejecución fue de S/ 238,417.00 soles representando el 59% del total del presupuesto programado para dicho año.

Asimismo, en el año 2020 se redujo aún más el tanto en la programación como en la ejecución del PDP teniendo como Presupuesto asignado S/ 136,000.00 soles, su ejecución

fue de S/44,065.00 soles que representa el 59% del presupuesto total, es evidente que el Presupuesto programado y ejecutado se viene reducido considerablemente en Produce, reduciéndose consigo la ejecución de las acciones de capacitación ejecutadas como se detalla en la tabla 11, podemos observar que de 58 acciones de capacitación ejecutadas en el año 2018, se redujo a solo 27 acciones ejecutadas en el año 2020, afectando la cobertura en los beneficiarios.

La disminución constante en la ejecución presupuestal y las acciones de capacitación del PDP evidencian que existen factores que dificultan el desarrollo de competencias y conocimientos, que sin duda afectarán el logro de los objetivos institucionales en PRODUCE.

La entrevista realizada el 18 de junio del 2021 a un colaborador de la ORH (exigió guardar en reserva sus datos) indicó que los factores que dificultaron la ejecución presupuestal fueron:

- Para todo el desarrollo de la gestión de la capacitación que implican las tres fases, está a cargo de una encargada y un practicante de la ORH, teniendo en cuenta que las actividades para realizar solo la fase de ejecución de una acción de capacitación implican: Elaborar el TDR en coordinación con el área usuaria, coordinar para el proceso de selección de los proveedores con la oficina de logística, elegir el proveedor, enviar las invitaciones a los directivos, hacer firmar la carta de compromiso a los beneficiarios, coordinar las actividad con el proveedor seleccionado, revisar la malla curricular, monitorear la ejecución, revisar el informe de ejecución, entre de certificados, coordinar el pago al proveedor, entre otras actividades.
- Baja participación y colaboración de los directivos para enviar la relación de participantes ante una acción de capacitación a ejecutar.
- El Comité de Planificación de la Capacitación solamente se encarga hasta la Aprobación del PDP, solamente la ORH realiza la ejecución y la evaluación del PDP

- La ORH luego de Aprobar el PDP, prioriza otras actividades propias de la Oficina, como concurso CAS, elaboración de perfiles de puestos, y otras actividades que dificultan la ejecución del PDP
- La desarticulación entre Abastecimiento con ORH para seleccionar al proveedor que cumple con los TDR de la Capacitación produce la pérdida de la ejecución de la acción de capacitación en los plazos establecidos.

#### **b) No existe un monitoreo en la gestión de la capacitación**

El análisis de la información estadística proveniente de los datos de las Acciones de Capacitación durante la Ejecución es fundamental para el cumplimiento de la ejecución del PDP, sin embargo, no existe un monitoreo por parte de la ORH que facilite el cumplimiento del PDP.

Las entrevistas a los directivos Carlos Pasache realizada el 08 de junio del 2021, Javier Juan Alegre realizada el 08 de junio del 2021, e Iván Camasca el 24 de junio del 2021 establece los siguientes que dificultan el monitoreo:

- No se evidencia un adecuado monitoreo de las Acciones de Capacitación durante la Ejecución
- A pesar de que la ORH informa a los beneficiarios sobre el inicio y finalización de sus acciones de capacitación y realiza de ser el caso sus permisos, esta información no se evidencia como un indicador debido a que no existe un sistema de monitoreo adecuado en ORH.

#### **c) Elevada rotación de personal**

De acuerdo a la entrevista realizada al directivo de Produce el 25 de junio del 2021, Javier Juan Alegre Paredes, los cambios en los puestos de confianza por la alta dirección, tiene por consecuencia una alta rotación de personal que no permite un adecuado aprovechamiento del capital humano, porque se pierde información, se reinicia las coordinaciones y actividades avanzadas y sobretodo se incrementa la desconfianza entre

los directores y el personal beneficiario, el cual no logra realizar las acciones de capacitación del PDP.

La entrevista realizada el 18 de junio del 2021 a un colaborador de la ORH (exigió guardar en reserva sus datos) indicó que los factores que dificulta la alta rotación del personal son:

- Incumplimiento de entrega de cargo en las acciones de capacitación programadas: Perjudica el avance en la ejecución, y las coordinaciones que se estaban realizando para la ejecución del PDP, dado que los nuevos directivos desconocen la importancia de las acciones de capacitación al personal.

- Desconfianza por los nuevos directores a los beneficiarios: En algunos casos los directores no informan las fechas de las acciones de capacitación a los beneficiarios a su cargo, puesto que consideran poco relevante la capacitación, y en algunos casos restringen las invitaciones realizadas por la ORH a las convocatorias de las acciones de capacitación a ejecutar a los subordinados.

### **C. En la evaluación de la gestión de la capacitación**

En el levantamiento de información al preguntar a los funcionarios Javier Juan Alegre Paredes, 25 de junio del 2021, Luis García, el 12 de junio del 2021 y Edgard Galván, el día 22 de junio del 2021 indican que la ORH carece de un instrumento de evaluación efectiva de las acciones de capacitaciones realizadas, lo que se vienen realizando son evaluaciones a nivel de reacción y de aprendizaje, las dificultades en esta fase son:

- a) Los resultados de la evaluación de las acciones de capacitación ejecutadas no son informados a los directivos para futuras acciones a realizar.
- b) Las acciones de capacitación ejecutadas son compartimientos estancos, no existe una evaluación integral del PDP, esta carencia dificulta una visión estratégica de acciones de capacitación que contribuya efectivamente al logro de los objetivos institucionales.
- c) El Informe de Evaluación del PDP se realiza el análisis de ejecución presupuestal y el cumplimiento de las Acciones de Capacitación, no se cuenta con información sobre el mejoramiento del rendimiento de los beneficiarios y su articulación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Capítulo VI: Lineamientos estratégicos**

Para una efectiva contribución de la capacitación al logro de los objetivos institucionales, se proponen los siguientes lineamientos estratégicos y sus respectivas acciones estratégicas:

### **1. Lineamiento estratégico 1: Optimizar la etapa de planificación para una efectiva contribución al logro de los objetivos institucionales**

#### **A. Alinear las acciones a desarrollar por los actores que participan en las detecciones de las necesidades de capacitación hacia los objetivos estratégicos institucionales.**

En el trabajo de campo se identificó que los requerimientos de capacitación de los órganos y unidades orgánicas responden a necesidades de corto plazo o son requerimientos de desarrollo personal exclusivamente (Entrevista Funcionario 1, 2021) (Entrevista Beneficiario 4, 2021). Por tanto, la acción propuesta busca que las necesidades institucionales, evidenciadas en el grado de avance de los indicadores del PEI, orienten la definición de las acciones de capacitación, tal como indica la directiva de la gestión de la capacitación (R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE, 2016).

Para ello se recomienda las siguientes acciones:

- El Comité de Planificación de la Capacitación es el responsable de solicitar a la Dirección de Planificación un informe de evaluación del PEI, con el detalle del avance de las metas e indicadores de los objetivos y acciones estratégicas (Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2018- 2020, 2019), el mismo que se trasladará a la ORH para su presentación a todos los órganos y unidades orgánicas, precisando la necesidad de mejorar el desempeño de los indicadores rezagados, a través de la implementación de acciones de capacitación, en los caso que bajo desempeño tenga como explicación la necesidad de un fortalecimiento de capacidades.
- La ORH y los directivos de los órganos y unidades orgánicas deben priorizar las necesidades institucionales adecuadamente, contribuyendo al logro de los

objetivos institucionales. El informe de evaluación del PEI indicado también debe incorporar los compromisos asumidos por el Ministerio de la Producción, en los diversos espacios de coordinación intersectorial, en atención a políticas de gobierno transversales y políticas sectoriales de acuerdo a sus competencias. Esta acción debe desarrollarse de manera previa a la fase de sensibilización y diagnóstico de necesidades, debiendo ser insumo prioritario de estas fases, para motivar la participación activa de los funcionarios y servidores en el proceso de capacitación y construir un PDP con acciones de capacitación pertinentes (R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE, 2016).

- El comité de la planificación de la capacitación debe asumir un rol mucho más proactivo en la etapa de sensibilización en coordinación con la ORH, establecer los criterios para que los órganos y unidades orgánicas propongan acciones de capacitación que contribuyan de manera efectiva para mejorar el desempeño laboral y orientar a mejorar el logro de los objetivos institucionales.
- El Comité de planificación de la capacitación y la ORH en coordinación con los directivos, deben establecer los criterios para designar a los coordinadores de capacitación de los órganos y unidades orgánicas, ello permitirá coordinar de manera directa y permanente con la ORH en las diferentes fases de la gestión de la capacitación.

**B. Incorporar el análisis de tipo prospectivo de los factores internos y del entorno que tienen incidencia en las competencias y conocimientos de los servidores como insumo en la elaboración del PDP**

A nivel interno la estructura organizativa, la cultura organizacional, las políticas sectoriales, la gestión presupuestal, el avance en la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y los sistemas de trabajo en el contexto de la emergencia sanitaria. A nivel de entorno el marco jurídico vigente, la evolución tecnológica, la expectativa de los usuarios finales recogida en estudios de opinión pública o investigaciones y la opinión de expertos en la materia (Longo, 2019) (Chiavenato, 2007).

Para asegurar la incorporación de dichos elementos es necesario que la ORH establezca criterios en la sensibilización en coordinaciones con los órganos y unidades orgánicas,

para que robustezca los requerimientos de las acciones a proponer que forman parte del DNC

La ORH y la Oficina de Prevención y Lucha Contra la Corrupción (OPLCC) deben establecer agendas de trabajo conjuntos, para que los procesos críticos identificados en las órganos y unidades orgánicas de mayor vulnerabilidad a cometer actos de corrupción, deben fortalecerse con acciones de capacitación preventivas y estos deben contemplarse como prioritarios en el DNC.

## 2. Lineamiento estratégico 2: Articular el proceso presupuestal con el ciclo de la capacitación

Con este lineamiento estratégico se busca mejorar la gestión de la capacitación y su asignación presupuestaria requerida, de acuerdo al gráfico 15, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe articularse en la fase de Programación y Formulación del presupuesto (R. D. No 09-2020-EF/50.01, 2020), en concordancia con la Directiva No 001-2020-EF/50.01 “Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria”, para ello, la ORH debe incorporar en el Cuadro de Necesidades de Capacitación ajustados, en coordinación con los Coordinadores de la Capacitación al proyecto del Presupuesto y debe ser informado a los miembros del Comité de Planificación de la Capacitación para su conocimiento.

**Gráfico 15. Articulación de la Asignación Presupuestaria del PDP con la fase de la Programación del Presupuesto**



Fuente: Elaboración propia en base a la Directiva N° 001-2020-EF/50.01 (2020).

Las acciones recomendadas son las siguientes:

**A. Priorizar las capacitaciones en la asignación del presupuesto multianual durante el primer semestre de acuerdo a las fases del proceso presupuestario ordinario.**

El Comité de Planificación de la Capacitación debe asegurar en la fase de la programación presupuestal, la incorporación en el cuadro de necesidades las acciones de capacitación identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, con ello se asegurará la previsión presupuestal anual, para ello la ORH debe coordinar con el Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) su costeo, en coordinación con los coordinadores de los órganos y unidades orgánicas para que tengan sus acciones de capacitación propuestas a ser financiadas por la institución y finalmente, con la Oficina de Presupuesto de PRODUCE para que el presupuesto de todas las acciones identificadas en la DNC sea un insumo para la elaboración del presupuesto de la institución en la etapa de programación y formulación presupuestaria (D.S. N° 350-2015-EF) (D.L. N° 1440 , 2018).

Esta acción permitirá ejecutar acciones de capacitación que necesitan financiamiento el primer día hábil del año fiscal, con ello la ORH podrá ampliar los tiempos y empezar a ejecutar sus acciones de capacitaciones prioritarias.

**B. Reajustar la ejecución de acciones de capacitación en función al presupuesto, el cual será registrado en el aplicativo del SISCA de SERVIR**

La Oficina de Presupuesto comunica a la ORH que el presupuesto destinado para la Capacitación debe ajustarse, en tal sentido la ORH informa al Comité de Planificación de Capacitación y a los Coordinadores de la Capacitación como responsables de las áreas usuarias para que realicen el sinceramiento de las acciones de capacitaciones, y su priorización respectiva (D.L. N° 1440 , 2018). Finalmente, las acciones de capacitaciones priorizadas podrán ser registradas en el aplicativo del SISCA de SERVIR.

**C. Buscar otras fuentes de financiamiento para las acciones de capacitación que no fueron presupuestadas o financiadas, mediante convenios institucionales, transferencia de capacitaciones, capacitaciones a costo cero, donaciones y otras medidas.**

El ajuste presupuestario producirá que existan capacitaciones sin presupuesto asignado, el cual la ORH solicitará de ser el caso a los Coordinadores de la Capacitación las Acciones de Capacitación que no fueron presupuestadas y se justifique su ejecución. La ORH con la información remitida buscará otras fuentes de financiamiento como en organismos internacionales, convenios institucionales, transferencias presupuestarias para capacitaciones de acuerdo a las normas de SERVIR, becas, capacitaciones a costo cero y donaciones.

**3. Lineamiento estratégico 3: Implementar un mecanismo efectivo de monitoreo para la ejecución y evaluación del PDP**

**A) Articular la gestión de la ORH con Logística, con los órganos y unidades orgánicas para mejorar la Ejecución Presupuestal de las Acciones de Capacitación y asegurar la participación activa Comité de Planificación de la Capacitación**

El nivel de ejecución presupuestal es una medición referente para el cumplimiento de las actividades programadas, en tal sentido, para elevar y garantizar la correcta ejecución presupuestaria del PDP, se propone las siguientes acciones:

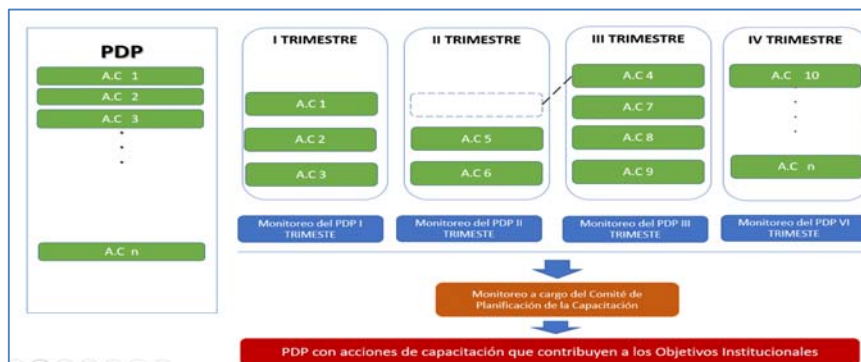
- El Comité de Planificación de la Capacitación, asume un rol de fiscalizador en la etapa de ejecución de manera trimestral, para asegurar el cumplimiento de las acciones de capacitación, de haber inconvenientes que escapan a los encargados de ejecutar la capacitación el comité atiendan con prontitud.
- La ORH debe brindar criterios mínimos para la designación de coordinadores de capacitación por los órganos y unidades orgánicas y formalizarlos, ellos serán los aliados estratégicos para coadyuvar en la ejecución de la capacitación, siendo parte de sus funciones difundir, acopiar y dar seguimiento en la ejecución de los eventos programados a los que resulten favorecidos con las acciones de capacitación programadas y brindar el reporte hacia sus respectivas dependencias y a la ORH.

- Debe designarse a un encargado del área de logística, para las convocatorias de las acciones de capacitación que se requieran de proveedores de capacitación, deben brindarse una inducción pertinente para afinar criterios de selección y convocar a los mejores proveedores del Estado en calidad y precio.
- La ORH, el Coordinador y el encargado del área de logística, deben ajustar los TDR de las Acciones de Capacitación las primeras semanas de aprobación del PDP con la finalidad de que la capacitación sea oportuna y pertinentes teniendo en cuenta los ciclos propios de los sistemas administrativos y los objetivos priorizados de PRODUCE.
- La ORH, la Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción (OPLCC) los coordinadores de los órganos y unidades orgánicas, deben asegurar que los beneficiarios de la capacitación quienes formen parte los procesos críticos identificados y los órganos y unidades orgánicas que sean más susceptibles a corrupción deben capacitarse en el primer y segundo trimestre del año.

**B) Elaborar los indicadores de la Gestión de la Capacitación alineados a los objetivos institucionales para las acciones de capacitación durante el monitoreo.**

Las acciones buscan generar el cumplimiento de PDP mediante el monitoreo a las Acciones de Capacitación, con ello se logrará ejecutar las capacitaciones priorizadas en los plazos requeridos por los beneficiarios en cumplimiento a los objetivos institucionales de acuerdo al gráfico 16, para ello debe elaborar indicadores a la gestión de capacitación para brindar información que servirá como monitoreo al Comité de Planificación de las Capacitaciones (R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE, 2016).

**Gráfico 16. Monitoreo de las Acciones de Capacitación**



Fuente: Elaboración propia, 2021

Las acciones recomendadas son las siguientes:

- La ORH elabora el indicador de eficacia del PDP, tomando como criterio el cumplimiento de las Acciones de Capacitación, inversión per cápita de capacitación, horas de capacitación por servidor, etc, de manera Trimestral.

El indicador de eficacia consiste en determinar el avance porcentual de las acciones ejecutadas sobre las acciones de capacitación programadas, avance de ejecución presupuestal, horas capacitadas por servidor entre otras que permitan mejorar progresivamente. Ello permitirá que el Comité de Planificación de la Capacitación pueda realizar acciones correctivas para un mejor resultado producto de las de las Acciones de Capacitación en el año de ejecución y será data valiosa para los siguientes años (R. P. C. D. No 16-2019/CEPLAN/PCD, 2019).

- El Comité de Planificación de la Capacitación monitorea la gestión de la capacitación en sus etapas de ejecución y evaluación.

El Comité de Planificación de la Capacitación verifica y monitorea la gestión de la capacitación en PRODUCE, verificando el cumplimiento de las acciones de capacitación en las etapas de ejecución y la evaluación, por otro lado, el Comité de Planificación de la Capacitación solicita a la ORH la reprogramación de las Acciones de Capacitación que no fueron implementadas en el trimestre asignado (Chiavenato, 2007) (R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE, 2016).

**C) Articular las actividades de la ORH con los coordinadores de los órganos y unidades orgánicas para su aporte objetivo de la evaluación de las acciones de capacitaciones ejecutadas.**

Las acciones a realizar en el ciclo de evaluación de la capacitación son los siguientes:

- Los resultados de la evaluación de las acciones de capacitación, tanto de evaluación a nivel de reacción y de aprendizaje, deben ser comunicados a los coordinadores de las órganos y unidades orgánicas, quienes resultaron favorecidos como beneficiarios, para las acciones pertinentes de mejora continua del personal capacitado.

- La ORH y los coordinadores de capacitación deben elaborar un informe anual cualitativo y cuantitativo para presentarlo a SERVIR y los órganos y unidades orgánicas, con el objetivo de mejorar las acciones del PDP de los años posteriores que aseguren el desempeño de los servidores y los objetivos institucionales.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- De acuerdo a Servir, en el año 2018 se muestra que de 362 instituciones que se encontraban obligadas a presentar su PDP, solo lo hicieron 146 instituciones (alrededor del 40%) y de estos solo ejecutaron 118 instituciones (alrededor del 81%); asimismo, las entidades que no presentaron PDP que son 216, no ejecutaron 184 instituciones (alrededor del 85%), de acuerdo a la plataforma nacional de datos abiertos, existen aproximadamente 3084 instituciones públicas entre gobierno nacional, regional, local y organismos autónomos, y de este total de instituciones solo 362 instituciones estaban obligadas a presentar la matriz del PDP en el año 2018 (alrededor del 12%).
- En el Ministerio de la Producción la cantidad de acciones de capacitación ejecutadas se han venido reduciendo de manera considerable desde el año 2016, año que reportó la mayor cantidad de acciones de capacitación ejecutadas que fueron 103 y el año 2020, solo se ejecutó 37 acciones de capacitación siendo el más bajo, asimismo, la cobertura hacia los beneficiarios se redujo progresivamente de 972 beneficiarios en el año 2016 a solo 439 beneficiarios en el año 2020.
- Como resultado del trabajo de investigación realizado, se evidencio en las entrevistas con funcionarios y beneficiarios, que las necesidades de capacitación de la etapa de planificación de la gestión de la capacitación tienen un débil o escasa articulación con los objetivos estratégicos de la institución. Las necesidades de capacitación se identifican sobre la base de requerimientos personales, los cuales responden a la percepción que cada servidor tiene sobre sus necesidades de fortalecimiento, dichos requerimientos se cargan al sistema de registro SISCA siempre que las mismas tenga vinculación con el ROF del órgano o unidad orgánica. Pero las necesidades identificadas no parten de la evaluación del avance de los indicadores del PEI o del plan de mejora del subsistema de gestión del rendimiento, instrumento que consiga las metas del servidor con mutuo acuerdo con su jefe inmediato. Por tanto, las

necesidades registradas en el SISCA no responden específicamente a las necesidades institucionales. Una vez que la ORH presenta al Comité de Planificación el consolidado de necesidades de capacitación solo se realiza una revisión para determinar si las propuestas de capacitación tienen una relación temática con las funciones y los objetivos específicos a cargo del órgano o unidad orgánica evaluada, pero declaran los entrevistados que los objetivos son tan grandes es muy factible su aceptación en esas condiciones.

- La aplicación de Lineamientos Estratégicos de Mejora en la gestión de la capacitación mediante los componentes de Conceptualización, Rol de Actores, Análisis del Contexto Interno y Análisis del Entorno son necesarios e importante para el cumplimiento eficiente del ciclo de capacitación con la finalidad de obtener servidores civiles con un alto desarrollo profesional, técnico y moral, brinda servicio de calidad a los ciudadanos alcanzando los objetivos institucionales en el Ministerio de la Producción.
- De acuerdo a los resultados de la investigación, se determina que los factores que dificultan que la gestión de la capacitación en el Ministerio de la Producción son principalmente cuatro: Desarticulación entre las Acciones de Capacitación y los Objetivos Estratégicos, Ausencia de acciones comunes alineadas a la política de Integridad y Lucha contra la corrupción, Aislamiento de la asignación presupuestaria del PDP con las fases del Presupuesto Institucional y la falta de indicadores para la gestión de capacitación para el monitoreo.
- Los mecanismos que contribuyen en la mejora de la gestión de la capacitación para el logro de los objetivos institucionales son prioritariamente a) Disposiciones técnicas para el alineamiento y contribución de las Acciones de Capacitación a los Objetivos Estratégicos de la entidad, b) Determinar los procesos y actividades de mayor riesgo susceptibles a corrupción, c) Sincerar el presupuesto y búsqueda de financiamientos complementario y d) Desarrollar indicadores en función al logro de los objetivos institucionales.

## 2. Recomendaciones

A partir del presente trabajo de investigación, se efectúan las siguientes recomendaciones, con la finalidad de que la gestión de la capacitación tenga una contribución efectiva al logro de los objetivos institucionales:

- Se recomienda que en la etapa de planificación pero previo a las fases de sensibilización y diagnóstico de necesidades de capacitación, el Comité de Planificación de la Capacitación solicite a la Dirección de Planificación un informe de evaluación del PEI, con el detalle del avance de las metas e indicadores de los objetivos y acciones estratégicas, el mismo que se trasladará a la ORH para su presentación a todos los órganos y unidades orgánicas en la fase de sensibilización, precisando la necesidad de mejorar el desempeño de los indicadores. El propósito es que los órganos y unidades orgánicas realicen una reflexión sobre su desempeño en la contribución al logro de los objetivos institucionales y evalúen si en caso tuvieran un bajo desempeño si el mismo responde a una necesidad de fortalecimiento de capacidades. La ORH también presentará a los órganos y unidades orgánicas los diversos espacios de coordinación intersectorial, en atención a políticas de gobierno transversales y políticas sectoriales de acuerdo a sus competencias, precisando las responsabilidades específicas. Corresponde a la ORH proceder a la articulación subsistema de gestión del rendimiento con la gestión de la capacitación, el plan de mejorar debe ser un insumo válido en la fase diagnóstico de necesidades de capacitación para reducir las propuestas de capacitación identificadas sobre la base de requerimientos personales.
- En nuestra investigación se ha identificado otros factores que dificultan la gestión de la capacitación en PRODUCE que son: a) Capacitaciones no alineadas a los Perfiles de Puestos, b) Desarticulación de políticas de gobierno y políticas sectoriales al proceso de la Planificación de la Capacitación, c) Desarticulación de la Gestión de Capacitación con la Gestión de Rendimiento, y d) Ausencia de la participación de funcionarios en la etapas de ejecución que deben ser solucionados después de la implementación de los Lineamientos Estratégicos de Mejora en la gestión de la

capacitación, para ello recomendamos a otros investigadores profundizar estos factores.

- Se recomienda a la ORH elaborar criterios para determinar las brechas de conocimiento de los órganos y unidades orgánicas para articular: a) los subsistemas de gestión del empleo con la gestión de la capacitación en concordancia con la Guía Metodológica para la elaboración del Manual de Puestos (MPP), y b) los entes rectores de los sistemas administrativos o las Políticas Nacionales con las acciones de capacitación del PDP.
- Se recomienda a la ORH priorizar la sensibilización de la Gestión de la Capacitación para los Coordinadores de la Capacitación, El Comité de Planificación de la Capacitación y la Alta Dirección que puedan comprender la importancia de los beneficios de cumplir con las capacitaciones, la articulación de las capacitaciones a los Objetivos Institucionales, logrando obtener buenos insumos para el proceso de la capacitación. (D. S. No 040-2014-PCM, 2014)
- Se recomienda a Servir establecer los plazos pertinentes a los entes rectores de los Sistemas Administrativos y Funcionales para acreditar a sus operadores.

## Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Gránica S.A.
- Ander-Egg, E. (1987). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Hvmánitas.
- Ardila, e., & Rueda, J. (2013). *La saturación teórica en la teoría fundamentada*. Santander: Revista Colombiana de Sociología, Vol. 36.
- Ballart, X., & Ramió, C. (2000). *Ciencia de la administración*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. San Francisco: Pfeiffer.
- BID. (2014). *Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004–13)*. Washington, D.C.: Sarah Schineller.
- CAF. (Marzo de 2015). La Importancia del Servicio Civil en el Desarrollo de Capacidades Estatales en América Latina. (M. Iacoviello, & M. Chudnovsky, Edits.) *Banco de Desarrollo de América Latina*.
- Cantero, J. (2014). *regreso al origen, camino de la búsqueda de la paz y felicidad*. Ciudad de Mexico: Penguín Random House Grupo Editorial , S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (Quinta ed.)*. México D.F.: MacGraw Hill - Iteramericana.
- CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. *V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Finanzas*, (pág. 31). Santa Cruz de la Sierra.
- CLAD. (octubre de 2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(42), 235-258.
- CLAD. (8 de Noviembre de 2020). <https://clad.org>. Obtenido de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: <https://clad.org/acerca-de/clad/>
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Estado de México: Prentice Hall.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuller, R. S. (2003). *Las gestión de los recursos humanos, Preparando profesionales para el siglo XXI* (Segunda ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Echebarría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington D.C.: BID.
- Entrevista Cristian Moreno Cortez. (25 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador) Entrevista
- Entrevista Miguel Ángel Ortiz Chávez. (24 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Bernolt Coronado Aranguri. (20 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Renato de La Torre Ramos. (22 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista José Cruz Masuda. (29 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Javier Juan Alegre Paredes.(25 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Carlos Eduardo Pasache Cárdenas (08 de Junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Edgar Rodolfo Galván Santa Cruz. (26 de mayo de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Reserva la Entidad. (24 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)
- Entrevista Jesús Iván Camasca Giraldo. (24 de junio de 2021). (c. p. Entrevista, Entrevistador)

- Esparch, N. (2012). *Investigación Ventanas de Oportunidad: El caso de la reforma del Servicio Civil*. Grupo de análisis para el desarrollo, GRADE.
- Fajardo, L. (enero - julio de 2007). La lingüística cognitiva: principios fundamentales. (U. P. Colombia, Ed.) *Cuadernos de Lingüística Hispánica*(9), 63-82.
- Gaines, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting: A practical guide for*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Garavan, T., & Heraty, N. (1995). *Training and development in Ireland context Policy and Practice*. Dublin: Oak Tree Press.
- García Pantigozo, M., Quispe Atúncar, C., & Ráez Guevara, L. (enero a junio de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 089-094.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. IDB.
- Iacoviello, M., & Chudnovsky, M. (julio de 2015). *La importancia del servicio civil en el desarrollo de capacidades estatales en América Latina*. (CAF, Ed.)
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Jiménez, L., & Barchino, R. (2010). Evaluación e implantación de un modelo de evaluación. Alcalá de Henares, España: Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias de la Computación. Obtenido de [https://content.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/Esp\\_Humana/Desarrollo\\_Personas/nucleo/contenidos/OA1/arbol\\_conceptual/ramas/3/ghdp\\_oa1\\_rama3a/modelo\\_de\\_evaluacion.pdf](https://content.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/Esp_Humana/Desarrollo_Personas/nucleo/contenidos/OA1/arbol_conceptual/ramas/3/ghdp_oa1_rama3a/modelo_de_evaluacion.pdf)
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: the Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kopelman, R. (1998). *Administración de la productividad*. Madrid: McGrawHill.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1973). *Organización y Ambiente*. Bracelona: Labor.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico Para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Barcelona.
- Longo, F. (2019). La Administración Pública en la Era del Cambio Exponencial. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 57.
- Longo, F. (2019). La administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria. *Creative Commons*, 22.
- Longo, F., & Ramío, C. (2008). *La Profesionalización del Empleo Público en América Latina*. Barcelona: Edicions Bellaterra, S.L.
- López, J. (2013). Evaluando el impacto de la capacitación y la contribución del retorno de la inversión (ROI). *Ponencia presentada en el Evento de Gestión Empresarial y Administración Pública, GEAP 2013*. La Habana. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/341701069\\_EVALUANDO\\_EL\\_IMPACTO\\_DE\\_LA\\_CAPACITACION\\_Y\\_LA\\_CONTRIBUCION\\_DEL\\_RETORNO\\_DE\\_LA\\_INVERSION\\_ROI](https://www.researchgate.net/publication/341701069_EVALUANDO_EL_IMPACTO_DE_LA_CAPACITACION_Y_LA_CONTRIBUCION_DEL_RETORNO_DE_LA_INVERSION_ROI)
- Martínez, O. (2005). El Servicio Civil en la China Imperial. *Economía, Sociedad y Territorio*, 411-453.
- Matos, D. (2011). *Sistematización de la experiencia de gerentes públicos de SERVIR*. Lima: Servir.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MEF. (15 de diciembre de 2020). *Transparencia Económica*. Recuperado el diciembre de 2020, de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

- Meister, J. C. (1999). *Educación corporativa: la gestión del capital intelectual a través de universidades corporativas*. Sao Paulo: Makron Books.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: McGill University.
- Moreno Villegas, J. (2014). *Formación estratégica de administradores de la capacitación*. Quito.
- Muñiz, M. (22 de abril de 2010). [http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1\\_estudios-de-caso-en-la-investigacioncualitativa.pdf](http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacioncualitativa.pdf). (U. d. Facultad de Psicología, Editor)
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Progreso S.A.
- Ñaupas, H., & Et al. (2013). *Metodología de la Investigación: Cuantitativa - Cualitativa - Redacción de Tesis*. Ediciones de la U, 5a. Edición.
- OCDE. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Paris: Publishing.
- ORH, E. (04 de Mayo de 2021). (c. p. Entrevistado, Entrevistador)
- Ortiz, M. (26 de junio de 2021). Entrevista, comunicación participativa.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. Obtenido de <http://ateneo.unmsm.edu.pe/handle/123456789/2020>
- Paredes, R. (1994). *Capacitación y productividad. Comentarios sobre la situación económica 1994. Taller de conyuntura*. Santiago de Chile: Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- Parra-Penagos, C., & Rodriguez-Fonseca, F. (Enero-Junio de 2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de investigación desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Phillips, P., & Phillips, J. (2005). *Return on investment basics*. Alexandria: ASTD Press.
- Ramió Matas, C., & Salvador, M. (2003). *Servicio Civil: reflexiones y propuestas tentativas*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.
- Sánchez, E. V. (II Semestre de 2006). La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido y Polonia. *Gestión y Política Pública*, XV(2), 307-367. Obtenido de [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XV\\_No.II\\_2do sem/GyPP\\_15-2.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XV_No.II_2do_sem/GyPP_15-2.pdf)
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: Arfo.
- SERVIR. (2012). *El Servicio Civil Peruano. Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma*. Lima.
- SERVIR. (2014). *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas"*. RPE N° 238-2014-SERVIR-PE. Lima, Perú.
- SERVIR. (2017). *Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rebdimiento*. RPE N° 306-2017-SERVIR-PE. Lima.
- SERVIR. (mayo de 2017). *Régimen Especial de Contratación Administraiva de Servicios*. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/archivo/2017/Informe-Regimen-CAS-SERVIR-2017.pdf>

- SERVIR. (2019). *Análisis de la Ejecución de los Planes de Desarrollo de Peronas (PDP) al Servicio del Estado*. Autoridad Nacional del Servicio Civil, Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, Lima.
- SERVIR. (2020a). *Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. Obtenido de [https://storage.servir.gob.pe/gdc/docus/procedimientos/planificacion/Fase\\_3\\_De\\_sarrollo\\_del\\_Diagnostico\\_de\\_Necesidades\\_de\\_Capacitacion.pdf](https://storage.servir.gob.pe/gdc/docus/procedimientos/planificacion/Fase_3_De_sarrollo_del_Diagnostico_de_Necesidades_de_Capacitacion.pdf)
- SERVIR. (2020b). *Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Recuperado el diciembre de 2020, de <https://www.servir.gob.pe/que-es-gdc/>
- SERVIR. (2020c). *Gestión del Rendimiento*. Recuperado el diciembre de 2020, de <https://www.servir.gob.pe/gdr2/gestion-del-rendimiento-gdr/>
- SERVIR. (2020d). *Memoria del Programa Reto Excelencia 2013 - 2019*. Lima: Programa Reto Excelencia.
- SERVIR. (2020d). *Memoria del Programa Reto Excelencia 2013 - 2019*. Lima: Programa Reto Excelencia.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Shewhart, W. (1931). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. New York: Dover Publication.
- Stake, R. (1994). Handbook of qualitative research. *Case studies*. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). Londres.
- Suarez, A., & Rueda, J. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: su delimitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia\*. Bogotá, Colombia: Revista Colombiana de Sociología, Vol. 36, N° 2, jul.-dic. 2013 ISSN: impreso 0120 -159X .
- Tobey, D. (2005). *Teoría de desarrollo empresarial y de recursos humanos. Needs Assessment Basics (ASTD Training Basics)*. Alexandria: ASTD Press.
- Torres, V. (abril de 2018). *La Implementación de la Ley del Servicio Civil durante el periodo 2013-2016: Un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de reforma en los ministerios del Estado peruano*. Obtenido de <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2018/06/Cuaderno-de-Investigaci%3%b3n-4.pdf>
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa, desde la idea inicial hasta la sustentación*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres.
- Vara, A. (2015). *7 Pasos Para Elaborar Una Tesis*. Lima: MACRO.
- Vargas Cordero, Z. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. vol. 33, núm. 1. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Wadsworth, P. (2004). *ANÁLISIS DE LA LEY MARCO DEL EMPLEO PÚBLICO: “En la búsqueda de una Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”*. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-del-altiplano-de-puno/derecho-laboral/analisi-de-la-ley-marco-empleo-publico/5201366>
- Wurgaft, J. (1998). *La capacitación laboral en los países andinos*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Zaid, G. (2005). CIVIL. *Letras Libres*, 54 - 56 .
- Zapata, G., Mirabal, A., & Hernández, A. (octubre-diciembre de 2009). Modelo Teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis. *Ciencia y Sociedad*,

XXXIV(4), 618-640. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87014516006.pdf>

- D. L. No 1023. (2008). Que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de  
<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>
- D. L. No 1024. (2008). Decreto Legislativo que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/33E99C26007D229005257C0D000EA3F1/\\$FILE/01024.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/33E99C26007D229005257C0D000EA3F1/$FILE/01024.pdf)
- D. L. No 1024. (2008). *Decreto Legislativo que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos*. (D. O. El Peruano, Editor) Obtenido de  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/33E99C26007D229005257C0D000EA3F1/\\$FILE/01024.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/33E99C26007D229005257C0D000EA3F1/$FILE/01024.pdf)
- D. L. No 1025. (2008). Que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de  
<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201025.pdf>
- D. L. No 1057. (27 de junio de 2008). Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. Obtenido de  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/861868/Decreto\\_Legislativo\\_1057.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/861868/Decreto_Legislativo_1057.pdf)
- D. L. No 276. (10 de febrero de 2018). Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8978/276.pdf>
- D. S. N° 019-2019-VIVIENDA. (10 de julio de 2019). *Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales*. Obtenido de  
[https://www.sbn.gob.pe/documentos\\_web/marco\\_general\\_inmuebles/ley29151.pdf](https://www.sbn.gob.pe/documentos_web/marco_general_inmuebles/ley29151.pdf)
- D. S. No 002-2017-PRODUCE. (4 de diciembre de 2017). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/151441-002-2017-produce>
- D. S. No 002-2017-PRODUCE. (4 de diciembre de 2017). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/151441-002-2017-produce>
- D. S. No 004-2013-PCM. (2013). Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de  
<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- D. S. No 004-2013-PCM. (2013). *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. (D. O. El Peruano, Editor) Obtenido de  
<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- D. S. No 008-2020-SA. (2020). Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de

- prevención y control del COVID-19. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>
- D. S. No 009-2010-PCM. (2010). prueban el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de [http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol\\_ministeriales/2010/DS-009-2010-PCM.pdf](http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2010/DS-009-2010-PCM.pdf)
- D. S. No 040-2014-PCM. (2014). Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. *Decreto Supremo N° 40 - 2014-PCM*. (D. O. El Peruano, Ed.) Lima. Obtenido de [https://storage.servir.gob.pe/gdc/archivos/REG\\_30057\\_GDC.pdf](https://storage.servir.gob.pe/gdc/archivos/REG_30057_GDC.pdf)
- D. S. N° 040-2014-PCM. (13 de junio de 2014). *Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. (D. O. El Peruano, Editor) Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ds-n040-2014-pcm.pdf>
- D. S. No 044-2020-PCM. (2020). declara el Estado de Emergencia en el Perú por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- D. S. No 051-2020-PCM. (27 de marzo de 2020). Decreto Supremo que amplía por 13 días calendario el periodo de Estado de Emergencia Nacional por pandemia de coronavirus (COVID-19), declarado en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, desde el 31 de marzo hasta el 12 de abril de 2020. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/572157/DECRETO\\_SUPREMO\\_N\\_051-2020-PCM.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/572157/DECRETO_SUPREMO_N_051-2020-PCM.pdf)
- D. S. No 056-2018-PCM. (2018). Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12455/D-S-N-056-2018-PCM.pdf>
- D. S. No 079-2012-PCM. (29 de julio de 2012). *Decreto Supremo que crea la Escuela Nacional de Administración Pública*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-crea-la-escuela-nacional-de-administraci-decreto-supremo-n-079-2012-pcm-820582-1/>
- D. S. No 094-2020-PCM. (23 de mayo de 2020). Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/730522/DS\\_N\\_\\_094-2020-PCM.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/730522/DS_N__094-2020-PCM.pdf)
- D.L. N° 1440 . (2018). *DECRETO LEGISLATIVO DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-del-sistema-nacional-de-presupuesto-publ-decreto-legislativo-n-1440-1692078-15/>
- D.L. No 1440. (16 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>

- D.S. N° 350-2015-EF. (2015). Obtenido de Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado:  
[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225\\_0.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225_0.pdf)
- Decreto Supremo N° 009-2017-PRODUCE. (s.f.). *Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción. decreto supremo.* <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-009-2017-produce-1521986-4/>.
- Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE. (1 de febrero de 2017). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción.* Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/138355/82661\\_1.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/138355/82661_1.pdf)
- DECRETO SUPREMO N° 009-2010-PCM. (17 de enero de 2010). *Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.* Obtenido de [http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol\\_ministeriales/2010/DS-009-2010-PCM.pdf](http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2010/DS-009-2010-PCM.pdf)
- Decreto Supremo N° 009-2017-PRODUCE. (18 de mayo de 2017). *Modificaciones al Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción.* Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-009-2017-produce-1521986-4/>
- Decreto Supremo N° 056-2018-PCM. (23 de mayo de 2018). *Aprueba la Política General de Gobierno al 2021.* Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12455/D-S-N-056-2018-PCM.pdf>
- Directiva N° 002-2020-OSCE/CD. (16 de febrero de 2020). *Certificación de los profesionales y técnicos que laboren en los OEC de las entidades públicas.* Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/523599/Directiva\\_002-2020-OSCE.CD\\_Certificacion.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/523599/Directiva_002-2020-OSCE.CD_Certificacion.pdf)
- Directiva N° 002-2020-OSCE/CD. (16 de febrero de 2020). *Certificación de los profesionales y técnicos que laboren en los OEC de las entidades públicas.* Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/523599/Directiva\\_002-2020-OSCE.CD\\_Certificacion.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/523599/Directiva_002-2020-OSCE.CD_Certificacion.pdf)
- Directiva No 001-2021-SERVIR-GDSRH. (2021). *Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil.* Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1801940/Directiva%20N%2001%20-%20Lineamientos%20para%20el%20tr%C3%A1nsito%20de%20una%20entidad%20p%C3%BAlica%20al%20r%C3%A9gimen%20del%20Servicio%20Civil.pdf>
- Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. (12 de noviembre de 2014). *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.* Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-la-aprobacion-de-la-directiva-no-002-2014-servir-res-n-238-2014-servir-pe-1162964-1>

- DL N° 1023. (18 de junio de 2008). *Decreto Legislativo que Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1023.pdf>
- DL N° 1025. (21 de junio de 2008). *Decreto Legislativo que Aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento Para el Sector Público*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1025.pdf>
- DL N° 1047. (26 de junio de 2008). *Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción*. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01047.pdf>
- DS N° 004-2013-PCM. (2013 de enero de 2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- DU N° 033-2020. (17 de marzo de 2020). *Decreto de Urgencia que establece medidas para reducir el impacto en la economía peruana, de las disposiciones de prevención establecidas en la declaratoria de Estado de Emergencia Nacional ante los riesgos de propagación del COVID - 19*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/572184/DECRETO\\_DE\\_URGENCIA\\_N\\_033-2020.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/572184/DECRETO_DE_URGENCIA_N_033-2020.pdf)
- Ley N° 27779. (10 de julio de 2002). *Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios*. Obtenido de [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_1\\_83.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_1_83.pdf)
- Ley N° 28175. (19 de febrero de 2004). *Ley Marco del Empleo Público*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_per\\_26\\_ley\\_28175.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf)
- Ley No 28175. (2014). *Ley Marco del Empleo Público*. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2028175.pdf>
- Ley No 29151. (2007). *Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales*. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de [https://www.sbn.gob.pe/documentos\\_web/marco\\_general\\_inmuebles/ley29151.pdf](https://www.sbn.gob.pe/documentos_web/marco_general_inmuebles/ley29151.pdf)
- Ley No 30057. (4 de julio de 2013). *La Ley del Servicio Civil*. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>
- Ley No 30057. (2013). *Ley del Servicio Civil*. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- Ley N° 30057, *Ley del Servicio Civil*. (4 de julio de 2013). Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>
- Ley No 30224. (11 de julio de 2014). *Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad*. El Peruano, Diario Oficial. Obtenido de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14310/PLAN\\_14310\\_2015\\_LEY\\_CREACION\\_INACAL.PDF](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14310/PLAN_14310_2015_LEY_CREACION_INACAL.PDF)
- NTP-ISO 10015. (2018). *Gestión de la calidad. Directrices para la formación*. Lima.
- NTP-ISO 10018. (2015). *Gestión de la calidad. Directrices para la participación y competencia de las personas*. Lima: INACAL. Obtenido de <https://servicios.inacal.gob.pe/cidalerta/biblioteca-detalle.aspx?id=22436>

- Oficio N° 119-2021-SERVIR-ACCESO A LA INFORMACION. (2021). *Informes de ejecución Plan de Desarrollo de Personas (PDP) de los periodos 2016 al 2020, del Ministerio de la Producción presentados a SERVIR.*
- R. D. No 09-2020-EF/50.01. (2020). *Directiva N° 001-2020-EF/50.01 “Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria.* Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/21830-resolucion-directoral-n-009-2020-ef-50-01-2/file>
- R. D. No 140-2018-PRODUCE/OGRH. (19 de julio de 2018). Aprobar el documento Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso de Nivel 0 "Gestionar los Recursos Humanos" del Ministerio de la Producción. (M. d. Producción, Ed.) Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/184013/95362\\_1.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/184013/95362_1.pdf)
- R. D. No 239-2018-PRODUCE/OGRH . (2018). *Lineamientos para la Selección y Contratación de Personas bajo el Régimen Especial CAS.* Obtenido de [https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/100323\\_1.pdf](https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/100323_1.pdf)
- R. N° 238-2014-SERVIR-PE (noviembre de 2014). Formalizan la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”. (D. O. El Peruano, Ed.) Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118569-238-2014-servir-pe>
- R.M. N° 215-2017-PRODUCE (2017). *Aprobación del Cuadro para la Asignación del Personal CAP.* Obtenido de <https://www.produce.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/instrumentos-de-gestion/cuadro-de-asignacion-de-personal>
- R. M. No 212-2016-PRODUCE. (06 de junio de 2016). Plan de Desarrollo de Personas - PDP Quinquenal 2017-2021. Obtenido de <https://www.produce.gob.pe>
- R. P. C. D. No 00016-2019/CEPLAN/PCD. (2019). *Guía de Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD.* Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1914454/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w%20%281%29.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1914454/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w%20%281%29.pdf.pdf)
- R. P. C. D. No 00053-2018/CEPLAN/PCD. (Octubre de 31 de 2018). *Modifica la Guía para el Planeamiento Institucional.* Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_internos/resolucion-n053-2018-ceplan-pcd/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n053-2018-ceplan-pcd/)
- R. P. C. D. No 16-2019/CEPLAN/PCD. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional.* Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)
- R. P. C. D. No 16-2019/CEPLAN/PCD. (2019). *Guía para el Planeamiento Insitucional.* Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)
- R. P. E. No 096-2016-SERVIR-PE. (2016). Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil.

- R. P. E. No 100-2015-SERVIR-PE. (2015). *Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT)*. Recuperado el 03 de Agosto de 2021, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1422080/Resoluci%C3%B3n%20de%20presidencia%20ejecutiva.pdf>
- R. P. E. No 141-2016-SERVIR-PE. (2016). *Formalizar la aprobación de la Directiva "Normas para la Gestión de la Directiva "Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas"*. (D. O. El Peruano, Editor) Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>
- R. P. E. No 320-2017-SERVIR/PE. (2017). *Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos*.
- R. P. E. No 323-2018-SERVIR-PE. (23 de noviembre de 2018). *Directiva que regula el desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos de los Servidores Civiles de los Sistemas del Estado*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1397827/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>
- R.D. N° 140-2018-PRODUCE. (2018). *MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de GESTIONAR LOS RECURSO HUMANOS : <https://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/transparencia/planeamiento/mapro/MGPP-S1-Gestionar-los-recursos-humanos.pdf>
- R.M. N° 204-2012- PRODUCE. (2012). Aprobar el Plan de Desarrollo de Personas PDP Quinquenal 2012-2016.
- R.M. N° 46-2016-PRODUCE. (2016). Aprobación del Plan de Desarrollo de Personas PDP 2016.
- R.P.E. No 068-2020-SERVIR-PE. (2020). *Formalizar la aprobación de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento*. (D. O. El Peruano, Ed.) Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1273649/Res068-2020-SERVIR-PE.pdf>
- R.P.E. No 141-2016-SERVIR-PE. (2016). *Formalizar la aprobación de la Directiva "Normas para la Gestión de la Directiva "Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas"*. (D. O. El Peruano, Editor) Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>
- R.P.E. No 238-2014-SERVIR-P. (2014). *Formalizan la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas"*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-la-aprobacion-de-la-directiva-no-002-2014-servir-res-n-238-2014-servir-pe-1162964-1>
- R.S. N° 17-2020-PRODUCE. (2020). Aprobar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) 2020 de PRODUCE.
- R.S. No 010-2016-PRODUCE/SG. (2016). *Plan de Desarrollo de las Personas Anualizado - PDP 2017*. Obtenido de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rsec010-2017-produce-sg.pdf>


- R.S. No 016-2019-PRODUCE/SG. (2019). Plan de Desarrollo de Personas - PDP 2019. Obtenido de [https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/103686\\_1.pdf](https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/103686_1.pdf)
- R.S. No 028-2018-PRODUCE/SG. (2018). Plan de Desarrollo de Personas - PDP 2018. Obtenido de [https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/89543\\_1.pdf](https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/89543_1.pdf)
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO N° 00053-2018/CEPLAN/PCD. (31 de octubre de 2018). *Modifica la Guía para el Planeamiento Institucional*. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_internos/resolucion-n053-2018-ceplan-pcd/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n053-2018-ceplan-pcd/)
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 364-2015-SERVIR/PE . (28 de diciembre de 2015). *Declárese iniciado el Proceso de Implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil en el Ministerio de la Producción - PRODUCE*. . Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1421428/Resoluci%C3%B3n%20de%20presidencia%20ejecutiva.pdf>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 137-2015-SERVIR/GPGSC . (28 de abril de 2015). *Aprobar la Directiva N° 003-2015-SERVIR/GPGSC "Inicio del proceso de implementación del nuevo régimen de servicio civil"*,. Obtenido de [http://web2.unfv.edu.pe/sitio/images/comisiones/comision\\_transito\\_regimen\\_servicio\\_civil/normatividad/res137\\_2015\\_servir\\_pe.pdf](http://web2.unfv.edu.pe/sitio/images/comisiones/comision_transito_regimen_servicio_civil/normatividad/res137_2015_servir_pe.pdf)
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. (8 de agosto de 2016). *"Normas para la gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas"*. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE . (27 de septiembre de 2013). *Aprobar los Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil*. Obtenido de <https://infopublic.bpaprocorp.com/banco-de-leyes/resolucion-de-presidencia-ejecutiva-160-2013-servir-pe>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 323-2018-SERVIR-PE. (23 de noviembre de 2018). *Directiva que regula el desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos de los Servidores Civiles de los Sistemas del Estado*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1397827/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>
- Resolución Ministerial N° 172-2019-PRODUCE. (19 de abril de 2019). *Plan Operativo Institucional (POI) Multianual 2020 - 2022*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/313693/Resoluci%C3%B3n\\_Ministerial\\_N\\_172-2019-PRODUCE20190515-27906-1lk17mb.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/313693/Resoluci%C3%B3n_Ministerial_N_172-2019-PRODUCE20190515-27906-1lk17mb.pdf)
- Resolución Ministerial N° 295-2019-PRODUCE. (2 de julio de 2019). *Plan Estratégico Institucional (PEI) Multianual 2020 - 2022*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/340081/Resoluci%C3%B3n\\_Ministerial\\_N\\_295-2019-PRODUCE20190708-18806-1hildzi.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/340081/Resoluci%C3%B3n_Ministerial_N_295-2019-PRODUCE20190708-18806-1hildzi.pdf)
- Resolución Ministerial N° 417-2015-PRODUCE*. (2015). Obtenido de POI 2016 PRODUCE: <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm417-2015-produce.pdf>

- Resolución Ministerial N° 559-2019-PRODUCE . (31 de diciembre de 2019). *Aprobación del POI Anual 2020 del Ministerio de la Producción*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471459/RM\\_N%C2%BA\\_559-2019-PRODUCE.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471459/RM_N%C2%BA_559-2019-PRODUCE.pdf)
- Resolución Ministerial N° 047-2018-PRODUCE. (7 de febrero de 2018). *Presupuesto Analítico de Personal del Ministerio de la Producción*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/360664/PAP.pdf>
- Resolución Ministerial N° 200-2020-PRODUCE. (4 de julio de 2020). *Ampliación del Horizonte Temporal del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2021 del Sector Producción al año 2023*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/938784/RM\\_N\\_200-2020-PRODUCE-SG.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/938784/RM_N_200-2020-PRODUCE-SG.pdf)
- Resolución Ministerial N° 354-2017-PRODUCE. (25 de julio de 2017). *Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2017 - 2021*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/132234/76485\\_1.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/132234/76485_1.pdf)
- Resolución Secretarial N° 032-2013-PRODUCE/SG. (15 de mayo de 2013). *Manual de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/360639/MOF.pdf>
- Rose, K. (2005). *Project quality management: why, what and how*. Florida: J. Ross Publishing, Incorporade.
- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa*. V. Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.
- S.N. (2019). *Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2018- 2020*. Obtenido de [https://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/transparencia/planeamiento/Evaluacion\\_PEI\\_%202019.pdf](https://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/transparencia/planeamiento/Evaluacion_PEI_%202019.pdf)

## **Anexos**

## Anexo 1. Procesos de Desarrollo y Capacitación en el Ministerio de la Producción

### 7.6.1 S1.6.1 - Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)

		FICHA DE PROCEDIMIENTO			Código:	S1.6.1
					Versión:	1
					Fecha:	10/04/2017
					Página	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)					
<b>OBJETIVO</b>	Planificar la ejecución de las acciones de capacitación que permitan cerrar las brechas de los servidores(as) y fortalezcan sus competencias y capacidades.					
<b>ALCANCE</b>	Inicio: con la designación del Comité de Planificación de la Capacitación y la Invitación de sensibilización Fin: con el Plan de Desarrollo de personas aprobado con Resolución Secretarial, comunicado y publicado.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS NIVEL 3		SALIDAS	CLIENTES	
		ACTIVIDAD	EJECUTOR			
Secretaría General	Necesidad de designar al Comité de Planificación de la Capacitación	Designar Comité de Planificación de la Capacitación	Secretaría General	Resolución Secretarial, designando al Comité de Planificación de la Capacitación	Miembros del Comité de Planificación de la Capacitación	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Necesidad de invitar para sensibilizar sobre importancia de la capacitación	Remitir invitación para sensibilizar sobre importancia de la capacitación	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Invitación de sensibilización	Órganos y UU.OO's	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Invitación de sensibilización	Remitir relación de participantes	Órganos y UU.OO's	Relación participantes	Órganos y UU.OO's	
Órganos y UU.OO's	Relación de participantes	Sensibilizar a servidores(as)	SERVIR/Especialista	Acción de sensibilización	Órganos y UU.OO's	
SERVIR/Especialista	Acción de sensibilización	Solicitar Matriz de Requerimiento de Capacitación	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Solicitud de Matriz de Requerimiento de Capacitación	Órganos y UU.OO's	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Solicitud de Matriz de Requerimiento de Capacitación	Brindar asistencia técnica	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Asistencia Técnica	Órganos y UU.OO's	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Solicitud de Matriz de Requerimiento de Capacitación Instrumentos de Gestión	Elaborar matriz de Requerimiento de Capacitación	Órganos y UU.OO's	Matriz de Requerimiento de Capacitación	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
Órganos y UU.OO's	Matriz de Requerimiento de Capacitación	Elaborar Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	Elaborar Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	Comité de Planificación de la Capacitación	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	Revisar y validar Proyecto de PDP	Comité de Planificación de la Capacitación	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) validado	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
Comité de Planificación de la Capacitación	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) validado	Solicitar opinión de disponibilidad presupuestal	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Solicitud de opinión de disponibilidad presupuestal	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Solicitud de opinión de disponibilidad presupuestal	Revisar disponibilidad presupuestal, emitir opinión favorable	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Disponibilidad presupuestal con opinión favorable	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
Comité de Planificación de la Capacitación	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) validado	Remitir Proyecto de PDP	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) revisado	Secretaría General	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) revisado	Recepcionar Proyecto de PDP y remitir a OGAJ	Secretaría General	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	Oficina General de Asesoría Jurídica	
Secretaría General	Proyecto del Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	Elaborar Proyecto de Resolución Secretarial	Oficina General de Asesoría Jurídica	Proyecto de Resolución Secretarial	Secretaría General	
Oficina General de Asesoría Jurídica	Proyecto de Resolución Secretarial	Aprobar PDP	Secretaría General	-Resolución Secretarial, visado por OGRH, OGAJ, SG y firma SG  -Plan de Desarrollo de Personas, visado por miembros del Comité de Planificación de la Capacitación y OGTH	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
Secretaría General	-Resolución Secretarial, visado por OGRH, OGAJ, SG y firma SG  -Plan de Desarrollo de Personas, visado por miembros del Comité de Planificación de la Capacitación y OGTH	Publicar PDP en página web de PRODUCE	Oficina General de Tecnologías de la Información	Plan de Desarrollo de Personas (PDP) publicado	Órganos y UU.OO's -Ciudadanos	
Secretaría General	-Resolución Secretarial, visado por OGRH, OGAJ, SG y firma SG  -Plan de Desarrollo de Personas, visado por miembros del Comité de Planificación de la Capacitación y OGTH	Remitir PDP a SERVIR	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Plan de Desarrollo de Personas (PDP) remitido	SERVIR	

7.6.2 S1.6.2 - Ejecutar las acciones de capacitación

		7.5.2 FICHA DE PROCEDIMIENTO			Código:	S1.6.2
Versión:						1
Fecha:						10/04/2017
Página:						
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Ejecutar las acciones de capacitación					
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar la ejecución de las acciones de capacitación aprobadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)					
<b>ALCANCE</b>	Inicio: con la comunicación de la ejecución de la acción de capacitación, la elaboración del requerimiento y TDR para contratar al capacitador y las acciones previas para ejecutar la acción de capacitación Fin: con los resultados de la calificación de la participación del servidor(a) en la acción de capacitación y la entrega de certificados a los participantes.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS NIVEL 3		SALIDAS	CLIENTES	
		ACTIVIDAD	EJECUTOR			
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	Comunicar ejecución de la acción de capacitación	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Comunicación de la ejecución de la acción de capacitación	Órganos o UU.OO's	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Comunicación de la ejecución de la acción de capacitación	Elaborar y remitir acta de compromiso	Órganos o UU.OO's	Acta de compromiso	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
Órganos o UU.OO's	Acta de compromiso	Realizar acciones previas para elaborar el requerimiento del servicio del proveedor	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	-Requerimiento de Referencia -TDR	Oficina General de Administración	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	-Requerimiento -Términos de Referencia -TDR	Contratar bien o servicio menor o igual a 8UIT	Oficina General de Administración	Orden de Servicio	Proveedor	
-Oficina General de Administración -Órganos o UU.OO's	-Orden de Servicio -Acta de compromiso	Realizar acciones previas para ejecutar acción de capacitación.-	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Acciones previas para la capacitación ejecutadas	Proveedor	
		Si acción de capacitación se realizará en instalaciones de PRODUCE: -Coordinar material informático -Coordinar separación de salas -Otras coordinaciones. Si acción de capacitación se realizará en instalaciones de Proveedor: -Coordinar acceso de participantes. -Otras coordinaciones				
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Acciones previas para la capacitación ejecutadas	Ejecutar acción de capacitación	Proveedor	Acción de capacitación	Servidores(as)	
Servidores(as)	Lista de asistencia	Elaborar certificados	Proveedor	Certificados elaborados	Proveedor	
Servidores(as)	-Lista de asistencia de Participación de servidores(as)	Calificar participación de	Proveedor	Resultados de calificación	Proveedor	
Proveedor Servidores(as)	-Certificados elaborados -Lista de asistencia de Resultados de calificación	Informar desarrollo de acción de capacitación	Proveedor	Informe de desarrollo de acción de capacitación	OGACI/ Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano	
Proveedor	Informe de desarrollo de acción de capacitación	Recepcionar y remitir informe	OGACI/ Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano	Informe de desarrollo de acción de capacitación remitido por OACI	Oficina General de Recursos Humanos	
OGACI/ Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano	Informe de desarrollo de acción de capacitación remitido por OACI	Recepcionar informe	Oficina General de Recursos Humanos	Informe de desarrollo de acción de capacitación recepcionado por OGRH	Oficina de Gestión del Talento Humano	
Oficina General de Recursos Humanos	Informe de desarrollo de acción de capacitación recepcionado por OGRH	Revisar informe	Oficina de Gestión del Talento Humano	Informe de desarrollo de acción de capacitación revisado	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Informe de desarrollo de acción de capacitación revisado	Comunicar calificación desaproboratoria	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Resultados de calificación de desaprobados	-Servidor(a) -OARH/Planillas	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Informe de desarrollo de acción de capacitación revisado	Invitar a ceremonia para entregar certificados	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Invitaciones a ceremonia	Servidores(as)	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Invitaciones a ceremonia	Realizar acciones previas para ejecutar ceremonia	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Acciones previas para ejecutar ceremonia	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	
OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	-Acciones previas para ejecutar ceremonia -Informe de desarrollo de acción de capacitación revisado	Entregar de certificados a participantes	OGRH/ Oficina de Gestión del Talento Humano	Certificados	Servidores(as)	
INDICADORES DEL PROCESO						
REGISTROS			INDICADORES			
Registros de la ejecución de acciones de capacitación			Cantidades de acciones de capacitación ejecutadas, respecto a la cantidad de acciones de capacitación planificadas			

## **Anexo 2. Guía de entrevista a los directivos y beneficiarios**

**Plataforma Virtual:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

La presente entrevista, sirve para un trabajo de investigación sobre la capacitación de los servidores civiles en el Ministerio de la Producción. Su información, servirá como insumo de considerable valor para los resultados de la investigación:

Datos del Directivos:

Preguntas de Investigación:

### **PREGUNTAS**

P1 - ¿Qué acciones previas a la capacitación ha tomado el Comité de Planificación para asegurar el cumplimiento de sus plazos y objetivos?

P2 - ¿Qué coordinaciones se han realizado con otros subsistemas de RRHH, como parte del proceso de planificación de la capacitación?

P3 - ¿En el proceso de planificación se toman en cuenta los elementos o factores internos y externos que limitaron la ejecución del PDP del año anterior?

P4 - ¿Qué fuentes adicionales al presupuesto asignado, como financiamiento interinstitucional público o privado gestiona el Comité de Planificación para brindar una mayor cobertura de la ejecución del PDP?

P5 - ¿Existe algún procedimiento interno que establezca las pautas para realizar la sensibilización para las acciones de capacitación?, Explique por favor.

P6 - ¿Se han identificado los procesos más críticos que conlleven a responsabilidad administrativa, civil o penal para priorizar la capacitación desde el diagnóstico?

P7 - ¿Existe alguna política institucional interna adicionalmente a las directivas de SERVIR para desarrollar el diagnóstico de la capacitación?

P8 - ¿Cuáles son los criterios para la selección de las acciones de capacitación de mayor prioridad?

P9 - ¿Qué conocimientos específicos han identificado las direcciones de línea y comunicado a la OGRH como insumo para la selección de las acciones de capacitación, tomando en consideración que PRODUCE es el ente rector en materia MIPYME, industria y Pesca?

P10 - ¿Cuáles son los criterios y procedimientos que se implementan para la identificación de brechas de conocimientos de los servidores de cada órgano y unidad orgánica?

P11 - ¿Cómo se identifican los cambios, innovaciones y otros factores que generan brechas de conocimientos de los servidores civiles?

P12 - ¿Las brechas de conocimientos en la institución se registran y documentan para una posterior toma de decisiones?

P13 - En su opinión, ¿Cuál es el procedimiento o método más efectivo para identificar la brecha de conocimiento?

P14 - ¿Cómo se establecen las especificaciones del plan de formación, tales como los requisitos de formación, los objetivos de la formación, para asegurar la prestación eficaz de formación de los beneficiarios y su respectiva comunicación a los proveedores del servicio en las condiciones de contratación?

P15 - De la experiencia de los últimos procesos de capacitación, ¿Qué métodos de formación son los más eficientes, y si los mismos han sido documentados (cursos y talleres dentro o fuera del lugar de trabajo; asesoramiento en el trabajo; autoformación; y enseñanza a distancia)?

P16 - ¿Cómo se organiza el acompañamiento y monitoreo de las acciones de capacitación, antes, durante y al finalizar la formación de los servidores públicos?

P17 - ¿El personal sujeto a observaciones en la Evaluación de Rendimiento es considerado como prioridad en las acciones de capacitación del año siguiente?

P18 - ¿Los Planes de Mejoras están articulados a los objetivos institucionales?

P19 - ¿Cómo se incorporan los aspectos de innovación en los PDP?

P20 - ¿Considera importante la implementación de una incubadora de innovación por cada función de la institución (MIPYME, Industria y Pesca)?

P21 - En su opinión. ¿Cómo se vincula el proceso de capacitación con la Competitividad y Productividad Nacional?

P22 - ¿Cómo se incorporan en la capacitación los objetivos institucionales de los instrumentos de gestión institucionales (PESEM, PEI, POI, entre otros)?

P23 - ¿Considera usted que la capacitación está enfocada a los objetivos de la institución?

P24 - ¿Cómo se evidencia el impacto de la capacitación en el desempeño institucional?

P25 - ¿Cuándo se presentan cambios técnicos o funcionales: ¿Cómo la capacitación brinda respuesta a dichos desafíos? Por ejemplo, ¿podría comentarnos los ajustes realizados en el contexto de la emergencia sanitaria?

Agradecimiento de la entrevista

1 Se denomina responsables de la capacitación: Comité de Planificación de la Capacitación, Miembro de Alta Dirección, jefe de planificación, jefe de RRHH, Especialista de Desarrollo de PDP, jefe de Unidades Orgánicas y de Líneas.

## **GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS BENEFICIARIOS 2 EN EL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN**

### **Plataforma Virtual:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

La presente entrevista, sirve para un trabajo de investigación sobre la capacitación de los servidores civiles en el Ministerio de la Producción. Su información, servirá como insumo de considerable valor para los resultados de la investigación:

Datos del Beneficiario:

Preguntas de Investigación:

### **PREGUNTAS**

P1 - Desde su experiencia, ¿De qué manera usted ha participado en el proceso de planificación de la capacitación?

P2 - En su opinión, ¿Podría identificar qué mejoras se podrían implementar en el proceso de planificación de la capacitación?

P3 - ¿Considera importante que en el proceso de planificación se determinen o incorporen acciones de capacitación en ética pública y medidas anticorrupción?

P4 - ¿Cuál es el compromiso y responsabilidad de su participación en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación de su área?

P5 - ¿Cómo se realizó el proceso de identificación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para su área?

P6 - En su opinión, ¿Las necesidades identificadas para la capacitación en su área tienen relación con las necesidades institucionales?"

P7 - ¿Cómo se identifican las brechas de conocimientos de su área o equipo?

P8 - ¿Usted tiene identificado la brecha de conocimientos específicas mínimas para el desempeño de su puesto?

P9 - Desde su experiencia, ¿La capacitación cumple con el plan de formación?

P10 - En su opinión, ¿Qué métodos de capacitación son más efectivos?

P11 - En su apreciación, ¿Las capacitaciones han aportado de una manera significativa a la mejora de su desempeño laboral?, sustente.

P12 - En su opinión, ¿Las acciones de capacitación del PDP aprobado responden a las actuales necesidades institucionales de su área o equipo de trabajo?

P13 - ¿Cómo fue su participación en la evaluación de gestión del rendimiento? Si tuvo rendimiento observado, ¿Cómo fue el proceso de construcción de su Plan de mejora?

P14 - En su opinión, su participación en la capacitación como parte del Plan de Mejora, ¿Le ayudó a levantar las observaciones sobre el cumplimiento de sus tareas?

P15 - De acuerdo a su experiencia. ¿Las capacitaciones recibidas promueven la innovación para la mejora de su desempeño laboral?

P16 - En su opinión. ¿Cómo se vincula el proceso de capacitación con la Competividad y Productividad Nacional?

P17 - En su opinión, ¿La capacitación es la mejor opción para contrarrestar los cambios técnicos o funcionales internos o externos?

P18 - En su opinión, ¿De qué manera la capacitación de los servidores contribuye al desempeño institucional?

P19 - ¿Considera usted que la capacitación que ha recibido está enfocado a los objetivos de la institución?

Agradecimiento de la entrevista

Se denomina Beneficiarios: a los servidores que fueron Capacitados por el Ministerio de Producción

**Anexo 3. Listado de las entrevistas de investigación**

<b>Clasificación de Entrevista</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Fecha</b>
Piloto	Servidor de la Recursos Humanos	Solicitó la Reserva de Identidad	04/05/2021
Funcionarios	Miembro del Comité de Planificación de Capacitación	Javier Juan Alegre Paredes	25/06/2021
	Director de Línea	Carlos Eduardo Pasache Cárdenas	16/05/2021
	Director de Asesoramiento	Edgar Rodolfo Galván Santa Cruz	26/05/2021
	Miembro del Comité de Planificación de Capacitación	Solicitó la Reserva de Identidad	24/05/2021
	Director de Línea	Jesús Iván Camasca Giraldo	24/06/2021
	Director de Línea	Luis Antonio Garcia Díaz	27/06/2021
Beneficiarios	Beneficiario de Dirección de Línea	Judith Collado Flores	29/06/2021
	Beneficiario de Dirección de Línea	José Cruz Masuda	29/06/2021
	Beneficiario de Dirección de Línea	Cristian Moreno Cortez	25/06/2021
	Beneficiario de Dirección de Línea	Miguel Ángel Ortiz Chávez	24/06/2021
	Beneficiario de Dirección de Línea	Mario Augusto Troya Cabrejos	25/06/2021
	Beneficiario de Dirección de Línea	Herminia Luz Urquiaga Cabello	12/06/2021
	Beneficiario de Dirección Administrativa	Luisa Cecilia Rengifo Vento	12/06/2021
	Beneficiario de Dirección de Línea	Jaquelin Zulema Olaza Chacón	12/06/2021
	Beneficiario de Dirección Administrativa	Bernolt Coronado Aranguri	20/06/2021
	Beneficiario de la Alta Dirección	Renato de La Torre Ramos	22/06/2021

#### **Anexo 4. Expertos que participaron en la validación del instrumento**

##### **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, 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.

##### **JOHNNY ALBINO ANAYA CALDAS**

DNI No. 07965473

Correo Electrónico: jaac2021@gmail.com

Psicólogo, Abogado, egresado de la Maestría en Gestión Pública y Especialización en Recursos Humanos en la Universidad del Pacífico. Formación y experiencia como Auditor de Calidad ISO 9001, con más de 15 años de experiencia profesional en el área de Recursos Humanos en entidades públicas de los tres niveles de gobierno, como Jurado Nacional de Elecciones, Agrobanco, Municipalidad de La Molina, Municipalidad de San Isidro, Municipalidad Metropolitana de Lima entre otras. Actualmente ocupo el puesto de Especialista de Gestión de la Capacitación en la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil en SERVIR.

##### **JORGE SAÚL QUILLATUPA ASTETE**

DNI No. : 42457120

Correo Electrónico: jsquillatupa@gmail.com

Licenciado en Administración Pública, Maestría en Dirección de Recursos Humanos en la UNMSM, especialista en distintos subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, cuento con 9 años de experiencia en el sector público, en entidades como FONDEPES, SUNAFIL, SUNEDU, SALUDPOL, SERPAR y UGEL 03, donde he desarrollado funciones en: Gestión de remuneraciones y compensaciones, Reclutamiento y selección de personal, Gestión del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) y Gestión del Rendimiento (GdR), actualmente desempeño el cargo de Coordinador del Equipo de Desarrollo y Bienestar del Talento Humano en la UGEL 03.

## **Anexo 5. Expertos que participaron en la revisión de la propuesta de mejora**

### **YURI RENGIFO RIVAS**

DNI No: 25711524

Correo Electrónico: yurirengifo@hotmail.com

Psicólogo Organizacional con más de 17 años de experiencia en la dirección de recursos humanos en importantes instituciones nacionales. Especialista en Derecho Laboral, Conciliador Extrajudicial, Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Conciliador Extrajudicial. Con maestría en Psicología Organizacional y Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Cursó el programa de Formación de Docentes 2019 a cargo de la Contraloría General de la República. Es Gerente Público de Recursos Humanos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

### **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, 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.

### **JOHNNY ALBINO. ANAYA CALDAS**

DNI No. 07965473

Correo Electrónico: jaac2021@gmail.com

Psicólogo, Abogado, egresado de la Maestría en Gestión Pública y Especialización en Recursos Humanos en la Universidad del Pacífico. Formación y experiencia como Auditor de Calidad ISO 9001, con más de 15 años de experiencia profesional en el área de Recursos Humanos en entidades públicas de los tres niveles de gobierno, como Jurado Nacional de Elecciones, Agrobanco, Municipalidad de La Molina, Municipalidad de San Isidro, Municipalidad Metropolitana de Lima entre otras. Actualmente ocupo el puesto de Especialista de Gestión de la Capacitación en la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil en SERVIR.