



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE
CAPACITACIÓN EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LIMA
METROPOLITANA”**

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

Presentado por

Srta. Nancy Josefina Balcazar Paucar

Srta. Maruja Maria Jines De La Cruz

Sra. Jessica Ubaldina Palomino Llance

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillus Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LIMA METROPOLITANA" presentado por doña Nancy Josefina Balcazar Paucar, de acuerdo con el D.N.I. 46842750, doña Maruja María Jines de la Cruz, de acuerdo con el D.N.I. 46807458, y doña Jessica Ubaldina Palomino Llance, de acuerdo con el D.N.I. 44634961 para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 21 de mayo de 2024 dando el siguiente resultado:

turnitin

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

"PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LIMA METROPOLITANA"

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

Reporte de similitudines

18%

1	...	1%
2	...	1%
3	...	1%
4	...	1%
5	...	1%
6	...	1%
7	...	1%
8	...	1%
9	...	1%
10	...	1%
11	...	1%

21 de mayo de 2024


Juan Carlos Ubillus Ramírez
Jefe Académico

A nuestras familias por el aliento constante y paciencia para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A nuestro asesor por guiarnos, por su entusiasmo y por compartir sus conocimientos para la construcción del presente trabajo de investigación.

A los servidores públicos que nos brindaron conocimientos y nos impartieron sus experiencias.

Finalmente, a nuestros compañeros, profesores y amistades que compartieron aprendizajes y reflexiones.

Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años, el Estado peruano continúa implementando el Servicio civil meritocrático como parte de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública conforme a lo establecido en el Decreto Supremo N.º 004-2013. En ese sentido, la administración de los recursos humanos en todos los niveles de gobierno cuenta con un parámetro establecido para su ejecución conforme a las disposiciones establecidas por la Autoridad Nacional del servicio Civil (SERVIR), ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), toda vez que en dichos niveles de gobierno. El recurso humano directivo es el que define los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos, con la finalidad de brindar servicios de calidad a las personas y sociedad en general. La ciudadanía demanda servicios de calidad a las entidades públicas, por esa razón, las entidades realizan esfuerzos para satisfacer las necesidades de bienes y servicios, garantizando que dicho servicio sea de calidad, equitativo y oportuno. Para ello, la gestión del talento humano de las organizaciones debe ser eficiente, y a través de la gestión efectiva del proceso de capacitación de los servidores civiles se convierte en una herramienta importante.

La gestión de los recursos humanos a través de la gestión de la capacitación permite que los servidores tengan un mejor desempeño, mejoren sus habilidades y competencias, situación que genera valor público en la gestión de sus funciones, y en consecuencia impacta en la ejecución de procesos de gran envergadura a nivel de los gobiernos subnacionales. Por esta razón, los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) tienen como finalidad mejorar el planeamiento de las acciones de capacitación y evaluar a sus servidores públicos, mediante procesos estandarizados, conforme a lo señalado en el Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, dado que este proceso es relevante porque se orientan a promover el desarrollo y actualización profesional de los servidores públicos en el Perú.

Los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) son presentados anualmente, en el caso de los gobiernos locales, se ha identificado que presentan una baja ejecución,

debido a que, en el año 2022, solo el 3.7% de las municipalidades cumplieron con desarrollar y ejecutar dichos planes, el diagnóstico indica que existe una limitada asignación y distribución equitativa de los recursos humanos y financieros para implementar las acciones de capacitación en los gobiernos locales. Conforme a la información proporcionada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), se aprecia que, de un total de 1,872 gobiernos locales (196 municipios provinciales y 1,676 municipalidades distritales) según INEI (2020), 72 de ellas presentaron su PDP a SERVIR y las ejecutaron.

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas y SERVIR, la ejecución presupuestal en “Servicio de capacitación y perfeccionamiento” en el año 2019 alcanzó el importe de S/174 millones, con un ratio de ejecución del 89.9% respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Mientras que el Gobierno Nacional ejecutó el mayor porcentaje del presupuesto en capacitación y perfeccionamiento: S/ 162 millones, equivalentes al 93.2% del total. Sin embargo, los Gobiernos Regionales y Locales tan solo ejecutaron un 6.8% del gasto total, con montos iguales a S/ 6.2 millones y S/ 5.6 millones, respectivamente. En ese sentido, encontramos que existe una limitada ejecución de los PDP y de las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales en el periodo 2019-2023.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar los factores que limitan la gestión de capacitación y ejecución del PDP en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana periodo 2022-2023. A partir de ello se proponen acciones de mejora que permitan optimizar la gestión de capacitación en los Gobiernos Locales, con la finalidad de mejorar el desempeño de los servidores públicos.

Finalmente, para tal fin se diseñó un estudio cualitativo, exploratorio, con la técnica de estudio de caso y la aplicación de entrevistas a profundidad realizado a los servidores y funcionarios públicos de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

Palabras Claves: Servicio Civil, Proceso de Capacitación, Gestión de Recursos Humanos, Valor Publico y Gobiernos Locales.

Lista de abreviaturas y acrónimos utilizados

AEM:	Asociación de Municipalidades del Perú
CAF:	Banco de Desarrollo de América Latina
CAS:	Contrato Administrativo de Servicios
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
COVID-19:	Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2.
DEMUNA:	Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente.
DL:	Decreto Legislativo
DNC:	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
ENAP:	Escuela Nacional de Administración Pública.
GAJ:	Gerencia de Asuntos Jurídicos
GDR:	Gestión del Rendimiento
GDSRH:	Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos
GL:	Gobiernos Locales
GOLOS:	Gobiernos Locales
GRH:	Gestión de Recursos Humanos
INAP:	Instituto Nacional de Administración Pública
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LSC:	Ley del Servicio Civil
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU:	Ministerio de Educación

MNC:	Matriz de Necesidades de Capacitación
NTP:	Normas Técnicas Peruanas
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCEM:	Observatorio para la Calidad Educativa en Medellín
OCI:	Órgano de Control Institucional
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
OMAPED:	Oficina Municipal de Atención a las Personas con Discapacidad
OPD:	Oficina de Protección de los Derechos
ORH:	Oficina de Recursos Humanos
OSCE:	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
PCM:	Presidencia del Consejo de Ministros
PDCA:	(Plan, Do, Check, Act)
PDF:	Formato de Documentos Portátiles
PDP:	Plan de Desarrollo de las Personas
PDPs:	Planes de Desarrollo de las Personas
PEI:	Plan Estratégico Institucional
PESEM:	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIB:	Producto Interior Bruto
PIM:	Presupuesto Institucional Modificado
PNMGP:	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
POI:	Plan Operativo Institucional
RENIEC:	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
RJ:	Resolución Jefatural o (Resoluciones Jefaturales)

ROF: Reglamento de Organización y Funciones.

RPE: Resolución de Presidencia Ejecutiva

RRHH: Recursos Humanos.

SAGRH: Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

SAT: Servicio de Administración Tributaria

SENAMHI: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera

SIGA: Sistema Integrado de Gestión Administrativa.

SINAPLAN: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

SISCA: Sistema Informático de Gestión de la Capacitación.

SRRHH: Subgerencia de Recursos Humanos

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

SUNEDU: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.

TDR: Términos de Referencia

UO.: Unidad Orgánica.

Índice

Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del Problema	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Definición de la problemática	4
2.3. Preguntas de Investigación.....	5
2.3.1.Pregunta Principal.....	5
2.3.2.Preguntas Secundarias.....	5
2.4. Objetivos.....	5
2.4.1.Objetivo General.....	5
2.4.2.Objetivos Específicos.....	5
2.5. Justificación.....	6
2.6. Delimitantes, limitaciones y alcances	7
2.6.1.Delimitación espacial	7
2.6.2.Limitaciones temporales	7
2.6.3.Limitaciones sociales	7
2.6.4.Alcances	8
Capítulo III. Marco teórico conceptual	9
3.1. Enfoque teórico de la capacitación.....	9
3.2. Servicio Civil	13
3.2.1.Evolución del Servicio Civil en el Perú.....	13
3.2.2.Modelos del Servicio Civil.....	14
3.2.3.Gestión de la capacitación en el servicio civil peruano	15
3.2.3.1.Gestión de Recursos Humanos.....	15
3.2.3.2.Gestión de la capacitación	16
3.3. Capacitación	17
3.3.1.Ciclo del Proceso de Capacitación	18
3.3.1.1.Planificación	18
3.3.1.2.Ejecución	19
3.3.1.3.Evaluación	20
3.3.2.Evaluación del impacto de Capacitación	21
3.3.3.Plan de desarrollo de las personas	22

3.3.3.1. Acciones de Capacitación	22
3.4. Gestión del Rendimiento	23
3.5. Implementación del proceso de capacitación en las entidades públicas y su relación con la modernización de la gestión pública.	23
3.6. Acciones que permiten implementar la gestión de la capacitación en gobiernos regionales y locales.	24
3.7. Gobiernos Locales	25
3.8. Mejora Continua	27
Capítulo IV. Marco Metodológico	29
4.1. Tipo de investigación y alcance.....	29
4.2. Diseño de investigación cualitativa.....	30
4.3. Instrumentalización	31
4.4. Tamaño de la población y muestra.....	31
4.5. Tamaño de la muestra	33
4.6. Análisis: contenido y de criterio.....	37
4.7. Presentación de los resultados	37
4.8. Cuestiones de Ética	38
Capítulo V: Diagnóstico Situacional.....	39
5.1. Gestión de las Capacitaciones de los Gobiernos Locales	39
5.1.1. Análisis situacional.....	39
5.1.2. Descripción del proceso actual	44
5.1.3. Herramientas de gestión elaboradas por SERVIR.....	51
5.2. Análisis de identificación de puntos críticos	53
5.3. Análisis de Resultados	54
5.3.1. Categoría Factores Internos (Figura 1).....	55
5.3.2. Categoría Factores Externos (Figura 2).....	57
5.3.3. Categoría Factores de Diseño y Programación (Figura 3).....	58
5.3.4. Categoría Evaluación y Seguimiento (Figura 4)	59
Capítulo VI: Propuesta de Mejora	63
6.1. Factores Internos.....	64
6.2. Factores Externos.....	69
6.3. Factores de Diseño y Planificación	70
6.4. Factores de Evaluación y Seguimiento	71

6.5. Redefinición del proceso de capacitación	74
6.6. Mejoras de la propuesta respecto al modelo actual de capacitación	74
6.7. Etapas para implementar las acciones de mejora en los Gobiernos Locales	76
6.8. Propuesta de Cronograma de actividades y presupuesto.....	78
Conclusiones y Recomendaciones	80
1.Conclusiones.....	80
2.Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83
Anexos	

Índice de Tablas

Tabla 4.1. Población de la investigación.....	32
Tabla 4.2. Relación de distritos de Lima Metropolitana.....	32
Tabla 4.3. Cálculo de la muestra.....	33
Tabla 4.4. Pre - Selección de entrevistados	34
Tabla 4.5. Criterios de inclusión y exclusión.....	35
Tabla 4.6. Relación de entrevistados	36
Tabla 5.1. Reporte de los últimos 11 años sobre gestión de los PDP de los Gobiernos Locales	43
Tabla 5.2. Entidades de gobierno local de Lima/Callao que aprobaron el PDP 2023 mediante el SISCA	51
Tabla 5.6. Leyenda de entrevistas	54
Tabla 5.7. Atributos de la investigación	55

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	17
Gráfico 3.2. Ciclo del Proceso de Capacitación.....	18
Gráfico 3.3. Compromisos y penalidades que asume el servidor beneficiario.....	20
Gráfico 3.4. Etapas de Evaluación	21
Gráfico 5.1. Megamatrices PDP	42
Gráfico 5.2. Resultados de la gestión de capacitación por nivel de evaluación al año 2022.....	43
Gráfico 5.3. Cadena de valor de la capacitación.....	45
Gráfico 5.4. Planificación de Políticas de Recursos Humanos	46
Gráfico 5.5. Acciones en la ejecución de la capacitación	47
Gráfico 5.6. Alcance de la Evaluación a Nivel de Aprendizaje.....	48
Gráfico 5.7. Descripción del actual proceso de capacitación conforme a la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”	50
Gráfico 6.1.: Métodos para impartir la capacitación y su construcción..	68
Gráfico 6.2. Métodos de aplicación general y niveles específicos	68
Gráfico 6.3. Propuesta del nuevo proceso de capacitación.....	76
Gráfico 6.4. Diagrama de Gant: Propuesta de cronograma de actividades y presupuesto para municipalidades distritales	79

Índice de Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia	2
Anexo 2. Relación de Gobiernos Locales que presentaron los PDP a SERVIR	4
Anexo 3. Criterios de selección de la muestra	6
Anexo 4. Ficha de Técnica del Proceso: GOP-FT-003 “Gestión del proceso de capacitación de los servidores del SAT”	9
Anexo 5. Figuras de categorías y subcategorías	10
Anexo 6. Guía de Entrevistas.....	14
Primera guía de entrevista a los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil Servir	14
Segunda guía de entrevista a los jefes de recursos humanos o directivos de los gobiernos locales	17
Tercera guía de entrevista a expertos/as de los PDP y gestión de capacitación.....	20
Anexo 7. Matriz de Entrevistados.....	23
Anexo 8. Diagrama de Gant: Propuesta de cronograma de actividades y presupuesto para municipalidades distritales	24

Capítulo I. Introducción

En el ámbito de la gestión pública, los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) y las acciones de capacitación ejercen un papel fundamental para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por las instituciones estatales, en particular de los Gobiernos Locales, de tal manera que se puedan cumplir con los objetivos institucionales. En el Perú, la aplicación de los PDP está regulada según el D.S. N° 009-2010-PCM, el cual busca mejorar el planeamiento de las acciones de capacitación y la evaluación de los servidores públicos a través de procesos estandarizados.

A pesar de la importancia de los PDP y de las acciones de capacitación, se ha identificado una baja ejecución de dichos planes y acciones de capacitación en los Gobiernos Locales. Según las estadísticas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), solo el 3.7% de las municipalidades cumplieron con desarrollar y ejecutar sus planes en el año 2022. Esta baja ejecución se debería principalmente a una limitada gestión, asignación y distribución equitativa de los recursos humanos y financieros para implementar las acciones de capacitación por parte de las autoridades de los Gobiernos Locales.

Los recursos humanos componen el principal activo que crea valor en el Estado, a razón de que los servidores públicos asumen importantes responsabilidades en la gestión pública. En ese sentido, la gestión de la capacitación coadyuva a mejorar las habilidades, desempeño y conocimientos de los servidores públicos, agregando valor público en la gestión de sus funciones y responsabilidades, el cual genera un impacto en la ejecución de los procesos de los gobiernos locales.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar los factores que limitan la gestión de capacitación y ejecución del PDP en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana periodo 2022-2023. A partir de ello se proponen acciones de mejora que permitan optimizar la gestión de capacitación en los Gobiernos Locales, así como fortalecer la planificación estratégica, descentralizar los recursos, mejorar la gestión financiera, implementar sistemas de evaluación, fomentar la cultura

del aprendizaje y proponer acciones de mejora continua, con la finalidad de mejorar el desempeño de los servidores públicos.

En tal sentido, el presente documento está organizado por seis capítulos. En el capítulo I comprende la introducción, el capítulo II contiene el planteamiento del problema, que a su vez está conformado por el antecedente, formulación del problema, objetivos, justificación, delimitación, limitación y alcances. En el capítulo III se presenta el marco conceptual, el mismo que sirve de base para analizar la gestión la capacitación y la de ejecución de los PDP en los Gobiernos Locales en el Perú, en el cual se desarrollan los conceptos teóricos de los temas más relevantes del estudio. En el capítulo IV se ubica el marco metodológico, mediante el cual se establece la metodología, el tipo y alcance de investigación, asimismo se definen las características del diseño de investigación cualitativa, los instrumentos y su validación por parte de expertos, el cálculo del tamaño de la población y muestra, así como el procedimiento de la investigación, para el uso de la información. En el capítulo V, se desarrolla el diagnóstico situacional de la gestión de capacitación y la ejecución de los PDP en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, describiendo la problemática, barreras, obstáculos y dificultades en la ejecución de la gestión del proceso de capacitación. Finalmente, en el capítulo VI se presentan las propuestas de mejoras en la gestión de la capacitación en los Gobiernos Locales en Lima Metropolitana, con la articulación de la gestión presupuestal de los PDP, fortaleciendo la planificación estratégica, descentralizando los recursos, implementando sistemas de evaluación y proponiendo acciones de mejora continua.

Capítulo II. Planteamiento del Problema

2.1. Antecedentes

En el año 2008, a través del Decreto Legislativo N.º 1025, el Congreso de la República aprobó las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, el cual en su Artículo 2º señala: “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, a través de los recursos humanos capacitados”.

Mediante el Decreto Supremo N.º 009-2010-PCM, se aprobó el Reglamento del Decreto Ley N.º 1025-2013, a través del cual se establecen los procedimientos para el desarrollo y ejecución de acciones de capacitación y evaluación del desempeño para los servidores públicos, el cual señala en el artículo 3º que los PDP) deben contener los objetivos generales de desarrollo de las personas, relacionados con los instrumentos de gestión multianual con que cuente la entidad, en particular, el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) y el presupuesto. Asimismo, menciona que los PDP tendrían una vigencia de cinco años y que todas las entidades públicas deberán presentar a SERVIR su PDP de manera anual, donde se detalla el planeamiento de la implementación de acciones para el desarrollo de las personas, los cuales debían ser presentados de manera obligatoria dentro de los treinta (30) primeros días calendario del año.

El Gobierno peruano en el año 2013, aprobó la Ley del Servicio Civil, a través de la Ley N.º 30057, mediante el cual se norman los procesos de capacitación en las entidades públicas en el Perú, con la finalidad de buscar la mejora del desempeño y de las capacidades de los servidores civiles, de tal manera que se brinden servicios de calidad a los ciudadanos, dado que la gestión de capacitación es una estrategia importante para alcanzar el logro de los objetivos de las entidades públicas. La capacitación en el servicio civil peruano está definida, según la Resolución Presidencia

Ejecutiva (RPE) N.º 141-2016-SERVIR-PE, 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, la cual debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Como por ejemplo los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional, cabe precisar que ambos tipos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación (cursos y/o temas).

2.2. Definición de la problemática

Las instituciones del Estado brindan servicios en beneficio de los ciudadanos, los cuales favorecen el desarrollo de las comunidades a nivel nacional, conforme a lo establecido en el artículo 44 de la Constitución Política del Perú. Asimismo, a nivel del gobierno local las municipalidades distritales gestionan sus recursos (financieros y económicos) asignados para el desarrollo del distrito. Las municipalidades proveen servicios básicos a la comunidad, por esta razón es menester que el desempeño y rendimiento de los servidores civiles que trabajan en los municipios, desarrollen habilidades, competencias y cuenten con el conocimiento necesario para una gestión efectiva de sus procesos. Sin embargo, según la información de SERVIR, solo 72 municipalidades distritales de un total de 1,676, conforme al INEI (2020), gestionan el proceso de capacitación para su personal, a su vez cumplen con presentar y ejecutar su PDP ante el ente rector. Esta situación refleja que solo el 4.30% de las municipalidades distritales cumplen con ejecutar el proceso de capacitación, y que, en consecuencia, los servidores civiles de las municipalidades tendrían un rendimiento deficiente debido a que no son capacitados bajo estándares establecidos en la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” de SERVIR.

Sumado a esto, según Honores, Vargas, Espinoza y Tapia, en lo que se ha evidenciado que la capacitación influye en un 67% en el desempeño de los trabajadores, en el ejercicio de sus funciones y en consecuencia la capacitación incrementa la eficiencia del trabajador, la calidad en la toma de decisiones y en conocimientos relacionados a las actividades conforme al perfil del trabajador (2020, pág. 405). En ese sentido, es

importante tratar la presente problemática, la cual no ha sido abordada a nivel de los gobiernos locales.

2.3. Preguntas de Investigación

2.3.1. Pregunta Principal

¿Cuáles son los factores que limitan la efectiva gestión de la capacitación y ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana y qué estrategias y acciones efectivas mejorarían la gestión de la capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas?

2.3.2. Preguntas Secundarias

- ¿Qué factores dificultan la implementación efectiva de los Planes de Desarrollo de las Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los factores que dificultan la gestión de recursos humanos en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son las acciones y estrategias efectivas para mejorar la gestión de capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

Identificar los factores que limitan la efectiva gestión de la capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana y proponer acciones y estrategias para mejorar la gestión de capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que dificultan la implementación efectiva de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.
- Analizar los factores que dificultan gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

- Proponer las soluciones y estrategias efectivas para superar los obstáculos en la efectiva gestión y ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas y de las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

2.5. Justificación

En base a las disposiciones referidas en la Política de la Modernización de la Gestión Pública (D.S. N° 004-2013-PCM), se señala que uno de sus pilares es el servicio civil meritocrático, lineamiento que está relacionado a la gestión de los Recursos Humanos de las instituciones públicas. En base a este lineamiento, se establece que un mayor mérito exige una mayor profesionalización y capacidad técnica del servicio público; es decir, que los servidores requieren de una mayor capacidad de responder a cambios estratégicos de gobierno y atender de forma óptima las demandas de la ciudadanía.

Los Gobiernos Locales desempeñan un papel importante para el desarrollo y bienestar de las comunidades y de los ciudadanos, por dicha razón, es relevante conocer los factores que dificultan la ejecución de los PDP y las acciones de capacitación, para optimizar la gestión del talento de los servidores públicos de dichas entidades, el cual permitirá mejorar la calidad de los servicios públicos de las municipalidades, atendiendo mejor las necesidades de su población.

Asimismo, según las políticas definidas por SERVIR, los PDP y las acciones de capacitación fueron diseñados para impulsar el crecimiento y desarrollo de personas a nivel del Estado peruano, sin embargo, existen evidencias en donde se identifican obstáculos que impiden una efectiva implementación de dichos planes en los Gobiernos Locales; por esta razón, es pertinente abordar la presente investigación, para mejorar el alcance de los objetivos y metas de dichas entidades, que permita lograr una mayor eficacia en la gestión pública. De ahí que es relevante que el estudio pueda garantizar una asignación equitativa de recursos para la capacitación, fortalecimiento de las capacidades del personal y promover una mayor autonomía en la asignación de recursos en los Gobiernos Locales, con el propósito de reducir brechas y mejorar los servicios a los ciudadanos.

En ese sentido, la presente investigación brindará nuevos aportes y conocimientos a la gestión pública, porque permitirá identificar áreas de mejora en la gestión de los recursos humanos de los Gobiernos Locales, estableciendo acciones y/o estratégicas que coadyuve a mejorar la efectividad de los PDP y capacitación a los servidores públicos, implementando prácticas más eficientes y buscando fortalecer la capacidad de gestión de dichas entidades locales.

2.6. Delimitantes, limitaciones y alcances

2.6.1. Delimitación espacial

El trabajo de investigación se delimita a los procesos de ejecución de los Planes de Desarrollo de las Personas y las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales en el periodo 2022-2023, el cual abarca a 1,872 municipalidades a nivel nacional, incidiendo sobre la gestión de 72 gobiernos locales que cumplieron en informar y ejecutar los PDP a SERVIR, y en el año 2022, de los cuales se considera la gestión de los PDP en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

2.6.2. Limitaciones temporales

Dificultades para disponer de información respecto a la ejecución presupuestal de los Planes de Desarrollo de las Personas y de las acciones de capacitación de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana en el periodo del año 2022-2023, por dicho motivo, se solicitó a SERVIR acceso a dicha información, en el marco la Ley de Transparencia y acceso a la información.

2.6.3. Limitaciones sociales

El estudio se realizará a los funcionarios: jefes de las Oficina de Recursos Humanos o el que haga de sus veces y a los ejecutores de la Gestión de los procesos de capacitación en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana pertenecientes a los distritos de: San Juan de Lurigancho, Chorrillos, Santiago de Surco, Pachacamac, Jesús María y Lince, a través de entrevistas, se buscó conocer las causas por la que no han presentado su Plan de Desarrollo de las Personas ante SERVIR y quienes sí lo hayan gestionado.

2.6.4. Alcances

El alcance de la presente investigación es a nivel de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, debido a que se realizará una propuesta de acciones y lineamientos estratégicos para la mejora en la Gestión de los PDP y de las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales a nivel nacional.

Capítulo III. Marco teórico conceptual

3.1. Enfoque teórico de la capacitación

En el ámbito internacional, entidades como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señalan la necesidad de mejorar la capacitación y formación de los trabajadores del sector público, debido a que son elementos fundamentales para la mejora de la calidad y de la eficiencia de los servicios públicos, a través de la reducción de los costos administrativos y la satisfacción de los usuarios. La falta de una capacitación adecuada puede ocasionar un impacto negativo en la productividad y rendimiento laboral de los trabajadores del sector público. Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) menciona que la inversión en capacitación y formación para los trabajadores del sector público son esenciales para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos, fortalecer la capacidad institucional y mejorar la gestión de políticas públicas.

De acuerdo Ielah & Ali (2019), las organizaciones se centran en el desarrollo de recursos humanos para mejorar el rendimiento de los empleados y en última instancia, de la propia organización. La capacitación y el desarrollo del personal se implementan de diversas maneras, algunas de las cuales generan resultados inmediatos a corto plazo, mientras que otras ofrecen beneficios efectivos a largo plazo para el rendimiento del empleado, desarrollar la formación del personal en aspectos como el servicio, la formación en el trabajo y la jornada laboral genera un impacto en el rendimiento de los empleados en términos de eficacia y eficiencia.

Los empleadores en los ámbitos público y privado experimentan la rotación de personal, siendo uno de los desafíos que enfrentan para retener empleados competentes sin comprometer la responsabilidad fiscal. En ese sentido, el ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación a los empleados, no solo puede contribuir a formar una fuerza laboral de calidad, sino también puede tener un impacto positivo en la retención. Las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados pueden beneficiarse con una disminución en la rotación de personal y un aumento en la productividad, logrando así un retorno positivo de la inversión (Jurgensen; 2016).

En el Instituto de Servicio Público de Nigeria, Okafor & Maduka (2020), señalan que mejorar la competencia del personal público es crucial para garantizar la eficiencia en la prestación de los servicios gubernamentales. Los gobiernos deben buscar ofrecer servicios rápidos y transparentes, a través de una fuerza laboral competente y orientada a resultados. La evolución constante del servicio público, impulsada por las crecientes demandas ciudadanas, destaca la necesidad de capacitación y desarrollo de habilidades para los servidores públicos. La Teoría de la Experiencia explica cómo la formación continua y el desarrollo de capacidades son fundamentales para mejorar la competencia en el servicio público nigeriano.

La importancia del proceso de la capacitación en las organizaciones se debe a que este proceso funciona como una herramienta que busca incrementar los “estándares de desempeño” (Pérez et al.; 2011), y para ello proponen formas de desarrollar estrategias de capacitación. Este enfoque teórico se basa en el “enfoque de relaciones humanas ve el conocimiento y el orgullo de los trabajadores de línea como el mayor recurso para controlar y mejorar la calidad y la productividad (Drucker, 1995, pág.298).”

Para conocer este enfoque veremos tres líneas necesarias para que la capacitación tenga el efecto esperado en una organización, por ello en primer lugar, aborda las condiciones de tipo organizacional que inciden en el aprendizaje de sus miembros; en segundo, la influencia de la estructura y cultura para favorecer el aprendizaje; y finalmente, el papel de la dirección para orientar la capacitación e impacte en la mejora de competencias de sus miembros.

Las necesidades de capacitación o el proceso de la capacitación surgen porque existen brechas que cerrar, en ese sentido esta herramienta no tiene impacto por sí sola, es decir la cultura de la organización en este aspecto influye de forma impresionante, porque este patrón cultural hace que el aprendizaje nuevo se implante en sus miembros y mejor aún si es que el conocimiento puede ser compartido con otros miembros de la unidad orgánica. Entonces, si se crean las condiciones para que sus miembros interactúen y participen en el centro de trabajo, podrán compartir el aprendizaje (los contenidos brindados en la capacitación), lo que influirá de forma positiva en la

productividad, debido a que sus miembros tendrán conocimiento pleno y compartirán experiencias en favor de atender limitantes que puedan existir en su ámbito de trabajo. Nonaka (2000).

Además del sistema de trabajo que emplea una organización, existen otros factores relevantes que impactan en el efecto de la capacitación, y son “los motivacionales”, Tynjälä (2008), que no siempre podrán existir las mismas oportunidades de aprendizaje en los puestos de trabajo. Por ello, Pérez et al. (2011), hacen referencia a Sambrook, quien muestra tres factores que influyen en el aprendizaje en el puesto de trabajo.

El primero, es el organizacional, y está relacionado a la estructura y la cultura, es decir el respaldo que se tenga a nivel de la dirección de la organización para que las actividades que desarrollen sus miembros estén orientadas, además de la producción, también al aprendizaje.

El segundo factor, es el funcional y está relacionado a los “elementos que orientan la realización del trabajo” contempla la forma en la que la organización realiza su trabajo, las herramientas que usa, el perfilamiento de los expertos, etc.

El tercer factor es el individual, que está directamente relacionada en la “responsabilidad de directivos y empleados de aprender” es decir que la posición de la organización imparta una motivación constante que fomenta el aprendizaje tanto de conocimientos como de habilidades; esta confianza fomenta que los empleados hagan suyo este patrón de aprendizaje al interior de la organización.

En base a los factores revisados, se concluye que es fundamental que para que el aprendizaje sea una constante en el comportamiento de los empleados, la organización deberá evaluar la creación de espacios de trabajo en el que sus miembros puedan interactuar, no sólo espacios físicos si no también tiempo, en el que puedan analizar situaciones y compartir experiencias para resolver problemas propios de su unidad orgánica. Estos “espacios” en los que se pueden dar el intercambio de conocimientos se pueden dar a través de los siguientes medios: “documentos, juntas, coordinaciones

por teléfono y redes de comunicación internas de la organización.”. De esta forma se implantará el “learning by doing” (aprender haciendo).

Otro autor que habla sobre factores que influyen en la gestión de la capacitación es Mondy Wayne, el primero, es el grado de compromiso de los niveles directivos (de los especialistas y no especialistas); segundo, el uso de la tecnología para impartir conocimientos; tercero, la complejidad organizacional (la interacción entre individuos y grupos se torna más complicada); y finalmente, los estilos de aprendizaje, debido a que la ciencia del comportamiento han influenciado en la forma como las organizaciones realizan la capacitación (Mondy, 2005, pág. 205).

La transformación de la metodología de “aprehender” el aprendizaje, dependerá de la alta dirección a través de estrategias para ejecutar la capacitación y fortalecer las competencias de sus miembros, y de la visión de la organización para fomentar la mejora continua de esta. El impacto de las capacitaciones no siempre se orientará a la mejora del rendimiento de sus miembros, sino que también explora diversos ámbitos, como remediar deficiencias en competencias, según un estudio por (NG Y. C.; 2005) citado por (Pérez et al.; 2011).

Para efectos de esta investigación, este enfoque teórico nos da elementos para percibir que el proceso de la capacitación no está aislado, sino es parte de una estrategia institucional y la disposición de la alta gerencia para el fomento del aprendizaje en la organización, que además deberá ser sostenible, empleando herramientas que permitan el fomento de la cultura de la mejora continua de la organización.

Según lo señalado por Soza y Herrera (2022), los procesos de capacitación son muy importantes en las organizaciones porque permite integrar a los miembros de la organización, le permite tener una mayor identificación con la cultura organizacional, le genera una mayor disposición por los logros misionales y por alcanzar a cumplir con los objetivos y actividades, mejora la competitividad, productividad, promueve la creatividad, innovación y disposición en las actividades laborales, disminuye los costos relacionados a las actividades desarrolladas, mejora el clima laboral, el trabajo en equipo, y por supuesto en la cooperación y coordinación.

3.2. Servicio Civil

El Servicio Civil, conocido por su abreviatura SERVIR, es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas en todos los niveles de gobierno en nuestro Perú. Dentro de este sistema se encuentra el Subsistema seis (6) denominado Gestión del Desarrollo y Capacitación que contiene el proceso Capacitación, el mismo, que tiene como objetivo “mejorar el desempeño de las/los servidores/as civiles, a través del desarrollo de competencias o conocimientos” alineados al perfil del puesto y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Servicio Civil peruano también se define como la agrupación de individuos que se encuentran empleados por el Estado, conocidos como servidores civiles, y son reconocidas debido a la naturaleza de sus labores, las cuales están enfocadas en el beneficio de la comunidad. El objetivo principal del Servicio Civil es mejorar la calidad y la rapidez de los servicios ofrecidos a la población. Para alcanzar este propósito, se pretende optimizar el rendimiento de los servidores públicos a través de la profesionalización, la implementación del principio del mérito y la revisión de las normativas que gobiernan los derechos y las responsabilidades de los funcionarios públicos. (D.S. No 40-2014-PCM, 2014, pág. 3)

3.2.1. Evolución del Servicio Civil en el Perú

El inicio del sistema de servicio civil formal en el Perú se remonta a 1937, cuando se establecieron las primeras instituciones encargadas de la administración de recursos humanos. Estas instituciones incluyeron la Intendencia General de Hacienda, que con el tiempo fue sustituida por la Dirección de Escalafón y Listas Pasivas, seguida por la creación de la Dirección General del Servicio Civil. Además de estas, se sumaron la Oficina Nacional de Personal (ONAP), el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y, en tiempos más recientes, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la cual desempeña actualmente un rol principal en la supervisión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos. (Matos Iberico, 2011, pág. 5)

Posteriormente, en las últimas siete décadas, la dirección de la gestión de recursos humanos en el ámbito estatal ha experimentado una serie constante de cambios. Puesto que se llevaron a cabo diversas reformas parciales que, en conjunto con la existencia de un marco legal fragmentado relacionado con los recursos humanos del Estado, han dado lugar a una multiplicidad de regímenes y regulaciones que han complicado aún más su administración. Sin embargo, un punto de inflexión significativo se produjo en el año 2008 con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, conocida como SERVIR. Este acontecimiento marcó el inicio de una nueva etapa en el servicio civil, ya que SERVIR asumió la función principal de supervisar el Sistema Administrativo de Recursos Humanos. De esta manera, con la creación de SERVIR como entidad rectora del sistema de gestión de recursos humanos, se estableció una entidad responsable de gestionar a los recursos humanos estatales, promulgar las normativas aplicables y garantizar su cumplimiento. (Cortés & Prieto, 2015, pág. 5)

Asimismo, se produjo un acontecimiento significativo con la entrada en vigor de la Ley 30057, la cual desempeña un papel fundamental en el ámbito de la administración y modernización del sector público. Esta Ley se enfoca específicamente en la gestión del capital humano, la cual está compuesta por autoridades, un órgano rector y oficinas encargadas de la gestión del talento humano. Estos elementos establecen una relación entre el empleado y el Estado que abarca aspectos clave como el ingreso bajo el nuevo marco legal, la evaluación, el desarrollo en la carrera, los términos de la relación laboral y la terminación mediante el régimen disciplinario. Es importante destacar que las reformas en el Perú históricamente han tenido un impacto significativo en la sociedad. En este sentido, la promulgación de esta nueva reforma no es una excepción y también tendrá un impacto social importante. (Paiva, 2020:65, como se citó en Ramirez & Godeau, 2022, pág 2913)

3.2.2. Modelos del Servicio Civil

Un modelo de servicio civil se define como un sistema administrativo respaldado por una base jurídica que establece las condiciones y facilita los recursos necesarios para atraer a las personas más calificadas al servicio público, especialmente para desempeñar funciones no políticas dentro del Estado. El objetivo principal es

garantizar que el servicio público funcione de manera óptima y eficiente. Este modelo incluye un conjunto de disposiciones que regulan la gestión del empleo público y el personal que forma parte de él, orientando esta gestión hacia la constante profesionalización de las administraciones públicas. (Zelesnak, 2009, como se citó en Longo, SC chileno, 2005, 23)

Además, según lo establecido en la Ley 30057, el modelo del Servicio Civil peruano se fundamenta en una serie de valores que incluyen la legalidad, el compromiso, la solidaridad, la responsabilidad, el respeto, el servicio, la transparencia y el logro de resultados. Este modelo se compone de cuatro subsistemas (ingreso, profesionalización, planificación y estructuras, y evaluación del desempeño) que aseguran el acceso a la función pública basado en méritos de capacidad y preparación, así como la permanencia en función del desempeño y el desarrollo de los servidores públicos de carrera. (Leon, 2015, pág. 155)

Existen dos tipos de modelos de servicio civil: 1. El modelo abierto o de puestos, que permite a cualquier persona postular siempre que cumpla con los requisitos, y 2. El modelo cerrado, que restringe la postulación a personas que ya trabajan en el sector público. Se han observado distintas experiencias en este ámbito, como el sistema de puestos abierto en Canadá; los sistemas mixtos, como los implementados en Chile y España; y los sistemas cerrados, como el de Brasil, que aplica esta modalidad al primer nivel inicial de la carrera. En el contexto peruano, se adopta un modelo mixto, donde el acceso a la carrera es cerrado (aunque con un nivel inicial abierto), mientras que para los directivos y los servidores de actividades complementarias se aplica un modelo abierto. (Cortés & Prieto, 2015, Pág. 6)

3.2.3. Gestión de la capacitación en el servicio civil peruano

3.2.3.1. Gestión de Recursos Humanos

En el contexto peruano, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, conocido como SAGRH, tiene la función de establecer, desarrollar y llevar a cabo la política de Estado relacionada con el servicio civil. Este sistema engloba el conjunto de regulaciones, recursos, enfoques, valores, procesos y técnicas que las instituciones

del sector público utilizan para administrar sus recursos humanos. Asimismo, SERVIR actúa como la entidad principal en la dirección del Sistema de Recursos Humanos y las directrices que emite son de aplicación obligatoria para todas las entidades de la administración pública. (R.P.E No 068-2021-SERVIR-PE,2016, pág 2)

3.2.3.2. Gestión de la capacitación

La Ley N° 30057, conocida como la Ley del Servicio Civil, en el artículo 10 se establece que el propósito central de la gestión de la capacitación consiste en la búsqueda de la mejora en el desempeño de los servidores civiles con el fin de ofrecer servicios de alta calidad a los ciudadanos. De igual manera, busca reforzar y potenciar las habilidades de los servidores civiles para un desempeño efectivo, y se convierte en una estrategia esencial para alcanzar los objetivos institucionales. (Ley N° 30057, 2013, pág 3).

También se considera que, es una fase del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos destinada a mejorar el desempeño de los servidores civiles a través del desarrollo de competencias y conocimientos específicos. Se encuentra alineada con las exigencias del puesto de trabajo y los objetivos estratégicos de la organización. Según lo ilustra el gráfico, el proceso dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos abarca siete subsistemas, siendo el subsistema seis, denominado "Gestión de desarrollo y capacitación" el que engloba la gestión de la capacitación en el proceso número 17 (R.P.E No 238-2014-SERVIR-PE,2014, pág. 4)

Gráfico 3.1. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - SAGRH



Fuente: Directiva 002-2014-SERVIR/GDSRH (2014).

3.3. Capacitación

En la gestión pública también se concibe “La Capacitación como 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”, Chiavenato (2007).

Este autor señala que: “según el Nacional Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización”.

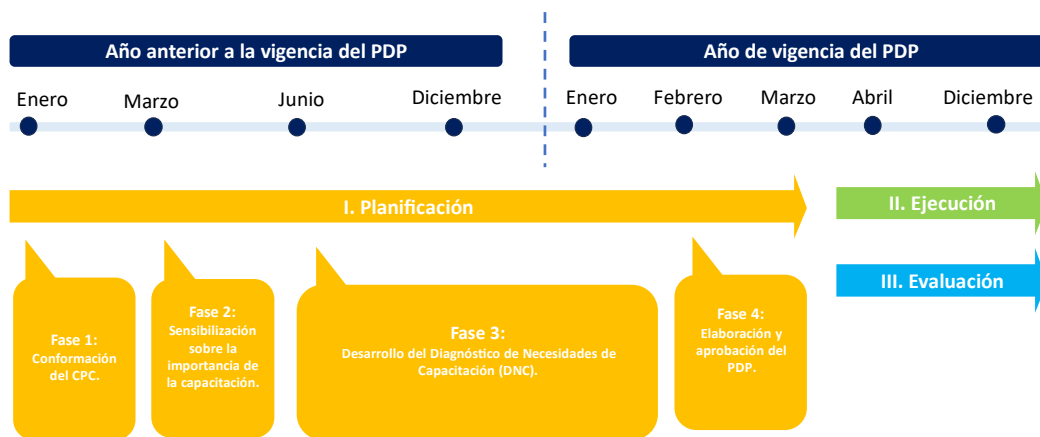
De acuerdo a lo señalado por SERVIR (2016), en la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, los procesos de capacitación en los servidores públicos buscan mejorar su desempeño mediante el cierre de brechas

o desarrollo de competencias o conocimientos. La capacitación debe alinearse a los objetivos estratégicos de la entidad pública, así como al perfil del puesto que ocupe. Dicha norma define dos tipos de capacitación: Formación Laboral y Formación Profesional, las cuales se desarrollan a través de las acciones de capacitación.

3.3.1. Ciclo del Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación involucra un ciclo compuesto por tres etapas, tal como se presenta en el gráfico: Planificación, Ejecución y Evaluación. Esta secuencia está interconectada con el Proceso de Gestión del Rendimiento, recibiendo datos acerca de la evaluación de desempeño de los servidores, lo que facilita la planificación y ejecución de acciones de capacitación, especialmente para aquellos con desempeño que requiere mejoras. (R.P.E No 141-2016-SERVIR-PE, 2016, pág. 12)

Gráfico 3.2. Ciclo del Proceso de Capacitación



Fuente: R.P.E 141-2016-SERVIR-PE (2016)

3.3.1.1. Planificación

Esta etapa marca el inicio del proceso de capacitación y su objetivo principal es que cada entidad identifique y defina sus necesidades de capacitación a partir de sus metas estratégicas, con el fin de establecer las acciones de capacitación a llevar a cabo durante un período fiscal determinado. Esta etapa consta de cuatro fases específicas; 1. Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación, 2. Sensibilización

sobre la importancia de la capacitación, 3. Desarrollo del diagnóstico de las necesidades de capacitación, y 4. Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas. (R.P.E No 141-2016-SERVIR-PE, 2016, pág. 12)

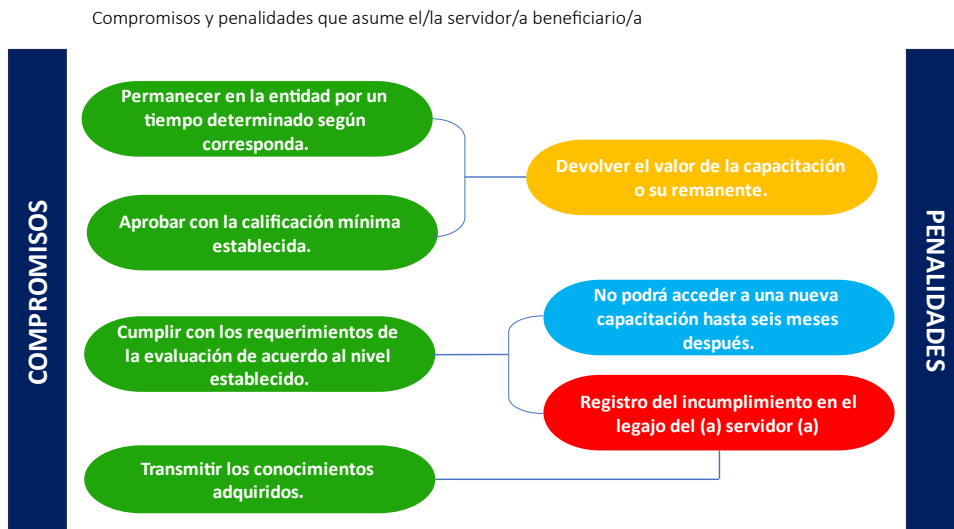
3.3.1.2. Ejecución

En esta fase, se realiza la elección de proveedores de formación que cumplan con altos estándares de calidad, y se lleva a cabo la ejecución, seguimiento y supervisión de las actividades de capacitación, junto con la implementación de medidas para asegurar la participación de los empleados. Únicamente se autorizan las acciones de formación que previamente han sido aprobadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP).

La ejecución de estas actividades conlleva el registro de datos en herramientas como la Matriz de Ejecución del PDP, en donde se procede a documentar las acciones de capacitación que son llevadas a cabo por las entidades de acuerdo a su Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), incluyendo cualquier modificación realizada en el proceso, y el Formato de Compromisos de Capacitación, que se trata de una declaración legal firmada por el servidor antes de comenzar su formación, en la que se compromete a cumplir ciertos compromisos o acepta posibles sanciones en caso de no cumplir con lo acordado, tal como se muestra en la Gráfica.

Además, se consideran criterios de calidad al seleccionar a los proveedores de formación, se establecen acuerdos o sanciones para los beneficiarios de la capacitación, y se establecen directrices para ajustar el PDP en caso de ser necesario. (R.P.E No 141-2016-SERVIR-PE, 2016, pág. 16)

Gráfico 3.3. Compromisos y penalidades que asume el servidor beneficiario



Fuente: Servir (2020).

3.3.1.3. Evaluación

En esta fase se lleva a cabo la evaluación de los resultados de las acciones de capacitación implementada, en donde los resultados de la evaluación proporcionaran datos para el mejoramiento continuo de la gestión de la capacitación. La evaluación de la capacitación se divide en cuatro niveles, en los cuales se utilizarán herramientas específicas según el nivel de evaluación:

- Reacción: Evalúa la satisfacción de los participantes. En este nivel se emplea la Encuesta de Satisfacción.
- Aprendizaje: Mide el conocimiento adquirido en relación con los objetivos de aprendizaje. En este nivel se aplica una herramienta de medición propuesta por el proveedor de capacitación.
- Aplicación: Evalúa en qué medida las competencias o conocimientos adquiridos se aplican en el desempeño de los servidores. En este nivel se desarrolla una Propuesta de Aplicación.

d) Impacto: Analiza los efectos a mediano plazo que pueden atribuirse directamente a la acción de capacitación, mediante indicadores de gestión de la entidad. En este nivel se lleva a cabo una medición de Impacto según lo propuesto por la entidad.

Es importante señalar que no todas las acciones de capacitación se evalúan en los cuatro niveles, ya que el nivel de evaluación varía según la naturaleza y los objetivos de la formación. (R.P.E N.º 141-2016-SERVIR-PE, 2016, pág. 22)

Gráfico 3.4. Etapas de Evaluación



Fuente: Servir (2020).

3.3.2. Evaluación del impacto de Capacitación

Según lo señalado por Hidalgo-Parra et al. (2019), un modelo muy utilizado para medir impacto de capacitación fue desarrollado en 1995 por Kirkpatrick (2006), dicho modelo tiene cuatro niveles: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. El nivel reacción se encarga de medir la satisfacción de los que reciben la acción de capacitación, respecto a la calidad del programa recibida del docente, a través de encuestas, entrevistas entre otras herramientas. El nivel aprendizaje se orienta a obtener conocimientos, comprobando la participación en clases, con la realización de tareas, pruebas, presentación de proyectos o tesis, etc. El nivel comportamiento mide

el grado de aplicación de los conocimientos asimilados por el capacitado, pudiéndose comprobar a través de la observación, las entrevistas a los jefes y subordinados, evaluando el desempeño. Y finalmente, el nivel de resultados, el cual se mide a través de indicadores sean de diferente índole, entre económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales o ambientales.

3.3.3. Plan de desarrollo de las personas

El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) se configura como el instrumento de gestión clave para planificar y estructurar las acciones de capacitación programadas, basándose en la identificación de las necesidades de formación y abarcando los objetivos generales de esta, junto con su estrategia de implementación. Su propósito central es fortalecer la actualización y desarrollo profesional de los servidores públicos, al mismo tiempo que potencia sus habilidades y competencias laborales, promoviendo las competencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes que se alinean con el logro de los objetivos estratégicos de la institución. (R.D.E No 000035-2023-FONCODES/DE, 2023, pág 12)

El proceso de Capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Dicho proceso se relaciona con la Gestión de Rendimiento, recibiendo información sobre la evaluación de desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar Acciones de Capacitaciones de manera prioritaria para el personal con rendimiento sujeto a observación.

(Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-2023-SERVIR-PE, 2016, pág 2)

3.3.3.1. Acciones de Capacitación

La Directiva de SERVIR, señala que son actividades de enseñanza – aprendizaje, orientadas a desarrollar competencias en el servidor civil, de tal manera que, si la capacitación no está relacionada con alcanzar un grado académico o título profesional, se le denomina Formación Laboral. Las actividades de enseñanza se realizan a través de actividades como: talleres, cursos, seminarios, diplomados, entre otros; mientras que en los casos que a través de la capacitación se logra una maestría o doctorado se

le denomina Formación Profesional. Asimismo, existen diversos estudios de pregrado, en institutos, en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, actividades de asistencia técnica, inducción, charlas informativas y los estudios primarios que no están comprendidos dentro la Acción de Capacitación.

3.4. Gestión del Rendimiento

SERVIR define a la Gestión de Rendimiento como un proceso integral, continuo y sistemático, que busca identificar y reconocer la contribución de los servidores civiles con los objetivos y metas institucionales, este proceso tiene una duración de un año y se le denomina Ciclo de Gestión de Rendimiento, la misma que está comprendida dentro del Subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. La aplicación de la Gestión del Rendimiento tiene las siguientes fases: Planificación, Establecimiento de metas y compromisos, Seguimiento, Evaluación de desempeño y Retroalimentación. Los Planes de Mejora se elaboran en la fase de retroalimentación, a través de este documento se identifica y registra las recomendaciones de capacitación que definen tanto el evaluador y el evaluado; así mismo, a través de estos Planes de Mejora de los servidores evaluados se elabora la formulación de los Planes de Desarrollo de las Personas en cada entidad pública. (R.P.E No 141-2016-SERVIR-PE, 2016, pág. 3)

3.5. Implementación del proceso de capacitación en las entidades públicas y su relación con la modernización de la gestión pública.

De acuerdo con el artículo 10 de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, establece que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los/as servidores/as civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, contribuyendo así a un Estado más eficiente, eficaz, moderno y transparente.

Por otro lado, cabe precisar que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al 2030 fue aprobada mediante D.S. N.º 103-2022-PCM, en la cual se identifica la existencia de un problema público latente: “Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”. Dentro de las causas que lo originan está la limitada

capacidad de gestión interna de las entidades y el inadecuado desempeño de los/as servidores/as civiles. Frente a ello, en la PNMGP se reconoce la importancia de atender estas causas, estableciendo como lineamiento 2.8 el fortalecer las capacidades de los/as funcionarios/as, directivos/as y servidores/as civiles.

Por esta razón, resulta importante centrarnos en los/las servidores/as civiles como motor de cambio en las organizaciones, toda vez que constituyen el activo más valioso que tienen las entidades públicas para proveer bienes y servicios públicos de calidad. También es fundamental la participación de las altas direcciones y titulares reconociendo la importancia y beneficios de la gestión de la capacitación. Y que las oficinas de recursos humanos implementen adecuadamente los lineamientos normativos y metodológicos para la aprobación de su Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) 2023.

3.6. Acciones que permiten implementar la gestión de la capacitación en gobiernos regionales y locales.

De acuerdo con lo señalado en el numeral 8.1 de la directiva R. P. E. N.º 141-2016-SERVIR-PE (2016) “Normas para la gestión del proceso de la capacitación en las entidades públicas”, se estableció que a partir del 2018 es de obligatorio cumplimiento, que las entidades del nivel de gobierno regional y local implementen el proceso de capacitación en sus respectivas entidades.

Hasta la fecha, las entidades públicas que en su mayoría tienen implementado dicho proceso son las de nivel nacional y regional. De acuerdo con lo que informan los responsables de recursos humanos de gobiernos regionales y locales, entre los factores que limitan la implementación de la capacitación, están la poca importancia y/o motivación que los directivos de la entidad le otorgan al proceso de capacitación, la complejidad que le atribuyen a la implementación, la falta de presupuesto y la limitada comunicación y coordinación existente entre las Oficina de Recursos Humanos y las diferentes áreas de la entidad.

Debido a ello, resulta necesario implementar acciones estratégicas e iniciativas en diversas entidades, (del mismo nivel de gobierno) para superar problemáticas afines y lograr implementar el proceso, con la finalidad es inspirar y llamar a la acción a otros líderes, y que estos asuman el compromiso de involucrarse con la mejora continua y competitividad de sus organizaciones, a través de una herramienta clave como es la capacitación.

3.7. Gobiernos Locales

Conforme a la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), Ley N.º 27972, oficializada el 27 de mayo de 2003, define al Gobierno Local como: “entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización”. Cabe precisar que las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, que tienen personería jurídica de derecho público.

Cuya finalidad es representar al vecindario, promoviendo la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción, razón por la cual debe contar con servidores que cuenten con los conocimientos, habilidades, competencias y valores para que la organización tenga el desempeño óptimo y cumpla con dicha finalidad.

Otra característica del gobierno local es promover el desarrollo integral, con la finalidad de viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, de forma permanente e integral. “Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población”, como se refiere en el Artículo X de la Ley.

Un punto relevante es conocer sobre el Presupuesto de los Gobiernos Locales señalado en el artículo 53 de la Ley: “las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los mismos que se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción”. Partiendo que presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación, el presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal

Respecto a la competencia municipal, en el artículo 73, establece las funciones específicas municipales que se derivan de las competencias se ejercen con carácter exclusivo o compartido entre las municipalidades provinciales y distritales. Por lo tanto, en los siguientes enunciados se observa el rol de las municipalidades provinciales, las cuales comprenden en: “*Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital*”, “*Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital*”, “*Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales (...) suscribiendo convenios con las respectivas municipalidades distritales*”.

Según la Ley Orgánica de Municipalidades, las municipalidades provincial o distrital asumen las competencias y ejercen las funciones específicas con carácter exclusivo o compartido, en las materias siguientes:

1. *Organización del espacio físico - Uso del suelo*
2. *Servicios públicos locales*
3. *Protección y conservación del ambiente*
4. *En materia de desarrollo y economía local*
5. *En materia de participación vecinal*
6. *En materia de servicios sociales locales*
7. *Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas*

Sin embargo, la Municipalidad Metropolitana cuenta con un régimen especial, señalado en el Artículo 151 de la Ley, el cual otorga a la Municipalidad Metropolitana de Lima, en la misma línea con el artículo 198 de la Constitución y el artículo 33 de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, competencias y funciones específicas irrestrictas de carácter local metropolitano y regional. Por lo tanto, son competencias y funciones especiales irrestrictas, como se refiere en el Artículo 161, de la revisada Ley:

- 1. En materia de administración económica y financiera*
- 2. En materia de planificación y urbanismo*
- 3. En materia educativa, cultural y recreacional*
- 4. En materia de saneamiento ambiental*
- 5. En materia de transportes y comunicaciones*
- 6. En materia de Seguridad Ciudadana*

Las competencias y funciones específicas que asumen las municipalidades del gobierno local, tanto las regiones regulares como de la región de Lima Metropolitana, marcan los lineamientos que rigen el perfil profesional de sus recursos humanos. Por lo tanto, definen las brechas en conocimientos, habilidades y competencias que deberán atenderse, las mismas que se abordarán a través de la gestión de las capacitaciones, en respuesta a sus necesidades de capacitación.

3.8. Mejora Continua

De acuerdo con Camisón et al. (2006, pág. 875), la mejora continua es una metodología que busca mejorar la calidad del proceso de una organización, siendo muy provechoso su aplicación en la gestión de los procesos. Asimismo, Deming (1989) propuso el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), como una herramienta indispensable para la mejora continua, optimizar los procesos y la gestión de calidad en las organizaciones. Las fases del PDCA, permiten implementar un sistema de mejora continua, buscando en cada fase identificar oportunidades de mejora. En la fase planificar, se analiza los datos y se plantean acciones para mejorar su rendimiento, en la fase hacer o ejecutar, se ejecutan las actividades planificadas, en la fase verificar, se

pretende comparar los resultados con las expectativas, y en la última fase actuar, se incorpora lo aprendido para perfeccionar el siguiente ciclo.

En ese sentido, implementa el ciclo PDCA en una municipalidad con baja eficiencia y efectividad en sus procesos de capacitación, sería una estrategia integral para transformar la gestión de recursos humanos. En la fase de **Planificación**, se requiere hacer un análisis detallado de las deficiencias actuales en los programas de capacitación, identificando áreas de mejora y estableciendo objetivos claros y medibles. En la etapa de **Ejecución**, se requiere introducir cambios específicos en la estructura y en el contenido de los programas, incorporando metodologías modernas y adaptando el enfoque a las necesidades reales de los gobiernos locales. La fase de **Verificación** implica realizar una evaluación continua de los resultados de capacitación mediante indicadores clave de rendimiento, identificando oportunidades de mejora, finalmente en la etapa de **Actuar** debe ajustarse los programas según la retroalimentación recopilada, integrando mejores prácticas y optimizando la entrega de la capacitación. Este enfoque cíclico, combinado con la participación activa de Recursos Humanos, en la identificación de sus necesidades de formación, debería generar una cultura de aprendizaje continuo. La repetición constante del ciclo PDCA deberá asegurar una mejora progresiva y sostenible en los procesos de capacitación, elevando la eficiencia y la efectividad del personal de Recursos Humanos de los Gobiernos Locales, lo que a su vez contribuirá en lograr una prestación de servicios más efectiva para los ciudadanos.

Capítulo IV. Marco Metodológico

4.1. Tipo de investigación y alcance

Según Baena (2017), “la investigación es un proceso probatorio que verifica los hechos, ideas probables sobre ello, para obtener ideas vinculadas o basadas en la realidad” (pág. 116). Para verificar los hechos, se requiere realizar una observación sistemática y completa de los fenómenos que se presentan en la realidad, luego se procede a obtener y analizar los datos, proponiendo ideas científicas probables que requieren ser verificadas. Bernal (2010, pág. 58) explica que el método científico es un conjunto de postulados, reglas y normas que facilitan el estudio y la solución de los problemas de investigación, que se vale de instrumentos y técnicas necesarias, analizando y solucionando los problemas de investigación formulados.

La presente investigación es una investigación aplicada, donde dependiendo de los resultados, se puede arribar a la investigación pura o a la investigación aplicada y según los procedimientos utilizados los tipos de investigación pueden clasificarse en investigación documental, investigación de campo e investigación experimental, pudiendo complementarse o trabajarse de manera independiente entre ellas (Baena, pág. 17). La investigación aplicada es conocida como investigación práctica o empírica, caracterizándose porque toma en cuenta el conocimiento para fines prácticos. El propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada (Escudero & Cortez, 2018, pág. 19).

Según los objetivos de la investigación, se ha definido aplicar el enfoque cualitativo, que según lo mencionado por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, pág. 7): “el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre”, debiendo los investigadores plantear el problema, pero no teniendo el proceso claramente definido.

De acuerdo con Arispe et al. (2020) en los estudios cualitativos “La pregunta de investigación es el elemento central de todo diseño cualitativo, y establece qué es lo que se quiere saber con la investigación”. Por otro lado, (Vara A., 2012, pág. 204) señala que los diseños exploratorios cualitativos, se aplican para analizar un problema de investigación poco estudiado, donde no existen muchas investigaciones, ni indagaciones sobre el tema, del cual se tiene muchas dudas. De esta manera el alcance de la presente investigación es exploratoria, porque el análisis de las acciones de capacitación implementadas por SERVIR en el ámbito de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, han sido poco estudiados.

Según Escudero & Cortez (2017), en la investigación exploratoria se conoce la temática que va a emprenderse, apoyando al investigador a adaptarse en una problemática que desconoce en su totalidad, siendo el primer paso obtener los resultados, para tener un conocimiento superficial del problema y a partir de la información recabada dar paso a la continuación de nuevas y más rigurosas investigaciones.

4.2. Diseño de investigación cualitativa

Es importante mencionar que el diseño de una investigación cualitativa tiene la característica de ser flexible, interactivo, dialéctico y reflexivo. “Es un plan que involucra viajes hacia atrás y hacia delante entre los diferentes componentes del proyecto de investigación, evaluando las implicancias de los objetivos, argumentos teóricos, preguntas de investigación, metodología y amenazas a la validez” (Escudero & Cortez, 2017, pág. 48). La presente investigación además de ser exploratoria y cualitativa corresponde al diseño específico, definirla como estudio de casos, teniendo en cuenta que “Un caso es una unidad que puede ser un expediente, una norma, situación, individuos, familia, grupo, empresa o una comunidad” (Vara A., 2012, pág. 203).

Los diseños de investigación bajo la metodología cualitativa conocido como estudio de casos, son investigaciones que se realizan a profundidad para un grupo de instituciones, siendo su objetivo analizar y comprender cómo se presentan los

fenómenos de estudio, así como profundizar cuál es su dinámica en relación a sus características muy particulares (Arispe et al., 2020, pág. 84). De acuerdo a lo que señala Baena (2017, pág. 82), el estudio de caso implica realizar una entrevista extensa con una guía de preguntas que nos permita conocer todos los elementos de la problemática, por dicha razón, en la presente investigación se ha previsto entrevistar a los servidores y funcionarios públicos responsables de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, identificando y conociendo de como se ha venido desarrollando la gestión de las capacitaciones desde sus inicios hasta el momento actual en dichas instituciones.

4.3. Instrumentalización

Según Arispe et al. (2020, pág. 82) en el caso de los instrumentos de estudios cualitativos no es necesario aplicar o calcular la confiabilidad, para los casos donde se utilicen: listas de cotejo, entrevistas, guías de observación, registros, rúbricas o historias clínicas. En la presente investigación se requiere desarrollar un trabajo de calidad, aplicando el rigor metodológico que presentan las investigaciones cualitativas, para lo cual se ha seleccionado como técnica la entrevista a profundidad, para obtener por parte de los servidores y funcionarios públicos de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, la definición personal de la situación de la gestión de la capacitación en sus entidades (Ruiz-Olabuénaga, 2012, págs. 165-166).

4.4. Tamaño de la población y muestra

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p.195), la población es un conjunto de casos que coinciden con diversas características y especificaciones. En el contexto de este estudio, la población de investigación está conformada por 43 servidores o funcionarios de las Oficinas de Recursos Humanos de las municipalidades distritales de Lima Metropolitana (INEI, 2019). Dichos funcionarios estuvieron involucrados en los procesos de capacitación de dichos gobiernos locales y que se desempeñaron como servidores públicos en el periodo del año 2023.

En la tabla 4.1 se muestra el número de funcionarios y/o servidores de las Oficinas de Recursos Humanos de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, con el número de habitantes.

Tabla 4.1. Población de la investigación

Año	Número de Municipalidades Lima Metropolitana	Funcionarios / Servidores de las ORH	Habitantes
2022	43	43	10 millones 4 mil 414

Fuente: Elaboración propia, fuente de acuerdo con Nota de Prensa del INEI.

En la tabla 4.2 se presenta los 43 distritos de Lima Metropolitana, cada uno de ellos con el número de la población de habitantes, de acuerdo con el último censo realizado por el INEI.

Tabla 4.2. Relación de distritos de Lima Metropolitana.

Provincia de Lima: Población censada, según distrito, 2017

Distrito	Población	Distrito	Población	Distrito	Población	Distrito	Población
Cercado de Lima	268,352	Independencia	211,360	Pucusana	14,891	San Luis	52,082
Ancón	62,928	Jesús María	75,359	Pueblo Libre	83,323	San Martín de Porres	654,083
Ate	599,196	La Molina	140,679	Puente Piedra	329,675	San Miguel	155,384
Barranco	34,378	La Victoria	173,630	Punta Hermosa	15,874	Santa Anita	196,214
Breña	85,309	Lince	54,711	Punta Negra	7,074	Santa María del Mar	999
Carabaylo	333,045	Los Olivos	325,884	Rimac	174,785	Santa Rosa	27,863
Chaclacayo	42,912	Lurigancho	240,814	San Bartolo	7,482	Santiago de Surco	329,152
Chorrillos	314,241	Lurin	89,195	San Borja	113,247	Surquillo	91,023
Cieneguilla	34,684	Magdalena del Mar	60,290	San Isidro	60,735	Villa El Salvador	393,254
Comas	520,450	Miraflores	99,337	San Juan de Lurigancho	1,038,495	Villa María del Triunfo	398,433
El Agustino	198,862	Pachacámac	110,071	San Juan de Miraflores	355,219		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2019). Censo Estadístico Provincia de Lima 2019.

La muestra está conformada por un subconjunto de la población, en la presente investigación la elección de los elementos de la muestra, no dependen de la probabilidad, sino más bien de ciertas características del estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p.200).

4.5. Tamaño de la muestra

En la presente investigación cualitativa, no se requiere generalizar la población desde el punto de vista estadístico, teniendo como base a la entrevista como método y técnica de recopilación de datos. Para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018): “En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino profundizar en el entendimiento de un fenómeno”.

Asimismo, de acuerdo con Vara A. (2012), el principio de saturación, nos indica el momento cuando la muestra tiene un límite para representar a la población, cuando la información recopilada se repite, volviéndose redundante y no facilitando información adicional en las entrevistas. En ese sentido, para efectos del estudio, se consideró la mínima muestra recomendada por dicho autor, estableciendo una muestra entre 6 y 10 entrevistados.

Según Baena (2017), el muestreo implica seleccionar ciertos miembros de una población, ya sean personas o cosas, que sean representativos de toda la población. En este estudio, se optó por un enfoque de muestreo no probabilístico o dirigido, a conveniencia teniendo como fundamento el criterio del investigador y la experiencia con la población objetivo, según se indica en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Cálculo de la muestra

Grupo	Población	Valor y tamaño de muestra, principio de saturación	Muestra no probabilística referencial
Funcionarios / servidores / expertos	43	$E_1 + E_2 + E_3 + \dots + E_i =$ Recolección de datos	Se inicia con 7 entrevistados hasta llegar al principio de saturación.

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de la muestra, se consideraron varios factores, en principio se revisó la información en la Consulta Amigable del MEF, a fin de conocer algunos aspectos

de las municipalidades de Lima provincia: a) poder adquisitivo (nivel 1, nivel 2, nivel 3 y nivel 4), b) monto del devengado, c) presentación de PDP a SERVIR, d) ubicación física y e) nivel de gobierno, como se observa en el anexo 3. En base a dichos criterios se procedió a filtrar la información, determinándose la muestra para realizar las entrevistas a las siguientes municipalidades de Lima Metropolitana de Lima.

Tabla 4.4. Pre - Selección de entrevistados

Nivel Adquisición	Distrito	Cumplió PDP	Monto Ejecutado S/
1	Santiago de Surco	Si	287,698,816
1	Jesus María	No	93,085,400
2	Chorrillos	No	135,502,784
2	Lince	Si	56,701,408
3	La Victoria	Si	123,244,163
3	Ate - Vitarte	No	243,007,499
4	San Juan de Lurigancho	No	216,205,738
4	Pachacamac	Si	69,520,460

Elaboración propia, fuente Consulta Amigable del MEF.

Asimismo, se han considerado otros factores como la facilidad de acceso y capacidad operativa para realizar la recopilación de las entrevistas, conocimiento de la gestión de capacitación, el entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En tal sentido, se seleccionó dentro del grupo a investigar a los funcionarios, servidores y/o expertos en Recursos Humanos y Gestión de Capacitación, teniendo como criterio el acceso y facilidad de disposición de los entrevistados, si eran funcionarios o servidores de las Oficinas de Recursos Humanos, responsables de la formulación de los PDP y de la gestión de las acciones de capacitación, así como, entrevistar a expertos con mucha experiencia en dichos temas.

Buscando mejorar el proceso de elección de candidatos, como parte del proceso de selección de los funcionarios, servidores o expertos, ésta se llevó a cabo mediante la técnica de bola de nieve, a través del cual se priorizaron a los informantes, que ofrecieron una mayor contribución de información al propósito de la investigación (Vara A., 2012).

Asimismo, según lo señalado por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), en el proceso de la investigación se tuvo que aplicar los criterios de inclusión y exclusión, a fin de perfilar con mayor exactitud la muestra, para lo cual se determinaron los criterios que se muestran en la tabla 4.5.:

Tabla 4.5. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<p>Funcionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de las Municipalidades de Lima Metropolitana. • Realiza funciones relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos, elaboración del PDP y la gestión de capacitación. 	<p>Funcionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No participaron en ningún proceso de Gestión de Recursos Humanos, elaboración del PDP y la gestión de capacitación.
<p>Servidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional responsable de la Oficina de Recursos Humanos de las Municipalidades de Lima Metropolitana. • Realiza funciones relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos, elaboración del PDP y la gestión de capacitación. 	<p>Servidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No participaron en ningún proceso de Gestión de Recursos Humanos, elaboración del PDP y la gestión de capacitación.
<p>Expertos:</p>	<p>Expertos:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Docentes o catedráticos de Universidades con amplia experiencia en los temas de Gestión de Recursos Humanos, evaluación del PDP y de la gestión de capacitación, disponibles para realizar la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con poca experiencia en temas de Gestión de Recursos Humanos. • No disponibles para la entrevista. • No participaron en ningún proceso de Gestión de Recursos Humanos, elaboración del PDP y la gestión de capacitación.
---	---

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con (Vara A., 2015).

En la tabla 4.6. se presenta la relación de los 11 entrevistados, 7 de los cuales fueron funcionarios o servidores de las Oficinas de Recursos Humanos, 1 servidor de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y 3 fueron expertos en los temas de Recursos Humanos y Gestión de Capacitación.

Tabla 4.6. Relación de entrevistados

Municipalidad / Entidad	Funcionarios / servidores / expertos entrevistados	Número de entrevistados
Chorrillos	1 Jefe de Oficina de Recursos Humanos	1
Santiago de Surco	1 Servidor de Oficina de Recursos Humanos	1
Jesús María	1 Jefe de Oficina de Recursos Humanos	1
Lince	1 Jefe de Oficina de Recursos Humanos	1
Ate	1 Jefe de la Subgerencia de Recursos Humanos	1
San Juan de Lurigancho	1 Jefe de la Subgerencia de Recursos Humanos	1
Pachacamac	1 Jefe de Oficina de Recursos Humanos	1
SERVIR	Representante de SERVIR	1

Experto	1 Experta (ex Gerenta de Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil)	1
Experto	1 Experto (Docente de la Universidad del Pacífico)	1
Experto	1 Experto (Docente de la Universidad Complutense de Madrid)	1
	Total entrevistados	11

Fuente: Elaboración propia

4.6. Análisis: contenido y de criterio

De acuerdo con lo mencionado por Arispe et al. (2020, pág. 90): “en el análisis debe explicarse la perspectiva analítica que se adoptará y explicar sus fundamentos y características. En general, los datos pueden ser trabajados a través de análisis de contenido (descriptivo o interpretativo)”. El análisis de contenido debe ser coherente al momento de responder la pregunta de investigación, los objetivos, el diseño de investigación, así como la técnica de cómo producir los datos. Asimismo, teniendo en cuenta que se aplicará una entrevista a profundidad en la investigación cualitativa, al momento de realizar el análisis de contenido, los datos serán muy variados, porque contendrán las observaciones del investigador y las narrativas de los servidores y funcionarios de los Gobiernos Locales, por ello, será necesario proporcionar una estructura consistente para el análisis, con el uso del programa Atlas ti (Arispe et al., 2020, pág. 90; Sampieri & Mendoza, 2018, pág. 465).

4.7. Presentación de los resultados

Los resultados de una investigación cualitativa pueden dar pautas de una idea general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar ciertas soluciones para ser transferidas a ciertos contextos; para que la transferencia tenga un mayor impacto, será necesario que la muestra sea diversa y los resultados (temas, descripciones, hipótesis y teoría) puedan convalidarse si emergen en la mayoría de casos (Sampieri & Mendoza, 2018, pág. 506). En ese sentido, la presentación de los resultados deberá contar con “Categorías, temas y patrones; tablas y figuras que asocian categorías,

materiales simbólicos y modelos relacionales entre conceptos para comprender el fenómeno”.

4.8. Cuestiones de Ética

En la presente investigación se ha recopilado información a través de entrevistas predeterminadas y a profundidad a profesionales de SERVIR, funcionarios o servidores de los Gobiernos Locales y expertos, los nombres de todos los profesionales que brindaron sus testimonios o expusieron sus ideas se encuentran en el anexo 7.

El propósito de la investigación es aportar con una propuesta que genere valor en la gestión de las capacitaciones en los Gobiernos Locales, en ese sentido la información obtenida es materia de análisis tanto de los aciertos como en las oportunidades de mejora, y ha nutrido cada contenido en este documento. Cabe precisar que los mecanismos empleados para conseguir las entrevistas: a) el equipo a cargo de la investigación ha gestionado una carta de presentación ante la Escuela de Postgrado en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, y se ha empleado los canales formales en el marco de la Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y acceso a la Información pública, b) al recibir respuesta por parte de las entidades, el equipo procedió a pacta hora y fecha para llevar a cabo la entrevista, c) previo al inicio de la entrevista el equipo explica la razón por la cual se realiza la entrevista y que es con fines académicos, y se solicitó el consentimiento para grabar la entrevista y explicó que la información obtenida sería empleada para sustentar la presente investigación. Es importante señalar que en ningún entrevistado (a) hizo un requerimiento expreso sobre el anonimato de la entrevista ni del contenido, y tampoco manifestaron restricción sobre el uso de la información. Asimismo, se precisa que se coordinó una alianza con el profesional en capacitaciones, Gian Marcos Quispe Rivera, quien se encuentra en Madrid España, para que en colaboración realizará una entrevista con un experto docente de la Universidad Complutense de Madrid.

Capítulo V: Diagnóstico Situacional

5.1. Gestión de las Capacitaciones de los Gobiernos Locales

5.1.1. Análisis situacional

Como problema de investigación se identificó que los programas de desarrollo de personas y las actividades de capacitación que se realizan anualmente en los Gobiernos Locales a nivel nacional, tienen un bajo nivel de desempeño, de manera que solo 3.7% de los municipios en el año 2022, pudieron presentar y ejecutar los programas de capacitación.

Entre los hallazgos del estudio se verificó que existía un grupo reducido de 72 Gobiernos Locales (ver gráfico 5.1.) a nivel nacional que presentaron y culminaron la ejecución de su Plan de Desarrollo de las Personas, realizando solo 1.951 actividades de capacitación, de acuerdo con las cifras que presenta SERVIR. Asimismo, de acuerdo con lo señalado por el Instituto Nacional de Estadística (2020), a nivel nacional existen 1.872 Gobiernos Locales (196 municipios provinciales y 1.676 municipios distritales), pudiéndose observar que no existe la capacidad y los recursos presupuestales suficientes para lograr cubrir los procesos de capacitación con la gran mayoría de personal de las entidades de los Gobiernos Locales.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, es la oficina que se encarga del monitoreo de la ejecución de la capacitación de todas las instituciones públicas del país en sus tres niveles de gobierno, en ese sentido cuenta con información de las instituciones que presentan sus Planes de Desarrollo de las Personas de forma anual y en cumplimiento con lo dispuesto en la Directiva sobre “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas” conforme a lo dispuesto en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE.

En los Planes de Desarrollo de las Personas, documento de gestión que permite programar las capacitaciones en las instituciones, podemos observar algunos componentes que permiten ver las características de las instituciones del Gobierno

Local que cumplen con ejecutar las capacitaciones. Dentro de las características que deben cumplir las acciones de capacitación, se define la acción de capacitación (es decir los cursos, temas y/o materias que la entidad han priorizado), el alcance (es decir la cantidad de beneficiarios), el tipo de capacitación (de tipo transversal, es decir abarca varias áreas, o se dará a algunas áreas), el tipo de capacitación (Formación laboral o formación profesional), el nivel de evaluación (reacción, aprendizaje, aplicación e impacto), la oportunidad (el periodo en el que se ejecutará la capacitación) y el financiamiento (el costo de la capacitación).

De acuerdo con lo señalado, podemos obtener información que permite analizar el impacto de la capacitación en función del tipo de institución del gobierno local, conocer sus prioridades en la determinación de cierre de brechas, conocer la asignación presupuestal para mejorar el desarrollo de competencias y habilidades de su personal.

La directiva sobre “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas” contempla parámetros para cautelar los recursos presupuestales invertidos en cada servidor(a) es así como ha establecido “compromisos” que el servidor(a) debe cumplir para ser merecedor de la capacitación, asimismo se ha determinado penalidades para quienes no logren culminar con la capacitación. Se aplica una fórmula en la que se contabiliza el descuento de su remuneración si es que no logra culminar satisfactoriamente la capacitación (devuelve el valor de la capacitación, no puede acceder a capacitación por seis meses, el incumplimiento se registra en el legajo del servidor(a)).

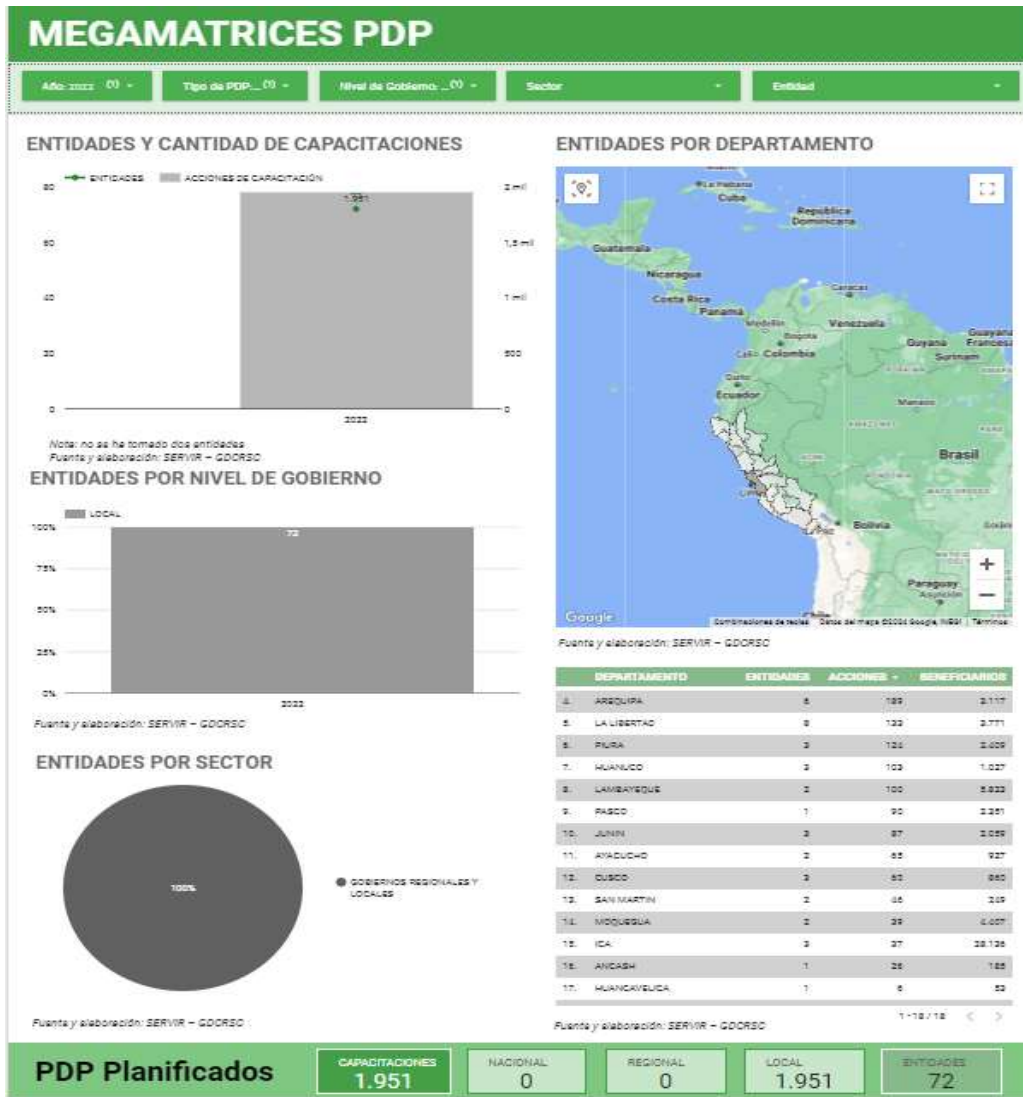
Como se observa son varios los parámetros establecidos en la directiva vigente, la situación que es poco compatible con la dinámica de trabajo de los gobiernos locales dónde se refleja un bajo nivel en el cumplimiento con la ejecución del proceso de capacitación en las oficinas de Recursos Humanos. Resulta ser una gestión que está bien regulada y que no deja dudas de cómo gestionar las capacitaciones en cualquier institución estatal y en cualquier nivel de gobierno.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la partida “Servicio de capacitación y perfeccionamiento” en el año 2018, alcanzó una ejecución del monto de S/ 174

millones, con un indicador del 89.9% respecto al presupuesto institucional modificado de dicho año, apreciando que el Gobierno Nacional ejecutó la gran mayoría del gasto en capacitación y perfeccionamiento con: S/ 162 millones, equivalentes al 93.2% del total. Pero se observa, que los Gobiernos Regionales y Locales tan solo ejecutaron un 6.8% del gasto total, con montos iguales a S/ 6.2 millones y S/ 5.6 millones, respectivamente. De allí que de acuerdo con un análisis se identifica que existe una limitada ejecución de los Planes de Desarrollo de las Personas y de las acciones de capacitación en los Gobiernos locales en dicho año.

Los posibles escenarios para que este porcentaje reducido de instituciones del Gobierno Local ejecuten sus PDP responde a que existe limitada asignación presupuestal para ejecución de las capacitaciones, la prioridad esta asignada significativamente al pago de haberes y a ejecución de obras. Sin embargo, al no reforzar la inversión presupuestal a nivel de capacitación seguirá las limitaciones en el desarrollo de conocimientos, competencias y habilidades de los servidores que realizan la gestión municipal, como se observa en la tabla 5.1. el bajo número de PDP presentados a SERVIR y en el anexo 2, la relación de Gobiernos Locales que presentaron los PDP a SERVIR.

Gráfico 5.1. Megamatrices PDP



Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC) – SERVIR.

Tabla 5.1. Reporte de los últimos 11 años sobre gestión de los PDP de los Gobiernos Locales

N°	Año	Entidades de	Entidades de	Acciones de capacitación programadas	Acciones de capacitación ejecutadas
		Gob. Local	Gob. Local		
1	2013	18			
2	2014	34	27	439	20
3	2015	22	23	445	132
4	2016	12	11	689	66
5	2017	28	6	343	11
6	2018	79	21	404	275
7	2019	76	29	623	372
8	2020	41	41	1175	242
9	2021	68	68	2096	592
10	2022	74	72	1951	
11	2023	8			

Fuente: Elaboración propia. Información elaborada con datos de la Megamatrices PDP en mayo 2023.

Otro aspecto importante, es que un porcentaje reducido 0.1% de instituciones en todos los niveles de Gobierno ejecutan evaluaciones de impacto, este resultado conlleva a sostener que no se están regulando la aplicación de la capacitación en la gestión de los procesos propios de cada organización, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 5.2. Resultados de la gestión de capacitación por nivel de evaluación al año 2022



Fuente: Megamatriz PDP. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC) – SERVIR.

Asimismo, los datos encontrados en los Planes de Desarrollo de las Personas de las 72 instituciones, nos muestra las condiciones similares, las mismas que han permitido que dichas instituciones puedan cumplir con la ejecución de sus PDPs. Este sería un aporte para promover estas prácticas en otras instituciones que no tiene normalizadas las ejecuciones del proceso de capacitación.

También, se percibe la necesidad de realizar un estudio a nivel de muestra a los Gobiernos locales de Lima Metropolitana, que no han ejecutado sus PDPs con la finalidad de encontrar patrones comunes y situaciones que impiden que se inicie con el proceso de la capacitación, con ello mejorar el rendimiento de los servidores y mejorar la gestión municipal.

A nivel cultural, la evaluación de la capacitación viene siendo un patrón cultural y de idiosincrasia que podría ir transformando, con la finalidad de promover la cultura del aprendizaje en las instituciones en todos los niveles de gobierno, pero vemos que no está muy arraigado en el Gobierno Local.

Es también coherente señalar que la voluntad política es indispensable, a nivel de la dirección es imprescindible que se infunda la práctica del aprendizaje continuo para que las instituciones estatales locales puedan implementar y hacer suyas la práctica de la capacitación y poner en práctica los alcances proporcionados en las capacitaciones. Esto trae como consecuencia, y es indispensable que se regule la práctica de la capacitación en todas las instituciones, asimismo debería formar parte de la evaluación del Sistema de Control Interno en las instituciones públicas, este mecanismo permite incentivar la práctica de algunos procesos indispensables en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

5.1.2. Descripción del proceso actual

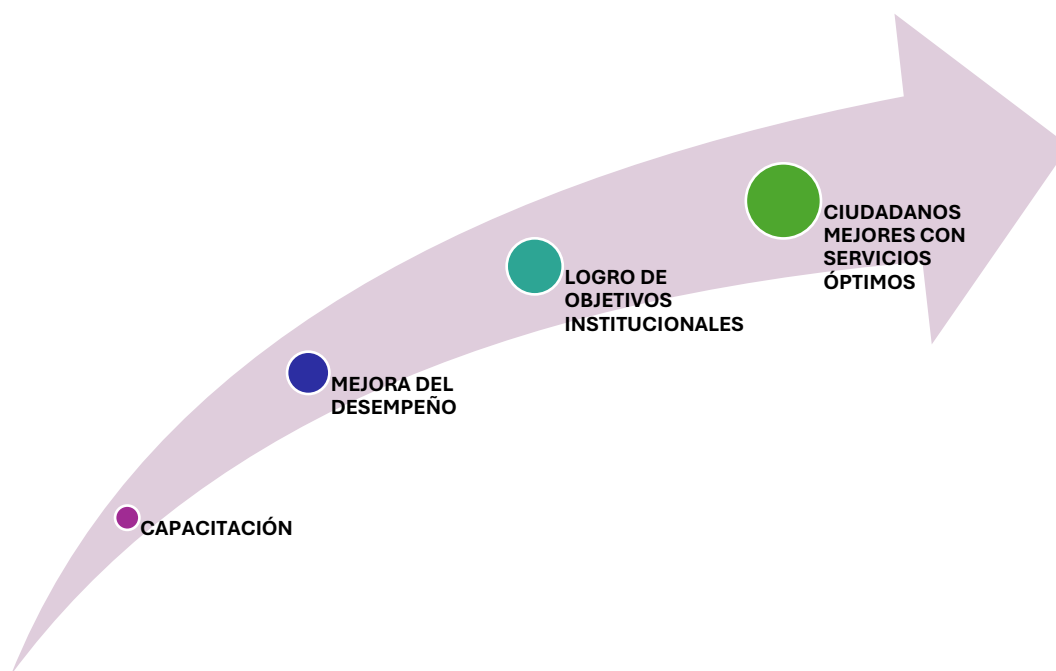
Los gobiernos locales deben ejecutar sus PDPs de forma anual, en cumplimiento con lo dispuesto en la Directiva sobre “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas” conforme a lo señalado en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, sin embargo, podemos observar que de la

información proporcionada por SERVIR solo el 3.9% de los gobiernos locales presentan y ejecutan sus PDPs al ente rector en materia de Gestión de capacitaciones.

a) Proceso de capacitación

El artículo 10 de la Ley No 30057, que regula el Servicio Civil, establece el propósito del proceso de capacitación, que consiste en mejorar el desempeño y rendimiento de los servidores civiles mediante la identificación y superación de deficiencias, así como el fomento del desarrollo de habilidades y conocimientos. Estas acciones se consideran fundamentales como estrategia para alcanzar los objetivos institucionales. Además, se reconoce la capacitación como una herramienta esencial para fortalecer el servicio civil, mejorando la eficiencia y efectividad de la administración pública, lo cual se refleja directamente en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Gráfico 5.3. Cadena de valor de la capacitación



Fuente: ENAP- SERVIR

b) El ciclo del proceso de capacitación

La Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 141-2016-SERVIR-PE (2016) indica que el proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución

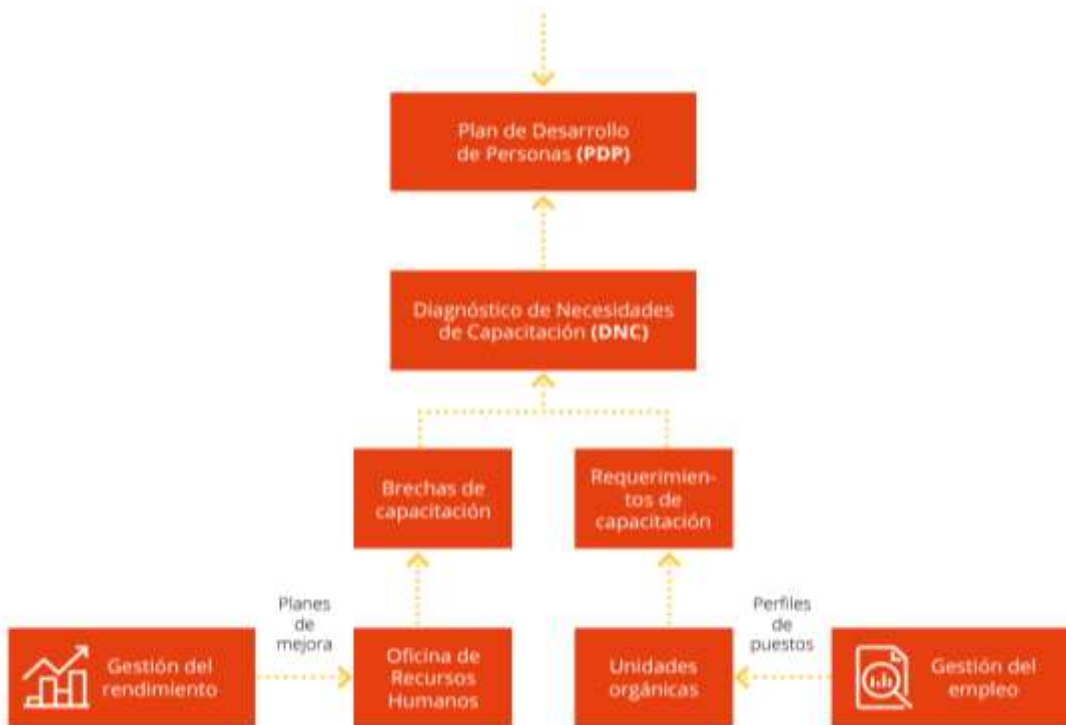
y Evaluación. Dicho proceso se interrelaciona con la Gestión del Rendimiento, recibiendo información sobre la evaluación de desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar Acciones de Capacitación de manera prioritaria para el personal con rendimiento sujeto observación.

c) Etapas del proceso de capacitación

De acuerdo con SERVIR, el ciclo del proceso de capacitación se compone de tres fases:

1) Fase de Planificación, en este período, se identifican y delinear las necesidades de capacitación con el fin de determinar las acciones que serán priorizadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP). La planificación se desarrolla en cuatro etapas: Constitución del comité de planificación de la capacitación (CPC), Sensibilización acerca de la importancia de la capacitación, Elaboración del diagnóstico de necesidades de la capacitación y Elaboración del PDP.

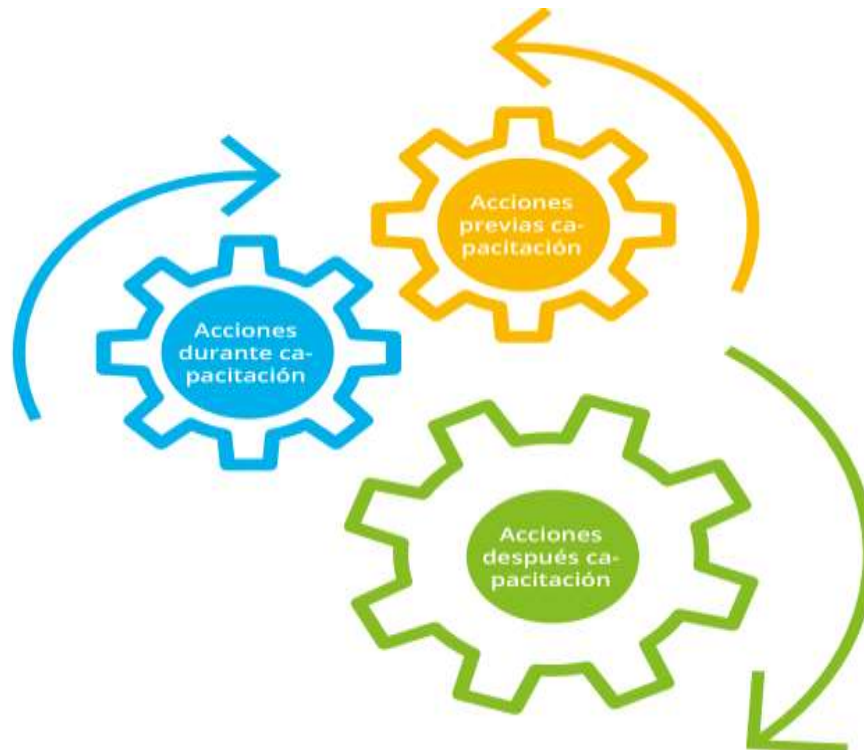
Gráfico 5.4. Planificación de Políticas de Recursos Humanos



Fuente: ENAP- SERVIR

2) Fase de Ejecución, en esta etapa, se llevan a cabo y supervisan las capacitaciones aprobadas en el PDP, garantizando la participación de los servidores. Para participar en las capacitaciones del PDP, se debe completar el formato de compromisos de capacitación, los cuales incluyen la especificación del costo de la capacitación y la duración.

Gráfico 5.5. Acciones en la ejecución de la capacitación



Fuente: ENAP- SERVIR

3) Fase de Evaluación, en esta etapa, se evalúan los resultados de las acciones de capacitación implementadas. Estos resultados sirven para la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión de la capacitación. Las evaluaciones de las capacitaciones pueden abordarse en cuatro niveles: Reacción, aprendizaje, aplicación e impacto, y la elección del nivel adecuado depende de la naturaleza y los objetivos de aprendizaje definidos para cada acción de capacitación.

Gráfico 5.6. Alcance de la Evaluación a Nivel de Aprendizaje



Fuente: ENAP- SERVIR

Por lo tanto, luego de conocer las etapas del proceso establecidos por SERVIR, vamos a revisar un documento gestión de un Organismo Público Descentralizado (OPD) de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con la finalidad de conocer la complejidad del proceso de la Gestión de las capacitaciones en los gobiernos locales, revisaremos la Ficha de Técnica del Proceso: GOP-FT-003 denominada: “Gestión del Proceso de Capacitación de los Servidores del SAT” dónde se observa el flujo del proceso de capacitación del Servicio de Administración Tributaria de Lima, alineado a la normativa establecida por SERVIR.

En el Anexo 2, se observa que el proceso de la Gestión de las capacitaciones inicia con:

1) Etapa de Planificación

Primera fase: Conformación del comité de Planificación de la Capacitación

- La aprobación de la conformación del Comité Electoral para la elección de los representantes de los servidores.
- Convocar a elección para elegir a los representantes de los servidores.
- Solicitar la conformación del comité de Planificación de la Capacitación
- Aprobación de los miembros del comité electoral de capacitación, quienes representaran a los servidores durante el proceso.
- Aprobar la conformación del Comité de Planificación de capacitación – CPC

Segunda fase: Sensibilización sobre la importancia de la capacitación

- a. Sensibilizar al personal para que reconozca la importancia de la capacitación
- b. Definir el cronograma para el desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Tercera fase: Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

- a. La GRH solicita a las unidades orgánicas los requerimientos de capacitación
- b. Las U.O. identifican las necesidades de capacitación de las U.O.
- c. La GRH recepciona las solicitudes de requerimiento de capacitación de las U.O
- d. LA GRH consolida los requerimientos de capacitación y evalúa la pertinencia de los requerimientos enviados
- e. El área técnica (unidad funcional) es el encargado de definir el presupuesto asignado para la ejecución del PDP

Cuarta fase: Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas

- a. El área técnica elabora el PDP y aspectos generales del documento de gestión, el mismo que se deriva al comité de Planificación de Capacitación
- b. El Comité de Planificación de Capacitación valida el PDP
- c. De estar conforme la GRH envía el PDP a la Gerencia de Asuntos Jurídicos (GAJ) para la elaboración de la Resolución Jefatural
- d. La GAJ elabora la RJ para la aprobación del PDP y se deriva al titular de la entidad
- e. El titular de la entidad firma la RJ con la aprobación del PDP
- f. La GRH envía el PDP a SERVIR
- g. El área técnica genera los requerimientos de capacitación a logística para iniciar con la contratación del servicio (ejecutando la acción de capacitación) aprobada en PDP.

Quinta fase: Ejecución del PDP

- a. El área técnica genera requerimiento de capacitación a logística
- b. El área de logística atiende los requerimientos de servicios de acciones de capacitación
- c. El área técnica verifica la ejecución de la capacitación

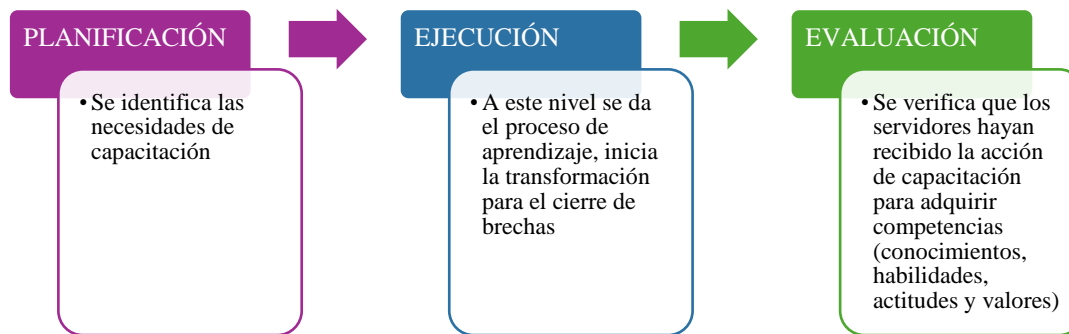
2) Etapa de Evaluación

Sexta fase: Evaluación

- a. La GRH o la institución educativa que presta el servicio de capacitación evalúa al personal capacitado
- b. El área técnica remite el informe de evaluación a la GRH

Por lo tanto, de la revisión del proceso de gestión de la capacitación en el SAT de Lima, podemos observar las actividades mapeadas por fases, y salta a la vista que las dos últimas etapas tienen actividades simplificadas, lo que implica que esta dinámica es limitada y no es compatible para emplear la metodología de la mejora continua, es por ello que en el Gráfico 5.7. se observa cuáles son las etapas que en la práctica los gobiernos locales ejecutan, dando cumplimiento a lo establecido en las “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, sin embargo, se observa que la información muestra que el marco normativo establecido por el ente rector, es el que da la pauta para esta limitación, al no poner énfasis en la etapa de la evaluación, etapa de mayor relevancia dado que es en esta etapa donde se verifica si se ha cumplido con el cierre de brechas, identificadas inicialmente en el PDP.

Gráfico 5.7. Descripción del actual proceso de capacitación conforme a la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”



Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Herramientas de gestión elaboradas por SERVIR

En la entrevista realizada a la Municipalidad de Santiago de Surco, se dio a conocer que este municipio, en el año 2020, tomó conocimiento del SISCA, la servidora entrevistada señaló que es una herramienta que ayuda en la elaboración del PDP, sin embargo, vino la pandemia por la COVID 19, y no emplearon la herramienta. Para SERVIR el Sistema Informático de Gestión de la Capacitación (SISCA) es una herramienta virtual cuyo fin es agilizar la gestión de la capacitación en las entidades públicas que se ha puesto a disposición de los gobiernos locales para que sirva de soporte técnico en la etapa de planificación en la gestión del PDP. Asimismo, en la tabla 5.2. SERVIR ha señalado que esta herramienta solo es empleada por dos municipios, de las 171 municipalidades de Lima Metropolitana, este dato nos deja pensado sobre la receptividad de la herramienta.

Tabla 5.2. Entidades de gobierno local de Lima/Callao que aprobaron el PDP 2023 mediante el SISCA.

RUC	Sigla	Entidad	Nivel de Gobierno	Departamento
20131367776	MD-BARRANCO	Municipalidad Distrital de Barranco	Local	Lima
20131379600	MDLP	Municipalidad Distrital de la Punta	Local	Callao

Fuente: SERVIR, entregada mediante correo electrónico de fecha 13 de diciembre de 2023.

Otra herramienta se conoció a través de la entrevista que tuvimos con un representante del Equipo de Capacidades, de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil – SERVIR, son los KITS de capacitación, esta herramienta fue referenciada por la experta entrevistada, como un intento de ayudar con la gestión de los gobiernos locales que tienen limitaciones en personal y recursos financieros asignados.

La definición de los KITS referida por el representante del Equipo de Capacidades de SERVIR es: *“es un grupo documentos, matrices predeterminadas, predefinidas, pre completa, se puede decir para que ellos solamente, en base a su realidad, puedan completar esta información. El nombre estructura orgánica, datos de los servidores, etcétera. Prácticamente ya, como sabemos, el proceso de capacitación es un proceso largo, muchas veces les toma al servidor o al gestor mucho tiempo, entonces teniendo una norma que indica 31 de julio (solo para el caso de gobiernos locales) le damos esas herramientas para que ya no tengan, se puede decir ya no aboque mucho tiempo en elaboración de la matriz y ya la tenemos lista, los documentos como la conformación del comité, entre otros también están preelaborados solamente para que la ajusten a su realidad, completen la información que sea necesaria interna y puedan presentarla a sugerencia municipal para la aprobación”*.

Otro dato relevante, es que este Kit se venía asignando a los municipios que tengan contratados de 20 a más servidores y que también diseñaron un Kit para municipios con menos de 20 servidores. Información que muestra en su portal web, como un trend de SERVIR iniciado en julio del 2023.

Esta herramienta, es de principal importancia para SERVIR, como se muestra en una nota de prensa denominada: “SERVIR presenta PDP Estándar 2023 para municipalidades”, en la cual refiere que han identificado las necesidades de los gobiernos locales y que mediante este Plan Estándar buscan reducir las brechas en los gobiernos locales, mediante el Kit de herramientas *“se les brindará una lista de cursos y conferencias para que puedan incluirlos en sus PDP a costo cero, ya que los mismos serán dictados por los especialistas de entidades como Vivienda, Economía y Finanzas, la Contraloría General de la República, y SERVIR, a través de su Escuela Nacional de Administración Pública”*, en este Plan Estándar se ha identificado brechas comunes a todos los gobiernos locales, las que serán abordadas con acciones de capacitación, las que consisten en materia de contabilidad, Inversión Pública, Presupuesto y abastecimiento.

Finalmente, de la revisión efectuada en el portal web de SERVIR se observa que existe una Caja de Herramientas para Gestión de la Capacitación (GDC), en la cual se observa que se refieren a plantillas predeterminadas para la ejecución de fases correspondientes a la Etapa de planificación.

5.2. Análisis de identificación de puntos críticos

En esta parte mostraremos el análisis, en base a la información recopilada de la bibliografía, así como las entrevistas a los funcionarios y/o servidores y expertos, a partir de la que se subraya la necesidad de abordar los puntos críticos y cuellos de botella para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de capacitación en los Gobiernos Locales. Dentro de la identificación de patrones y barreras específicas que impidan la ejecución exitosa de los Planes de Desarrollo de las Personas se tiene:

- **Limitada Asignación Presupuestal:** Se destaca la baja prioridad del presupuesto destinado a la capacitación frente a otros gastos, como el pago de haberes y obras, resultando en una ejecución presupuestaria insuficiente para los PDP.

- **Escasa Evaluación de Impacto:** Solo el 0.01% de las instituciones realiza evaluaciones de impacto, indicando una falta de regulación y control sobre la efectividad de la capacitación.
- **Resistencia Cultural:** La evaluación de la capacitación parece arraigada en la cultura organizacional de los Gobiernos Locales, sugiriendo la necesidad de transformar este patrón cultural hacia una cultura del aprendizaje continuo.
- **Falta de Voluntad Política:** Se señala la necesidad de una voluntad política sólida, desde la dirección, para fomentar la práctica del aprendizaje continuo y garantizar la implementación efectiva de la capacitación.
- **Regulación Insuficiente:** Se destaca la ausencia de regulaciones efectivas y su inclusión en la evaluación del Sistema de Control Interno en instituciones públicas, evidenciando una brecha en la supervisión y gestión de los procesos de capacitación.

5.3. Análisis de Resultados

Para el análisis de la información recabada se ha empleado el Atlas.ti, con este software se ha procesado la información y se ha realizado el análisis de datos cualitativos, en base a los puntos críticos identificados, como se señaló en el ítem anterior.

Con la finalidad de organizar la información correspondiente a las entrevistas estructuradas y procesadas, se ha asignado los siguientes códigos a las entrevistas, conforme a la siguiente leyenda, para guardar la identidad y datos de los entrevistados(as), debido a que el software requiere de un nombre del archivo:

Tabla 5.3. Leyenda de entrevistas

Códigos en el Atlas.ti	Detalle de entrevista
M.C Entrevista P	Chorrillos entrevista Palomino
Entrevista a experto M.	Entrevista a experta Magaly Meza Mundaca
M.D.C Entrevista	Entrevista MD Servir
M.D.JM Entrevista	Entrevista MD Jesús María

M.D.L Entrevista	Entrevista MD Lince
Entrevista a experto R	Entrevista al Experto Ricardo Matallana
M.P Entrevista	Entrevista completa con la Municipalidad de Pachacamac

Fuente: elaboración propia.

En los siguientes párrafos expondremos las ideas agrupadas por cada categoría y subcategoría a fin de orientar la estructura del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas a los GL y a los expertos(as).

Las figuras de la información procesada en el Atlas.ti se muestran en el anexo 5, en las cuales se evidencia extractos de ideas expuestas por los entrevistados, contenidos agrupados en cuatro categorías, las que a su vez cuentan con subcategorías sistematizadas como se observa en la tabla 5.4.:

Tabla 5.4. Atributos de la investigación

Categorías	Subcategoría
Factores internos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recursos Humanos 2) Asignación Presupuestaria 3) Infraestructura
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Marco Legal y Normativo 2) Presión Política 3) Recursos Externos
Factores de diseño y programación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planificación Estratégica 2) Diseño de Programas
Evaluación y seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Evaluación de Impacto 2) Retroalimentación y Mejora Continua

Fuente: Elaboración propia

5.3.1. Categoría Factores Internos (Figura 1)

a) Subcategoría: Recursos Humanos

Se identificaron carencias de conocimientos y dedicación por parte de los responsables de las áreas correspondientes. Así mismo, se detectaron brechas de conocimiento entre distintos trabajadores, debido a ingresos frecuentes durante cambios de gestión. A

pesar de contar con la posibilidad de ser capacitados y con expositores potenciales, algunos trabajadores no muestran motivación por asistir, cuando se realiza durante el horario laboral.

Otra problemática se vincula a la cantidad de personal, pues hay escasez para cubrir las áreas respectivas, lo que lleva a empleados a desempeñar funciones para las cuales no fueron contratados. Además, se evidencia una falta de habilidades en herramientas digitales. Estas dificultades se ven agravadas por la ausencia de perfiles adecuados de contratación para elegir personal idóneo con las habilidades necesarias. Los expertos señalan que el personal no solo debe poseer habilidades técnicas, sino también administrativas, y sugieren un desarrollo profesional basado en una línea de carrera vinculada al desempeño de cada individuo.

b) Subcategoría: Asignación Presupuestaria

Se presentan dos perspectivas opuestas. Por un lado, los municipios afirman que no cuentan con el presupuesto necesario, y muchos programas de capacitación se han llevado a cabo con fondos recaudados por las propias municipalidades. A menudo, las entidades tienen dificultades para administrar eficazmente los fondos asignados y priorizan otros aspectos, relegando las capacitaciones a una posición menos prioritaria. La falta de atractivo salarial dificulta atraer talento, lo que complica aún más la gestión presupuestaria.

Sin embargo, un experto plantea que se pueden llevar a cabo capacitaciones sin un presupuesto asignado, proponiendo la colaboración con entidades públicas para ofrecer programas gratuitos. Además, destaca la importancia de identificar las necesidades reales de capacitación en cada área, incluso si se aumenta el presupuesto asignado, es vital saber cómo administrarlo correctamente.

c) Subcategoría: Infraestructura

Existe una carencia de medios tecnológicos para la digitalización de documentos y procesos en la infraestructura. Gran parte de los materiales utilizados son en formato papel, lo que ralentiza el flujo interno de los procesos de la entidad. Además, los gobiernos locales carecen de aulas de capacitación, ya que, debido a su tamaño, no

resulta rentable adquirir espacios para capacitar a grupos pequeños en temas específicos. Siguiendo la sugerencia de un experto, se propone la creación de instancias en asociaciones municipales para establecer fondos comunes que permitan la capacitación masiva con especialistas de calidad.

5.3.2. Categoría Factores Externos (Figura 2)

a) Subcategoría: Marco Legal y Normativo

La normativa actual resulta compleja de comprender para el personal. Este factor no solo limita el flujo de procesos, sino que también a menudo impide la ejecución de capacitaciones hasta que se apruebe el Plan de Desarrollo de Personas (PDP). Según expertos sugieren continuar con la planificación ya establecida y reorganizarla en el año siguiente, evitando la necesidad de crear un nuevo PDP. Esta propuesta busca aprovechar el tiempo, ya que la creación de un nuevo PDP a menudo implica una pérdida de los tres primeros meses del año, cuando no se pueden ejecutar capacitaciones debido a la falta de un PDP totalmente preparado.

Se propone simplificar las normas, reducir la cantidad de reglas y brindar orientación, así como ofrecer capacitaciones virtuales a través de videos y cuestionarios en línea para facilitar el acceso y comprensión de información compleja. Se enfatiza que, aunque se impartan cursos de capacitación de calidad, si el proceso está muy burocratizado, la situación no mejorará simplemente con la formación.

b) Subcategoría: Presión Política

Existe una alta presión por parte del gobierno para llevar a cabo capacitaciones, aunque la disponibilidad de capital es limitada. Además, debido a esta presión, en ciertas situaciones cuando se realizan las capacitaciones, no se realiza un enfoque en la generación de valor público y en la mejora de los servicios a los ciudadanos, solo en la idea de capacitar para llenar las expectativas del gobierno.

También existe una brecha gigante entre los gobiernos locales y regionales, y es que se percibe que la política pública diseñada se ajusta a todas las entidades, pero la realidad es que son completamente distintos. En ciertos países, los sistemas

administrativos operan a nivel gubernamental provincial, y es este gobierno provincial quien se encarga de desarrollar, por ejemplo, un Plan de Desarrollo de Personas (PDP), centralizando la metodología y su implementación para todas las municipalidades. En el caso del Perú, esta dinámica es más compleja, especialmente teniendo en cuenta el tamaño. Existen diferencias significativas entre municipalidades pequeñas y grandes, lo que complica el panorama y sugiere la necesidad de explorar formas adaptadas a la diversidad de tamaños y capacidades de cada municipalidad.

c) Subcategoría: Recursos Externos

Aunque SERVIR ha proporcionado plantillas y herramientas para elaborar el PDP, carece de la facultad legislativa para sancionar a aquellos que incumplen con la presentación del PDP. Además, su enfoque se centra en medir el cumplimiento del documento, sin realizar un seguimiento detallado. No obstante, según uno de los expertos, SERVIR debería empezar a evaluar la calidad de esos documentos, aprovechando su amplia base de datos para extraer información valiosa que potencie el rendimiento de las entidades.

Complementariamente, se sugiere la exploración de acuerdos y convenios con otras instituciones, como Ministerios o Universidades, para fomentar una cultura de aprendizaje y capacitación, buscando alianzas que fortalezcan estas prácticas dentro de las entidades.

5.3.3. Categoría Factores de Diseño y Programación (Figura 3)

a) Subcategoría: Planificación estratégica

La primera dificultad radica en la planificación a nivel institucional y luego en la planificación estratégica. A menudo, solo se tienen planes operativos de lo que se debe hacer en el día a día y no se visualiza un verdadero plan de trabajo para los próximos años. Sin embargo, si se desea una transformación en la Gestión Pública, es importante establecer metas y objetivos claros.

También otro problema es que el presupuesto se reduce cuando se revisa y éste no ha sido ejecutado, por lo que es necesario un seguimiento interno y un control del

cronograma de ejecución. Por ello algunas entidades enfrentan dificultades en la planificación puesto que, aunque el presupuesto esté bien distribuido, a veces no lo implementan adecuadamente.

b) Subcategoría: Diseño de programas

El porcentaje de PDP a nivel local es bajo y no alcanza el 10% en la presentación del documento de gestión, lo que indica que muchos gobiernos locales no gestionan la capacitación.

Debido al proceso laborioso, la comunicación entre áreas sobre las necesidades de capacitación es tardía. Dado este problema, solo se enfocan en su sistema de capacitación y no consideran las necesidades de la institución desde una perspectiva más estratégica. Les falta de formación para enfocar el servicio de capacitación de manera más estratégica.

5.3.4. Categoría Evaluación y Seguimiento (Figura 4)

a) Subcategoría: Evaluación de Impacto

Hasta la fecha SERVIR no ha medido la calidad de sus PDP's, y no ha definido indicadores para poder, medir el impacto de la capacitación en los servidores, porque en los PDP's no se procesa la información sobre el alcance de la evaluación de la capacitación. Por ello no existe por completo un seguimiento, es cierto que SERVIR ha hecho con el tiempo algunas correcciones, sin embargo, todavía existen carencia en la gestión de la calidad, ya que no está muy desarrollada.

Sin embargo, por parte de las Municipalidades han observado mejoras en la eficiencia, y desempeño de las funciones de su personal que ha sido capacitado, logrando una mejor calidad de servicio.

b) Subcategoría: Retroalimentación y mejora continua

Se plantearon algunas mejoras como las siguientes:

Se buscarían personas que son expertos en las oficinas para que realicen una capacitación cada año en el tema en que están especializados, esto añadido que la

asociación de municipalidades sería clave, puesto que, al agruparlas, se brindaría capacitaciones grupales e intercambio de conocimientos.

En otros países, existe la posibilidad de obtener carreras públicas a través de institutos nacionales de administración pública. Estos institutos funcionan como una universidad corporativa y brindan capacitación a diversos servidores públicos.

De lo observado en las entrevistas, se puede presenciar una gran gama de problemas acorde a las categorías planteadas, no obstante, las subcategorías más resaltantes fueron la de Recursos Humanos y Presupuesto. A continuación, se menciona su efecto dentro de otras subcategorías, y viceversa.

En el ámbito de Recursos Humanos, se evidencian deficiencias tanto en las habilidades del personal como en la cantidad de empleados asignados a las tareas. La falta de contratación de personal idóneo se traduce en diagnósticos incorrectos de necesidades y en la lentitud y desorden en el flujo de procesos, impactando en los Factores de Diseño y Programación. En este contexto, el desarrollo de capacidades en gobiernos locales debe priorizar la atención a las necesidades fundamentales de la institución, una solución propuesta por los expertos consiste en designar personas encargadas de elaborar el plan de trabajo a dos o tres años, antes de abordar la planificación de la capacitación. Esto se debe a que la falta de una dirección clara para la institución dificulta una planificación efectiva de la capacitación.

Asimismo, al ser contrastado el diagnóstico de los conocimientos, se observa claramente que los equipos técnicos responsables de los sistemas administrativos vinculados a la ejecución presupuestal muestran deficiencias significativas en las áreas que supervisan. Se identifica una falta de personal especializado en el ámbito de las contrataciones públicas, lo cual repercute directamente en los procesos de adquisiciones, especialmente en el ámbito de la ejecución presupuestal. Además, que resulta importante identificar las necesidades reales de capacitación en las municipalidades, y por lo mismo, aunque se aumente el presupuesto, es relevante que las personas de recursos humanos sepan administrarlo.

Una de las propuestas que se realizó para mejorar esta situación por parte de los especialistas, fue colaborar con SERVIR para desarrollar planes de desarrollo de personal prefabricados, de modo que los operadores tengan acceso a documentos listos para ser implementados. Dada la gran cantidad de gobiernos locales, cerrar las brechas de capacitación llevará varios años incluso con un enfoque de capacitación sostenida. Por lo tanto, para no perjudicar a los trabajadores de una entidad mientras se cierran estas brechas, se sugiere proporcionar programas de desarrollo de personas pre-elaborados o pre-formateados, que puedan implementarse rápidamente.

Dentro de la categoría de Factores Externos, las subcategorías resaltantes son Normativa y Presión Política, previamente analizadas en la Figura 2. Se observa que la falta de comprensión hacia la normativa, a pesar de algunos trabajadores tener experiencia, genera un impacto directo en la productividad de recursos humanos. Esta falta de entendimiento se acentúa en los gobiernos regionales y locales, subrayando la necesidad urgente de establecer reglas específicas para estos niveles. La actual metodología para el diagnóstico de necesidades que es esencial para la planificación de capacitación resulta incomprensible para los gobiernos locales. Esta discrepancia genera un escenario caótico en el que los recursos humanos, al encontrarse con criterios inaplicables en su contexto, enfrentan desafíos significativos en su función y desempeño.

Además, se destaca la necesidad de desarrollar un proyecto normativo de fiscalización que establezca tipos de sanciones, especialmente en casos de incumplimientos graves no solo en procesos de capacitación, sino también en selección, desempeño y definición de perfiles, entre otros. Actualmente, la ausencia de una normativa que otorgue a SERVIR el poder para imponer sanciones limita su capacidad de intervención, incluso cuando se identifican deficiencias sustanciales en diversos procesos. Este proyecto normativo sería crucial para fortalecer la capacidad de fiscalización de SERVIR y garantizar una aplicación más efectiva de sanciones en casos de incumplimiento grave.

Con respecto a la categoría de Evaluación y Seguimiento, se observa que a menudo se ofrecen capacitaciones debido a las solicitudes del personal, sin evaluar si realmente

mejoran el desempeño laboral. En el ámbito de los gobiernos locales, la toma de decisiones sobre cursos tiende a ser floja, con empleados solicitando cursos sin una evaluación rigurosa de su relevancia para el puesto. Esta falta de evaluación también se refleja en la medición de la calidad de la capacitación, un aspecto que, al igual que en el presupuesto público, ha sido subestimado y poco medido en comparación con el gasto total. En ambos casos, la falta de medidas de calidad plantea desafíos significativos.

Por último, si bien la subcategoría Recursos Humanos es la más referida, la situación no recae en ésta por completo, y la razón es evidente: en los gobiernos locales, el presupuesto es limitado y siempre se dará prioridad al gasto en personal, ya que es una nómina que no puede ser desatendida, así como a los gastos de inversión. Lo que se ha contemplado según los expertos es que, desde SERVIR proponer una modificación en la Ley del Presupuesto Público para asignar un porcentaje, aunque sea mínimo, del presupuesto institucional para los Programas de Desarrollo de Personal (PDPs), exclusivamente destinados a capacitación. Esta propuesta busca garantizar que al menos el 5% del presupuesto pueda ser asignado a la capacitación, y se espera que esta asignación se regule para garantizar su implementación, ya que, sin regulación, los PDPs no serán priorizados por ninguna entidad.

Lo mismo sucede con la subcategoría de Infraestructura, incluso cuando se ve que las áreas necesitan mejorar el desarrollo tecnológico, tanto en conocimientos como en recursos capitales, esto no es posible si el presupuesto es limitado, así como la prioridad que coloca la institución o incluso el gobierno.

Capítulo VI: Propuesta de Mejora

Como propuesta estratégica para mejorar la gestión de las capacitaciones y por consiguiente de incrementar el nivel de ejecución de las capacitaciones en los Gobiernos Locales, es preciso plantear un plan de acción de mejora que contenga alternativas de solución, dentro de la revisión de aplicaciones similares a nivel internacional:

Se tiene el caso en México del Programa de Capacitación para Gobiernos Locales, desarrollado en el año 2021 por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, el cual tuvo como objetivo fortalecer las capacidades de los servidores públicos en los gobiernos locales, a través de la implementación de cursos de capacitación, para lo cual se apoyó en el desarrollo de una plataforma tecnológica en línea, para brindar acceso a los servidores público a los materiales educativos.

Otra experiencia fue la que se viene realizando en el año 2021 en Argentina con la Escuela Superior de Gobierno, orientado para la formación y capacitación de los funcionarios y trabajadores de los Gobiernos Locales, a través del Programa Federal de Formación en Políticas Públicas, ofreciendo capacitaciones presenciales y en línea en temas de gestión pública, planeamiento estratégico y finanzas municipales.

Asimismo, otra experiencia interesante fue la que se desarrolló en Uruguay, dentro del programa de formación y capacitación de sus funcionarios municipales, las cuales se desarrollaron con la participación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), enfocados al desarrollo de cursos y talleres en gestión municipal, gestión financiera, planificación territorial y otros temas relevantes. Finalmente, el otro caso fue Chile, en donde los programas de capacitación fueron dirigidos de igual modo para los funcionarios públicos de los gobiernos locales, en temas de gestión municipal y modernización del Estado.

Dentro de la propuesta de la investigación, se plantea formular acciones estratégicas de mejora dentro de un plan de acciones que permita especificar las actividades a llevar a cabo para alcanzar los objetivos de la investigación, en este caso, identificar o determinar los factores que limitan la gestión de ejecución de los Planes de Desarrollo

de Personas y las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales en el Perú, así como identificar los factores que dificultan la gestión de ejecución en la fase de planificación, ejecución y evaluación de los Planes de Desarrollo de Personas y las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales del Perú y determinar cómo influenciar en el mejoramiento de la gestión de ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas y las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana como a nivel nacional.

En ese sentido, para mejorar la gestión de las capacitaciones en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, así como en los gobiernos locales a nivel nacional, se plantean las siguientes acciones estratégicas:

6.1. Factores Internos

a) Recursos Humanos

- Crear iniciativas educativas dedicadas al personal administrativo, orientadas a fortalecer habilidades técnicas y conocimientos fundamentales para la eficiente gestión y administración pública. De mismo modo, implementar programas de formación destinados al personal que mantiene interacción directa con los ciudadanos, enfocándose en el desarrollo de habilidades blandas y competencias interpersonales. Estos programas abordarían aspectos como comunicación efectiva, servicio al cliente, resolución de conflictos y gestión de situaciones delicadas.
- Vincular la capacitación con el desarrollo profesional, asegurando una línea de carrera alineada con el desempeño individual. Una medida para tener en cuenta consiste en aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación, permitiendo a los servidores más experimentados asumir nuevos roles y responsabilidades. La participación de los servidores proporcionaría una comprensión integral del proceso, abriendo oportunidades para implementar mejoras continuas.

- Establecer criterios de contratación claros que incluyan requisitos específicos para el personal administrativo, como títulos universitarios y experiencia en gestión pública, así como también valorar habilidades adicionales, como el manejo de herramientas tecnológicas y el conocimiento de regulaciones gubernamentales.
- Verificar que la entidad tenga un repositorio permanente, ante el cambio de gestión en los gobiernos locales se recomienda contar con documentos (procedimientos, directivas, fichas técnicas, manuales, etc.) que permitan dar continuidad con la ejecución del proceso, y contar con repositorios como el *File server* el cual permita, a los sucesores en la gestión de la capacitación, acceder a la información almacenada como los documentos, matrices, etc., generados en la gestión propia del proceso.
- Replicar el conocimiento al interior de la institución, y atender la carencia de conocimiento en el manejo de herramientas informáticas, se debe optar por replicar este conocimiento de forma interna con un efecto en cadena contando con los propios servidores que manejen esta materia en acciones de capacitación, así como en otras que requiera la entidad.
- Las municipalidades deben evaluar la necesidad hacer partícipes a los servidores desde la etapa de planificación con la finalidad de que se motiven y participen en la etapa de la ejecución del PDP, otro asunto a considerar es que las capacitaciones se realicen en el horario laboral, como se puede observar en la experiencia de España: *“Son programas individuales de formación en algo más específico y lo haces en horario de trabajo Porque esta es otra de las cosas muy claras de la formación. En el 95% de los casos es dentro del horario de trabajo. En estos programas individualizados de formación hay un compromiso por parte de la empresa y el aprovechamiento del trabajador”*. (ver entrevista en los anexos)

b) Asignación presupuestaria

- La capacitación es una inversión en los servidores/as públicos, por lo tanto, este valor agregado que tiene el servidor/a en conocimientos, habilidades y competencias, se convierte en un activo para la entidad, el cual debería preservarse, se sugiere en pensar en estrategias que conlleven en conservar al personal, brindado la posibilidad de crecimiento profesional en la entidad y dándole un rol replicador del conocimiento en capacitaciones internas para la entidad.
- Establecer acuerdos y alianzas estratégicas con otras entidades públicas con el fin de desarrollar programas de capacitación de forma gratuita. Esta colaboración permitiría aprovechar recursos compartidos, reduciendo la carga financiera para el presupuesto interno y garantizando que los empleados tengan acceso a oportunidades de desarrollo profesional sin incurrir en costos adicionales para la entidad. En el presente estudio se han identificado que SERVIR, las Cooperaciones Internacionales, Escuelas Nacionales del ente rector proporcionan capacitación a cero costo, y la posibilidad de trabajar de forma conjunta con la Asociación de Municipalidades del Perú (ASEM).
- Optimizar el análisis de necesidades de capacitación de cada área, para garantizar una asignación eficiente de recursos antes de solicitar un aumento del presupuesto, así como también, ver la posibilidad de contar con un sistema de monitoreo continuo del gasto en capacitación para ajustes regulares y gestión eficiente, evitando desviaciones presupuestarias.
- Implementar sistemas de evaluación de impacto de las capacitaciones realizadas, en donde la información recopilada guiará las decisiones futuras de inversión en capacitación.
- Aprovechar plataformas y recursos tecnológicos para reducir costos logísticos asociados con la capacitación presencial. La implementación de programas en

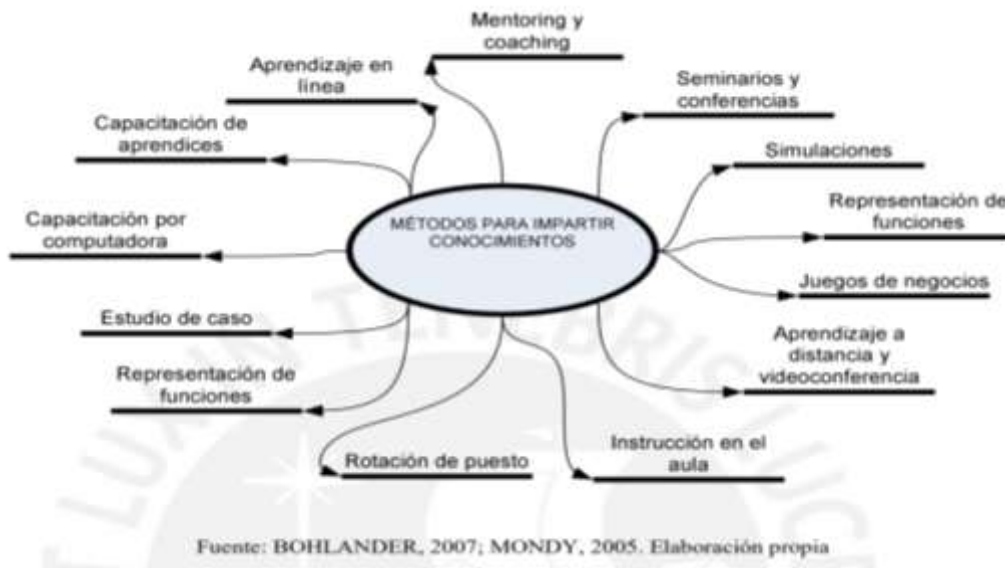
línea o el uso de herramientas digitales puede ofrecer capacitaciones efectivas a menor costo.

c) Infraestructura

- Explorar opciones de colaboración entre municipios para crear fondos comunes que permitan invertir en aulas para la capacitación masiva con especialistas de calidad. Pero de la misma manera considerar para ciertos cursos, espacios virtuales que ayuden con los límites de aforo.
- Establecer plataformas digitales, para la presentación de documentos y procesos, invirtiendo en tecnologías que aceleren y optimicen las operaciones internas. Un intento por agilizar las capacitaciones por parte de Servir ha sido la implementación de la herramienta SISCA, Sistema Informático de Gestión de la Capacitación para agilizar la gestión de la capacitación en las entidades públicas, sin embargo no ha prosperado de la forma en que se planificó en los gobiernos locales, por lo menos no se registra el uso de este sistema informático en las municipalidades entrevistadas; pese a que casi 40 instituciones del Estado han probado ya este sistema, y como se referencia en la Resolución de Gerencia General N° 005-2023-SENAMHI/GG, el SENAMHI ha elaborado el PDP a través de esta herramienta. Situación que refleja la intención de implementar la automatización de los procesos de Recursos Humanos, esfuerzo que debe extenderse de una forma directa (a través de adiestramiento de su uso y acompañamiento progresivo) para que los profesionales a cargo de la gestión del proceso tengan acceso a esta herramienta.
- Se sugiere que los responsables de la capacitación establezcan un repositorio digital que almacene el material proporcionado durante las sesiones de capacitación, así como recursos didácticos, lecturas y/o marco normativo relacionado con el tema tratado. Esto permitiría el acceso de todos los servidores/as de la entidad, fomentando así una cultura organizacional de aprendizaje.

Respecto al método para replicar la capacitación en la organización, Vilma Elías (2011) presenta un gráfico denominado “Métodos para impartir la capacitación y su construcción” el cual parte de conceptos de Mondy Wayne y George Bohlander:

Gráfico 6.1.: Métodos para impartir la capacitación y su construcción



Fuente: Vilma (2011)

Este mecanismo de réplica del aprendizaje en la organización contempla dos grupos: métodos de aplicación general (técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo) y métodos orientados a niveles específicos (técnicas aplicadas en el sitio de trabajo):

Gráfico 6.2. Métodos de aplicación general y niveles específicos

Métodos de aplicación general (Técnicas aplicadas fuera del sitio del trabajo)	Métodos orientados a niveles específicos (Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo)
Seminarios, conferencias, (complementados audiovisuales), instrucción en aulas, capacitación en línea con medios	Formación en el puesto, estudio de casos, rotación de puestos, juegos de negocios, simulaciones y juegos de roles.

Fuente: Vilma (2011)

Vilma Elías destaca las diferencias entre ambos enfoques, señalando que el primero se caracteriza por la transmisión masiva de información a través de métodos unidireccionales como clases, conferencias y seminarios, siendo útil para programas centrados en la adquisición de conocimientos y motivación. Por otro lado, el segundo grupo facilita la formación en el lugar de trabajo, guiada por un supervisor o instructor, permitiendo la transferencia directa al puesto y fomentando el desarrollo de habilidades de pensamiento y trabajo en equipo. Este aspecto, según Bently (1993: 226-227), es crucial al planificar y ejecutar programas de capacitación.

6.2. Factores Externos

a) Marco Legal y Normativo

La simplificación y orientación de la normativa actual se vuelven aún más cruciales al considerar la complejidad destacada en las entrevistas, por lo que se sugiere adaptar la normativa vigente para las municipalidades, considerando la simplificación de reglas y la provisión de orientación clara. Además, se propone implementar capacitaciones virtuales, como videos y cuestionarios en línea, para mejorar el acceso y la comprensión de información compleja. Asimismo, amerita una revisión de la normativa que regula los roles de la municipalidad e incorporar aspectos relacionados al desempeño del personal. En lo que respecta a los plazos establecidos por SERVIR, es necesario evaluar y reconsiderar los plazos dado que las municipalidades cuentan con otra dinámica, debido a su rol recaudador sus primeros meses están abocados a recolectar tributos, los cuales les permite atender necesidades internas.

b) Recursos Externos

- Se sugiere que SERVIR evalúe la calidad de los documentos PDP, aprovechando su base de datos para mejorar el rendimiento de las entidades e implementar indicadores. También se propone explorar acuerdos con otras instituciones, como Ministerios o Universidades para fortalecer la cultura de aprendizaje y capacitación en las entidades.
- Para mejorar la planificación, se sugiere regular los plazos para la presentación del PDP, adelantándola para asegurar la incorporación oportuna en la

programación presupuestal del siguiente año. Proponer la remisión a SERVIR en enero, en lugar de marzo, permitiría una gestión más eficiente de la asignación presupuestal necesaria, evitando limitaciones para abordar las brechas identificadas.

c) Presión Política

- Otro aspecto de mejora es la formulación de políticas que se adapten a las diversas realidades de los municipios, como en este caso el ámbito de estudio, Lima Metropolitana, existe una gran diversidad en los perfiles profesionales de los gestores de capacitación, los servidores y las características locales. Es esencial que SERVIR enfoque las necesidades de manera más específica e involucre a los actores relevantes en la búsqueda de soluciones. Este enfoque participativo no solo personaliza el proceso, sino que también motiva a los involucrados al hacerlos sentir parte integral de la gestión del proceso de capacitación en los gobiernos locales.

6.3. Factores de Diseño y Planificación

a) Planificación Estratégica

- El responsable de la gestión de capacitación debe integrar la planificación estratégica en la elaboración de los Planes de Desarrollo de Personas (PDP), asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la entidad. Esto garantiza que la capacitación contribuya directamente a los objetivos a largo plazo.
- El Comité de la Planificación de la Capacitación tiene la responsabilidad de la elaboración de los PDP, que debe estar alineada a los objetivos estratégico de la entidad pública, para ello, el profesional de capacitación debe entregar toda la información, antecedentes con la finalidad de que se gestione de forma efectiva la etapa de la planificación del PDP.
- Se requiere un seguimiento interno y control del cronograma de ejecución presupuestaria. Esto evitará la reducción del presupuesto no ejecutado,

asegurando una implementación adecuada. La planificación debe ser dinámica, respondiendo a cambios y optimizando el uso de los recursos disponibles.

- Los miembros de la entidad deben conocer los elementos clave de la organización, como misión, visión, valores y objetivos. Esto fomenta una identidad compartida y una comprensión más profunda del propósito de su trabajo en el servicio a la comunidad.
- La alta dirección debe participar activamente en la definición del programa de capacitación. Esto implica identificar desafíos clave, oportunidades de mejora y cierre de brechas en la entidad, abordando estos aspectos desde la perspectiva de la gestión de capacitación.

b) Diseño de Programas

- Es esencial que el diseño del programa de capacitación esté alineado con la estrategia organizacional. La comunicación entre áreas sobre las necesidades de capacitación debe mejorarse para evitar retrasos. La gestión de capacitación debe ser vista no solo como un proceso laborioso sino como una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional.
- Se identificó una dificultad en la ejecución del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) en gobiernos locales, por ende, se propone un profesional a cargo, en donde como coordinador facilite reuniones para recopilar información utilizando formatos específicos. Inicialmente dirigido como gestor de capacitación, el proceso se transforma en un evento facilitado por él, seguido de su papel como veedor para garantizar el cumplimiento del PDP, demostrando así la integración continua de este proceso como parte de un aprendizaje en evolución. Estas mejoras buscan no solo simplificar la normativa sino también optimizar la obtención de datos esenciales para la planificación de capacitación.

6.4. Factores de Evaluación y Seguimiento

a) Evaluación de Impacto

- Implementar un sistema de medición de la calidad de los Planes de Desarrollo de Personas (PDPs) mediante indicadores específicos. Definir métricas que permitan evaluar el impacto de las capacitaciones, identificando a quién van dirigidas y midiendo el número de servidores capacitados. Esta medida permitirá un seguimiento más efectivo y mejorará la gestión de la calidad en la capacitación.
- Implementar la aplicación de los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas en la capacitación para ello los servidores con mayor experiencia pueden asumir nuevos retos como asumir otros puestos, la participación del servidor/a generaría una visión más integral del proceso en el que está involucrado, lo que abre posibilidades de implementar la mejora continua.

b) Retroalimentación y Mejora Continua

- Hay que reconocer que la capacitación no garantiza automáticamente una mejor ejecución. Los gestores deben administrar la capacitación de manera estratégica, orientada a mejorar situaciones específicas. La capacitación es un medio para aumentar el valor de la entidad y cerrar brechas, y debe ser gestionada con ese propósito.
- Implementar un sistema de evaluación participativa, donde los propios empleados aporten retroalimentación sobre la utilidad y relevancia de las capacitaciones, ya sea en foros de discusión o encuestas. Esto permitirá ajustar los programas de formación según las necesidades reales percibidas por quienes las reciben.
- Establecer un sistema de monitoreo del desempeño posterior a la capacitación. Esto implica evaluar cómo los participantes aplican lo aprendido en sus funciones diarias y medir cualquier mejora en la eficiencia y calidad del trabajo.
- La participación de la alta dirección en la conformación del programa de capacitación impacta crucialmente debido a que ellos tienen alcances para

identificar los aspectos relevantes de la entidad pública y expongan los principales desafíos, oportunidades de mejora para el cierre de brechas de la entidad, y abordarlas desde la gestión de capacitación, como lo señala la experta Maly Meza: “ *Entonces mi prioridad institucional me va a marcar los procesos que yo tengo que hacer para poder dar y reforzar mi potencial humano que tengo en la entidad. Porque si yo me voy a guiar del POI y del PEI en realidad eso no es mi realidad exactamente ahorita por ejemplo con el fenómeno del niño, las municipalidades, los gobiernos regionales están recibiendo presupuesto, ¿no? Para poder ejecutar, eso se convierte en tu prioridad, ya no es mi POI, tienes una prioridad institucional, entonces yo diría que el desarrollo de capacidades en gobiernos locales debe atender más que a los proyectos u objetivos estratégicos a la prioridad que tiene la institución, que puede parecer porque conversamos con el MEF que puede parecer como que muy corto placista, que puede parecer muy pues ese **apaga incendios** pero es que nuestra realidad de ahorita, en una entidad donde tienes baja ejecución donde tienes gente que no está capacitada o sea es lo primero que tienes que hacer porque si no, no avanzamos, no hay ejecución”.*

- El papel de los responsables de equipos (gerentes, coordinadores o supervisores, etc.) es importante en el seguimiento de la aplicación de las acciones de capacitación más aún si son evaluados, de encontrar un avance favorable, se debe otorgar reconocimiento del servidor; y si no lo es hacer el seguimiento respectivo para que la brecha se cierre en la oportunidad inmediata con la siguiente acción de capacitación, es recomendable que se ponga en práctica, es decir la evaluación sea de aplicación o impacto.
- El rol de los gestores de la capacitación consiste en administrarla en favor de mejorar las situaciones por las cuales fueron promovidas, teniendo en cuenta que la capacitación es un medio que se utiliza en la gestión de los recursos humanos, para aumentar la creación de valor de la entidad y reducir las brechas que tienen.

- Es recomendable que los gestores de la capacitación implementen un repositorio con el material brindado sobre la acción de capacitación que han recibido, así como material didáctico, lecturas y/o marco normativo sobre el tema abordado en la capacitación y poner a disposición de todo los servidores/as de la entidad. Con esto generamos una cultura de aprendizaje en la entidad.

6.5. Redefinición del proceso de capacitación

Teniendo en cuenta las mejoras, bajo el enfoque de “Cadena de valor público”, se redefine el proceso de capacitación para garantizar una reducción eficiente de las brechas en conocimientos, habilidades y competencias de los servidores. El nuevo esquema asegura un desempeño óptimo del servidor, impactando positivamente en la institución.

Siguiendo el modelo de SERVIR, que incluye las etapas de Planificación, Ejecución y Evaluación, se agregan dos etapas. La etapa (4) fomenta la replicación del conocimiento adquirido por los beneficiarios, mientras que la etapa (5) verifica el impacto de la capacitación, involucrando a aquellos que inicialmente diagnosticaron las brechas. Este enfoque garantiza un mayor impacto de la capacitación, incluyendo a todos los actores en cada etapa del proceso. Cumple con la finalidad de generar valor, dado que incrementa los conocimientos, habilidades y competencias de los servidores, y en consecuencia se utiliza eficientemente los recursos del Estado, y genera un impacto positivo en la entrega de servicios de calidad a la comunidad, respaldados por profesionales aptos para la carrera pública.

6.6. Mejoras de la propuesta respecto al modelo actual de capacitación

La propuesta de mejora del proceso de capacitación, en el presente estudio se ha enfocado en abordar los puntos críticos identificados en el actual modelo de capacitación que presentan los Gobiernos Locales, con el objetivo de transformar la gestión de la capacitación y lograr un impacto significativo en el desempeño institucional. Se propone una asignación presupuestal prioritaria para la capacitación,

respaldada por políticas claras que aseguren una proporción adecuada del presupuesto total, destacando los beneficios a largo plazo. Para abordar la escasa evaluación de impacto, se implementará un sistema robusto que debería abarcar al menos el 20% de los Gobiernos Locales, utilizando indicadores claros y resultados como base para inversiones futuras. Sin perder de vista la realidad actual de escasez en asignación presupuestal, ante ello resulta viable en gestionar de manera eficiente las capacitaciones con aliados estratégicos.

La transformación cultural se impulsará mediante programas específicos que fomenten una mentalidad de aprendizaje continuo, respaldados por campañas de sensibilización. La participación activa de líderes en Recursos Humanos debe ser esencial para modelar comportamientos de aprendizaje. La voluntad política y compromiso debe fortalecerse mediante incentivos que permitan integrar la capacitación en la evaluación de desempeño.

Adicionalmente, se redefine el proceso de capacitación en cinco etapas bajo el enfoque de Cadena de Valor Público. Esto incluye una planificación estratégica, ejecución efectiva, evaluación de impacto inicial, replicación del conocimiento y verificación del impacto continuo. Cada fase busca no solo abordar las deficiencias actuales sino también fortalecer la cultura de aprendizaje continuo, garantizando un proceso más efectivo y una entrega de servicios de calidad a la comunidad.

Esta propuesta integral se centra en superar los desafíos actuales, creando un sistema de capacitación más robusto, participativo y orientado a resultados. La implementación de estas medidas contribuirá a cerrar las brechas de conocimiento, habilidades y competencias, fortaleciendo así la capacidad de los servidores y mejorando la gestión de los Gobiernos Locales.

Gráfico 6.3. Propuesta del nuevo proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

6.7. Etapas para implementar las acciones de mejora en los Gobiernos Locales

a) Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

En esta primera etapa, se buscará identificar las áreas de capacitación prioritarias, haciendo una evaluación de las competencias actuales del personal y haciendo un análisis integral de las brechas y deficiencias que existen en la gestión de capacitación actual en los gobiernos locales.

b) Definir los objetivos del desarrollo de propuesta de acciones

En esta segunda etapa, se deberá definir las metas (en base a necesidades reales de los gobiernos locales) y resultados esperados, para lo cual deberán identificarse indicadores de desempeño para evaluar el impacto que tiene la gestión de capacitación actual.

c) Diseño de programas de capacitación

En esta tercera etapa, se requiere elaborar los planes de formación específicos que deberán ser implementados en los gobiernos locales, para lo cual es necesario hacer una selección de metodologías y herramientas de capacitación adecuadas que puedan estar orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las entidades municipales, proponiendo la integración de los trabajadores con modernas tecnologías de aprendizaje en plataformas digitales.

d) Evaluación y seguimiento

En esta cuarta etapa, se propone implementar un sistema de control, seguimiento y evaluación de la gestión de capacitación, para lo cual es necesario realizar evaluaciones de impacto a las Áreas de recursos humanos de los gobiernos locales que permita medir el rendimiento y los resultados obtenidos. Asimismo, en esta fase se recomendará realizar una retroalimentación permanente para mejorar los programas de capacitación.

e) Fortalecimiento del marco institucional

En esta quinta etapa, se propone hacer una revisión y actualización de la norma vigente que esté relacionada con la gestión de capacitación en los gobiernos locales. Se analizará la creación de una unidad orgánica que cumpla una función dedicada a las acciones de capacitación. Asimismo, se analizará proponer políticas y procedimientos precisos para la gestión de capacitación

f) Alianzas y colaboraciones

En esta sexta etapa, se establecerá una línea de acción para establecer posibles alianzas con instituciones educativas y centros de formación, para buscar la especialización de los trabajadores públicos en gestión pública, se buscará impulsar la colaboración con otras entidades gubernamentales, para que se asegure la aplicación y el compartir de las buenas prácticas. Asimismo, es importante fomentar la participación en redes de trabajo para la gestión de capacitación, y en comunidades colaborativas de aprendizaje, dado que son beneficiosas.

g) Promoción de una cultura de aprendizaje

En esta séptima etapa, se buscará mejorar la comunicación efectiva sobre la importancia y beneficios que tiene capacitarse, fomentando dentro de la cultura organizacional de los gobiernos locales, para que los trabajadores públicos puedan percibir un mayor valor por la gestión de capacitación y con el aprendizaje continuo, en favor de un mejor servicio a los ciudadanos, para lo cual se plantearán acciones

para motivar e incentivar al personal, reconociendo y recompensándolo por su participación en los programas de capacitación.

h) Asignación de recursos

En esta octava etapa, es necesario evaluar las causas de la baja asignación presupuestal, haciendo un plan de acción que permita mejorar e incrementar la asignación presupuestaria que financie las acciones de capacitación, para lo cual se requiere identificar claramente como se distribuye el presupuesto, la escala de prioridades que se consideran para su asignación, identificando los procesos actuales sobre el cual se realiza la asignación, y buscar otras alternativas como programas de cooperación o fondos de capacitación.

i) Monitoreo y mejora continua

En esta novena etapa, se requiere hacer una propuesta para realizar un seguimiento y monitoreo exhaustivo sobre la implementación del plan, para lo cual se debe establecer los mecanismos de monitoreo y de supervisión. Asimismo, es importante identificar las áreas de mejora y proponer ajustes en función de los resultados obtenidos. Y finalmente, se deberá analizar cómo sería la retroalimentación, adecuación y **actualización del plan de acción, según sean las necesidades.**

6.8. Propuesta de Cronograma de actividades y presupuesto

Finalmente, como última etapa, con el objetivo de fortalecer la gestión de capacitación en los Gobiernos Locales y cerrar las brechas identificadas, se presenta un cronograma detallado con las actividades propuestas, acompañado de una estimación presupuestaria para su implementación, los cuales proporcionan una guía integral para la implementación exitosa de las acciones de mejora en la gestión de capacitación en los Gobiernos Locales, asegurando un impacto positivo en el desarrollo de competencias y habilidades del personal, como se observa en el gráfico 6.4.

Para que esta propuesta sea viable hay que mencionar algunos alcances que proporcionaron algunos servidores de los municipios entrevistado de cómo se optimizaría la gestión de los PDPs para cubrir las necesidades en cuanto a presupuesto,

y los aportes referidos por los expertos que fueron entrevistados. Asimismo, SERVIR, en el PDP estándar para gobiernos locales contemplan capacitaciones para las municipalidades a cero costo (Ver el detalle en el anexo 11). Estas oportunidades generan condiciones que ante la deficiente asignación presupuestal existen estrategias para fomentar el desarrollo de las capacidades de los servidores, así como aliados como las Cooperaciones Internacionales que brindan capacitaciones de acciones de capacitación de importancia y pertinencia de las municipalidades distritales. Sin embargo, aun así, existen necesidades de capacitación de perfil técnico que den ser financiadas, por ello es que en el gráfico 6.4. elaboramos una propuesta de un cronograma y presupuesto ajustados a la realidad de los gobiernos locales.

Gráfico 6.4. Diagrama de Gant: Propuesta de cronograma de actividades y presupuesto para municipalidades distritales

Actividades	Presupuesto Estimado S/	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.Diagnóstico de Necesidades de capacitación	10,000.00												
2.Definición de Objetivos y Metas	5,000.00												
3.Diseño y de ejecución de Programas de Capacitación	200,000.00												
4. Evaluación y Seguimiento	35,000.00												
5. Fortalecimiento del Marco Institucional	10,000.00												
6. Alianzas y Colaboraciones	10,000.00												
7.Promoción de una Cultura de Aprendizaje	15,000.00												
8. Asignación de Recursos	5,000.00												
9. Monitoreo y Mejora Continua	10,000.00												
TOTAL	300,000.00												

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

En la investigación se evidencia una problemática integral en la gestión de capacitación en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana y a nivel nacional durante el periodo 2022-2023:

- La limitada ejecución de los Planes de Desarrollo de las Personas y las acciones de capacitación, se atribuye los siguientes factores: problemas en la implementación de las políticas definidas por SERVIR, profesionales con limitado conocimiento en la gestión del proceso de la capacitación, una distribución desigual de recursos con una concentración significativa a nivel nacional, deficiencias en la identificación de las necesidades prioritarias de los Gobiernos Locales en la etapa de la planificación y una inadecuada gestión presupuestaria.
- Se identifica una limitada ejecución en los Planes de Desarrollo de las Personas y de las acciones de capacitación que desarrollan los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana y a nivel nacional en el periodo 2022-2023, habiendo un pequeño porcentaje de municipalidades que logró desarrollar y ejecutar dichos planes, dicha situación es un indicio que existen problemas con la implementación de las políticas de capacitación definidas por SERVIR y se ha evidenciado que los profesionales a cargo de la gestión del proceso de capacitación tienen limitaciones en recursos, desconocimiento de la normativa, escasa asistencia técnica y acompañamiento en la gestión del proceso.
- De acuerdo con los resultados del estudio, en el año 2022 se muestra que, de 43 municipalidades de Lima Metropolitana, solo 16 de ellas presentaron su PDP (alrededor del 37%); mientras que en el año 2023 mejoró relativamente la presentación, a través de 29 municipalidades que presentaron el PDP (alrededor del 67%), de los cuales se viene ejecutando debido a que aún no cierra el presente ejercicio. Los datos dan un indicio de que la ejecución de los PDP continúa siendo

limitada y si la gestión de la capacitación en los Gobiernos Locales continúa bajo los mismos parámetros no se podrá gestionar de manera efectiva de este proceso.

- Existe una gestión desigual y limitada en la asignación y distribución de recursos, para implementar acciones de capacitación en los Gobiernos Locales Lima Metropolitana y a nivel nacional. El análisis que se ha efectuado revela una mayor concentración significativa de los recursos y de la ejecución presupuestal en el Gobierno Nacional, en tanto en los gobiernos regionales y locales presentan una participación mínima respecto al gasto total.
- La inadecuada gestión del presupuesto con características de deficientes y centralizada para la gestión de los Planes de Desarrollo de las Personas, contribuye a la baja ejecución de las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales. Esto implica la necesidad de fortalecer la planificación, gestión financiera y distribución equitativa de recursos para mejorar la efectividad de las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales.
- Las estrategias para mejorar la gestión de capacitación y la gestión de los PDPs en los Gobiernos Locales son principalmente: a) Revisar el marco normativo que rige la gestión de las capacitaciones en los Gobiernos Locales, b) Revisar las etapas del proceso de la capacitación y si se alinean a las necesidades de la institución. c) Fomentar una cultura de aprendizaje organizacional, d) Desarrollar una perspectiva de gestión eficiente el uso eficiente de sus recursos internos y con colaboración de aliados estratégicos, y finalmente, e) Fomentar la metodología de mejora continua, a través del monitoreo constante y evaluaciones continuas.

2. Recomendaciones

- Mejorar de la gestión presupuestal relacionado con los Planes de Desarrollo de las Personas en los gobiernos locales de Lima Metropolitana y a nivel nacional, garantizando una asignación más equitativa y transparente de recursos que permitan implementar e incrementar las acciones de capacitación.
- Fortalecimiento de la planeación estratégica con la implementación de Planes de Desarrollo de las Personas, asegurando que se encuentren alineados con los objetivos institucionales y las necesidades de desarrollo del personal.
- Implementar sistemas de evaluación y seguimiento que permita medir el impacto y la eficacia en las acciones de capacitación que se desarrolla en los gobiernos locales de Lima Metropolitana y a nivel nacional.
- Fomentar una cultura del aprendizaje y de la capacitación en los gobiernos locales, que permita promover la importancia y valor que tiene la capacitación continua y el desarrollo profesional en el sector público de los gobiernos locales de Lima Metropolitana y a nivel nacional.
- Establecer líneas de acción estratégica precisas para la gestión de la capacitación en los gobiernos locales, para lo cual se debe definir políticas y procesos que promuevan la mejora continua y la optimización de los recursos en los gobiernos locales de Lima Metropolitana y a nivel nacional
- Revisar la pertinencia en la separación de los procesos de Capacitación y Gestión de Rendimiento planteados por SERVIR.
- Actualizar la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, e incorporar algunas consideraciones relacionadas al ámbito de desarrollo profesional de sus servidores (trabajadores de todo régimen).
- Estudiar sobre herramientas que midan el desempeño en los gobiernos Locales con trazabilidad o soportes tecnológicos que permitan tener el seguimiento y trazabilidad en la gestión del proceso.

Bibliografía

- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L. & Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado. Universidad Internacional del Ecuador. https://institutorambell.blogspot.com/2022/12/la-investigacion-cientifica-una_11.html
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria. México. <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r131100.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A.
- Cota, J. (2016, abril). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora. *Técnica Administrativa*, Vol. 22(04). <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Cortes, J. y Prieto, T. (2015). La reforma del servicio civil en el Perú: la profesionalización de la función pública. En Lima: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10 (13). Nov. 2015, 1-16. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/553D8E6A4EB752360525803B0073A441/\\$FILE/corcar.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/553D8E6A4EB752360525803B0073A441/$FILE/corcar.pdf)
- Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Diaz de Santos, S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Drucker, P. (1995). Drucker, su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Grupo Editorial Norma.
- Escudero, C. & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hidalgo-Parra, Y., Hernández-Hechavarría, Y., Leyva-Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. Ciencias Holguín, vol. 26 (1), 74-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181562407006>
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., y Tapia, N., (2020, diciembre). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. 593 digital Publisher CEIT, 5(6-1), 398-409. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436>
- Ilelah, S. y Ali, S. (2019). The impact of training on employee's performance in public sector organization: a conceptual paper. Journal Homepage. 7(4). <http://ijmr.net.in>
- Jurgensen, S. (2016). Best Practices in Training and Employee Development to Increase Public Sector Employee Retention. <http://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/22343>
- Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating Training Programs: the Four Level. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Longo F. (2005). Servicio Civil Chileno: Mérito – Profesionalismo y Flexibilidad. Avances y Desafíos [Ponencia] Una Nueva Concepción en la Gestión Pública Chilena. Dirección Nacional Servicio Civil. (23-33).
- Matos, D. (2011). Sistematización de la experiencia de gerentes públicos de SERVIR. Lima USAID Perú Pro Descentralización. <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Gerentes-Publicos/Sistematizacion-CGGPP-USAID-Pro-Descentralizacion-DIC-2011.pdf>
- Nonaka, I. (2000, Julio). La Empresa Creadora de Conocimiento en: HBR. Gestión del Conocimiento. 23-49.

- https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf*
- Paiva Goyburu, D. (2020). Las faltas disciplinarias previstas en la Ley del Servicio Civil: análisis y experiencia. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 64–88. *<https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.05>*
- Pérez, Giovanni; Pineda, Uriel; Arango, Martín D.; (2011, mayo-agosto). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22. *<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>*
- Okafor Ch. y Maduka S. (2020). Enhancing public personnel competence through training: the role of Public Service Institute of Nigeria (PSIN). *Global Journal of Political Science and Administration* Vol.8(1), 1-14. *<https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Enhancing-Public-Personnel-Competence-Through-Training-The-Role-Of-Public-Service-Institute-Of-Nigeria-PSIN.pdf>*
- Ramirez Chipa, C., Cardenas Serna, H., & Godeau Rojas, J. J. (2022, septiembre - octubre). Implementación de la Ley del Servicio Civil en Perú en servidores públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Vol. 6 (5), 2911-2935. *https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3292*
- Ruiz-Olabuénaga, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. *https://www.researchgate.net/profile/Simon-Izcara-Palacios/publication/271504124_manual_de_investigacion_cualitativa/links/58949ab192851c54574b9fe7/manual-de-investigacion-cualitativa.pdf*
- SERVIR. (2012). El Servicio Civil Peruano. Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma. *https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062273/SERVIR_-_El_servicio_civil_peruano.PDF?v=1596037975*
- SERVIR. (2014). Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE 10 de noviembre de 2014. Por lo cual aprueba Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.

- <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/3425345-normas-para-la-gestion-del-sagrh-en-las-entidades-publicas>*
- SERVIR. (2017). Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 306-2017-SERVIR-PE de 29 de diciembre de 2017. Por lo cual formaliza la aprobación de Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento. *<https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1240482-306-2017-servir-pe>*
- SERVIR. (2017). Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios. *<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 Personas (PDP) al Servicio del Estado. Autoridad Nacional del Servicio Civil, Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. *<https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/878322-analisis-de-la-ejecucion-de-los-planes-de-desarrollo-de-las-personas-pdp-al-servicio-del-estado>*
- SERVIR. (2020a). Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. *https://storage.servir.gob.pe/gdc/docus/procedimientos/planificacion/Fase_3_Desarrollo_del_Diagnostico_de_Necesidades_de_Capacitacion.pdf*
- SERVIR. (2020b). Autoridad Nacional del Servicio Civil. *<https://www.servir.gob.pe/que-es-gdc/>*
- SERVIR. (2020c). Gestión del Rendimiento. *<https://www.servir.gob.pe/gdr2/gestion-del-rendimiento-gdr/>*
- SERVIR. (2020d). Memoria del Programa Reto Excelencia 2013 - 2019. Lima: Programa Reto Excelencia.
- Soza, J., & Herrera, M. (2022). El impacto de un programa de capacitación en el clima organizacional de una institución de gestión pública adscrita al Ministerio de Justicia en el Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 2(2), 74–85. *<https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.005>*
- Vara, A. (2012). Desde la idea inicial hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas

- y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres.
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vara, A. (2015). 7 pasos para Elaborar una Tesis. Editorial MACRO.
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). Constitución Política del Perú de 1993.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley 27867*. Por la cual se expide *Ley Orgánica de Municipalidades*.
- D.L. No 1023. (2008). Que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (Diario Oficial El peruano, Ed.)
<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. (Diario Oficial El Peruano, Ed.)
[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/$FILE/01024.pdf)
- D. L. No 1024. (2008). Decreto Legislativo que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos. (Diario Oficial El peruano, Editor)
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/33E99C26007D229005257C0D000EA3F1/\\$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. (Diario Oficial El Peruano, Ed.)
<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.
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. (Diario Oficial El Peruano, Ed.)
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8978/276.pdf>

- D. S. No 004-2013-PCM. (2013). Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (Diario Oficial El peruano, Ed.) <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCMAprueba-la-PNMGP.pdf>
- 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. (Diario Oficial El Peruano, Ed.) 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. (Diario Oficial El peruano, Ed.) Lima. https://storage.servir.gob.pe/gdc/archivos/REG_30057_GDC.pdf
- D. S. No 040-2014-PCM. (13 de junio de 2014). Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. (Diario Oficial El Peruano, Editor) <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ds-n040-2014-pcm.pdf>
- D. S. No 079-2012-PCM. (29 de julio de 2012). Decreto Supremo que crea la Escuela Nacional de Administración Pública. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-crea-laescuela-nacional-de-administraci-decreto-supremo-n-079-2012-pcm-820582-1>
- D.L. No 1440. (2018). Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-del-sistemanacional-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. <https://www.mef.gob.pe/es/porinstrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>
- D.S. No 009-2010-PCM. (17 de enero de 2010). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público. http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2010/DS-009-2010-PCM.pdf

Directiva No 002-2020-OSCE/CD. (16 de febrero de 2020). Certificación de los profesionales y técnicos que laboren en los OEC de las entidades públicas. 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.

Directiva No 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. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formaliza-la-aprobacion-de-ladirectiva-no-002-2014-servir-res-n-238-2014-servir-pe-1162964-1>

D.L. No 1023. (18 de junio de 2008). Decreto Legislativo que Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil. <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1023.pdf>

D.L. No 1025. (21 de junio de 2008). Decreto Legislativo que Aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento Para el Sector Público. <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1025.pdf>

D.S. No 004-2013-PCM. (2013 de enero de 2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-CMAprueba-la-PNMGP.pdf>

Ley No 28175. (2014). Ley Marco del Empleo Público. (Diario Oficial El Peruano, Ed.) <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2028175.pdf>

Ley No 30057. (4 de julio de 2013). La Ley del Servicio Civil. (Diario Oficial El peruano, Ed.) <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>

R.D.E No 000035-2023-Foncodes/DE (2023) Plan de desarrollo de las personas del Foncodes-PDP-2023. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4120175/RDE%20N%C2%B0%200035-2023-foncodes-DE.pdf.pdf>

Resolución de Presidencia Ejecutiva 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". (Diario Oficial El Peruano, Editor)
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 238-2014-SERVIR-PE (noviembre de 2014). Formalizan la aprobación de la Directiva No 002-2014-SERVIR/GDSRH - "Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas". (Diario Oficial El Peruano, Ed.) Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118569-238-2014-servirpe>

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 320-2017-SERVIR/PE. (2017). Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos.

Resolución de Presidencia Ejecutiva 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.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1397827/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 068-2021-SERVIR-PE (2021) Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil (Diario Oficial El Peruano, Ed.)
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1801939/Res068-2021-SERVIR-PE.pdf?v=1618420976>

Resolución de Presidencia Ejecutiva 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". (Diario Oficial El Peruano, Editor)
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 238-2014-SERVIR-P. (2014). Formalizan la aprobación de la Directiva No 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-laaprobacion-de-la-directiva-no-002-2014-servir-res-n-238-2014-servir-pe-1162964-1>

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 141-2016-SERVIR-PE. (8 de agosto de 2016). "Normas para la gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas". *<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>*

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 160-2013-SERVIR/PE. (27 de septiembre de 2013). Aprobar los Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil. *<https://infopublic.bpaprocorp.com/banco-de-leyes/resolucion-de-presidenciaejecutiva-160-2013-servir-pe>*

Resolución de Presidencia Ejecutiva No 232-2018-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. *<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1397827/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>*

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL DE LA INVESTIGACION	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION	SUPUESTO GENERAL	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los factores que limitan la efectiva gestión de la capacitación y ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana y qué estrategias y acciones efectivas mejorarían la gestión de la capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas?	Identificar los factores que limitan la efectiva gestión de la capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana y proponer acciones y estrategias efectivas para mejorar la gestión de capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas.	Los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, no disponen de los recursos presupuestales y la falta de políticas y procesos adecuados, para que las áreas de recursos humanos cumplan una efectiva gestión de la capacitación y la ejecución de los PDP.	Tipo de investigación: Cualitativa
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUPUESTOS ESPECÍFICOS	Métodos y técnicas: Análisis de contenido y entrevistas
¿Qué factores dificultan la implementación efectiva de los Planes de Desarrollo de las Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?	Identificar los factores que dificultan la implementación efectiva de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.	Los funcionarios de los Gobiernos Locales en Lima Metropolitana, carecen de un diagnóstico preciso y un plan de acciones estratégica, para abordar de manera efectiva los obstáculos que afectan la implementación exitosa de los PDP.	Técnicas e instrumentos: Entrevistas y cuestionario de preguntas

<p>¿Cuáles son los factores que dificultan la gestión de recursos humanos en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?</p>	<p>Analizar los factores que dificultan gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.</p>	<p>Las áreas de Recursos Humanos no cuentan con recursos, capacidad suficiente, políticas o procesos internos restrictivos que obstaculizan la presentación, ejecución y capacitación efectiva relacionado con los PDP.</p>
<p>¿Cuáles son las acciones y estrategias efectivas para mejorar la gestión de capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?</p>	<p>Proponer las soluciones y estrategias efectivas para superar los obstáculos en la gestión de capacitación y la ejecución de los Planes de Desarrollo de Personas y de las acciones de capacitación en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.</p>	<p>Los funcionarios de los Gobiernos Locales en Lima Metropolitana carecen de estrategias para implementar, que incluya la asignación de recursos adicionales, cambios en las políticas y procedimientos, para superar los obstáculos que afectan la efectiva gestión y ejecución exitosa de los PDP.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Relación de Gobiernos Locales que presentaron los PDP a SERVIR

N.º	Gobiernos Locales	Región
1	Autoridad del Proyecto Costa Verde	Lima
2	Fondo Municipal de Inversiones Del Callao S.A.	
3	Municipalidad de Chiclayo	
4	Municipalidad de Santiago De Surco	Lima
5	Municipalidad de Miraflores	Lima
6	Municipalidad de Barranca	
7	Municipalidad de Barranco	
8	Municipalidad de Cajabamba	
9	Municipalidad de Huanuco	
10	Municipalidad de Ilo	
11	Municipalidad de La Molina	Lima
12	Municipalidad de Magdalena Del Mar	Lima
13	Municipalidad de Pisco	
14	Municipalidad de Pueblo Libre	Lima
15	Municipalidad de San Borja	Lima
16	Municipalidad de San Isidro	Lima
17	Municipalidad de Villa El Salvador	Lima
18	Municipalidad Disstrital de Kimbiri	
19	Municipalidad Distrital Cachachi	
20	Municipalidad Distrital Cochorco	
21	Municipalidad Distrital de Alto Biavo	
22	Municipalidad Distrital de Anco La Mar	
23	Municipalidad Distrital de Bella Unión	
24	Municipalidad Distrital de Bellavista	
25	Municipalidad Distrital de Calamarca	
26	Municipalidad Distrital de Constitución	
27	Municipalidad Distrital de Huaura	
28	Municipalidad Distrital de La Esperanza	
29	Municipalidad Distrital de La Punta	
30	Municipalidad Distrital de La Tinguña	

31	Municipalidad Distrital de Lagunas	
32	Municipalidad Distrital de Lince	Lima
33	Municipalidad Distrital de Mazamari	
34	Municipalidad Distrital de Mi Perú	
35	Municipalidad Distrital de Miraflores Arequipa	
36	Municipalidad Distrital de Pachacamac	Lima
37	Municipalidad Distrital de Pangoa	
38	Municipalidad Distrital de Pichari	
39	Municipalidad Distrital de Razuri	
40	Municipalidad Distrital de Sabandía	
41	Municipalidad Distrital de San Juan Bautista	
42	Municipalidad Distrital de Santa Rita de Siguan	
43	Municipalidad Distrital de Santiago de Cao	
44	Municipalidad Distrital de Suyo	
45	Municipalidad Distrital Gualupe – La Libertad	
46	Municipalidad Distrital Hualmay	
47	Municipalidad Distrital La Perla	
48	Municipalidad Distrital La Victoria	Lima
49	Municipalidad Distrital Mariano Melgar	
50	Municipalidad Distrital San Martín de Porres	
51	Municipalidad Provincial De Cajamarca	
52	Municipalidad Provincial de Chachapoyas	
53	Municipalidad Provincial de Churcampa	
54	Municipalidad Provincial de Cusco	
55	Municipalidad Provincial de Huamanga	
56	Municipalidad Provincial de Lamas	
57	Municipalidad Provincial de Marañón	
58	Municipalidad Provincial de Otuzco	
59	Municipalidad Provincial de Talara	
60	Municipalidad Provincial del Santa Chimbote	
61	Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro	
62	Municipalidad Provincial Sánchez Carrion	
63	Municipalidad Distrital Jacobo Hunter	

64	Sisol Salud	Lima
65	Sociedad de Beneficencia del Distrito de Moche	
66	Transportes Metropolitanos de Trujillo	

Fuente: Elaboración propia. Información proporcionada por SERVIR mediante Memorando N° 000363-2023-SERVIR-GDCRSC al 01 de junio de 2023.

Anexo 3. Criterios de selección de la muestra

UBICACIÓN	LIMA
Gobierno Local	SI
CLASIFICACION PODER ADQUISITIVO / PPTO	NIVEL 1

PODER ADQUISITO	Devengado	Cuenta de Devengado
150113-301262: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESUS MARIA	93,085,400	1
150114-301263: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA MOLINA	138,164,494	1
150120-301269: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAGDALENA DEL MAR	57,480,481	1
150122-301271: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES	230,305,758	1
150130-301279: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BORJA	155,445,678	1
150131-301280: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO	264,678,966	1
150140-301289: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE SURCO	287,698,816	1
TOTAL GENERAL		7

UBICACIÓN	LIMA
Gobierno Local	SI
CLASIFICACION PODER ADQUISITIVO / PPTO	NIVEL 2

PODER ADQUISITO	Devengado	Cuenta de Devengado
150104-301253: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BARRANCO	37,546,896	1
150108-301257: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS	135,502,784	1
150116-301265: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE	56,701,408	1
150121-301270: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE	49,842,381	1
150136-301285: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL	97,140,006	1
150138-301287: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARIA DEL MAR	8,239,873	1
TOTAL GENERAL		6

UBICACIÓN	LIMA
Gobierno Local	METROPOLITANA
CLASIFICACION PODER ADQUISITIVO / PPTO	SI
	NIVEL 3

PODER ADQUISIT	Devengado	Cuenta de Devengado
150103-301252: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE – VITARTE	243,007,499	1
150105-301254: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BREÑA	37,255,307	1
150107-301256: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHACLACAYO	22,583,048	1
150109-301258: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIENEGUILLA	42,216,636	1
150110-301259: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMAS	150,206,780	1
150111-301260: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL AGUSTINO	55,851,384	1
150112-301261: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA	71,430,579	1
150115-301264: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA	123,244,163	1
150117-301266: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS	90,975,015	1
150118-301267: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LURIGANCHO (CHOSICA)	130,745,284	1
150127-301276: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUNTA NEGRA	13,430,483	1
150128-301277: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RIMAC	45,856,631	1
150129-301278: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BARTOLO	10,931,017	1
150133-301282: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE MIRAFLORES	109,698,901	1
150134-301283: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN LUIS	26,637,330	1
150135-301284: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARTIN DE PORRES	156,225,590	1
150137-301286: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA	83,399,987	1
150139-301288: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA	13,758,511	1
150141-301290: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SURQUILLO	61,161,856	1
150142-301291: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA EL SALVADOR	119,143,935	1
150143-301292: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO	92,079,466	1
TOTAL GENERAL		21

UBICACIÓN	LIMA
Gobierno Local	METROPOLITANA
CLASIFICACION PODER ADQUISITIVO / PPTO	SI
	NIVEL 4

PODER ADQUISIT	Devengado	Cuenta de Devengado
150102-301251: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON	23,140,241	1
150106-301255: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO	101,068,761	1
150119-301268: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LURIN	72,963,190	1

150123-301272: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHACAMAC	69,520,460	1
150124-301273: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCUSANA	18,158,293	1
150125-301274: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUENTE PIEDRA	125,088,588	1
150126-301275: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUNTA HERMOSA	19,738,039	1
150132-301281: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO	216,205,738	1
Total general		8

**Pre – Selección de gobiernos locales
(municipalidades) a entrevistar**

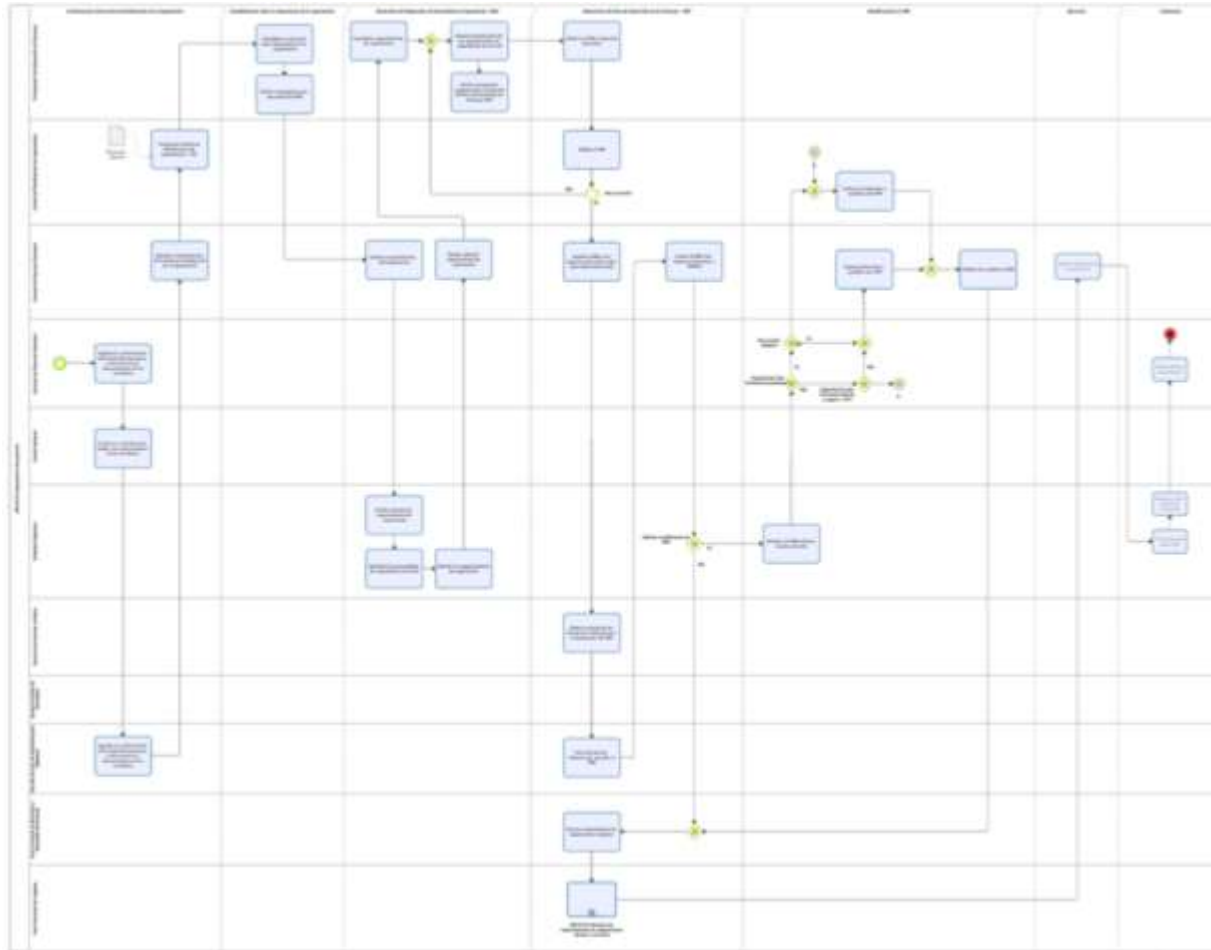
N.º	Nivel Adquisición	Distrito	Cumplió PDP	Monto ejecutado S/
1	1	Santiago de Surco	Si	287,698,816
2	1	Jesus María	No	93,085,400
3	2	Chorrillos	No	135,502,784
4	2	Lince	Si	56,701,408
5	3	La Victoria	Si	123,244,163
6	3	Ate – Vitarte	No	243,007,499
7	4	San Juan de Lurigancho	No	216,205,738
8	4	Pachacamac	Si	69,520,460

Fuente: Elaboración propia, basada en información de SERVIR y MEF

Nota:

A pesar de la insistencia y los numerosos intentos por acceder a una entrevista con la municipalidad de La Victoria, no se logró llevar a cabo la entrevista.

Anexo 4. Ficha de Técnica del Proceso: GOP-FT-003 “Gestión del proceso de capacitación de los servidores del SAT”

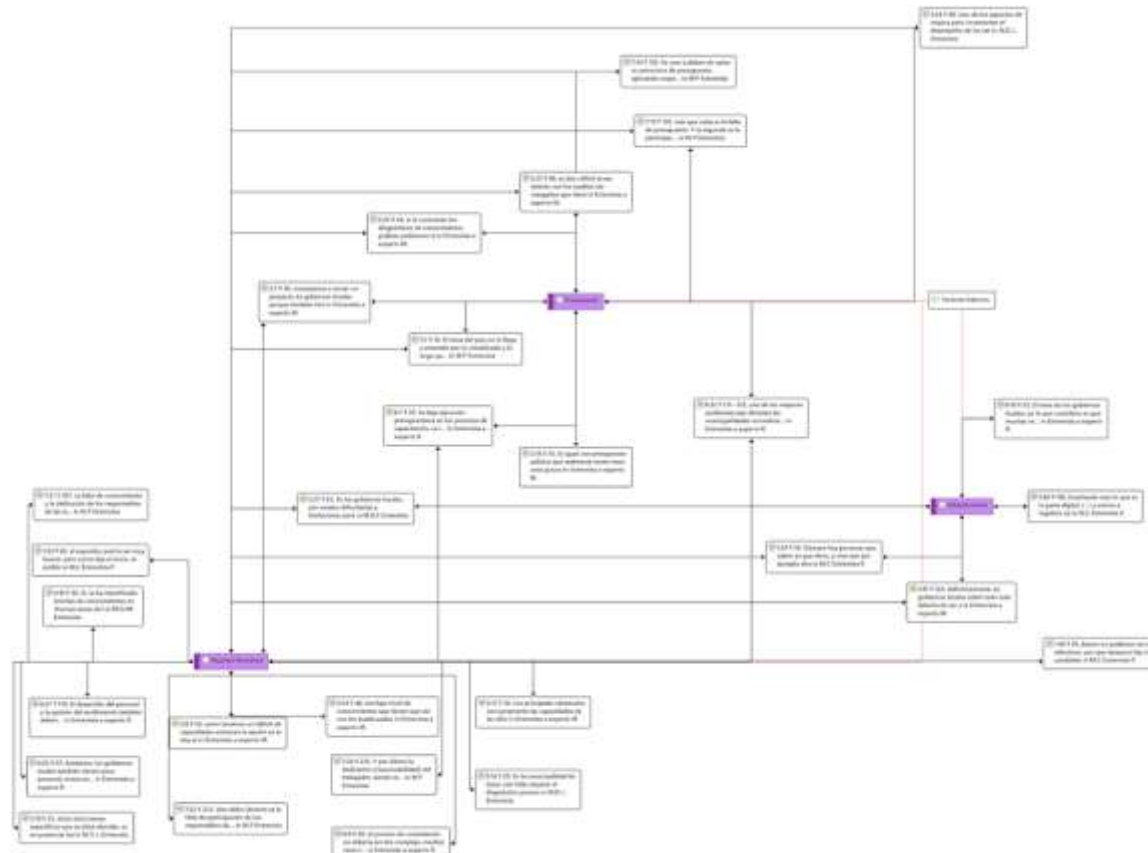


Fuente: Servicio de Administración Tributaria

Se encuentran en la siguiente ruta: <https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVlf0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

Anexo 5. Figuras de categorías y subcategorías

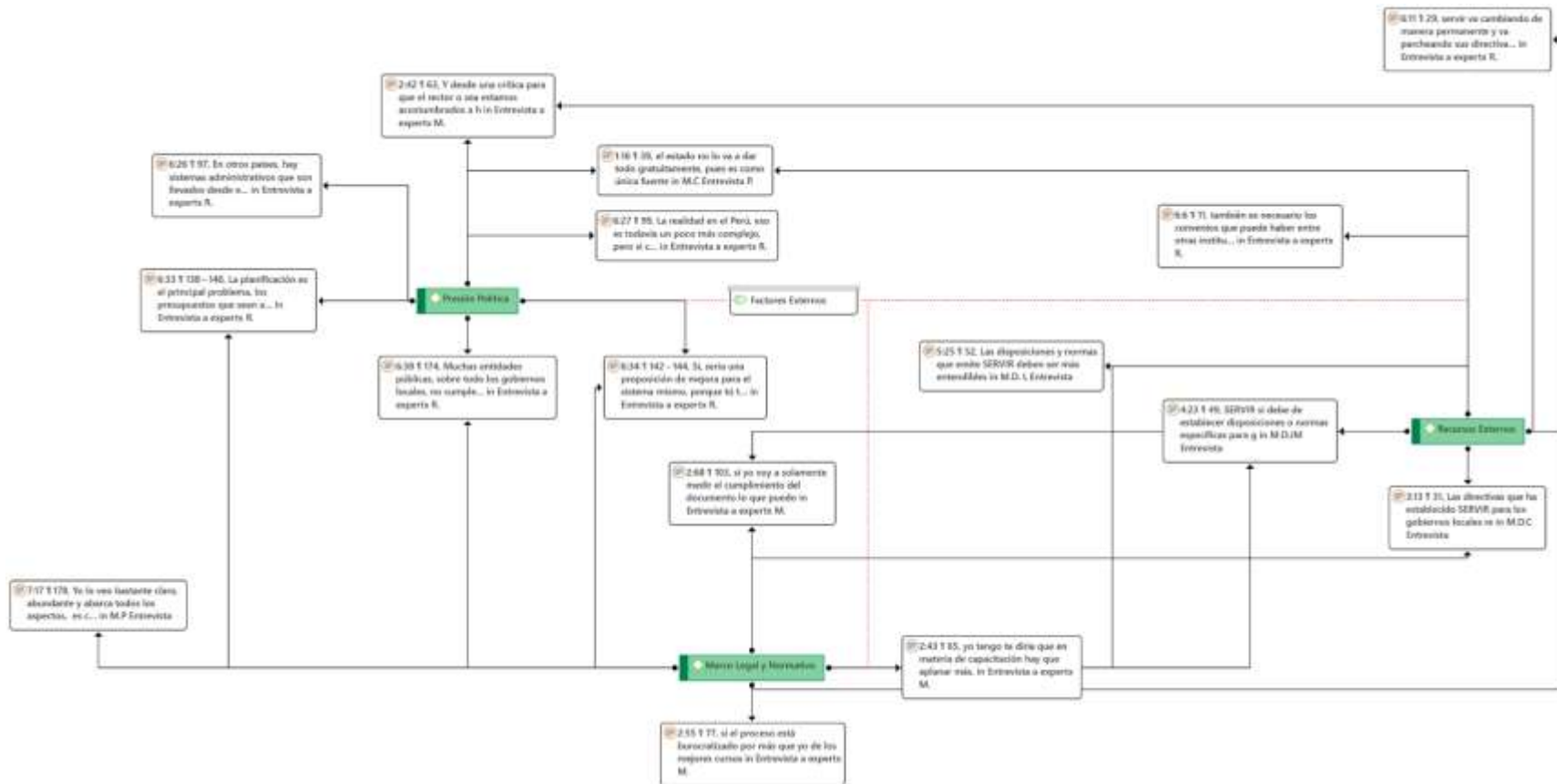
Figura 1: Factores Internos



Elaboración propia: En base a la información recopilada en las entrevistas y procesadas con el programa Atlas.ti

Se encuentran en la siguiente ruta: <https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVif0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

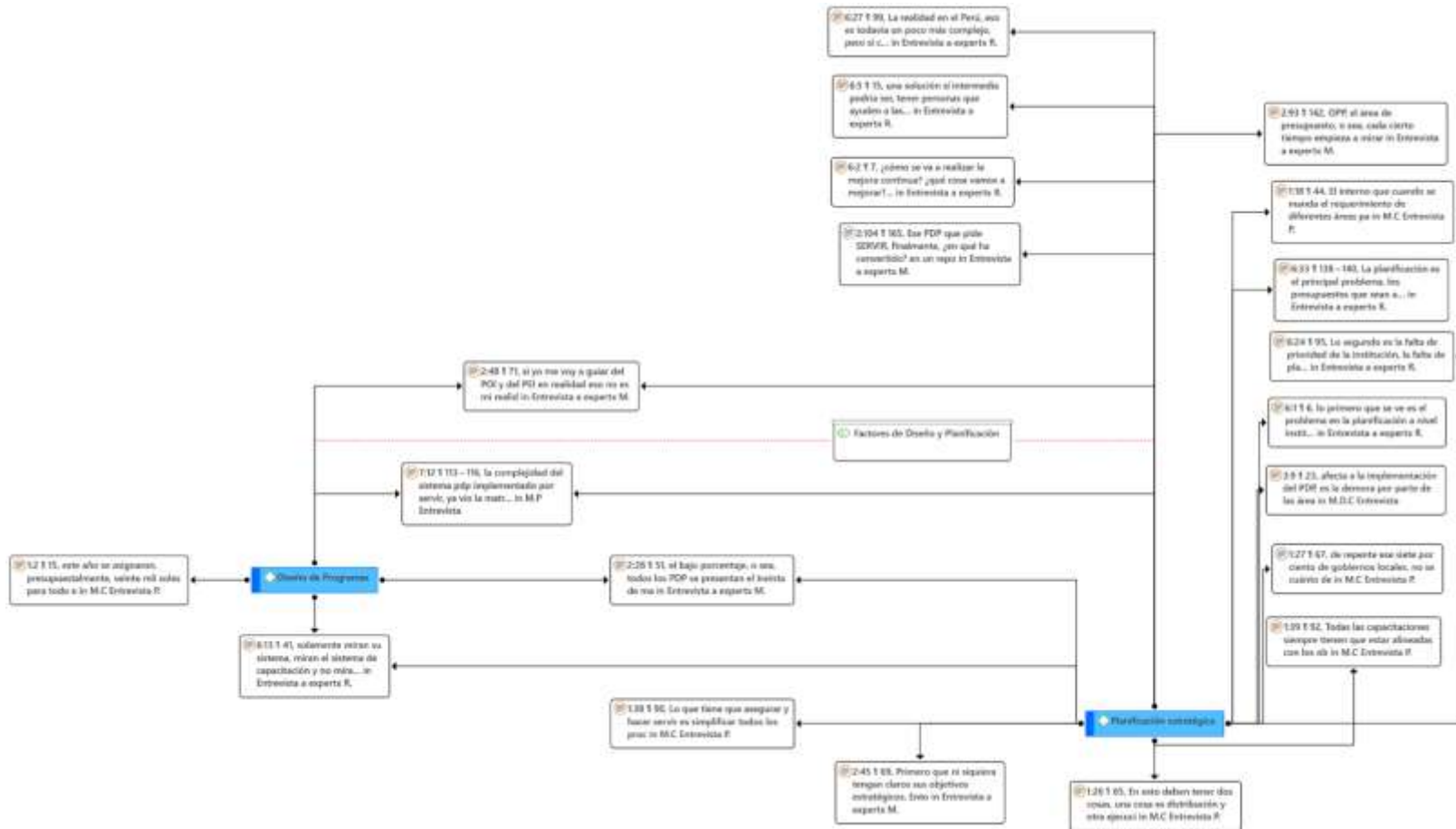
Figura 2: Factores Externos



Elaboración propia: En base a la información recopilada en las entrevistas y procesadas con el programa Atlas.ti

Se encuentran en la siguiente ruta: <https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVif0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

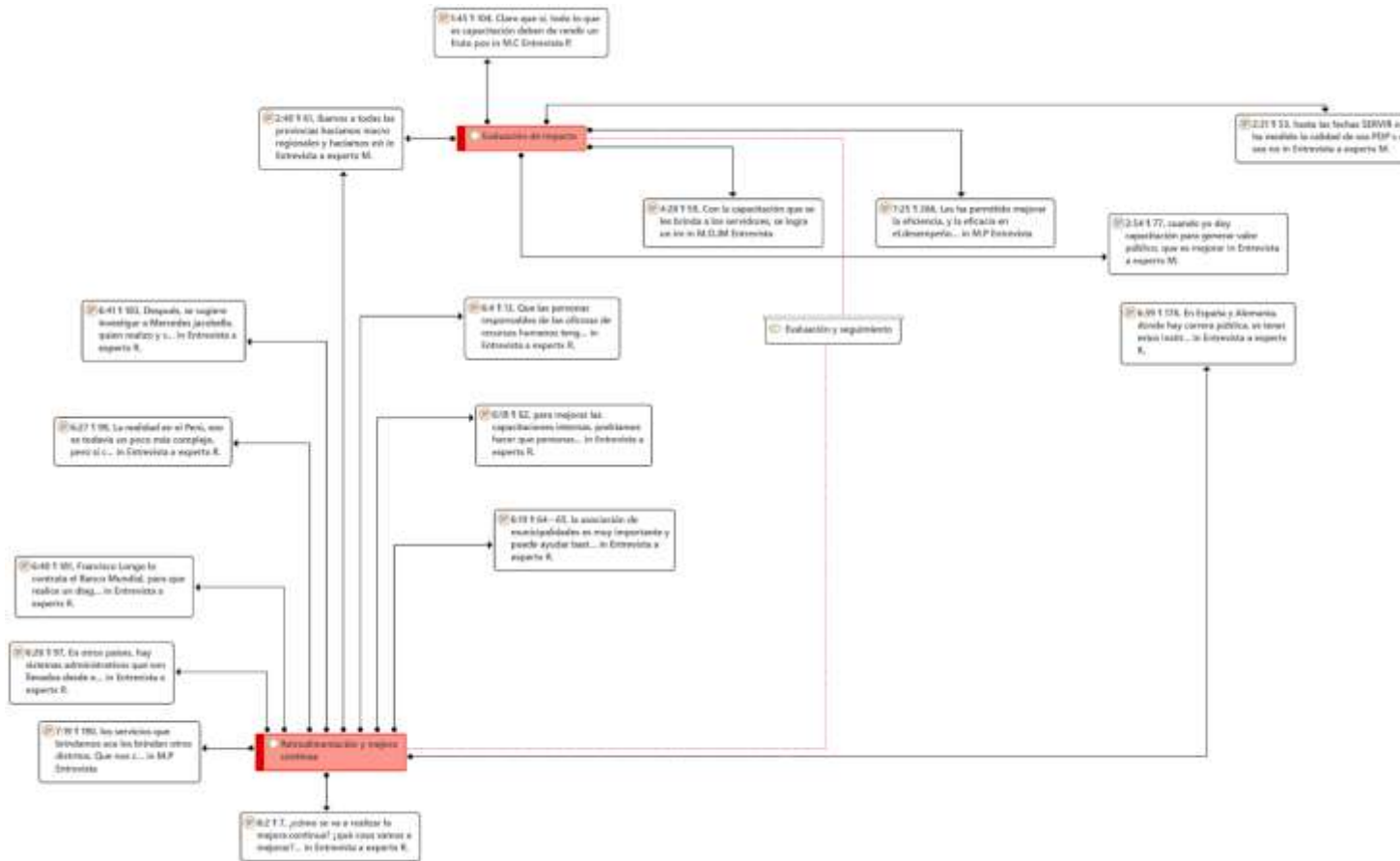
Figura 3: Factores de Diseño y Programación



Elaboración propia: En base a la información recopilada en las entrevistas y procesadas con el programa Atlas.ti

Se encuentran en la siguiente ruta: <https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVf0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

Figura 4: Evaluación y Seguimiento



Elaboración propia: En base a la información recopilada en las entrevistas y procesadas con el programa Atlas.ti

Se encuentran en la siguiente ruta: <https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVlf0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

Anexo 6. Guía de Entrevistas

Primera guía de entrevista a los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil SERVIR

Fecha: **Hora:**

Entrevistador:

Entrevistado:

La presente entrevista que realizamos el día de hoy es parte de un trabajo de investigación respecto a la capacitación de los servidores civiles en los Gobiernos Locales del Departamento de Lima. La información que usted nos proporcione permitirá identificar mejoras en los temas relacionados con la gestión de capacitación:

Datos del funcionario o directivo:

Preguntas de Investigación:

PREGUNTAS

P1 - ¿Cuál es la participación de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil en la ejecución de las capacitaciones en municipalidades que pertenecen al gobierno local?

P2 - ¿Cómo calificaría el desempeño de la gestión de capacitación en los gobiernos locales respecto al sector público?

P3 - Que factores externos y/o internos cree usted que dificultan en la fase de planificación de los PDP's?

P4 - Que factores externos y/o internos cree usted que dificultan en la fase de ejecución de los PDP's?

P5 - Que factores externos y/o internos cree usted que dificultan en la fase de evaluación de los PDP's?

P6 - ¿A qué atribuye usted, que exista un nivel bajo en la ejecución de los PDP's en los gobiernos locales?

P7 - ¿A qué atribuye usted, que, de las 1,870 entidades del gobierno local, solo 74 ejecutan los PDP's? (gobiernos locales de Lima región)

P8 - Que propuestas de mejora o mecanismos, viene desarrollando SERVIR para promover la ejecución de los PDP's en los gobiernos locales.

P9 - De qué manera que usted, que influye la ejecución de los PDP's en la gestión municipal de los gobiernos locales.

P10 - Usted cree que la limitada comunicación con los responsables de la Gestión de Recursos Humanos de los gobiernos locales influye en la baja ejecución de los PDP's?

P11 - ¿Durante el año cuántas asistencias técnicas brinda SERVIR a los gobiernos locales?

P12 - Cómo se lleva a cabo la gestión y acreditación de programas de formación profesional, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes (ROF)

P13 - ¿Han considerado establecer regulaciones para las sanciones en caso de no presentar el Plan de Desarrollo Personal (PDP) y el informe final de ejecución en los gobiernos locales?

P14 - ¿Qué aspectos de mejora se pueden implementar en la gestión de capacitación para incrementar el desempeño de los servidores en los gobiernos locales?

P15 - ¿Por qué no se encuentran articulados los procesos de capacitación y la Gestión de Rendimiento? ¿Ambos procesos guardan relación de consecuencia?

P16 - ¿considera usted, que existe un diagnóstico claro sobre las necesidades de capacitación en los gobiernos locales?

P17 - De acuerdo a las estadísticas en el año 2019, el gobierno nacional ejecutó el 93% del presupuesto en capacitación, mientras que se destinó el 7% restante a los gobiernos regionales y locales, ¿Qué acciones deberían realizarse para mejorar la distribución del presupuesto para los gobiernos locales?

P18 - ¿A su entender los métodos de capacitación virtual son tan eficientes como los métodos presenciales, ambos logran un impacto esperado en la mejora del desempeño del servidor?

P19 - ¿Considera que SERVIR debería establecer disposiciones o normas específicas en los gobiernos locales, que permitan ser un tema prioritario en las acciones de capacitación a desarrollar todos los años?

P20 – Según la normatividad de SERVIR, las entidades públicas, incluyendo los gobiernos locales deben presentar obligatoriamente y anualmente su Plan de Desarrollo de Personal, dentro de los 30 primeros días calendarios. ¿A qué atribuye que no se cumpla dicha disposición?

P21 - ¿En qué medida los gobiernos locales logran vincular la capacitación dentro de los objetivos institucionales establecidos en los instrumentos de gestión (PESEM, PEI, POI, entre otros)?

P25 - ¿Cree que se podría aumentar el impacto en la mejora de la productividad y la creatividad de los empleados capacitados en los gobiernos locales?

P26 - ¿Se ha elaborado un procedimiento para realizar los 4 tipos de evaluación de capacitaciones (a través de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto)?

P27 - ¿Cuentan con una data que permite comunicarse con las oficinas de RRHH de los gobiernos locales?

P28 - ¿Considera que los gobiernos locales realizan correctamente los términos de referencia de los planes de formación como requisitos y objetivos para lograr asegurar el desarrollo de las capacitaciones de los trabajadores?

Agradecimiento de la entrevista

Se denomina responsables de la capacitación: Equipo de Planificación de Capacitación del gobierno local, Miembro del Consejo Municipal, Alcalde, Regidores, Administrador Municipal, jefe de planificación, jefe de RRHH, Especialista de Desarrollo de PDP, jefe de Unidades Orgánicas y de Líneas.

Las entrevistas transcritas se encuentran en la siguiente ruta:

<https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVlf0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

Segunda guía de entrevista a los Jefes de Recursos Humanos o Directivos de los Gobiernos Locales

Fecha: **Hora:**

Entrevistador:

Entrevistado:

La presente entrevista que realizamos el día de hoy es parte de un trabajo de investigación respecto a la capacitación de los servidores civiles en los Gobiernos Locales de la Región de Lima. La información que usted nos proporcione permitirá identificar mejoras en los temas relacionados con la gestión de capacitación:

Datos del funcionario o directivo:

Preguntas de Investigación:

PREGUNTAS

P1- ¿Su oficina gestiona la capacitación de los servidores(as) en esta municipalidad? ¿Desde cuándo?

P2 - ¿Cuánto presupuesto anual se asigna para la ejecución de los PDP's?

P3 - ¿Conocía usted que la ejecución de las capacitaciones de esta municipalidad debe ser informado a SERVIR?

P4 - ¿Las capacitaciones que realiza su municipalidad a los servidores públicos, se hace con recursos públicos o privados?

P5 - ¿Cuáles son las dificultades y barreras que ha identificado, al momento de planificar los procesos de capacitación en los gobiernos locales (su municipalidad)?

P6 - En el año 2022 cuanto fue el presupuesto ejecutado en capacitaciones en los Gobiernos Locales ¿A qué atribuye la baja ejecución presupuestal en los procesos de capacitación en los gobiernos locales?

P7 - ¿Qué medidas y acciones cree usted deben tomar las municipalidades para garantizar el desarrollo de capacitación según los plazos y objetivos previstos para los gobiernos locales?

P8 - ¿Intentó en algún momento realizar coordinación con otros responsables de recursos humanos de otras municipalidades para mejorar sus procesos de capacitación o coordinó directamente con SERVIR?

P9 - ¿Cuáles considera usted son los factores o elementos internos o externos que afectan la implementación del Plan de Desarrollo de Personal?

P10 - ¿Para Usted que deben hacer los gobiernos locales para obtener mayor presupuesto, para ejecutar su Plan de Desarrollo de Personal?

P11 - ¿Cuánto conocimiento y dominio tiene usted, sobre las normas, procedimientos y directrices para el desarrollo acciones de capacitación en los gobiernos locales? Por favor, si pudiera explicar.

P12 - ¿En su opinión los gobiernos locales cuentan con un diagnóstico preciso y claro sobre las necesidades de capacitación relacionadas con los procesos críticos y con los objetivos estratégicos de dichas entidades?

P13 - ¿Cuánto conoce usted sobre las directivas la gestión de capacitación que ha establecido SERVIR específicamente para los gobiernos locales? ¿Considera que es necesario contar con mayores precisiones al respecto?

P14 - ¿Si se tiene como propósito mejorar la calidad de los servicios que brindan los gobiernos locales hacia los ciudadanos, cuales considera que deben ser los criterios que deben seleccionarse para elegir las acciones de capacitación de mayor prioridad?

P15 - ¿Qué otros temas específicos, considera usted deberían tomarse en cuenta en las acciones de capacitación para mejorar el desempeño, mejorar las habilidades y conocimiento del personal capacitado en los gobiernos locales?

P16 - ¿Dentro de la gestión de capacitación se ha identificado brechas de conocimiento de los servidores en cada órgano y unidad orgánica de su gobierno local?

P17 – En los últimos años, las estadísticas muestran una baja asignación y distribución del presupuesto en los gobiernos locales, en el año 2022 solo 74 de ellos ejecutaron su PDP e informaron a SERVIR. ¿Qué Podría dar las razones o factores que impiden mejores resultados?

P18 – Según SERVIR y el MEF, el año 2019 el gobierno nacional ejecutó el 93% del presupuesto en capacitación, mientras que se destinó el 7% restante a los gobiernos regionales y locales. ¿Qué acciones deberían realizarse para mejorar la distribución del presupuesto para los gobiernos locales?

P19 - ¿Considera que los gobiernos locales realizan correctamente las especificaciones de los planes de formación como requisitos y objetivos para lograr asegurar el desarrollo de las capacitaciones de los trabajadores?

P20 - ¿A su entender los métodos de capacitación virtual son tan eficientes como los métodos presenciales, ambos logran un impacto esperado en la mejora del desempeño del colaborador?

P21 - ¿Podría enumerar en orden de importancia los factores que ocasionarían un bajo desempeño en la gestión de la capacitación en los gobiernos locales?

P22 - ¿Qué aspectos de mejora se pueden implementar en la gestión de capacitación para incrementar su desempeño en los gobiernos locales?

P23 - ¿Cuál es el nivel de organización que deben contar los gobiernos locales para optimizar las acciones de capacitación, dentro del proceso de la formación de los servidores públicos?

P24 - ¿Considera que SERVIR debería establecer disposiciones o normas específicas en los gobiernos locales, que permitan ser un tema prioritario en las acciones de capacitación a desarrollar todos los años?

P25 - ¿En qué medida considera usted que los planes de capacitación se pueden articular mejor con los objetivos institucionales de los gobiernos locales?

P26 – En el caso de los gobiernos locales que elaboraron y ejecutaron sus Planes de Desarrollo de Personal ante SERVIR, ¿En qué medida han logrado tener impacto sobre el desempeño y la mejora del rendimiento de los servidores públicos?

P27 – Según la normatividad de SERVIR, las entidades públicas, incluyendo los gobiernos locales deben presentar obligatoria y anualmente su Plan de Desarrollo de Personal, dentro de los 30 primeros días calendarios. ¿A qué atribuye que no se cumpla dicha disposición?

P28 - ¿En qué medida los gobiernos locales logran vincular la capacitación dentro de los objetivos institucionales establecidos en los instrumentos de gestión (PESEM, PEI, POI, entre otros)?

P29 - ¿Considera que podría mejorar el impacto en la mejora de la productividad y de la creatividad de los trabajadores capacitados de los gobiernos locales?

P30 – La innovación tecnológica y la transformación digital en las entidades públicas, viene generando un impacto disminuyendo los costos relacionados a las actividades: ¿Cómo la gestión de capacitación en los gobiernos locales debería apoyar a lograr dichos desafíos?

Agradecimiento de la entrevista

Se denomina responsables de la capacitación: Equipo de Planificación de Capacitación del gobierno local, Miembro del Consejo Municipal, Alcalde, Regidores, Administrador Municipal, jefe de planificación, jefe de RRHH, Especialista de Desarrollo de PDP, jefe de Unidades Orgánicas y de Líneas.

Las entrevistas transcritas se encuentran en la siguiente ruta:

<https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVlf0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

Tercera guía de entrevista a expertos de los PDP y Gestión de Capacitación

Fecha: **Hora:**

Entrevistador:

Entrevistado:

La presente entrevista que realizamos el día de hoy es parte de un trabajo de investigación respecto a la capacitación de los servidores civiles en los Gobiernos Locales del Departamento de Lima. La información que usted nos proporcione permitirá identificar mejoras en los temas relacionados con los Planes de Desarrollo de las Personas y la gestión de capacitación:

PREGUNTAS

P1 - ¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que ha identificado en el proceso de planificación y ejecución de capacitación en los gobiernos locales? ¿Cómo considera que podrían superarse estos obstáculos?

P2 - ¿A qué atribuye usted la baja ejecución presupuestaria en los procesos de capacitación en los gobiernos locales? ¿Existen problemas específicos en la asignación y gestión de recursos que deban abordarse?

P3- ¿Podría proporcionar ejemplos concretos de situaciones en las que no se hayan podido implementar medidas para cumplir con los plazos y objetivos establecidos en los Planes de Desarrollo de Personas en los gobiernos locales? ¿Cuáles fueron las razones detrás de estas dificultades?

P4 - ¿Qué deberían realizar los responsables de recursos humanos de los gobiernos locales para mejorar la comprensión y aplicación de las normas de capacitación establecidas por SERVIR en la gestión de los procesos de capacitación?

P5 - Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores internos y externos más influyentes que afectan la implementación exitosa del Plan de Desarrollo de Personal en los gobiernos locales?

P6 - En relación con el respaldo presupuestal, ¿cuáles estrategias o enfoques considera usted que los gobiernos locales podrían implementar para obtener un mayor apoyo presupuestal y, por ende, mejorar la ejecución de sus Planes de Desarrollo de Personal?

P7 - ¿Hasta qué punto las normas, procedimientos y directrices establecidos por SERVIR se encuentran actualizadas para la gestión de acciones de capacitación en los gobiernos locales? ¿Ha encontrado áreas en las que se requieran precisiones adicionales?

P8 - En su opinión, ¿los gobiernos locales tienen una comprensión clara de las necesidades de capacitación relacionadas con sus procesos críticos y objetivos estratégicos? ¿Qué estrategias considera esenciales para lograr un diagnóstico más preciso en esta área?

P9 - ¿Cómo califica el nivel de conocimiento que tienen los responsables de RRHH sobre las directivas de gestión de capacitación diseñadas por SERVIR específicamente para los gobiernos locales?

¿Considera que existen oportunidades para que se tenga un mejor conocimiento de las directivas señaladas?

P10 - Si el objetivo es mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los gobiernos locales a los ciudadanos, ¿cuáles serían los criterios fundamentales que deberían guiar la selección de las acciones de capacitación de mayor prioridad?

P11 - ¿Cuáles son los temas específicos que considera cruciales para abordar en las acciones de capacitación con el fin de mejorar el desempeño, las habilidades y el conocimiento del personal en los gobiernos locales?

P12 - ¿Ha identificado deficiencias de conocimiento en los servidores de diferentes órganos y unidades orgánicas dentro de los gobiernos locales en relación con la gestión de capacitación? ¿Cómo se pueden abordar estas brechas?

P13 - Las estadísticas indican una baja asignación y distribución presupuestaria en los gobiernos locales en los últimos años. ¿Cuál es su perspectiva sobre las razones subyacentes y cómo se podrían abordar para obtener mejores resultados?

P14 - ¿Qué medidas considera que podrían implementarse para mejorar la distribución del presupuesto destinado a capacitación en los gobiernos locales, considerando la disparidad en la asignación presupuestal entre el gobierno nacional y los gobiernos regionales y locales?

P15 - ¿Cree que los gobiernos locales cumplen adecuadamente con las especificaciones de los planes de formación como requisitos para garantizar el desarrollo de las capacitaciones de los trabajadores? ¿Ha notado áreas de mejora en este aspecto?

P16 - Desde su experiencia, ¿los métodos de capacitación virtual son igualmente efectivos que los métodos presenciales, en términos de generar impacto en la mejora del desempeño de los colaboradores? ¿Existen ventajas y desventajas notables en cada enfoque?

P17 - En su opinión, ¿cuáles son los factores más críticos que podrían llevar a un bajo desempeño en la gestión de la capacitación en los gobiernos locales? ¿Cómo se podrían abordar estos factores?

P18 - ¿Podría sugerir áreas específicas de mejora en la gestión de capacitación que podrían ayudar a aumentar su eficacia y desempeño en los gobiernos locales?

P19 - ¿Cuál es su visión sobre el nivel de organización que deberían tener los gobiernos locales para optimizar las acciones de capacitación en el proceso de formación de los servidores públicos?

P20 - Desde su perspectiva, ¿sería beneficioso que SERVIR estableciera disposiciones o normas específicas para los gobiernos locales que prioricen la capacitación anualmente? ¿Cómo cree que esto podría impactar positivamente en la gestión de capacitación?

P21 - ¿De qué manera considera que los planes de capacitación podrían estar mejor alineados con los objetivos estratégicos de los gobiernos locales? ¿Tiene ejemplos concretos de cómo esto se ha logrado en su experiencia?

P22 - En los casos de los gobiernos locales que han implementado sus Planes de Desarrollo de Personal ante SERVIR, ¿podría destacar cómo estos planes han influido en el desempeño y la mejora del rendimiento de los servidores públicos?

P23 - Dada la obligación de presentar anualmente el Plan de Desarrollo de Personal según la normativa de SERVIR, ¿a qué atribuye que algunas entidades públicas, incluidos los gobiernos locales, no cumplan con esta disposición?

P24 - ¿En qué medida considera que los gobiernos locales han logrado integrar la capacitación en sus objetivos institucionales establecidos en los instrumentos de gestión, como el PESEM, PEI y POI?

P25 - ¿Cómo cree que la capacitación contribuye de manera efectiva a mejorar la productividad y la creatividad de los trabajadores capacitados en los gobiernos locales? ¿Tiene ejemplos de impactos tangibles en estas áreas?

P26 - Con la creciente innovación tecnológica y la transformación digital en las entidades públicas, ¿cómo considera que la gestión de capacitación en los gobiernos locales podría apoyar los desafíos asociados con la disminución de costos relacionados con las actividades?

Agradecimiento de la entrevista

Las entrevistas transcritas se encuentran en la siguiente ruta:

<https://drive.google.com/drive/folders/15EQdHuxsZT4BDMVlf0JyK4O1bRWzC06I?usp=sharing>

Anexo 7. Matriz de Entrevistados

N.º	Nombre	Cargo	Entidad
1	Magali Ella Meza Mundaca	Jefa de la Oficina General de Recursos Humanos	MINEDU
2	Carlos Humberto Mori Celiz	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital de Chorrillos
3	Fidel Bratzo Garcia Durante	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital de Jesus Maria
4	Yesenia Nuñez Calle	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital de Lince
5	Alexander Augusto Ruiz Pezo	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital de Pachacamac
6	Elba Mercedes Gamarra Lopez	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho
7	Jean Yuri Lazo Torres	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital Santiago de Surco
8	Christian Esteban De La Cruz Lavado	Jefe o responsable de ORH	Municipalidad Distrital de Ate
9	Clasen Paucar Quispe	Analista en Gestión de la Capacitación	Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil – SERVIR
10	Hugo Ricardo Matallana Vergara	Docente de la escuela de Postgrado en Gestión Pública	Universidad del Pacífico
11	Álvaro Aznar Fornies	Docente de la escuela de Postgrado de Gobierno y Administración Pública	Universidad Complutense de Madrid

Anexo 8. Diagrama de Gant: Propuesta de cronograma de actividades y presupuesto para municipalidades distritales

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ESTIMADO EN S/	E	F												
				M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1.Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	10,000.00														
Evaluación de competencias actuales del personal															
Análisis de brechas y deficiencias en la gestión de capacitación															
Identificación de áreas prioritarias de capacitación															
Presupuesto estimado para consultoría externa y herramientas de diagnóstico.	10,000.00														
2.Definición de Objetivos y Metas	5,000.00														
Establecimiento de metas y resultados esperados															
Identificación de indicadores de desempeño															
Presupuesto estimado para talleres de definición de objetivos.	5,000.00														
3.Diseño y de ejecución de Programas de Capacitación	200,000.00														
Elaboración de planes de formación específicos															
Selección de metodologías y herramientas de capacitación															
Integración de tecnologías de aprendizaje en plataformas digitales															

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ESTIMADO EN S/	E	F		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presupuesto estimado para desarrollo de contenidos y plataformas digitales.	200,000.00													
4. Evaluación y Seguimiento	35,000.00													
Implementación de sistema de control y seguimiento														
Evaluaciones de impacto en áreas de recursos humanos														
Retroalimentación continua para mejorar programas de capacitación														
Presupuesto estimado para herramientas de evaluación y monitoreo.	35,000.00													
5. Fortalecimiento del Marco Institucional	10,000.00													
Revisión y actualización de normativa relacionada														
Análisis de creación de una unidad orgánica dedicada														
Propuesta de políticas y procedimientos precisos														
Presupuesto estimado para asesoría legal y documentos normativos.	10,000.00													
6. Alianzas y Colaboraciones	10,000.00													
Establecimiento de alianzas con instituciones educativas														
Colaboración con entidades gubernamentales														
Participación en redes de trabajo y comunidades colaborativas														
Presupuesto estimado para convenios y colaboraciones.	10,000.00													

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ESTIMADO EN S/	E	F		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
7.Promoción de una Cultura de Aprendizaje	15,000.00													
Comunicación efectiva sobre la importancia de la capacitación														
Acciones motivacionales e incentivos al personal														
Reconocimiento y recompensas por participación														
Presupuesto estimado para campañas y eventos motivacionales.	15,000.00													
8. Asignación de Recursos	5,000.00													
Evaluación de causas de baja asignación presupuestal														
Plan de acción para mejorar e incrementar la asignación														
Identificación de alternativas de financiamiento														
Presupuesto estimado para análisis y propuestas de financiamiento.	5,000.00													
9. Monitoreo y Mejora Continua	10,000.00													
Implementación de mecanismos de monitoreo y supervisión														
Identificación y análisis de áreas de mejora														
Retroalimentación, adecuación y actualización del plan de acción														
Presupuesto estimado para herramientas de monitoreo continuo.	10,000.00													
TOTAL	300,000.00													

Fuente: Elaboración propia