

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Identificación de factores relevantes en la implementación de la
Gestión del Rendimiento (GDR) en SUNAFIL en el periodo
2019 - 2023

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Pública que presenta:

Alexandra Alvarado Olivos

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Pública que presenta:

David Quispe Zacarias

Asesora:

Cinthy Giselle Arguedas Gourzong

Lima, 2025

La tesis:

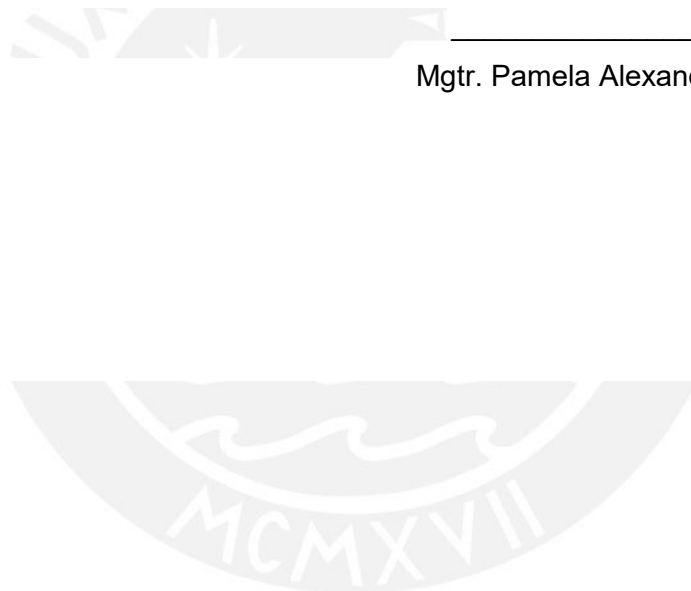
Identificación de factores relevantes en la implementación de la Gestión del Rendimiento (GDR) en SUNAFIL en el periodo 2019 - 2023

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mayen Lucrecia Ugarte Vásquez-Solís
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Cinthya Giselle Arguedas Gourzong
[Asesor Jurado]

Mgtr. Pamela Alexandra Smith Bergelund
[Tercer Jurado]

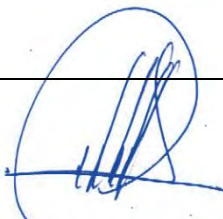


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Cinthya Giselle Arguedas Gourzong, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada **“Identificación de factores relevantes en la implementación de la Gestión del Rendimiento (GDR) en SUNAFIL en el periodo 2019 -2023”**, de los autores **Alexandra Alvarado Olivos y David Quispe Zacarías**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/09/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de setiembre de 2025

Apellidos y nombres: Arguedas Gourzong Cinthya Giselle	
DNI: 49007779	Firma: 
ORCID: 0000-0003-2814-5052	

A mi familia y amigos por su apoyo y motivación constante en todas las etapas de mi vida. A los trabajadores de la entidad por aceptar colaborar con nosotros y permitir que este trabajo sea posible.

Alexandra Alvarado

A mi mamá, papá, hermana y amigos cercanos. También a todos los buenos profesionales que nos ayudaron amablemente en este largo proceso.

David Quispe



Agradecemos a nuestra familia por su motivación y apoyo durante el proceso de investigación. A nuestra asesora Cinthya Arguedas por su tiempo, atención y asesoría. Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los colaboradores de la entidad por su disposición a colaborar con nosotros para lograr efectivamente la culminación del presente trabajo.

Alexandra Alvarado y David Quispe



RESUMEN

Las entidades públicas brindan servicios a la ciudadanía mediante el trabajo de sus servidores. El medio por el cual las entidades puedan evaluar, reconocer y promover el aporte de estos es a través de una herramienta que gestiona los recursos humanos conocida como gestión del rendimiento (GDR), la cual es el modelo propuesto por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), entidad rectora de los recursos humanos.

En nuestro contexto específico, la implementación de esta herramienta o modelo lleva nueve años, desde el 2015 al 2023. Sin embargo, se ha observado que su implementación en las entidades involucradas carece de continuidad en el proceso, debido a factores externos e internos que interfieren en mayor o menor medida en su ejecución.

Por ello, la presente investigación busca determinar los factores relevantes en la implementación de la GDR en SUNAFIL. Para la determinación de estos, se utilizó el modelo de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho, adaptado al contexto peruano.

Asimismo, se ha aplicado una metodología cualitativa con alcance exploratorio que permitió conocer detalles relevantes de la implementación para caracterizar y comprender de mejor manera los avances y limitaciones en ella.

Palabras clave: gestión pública, gestión del rendimiento, servicio civil, reforma del servicio civil, implementación, factores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Situación problemática.....	2
2. Objetivo y preguntas de investigación.....	7
2.1. Objetivo general	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
2.3. Preguntas.....	7
3. Justificación	7
4. Limitantes de estudio	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Los recursos humanos.....	9
1.1. El entorno de los recursos humanos	9
1.2. Los recursos humanos y el sector público	11
2. Gestión del rendimiento (GDR).....	13
3. Factores que inciden en la implementación de la GDR en entidades públicas según autores.....	14
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	20
1. Gestión del rendimiento	20
1.1. Marco normativo.....	20
1.2. Actores y Ciclo Interno	21
1.3. Fases de implementación.....	24
2. Resultados de la implementación de GDR.....	25
2.1. Informes de cierre de ciclo por entidad.....	25
2.2. Informe de resultados y avances: Factores identificados.....	26
3. Implementación de GDR en SUNAFIL	29
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	32
1. Alcance de la investigación.....	32
3. Diseño metodológico	33
3.1. Enfoque de la investigación.....	33
3.2. Modelo seleccionado.....	34
3.3. Modelo adaptado.....	39
3.4. Horizonte temporal	41
3.5. Unidad de observación.....	42
3.6. Matriz de consistencia.....	42

4.	Técnicas de recolección de datos	42
4.1.	Revisión de literatura.....	42
4.2.	Encuestas	43
4.3.	Entrevistas	44
5.	Estrategias para el análisis e interpretación de datos	44
5.1.	Análisis de contenidos.....	44
6.	Evaluación de validez y confidencialidad	45
7.	Ética de la investigación.....	45
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		46
1.	Evolución de la implementación de GDR en SUNAFIL	46
2.	Análisis de los resultados a partir del modelo aplicado	48
2.1.	Características de los servidores.....	48
2.2.	Factor 1: Influencia del entorno externo.....	49
2.3.	Factor 2: Características organizacionales internas	55
2.4.	Factor 3: Capacidad gerencial interna	62
2.5.	Vinculación que genera GDR	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		67
1.	Conclusiones principales	67
2.	Recomendaciones	69
2.1.	Recomendaciones para SUNAFIL.....	69
2.2.	Recomendaciones para SERVIR.....	70
3.	Reflexión final	71
REFERENCIAS		72
ANEXOS.....		77
ANEXO A: Ciclo interno, actividades y componentes.....		77
ANEXO B: Carta de autorización		82
ANEXO C: Guía de encuesta.....		83
ANEXO D: Entrevistas a los implementadores.....		87
ANEXO E: Gráficos de los resultados de la encuesta		90
ANEXO F: Matriz de consistencia		100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	12
Tabla 2: Autores y sus investigaciones	14
Tabla 3: Factores definidos según autores.....	15
Tabla 4: Comparación entre autores	17
Tabla 5: Línea de tiempo de fases, ciclos internos y actores de GDR.....	25
Tabla 6: Modelo de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho para la determinación de factores relevantes en la implementación de PHRM.....	34
Tabla 7: Modelo adaptado para la determinación de factores relevantes en la implementación de GDR	39
Tabla 8: Criterios de selección de participantes	42
Tabla 9: Número de participantes de la encuesta y las áreas en las que laboran	48
Tabla 10: Número de participantes en sede central Lima y servidores a nivel nacional	56



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de la estrategia de la investigación.....33



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito identificar los factores relevantes en la implementación de la GDR en SUNAFIL en el periodo 2019 a 2023, de acuerdo al modelo de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho, adaptado a nuestro contexto. Para ello, se han elaborado seis capítulos.

El primer capítulo presenta el tema de investigación en el cual se aborda el problema empírico identificado en el sector público peruano y la introducción de la llamada gestión del rendimiento, en adelante GDR. Además, se describen el objetivo general y los específicos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad de este estudio.

El segundo capítulo presenta los conceptos teóricos de la investigación. En primer lugar, se aborda una mirada general de los recursos humanos apoyado de definiciones, así como la incidencia de los recursos humanos en el sector público. En segundo lugar, se describen las principales definiciones y características de la gestión del rendimiento. Finalmente, se exponen los factores que inciden en la implementación de la GDR, como herramienta de evaluación, de acuerdo a diversos autores.

El tercer capítulo contextualiza a la GDR en el país, describiendo su norma, el ciclo interno, actores involucrados y sus fases. Además, se describen los factores de éxito y limitantes que inciden en la implementación de la herramienta de acuerdo a los informes anuales presentados por SERVIR. Para concluir, se describe la implementación en SUNAFIL en el periodo determinado.

En el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico empleado, la adaptación del modelo seleccionado, el alcance, diseño de la investigación, técnicas de recolección de datos, estrategias para el análisis de datos utilizados, la validez, y la ética de la investigación.

El quinto capítulo presenta los resultados de la investigación. Primero se describe una evolución de la implementación con fuentes secundarias para entrar en contexto. Segundo, se realiza el análisis de los resultados de la encuesta por cada variable de los tres factores del modelo seleccionado.

Por último, en el sexto capítulo se abordan las conclusiones por cada factor de la investigación y se elaboran las recomendaciones para SUNAFIL como entidad que implementa GDR en un periodo de largo plazo, y para SERVIR como ente rector de la herramienta estratégica, se concluye con una pequeña reflexión final sobre posibles próximos pasos a tomar.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo expone a la GDR y las dificultades que enfrenta su implementación en una entidad pública peruana. Asimismo, se resalta la importancia de fortalecer la gestión de personas en el marco del servicio civil. Finalmente, se presenta el problema de investigación, los objetivos y preguntas, justificación y limitantes del estudio.

1. Situación problemática

En las entidades públicas del Estado peruano se presentan deficiencias en cuanto a la calidad de la atención prestada a los ciudadanos, debido a que no ha habido una correcta gestión de recursos humanos por entornos políticos o económicos desfavorables en los gobiernos anteriores a la política sobre el servicio civil (Alza, 2012). Dada esa situación, el sector público peruano ha atravesado una serie de reformas económicas, políticas y sociales en los últimos 40 años, con el fin de mejorar la gestión de recursos humanos en sus entidades, para a su vez, mejorar el rendimiento del gobierno a través de la efectividad de los servicios ofrecidos por las entidades que lo representan.

Es importante entender cómo estas reformas han evolucionado en el contexto peruano en aquellas décadas hasta convertirse en un tema de política pública. Como parte de las pre reformas políticas y administrativas, se tiene como antecedente que, desde 1950, en el Perú se presenta la nominación "Servicio Civil" cuando se aprueba la Ley del Estatuto y Escalafón del Servicio Civil y su reglamento, y es hasta 1978 que se aprueba un régimen de remuneraciones para los servidores públicos a través del Decreto Ley 22404 (Ugarte & Matos, 2015). Entre las décadas del 80 y 90, la crisis de los 80 causó que la percepción de la administración pública de prestación de servicios a los/as ciudadanos/as fuese negativa. El boom de la descentralización de 1989 pudo ser una oportunidad para el Estado de demostrar su capacidad de servicio, pero la falta de capacidad técnica y el acelerado proceso de este, produjo que se vean afectados los tres niveles de gobierno y, sobre todo, la gestión de recursos humanos (Alza, 2012; Ugarte & Matos, 2015).

A partir de los 90, se identifican dos ciclos de reforma planteados por Juan Carlos Cortázar: uno desde 1990 hasta 1996, y el otro desde 1996 hasta el 2000. El primer ciclo se produce en el primer gobierno de Alberto Fujimori, durante el cual se presentó un cambio en las relaciones laborales en el país, cambios en los organismos con una avalancha de decretos legislativos y políticas restrictivas. A lo largo de los años, estos cambios ocasionaron confusión y conflictos entre ministerios y otras entidades públicas. En el segundo ciclo de reformas ya se percibía un desorden organizativo dentro de los ministerios y otras entidades, superposición de funciones y falta de flexibilidad en los regímenes laborales, por lo que se plantearon líneas de acción para resolver este problema; sin embargo, tuvieron impactos negativos y no tuvieron respaldo del Ejecutivo (Alza, 2012).

Por otra parte, Carlos Alza (2012) menciona un tercer ciclo de reformas que rige desde el 2001 al 2004; y un cuarto que se mantuvo desde el 2008 al 2011, en el que hubo cambios más certeros. En el tercer ciclo se destaca la creación de entidades con un régimen especial, nuevos entes rectores, reorganización de la carrera a través de la ejecución de una nueva Ley de Carrera Pública, participación ciudadana en varios procesos y desarrollo de la transparencia pública. En el cuarto ciclo, el Estado peruano declara una serie de medidas para el fortalecimiento de la institucionalidad del servicio civil; por lo que, como medida principal en el 2008 se crea un ente rector en materia de gestión de recursos humanos: la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

En esa línea, se evaluó si se necesitaba un cambio integral en la ley para el desarrollo de un mejor servicio civil; por lo que en el 2011 se presentaron proyectos de una nueva reforma que buscaba mejorar la gestión de personas en el ámbito público. Tras algunos años, en julio de 2013 se aprobó la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, que, entre otros asuntos, dispuso la creación de la gestión del rendimiento (GDR). Esta última se define como “una herramienta de gestión de recursos humanos mediante la cual se identifica reconoce y promueve el aporte de los/as servidores/as civiles al logro de los objetivos institucionales” además de ser un subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) (SERVIR, 2021c, p.3).

A partir de la implementación de GDR, se esperaba obtener un esquema evaluativo que promoviera la mejora continua de los servidores públicos y de sus labores, ya que sus contribuciones alineadas a los objetivos institucionales de las entidades harían que los servicios brindados mejoren y, por consiguiente, la satisfacción de los(as) ciudadanos(as) (Lacoviedo, 2014; Longo, 2002).

La implementación de esta herramienta comenzó en el 2015, siendo este su primer ciclo. Con un esquema gradual y progresivo, contempló dos fases hasta el ciclo 2021 para luego implementarse en la totalidad de las entidades. Al cierre de cada ciclo anual, SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC), ha realizado “Informes de resultados y avances” a partir de los resultados presentados por las entidades participantes en los “Informes de cierre de ciclo”. En el primer informe se presenta, desde el ciclo inicial, una serie de factores que permiten o dificultan la implementación exitosa de GDR.

En la primera fase, denominada Piloto, se describen una serie de factores que se caracterizan por permitir o dificultar la implementación. Entre los factores que la permiten, se encuentran características internas positivas de cada entidad sobre su alta dirección, servidores, oficinas y documentos estratégicos de gestión. Entre los factores que la dificultan, se encuentran características internas negativas y/o positivas que no existen en cada entidad sobre los mismos actores mencionados (SERVIR, 2016).

En la segunda fase de Desarrollo y Consolidación, y después en la implementación regular, se identifican una serie de factores tipificados como de “éxito” o “limitantes” para la implementación de GDR. En estos informes se adiciona la información de que los factores pueden ser internos o externos a la entidad. Por el lado de los factores de éxito, se encuentran igualmente características internas positivas de cada entidad sobre los actores mencionados y elementos externos positivos como un presupuesto asignado adecuado. Por el lado de factores limitantes, se menciona que la incidencia de estos factores indica el nivel de madurez y desarrollo en el que se encuentran las entidades participantes con respecto a la internalización o asimilación de la GDR. Así, se encuentran igualmente características internas negativas y/o positivas que no existen en cada entidad sobre los actores mencionados, además de presentar elementos externos de coyuntura nacional o mundial (SERVIR, 2023a).

Entonces, el presente estudio describe una situación en la que la implementación se ve afectada de manera positiva o negativa por factores internos y externos que la permiten o dificultan. En la primera fase Piloto, se tiene resultados y reflexiones generales positivas sobre la herramienta, aunque igual se enuncian algunas complicaciones. Asimismo, en la segunda fase de Desarrollo y Consolidación, se hacen evidentes los obstáculos para una implementación exitosa, la cual se manifiesta con entidades que no culminan sus ciclos GDR debido a diversos factores, que tienen dificultades en la implementación, y que no logran remitir sus resultados.

A continuación, se describen ejemplos de estas situaciones durante el periodo 2019 a 2023. El primer ejemplo es el del ciclo 2019 que inició con 90 entidades de las cuales 36 presentaron dificultad para implementar la herramienta (SERVIR, 2020a). En el ciclo 2020 se inició con 68 entidades de las cuales 5 tuvieron que suspender la implementación debido a factores internos y externos (SERVIR, 2021a). En el ciclo 2021 se tuvo una brecha de 5 entidades que no implementaron la GDR a pesar de estar consideradas en el esquema de implementación (SERVIR, 2021a). En el ciclo 2022 fueron 22 entidades que no comenzaron la implementación o la dejaron inconclusa (SERVIR, 2022a). Por último, en el ciclo más reciente registrado, 2023, se tuvo a 17 entidades que no culminaron el ciclo GDR debido al débil compromiso de la alta dirección, insuficiente capacidad operativa de la ORH, y otros motivos particulares de cada entidad (SERVIR, 2023a). Las situaciones descritas en las que la implementación se ve afectada son circunstancias presentes en todos los ciclos realizados hasta el momento (SERVIR, 2021a), lo cual las hace un elemento a describir, reflexionar y estudiar a mayor profundidad.

La importancia de la GDR recae en que resulta fundamental en el proceso de reforma del servicio civil y se integra como herramienta estratégica para la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP). Asimismo, constituye una acción priorizada

en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y forma parte de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (NTGCSSP) que busca optimizar la calidad de los bienes y servicios proporcionados a la ciudadanía. Además, esta implementación se vincula a otros subsistemas administrativos, funcionales y transversales del aparato estatal. Por ello, es una herramienta transversal que, al incluirse en la gestión de personas y la gestión estratégica, se convierte en uno de los medios para lograr los objetivos de los/as servidores/as y de las instituciones (SERVIR, 2021a).

Con respecto al estudio de la implementación de GDR, la mayor fuente de información contextual se encuentra en los informes anuales mencionados que realiza SERVIR. Además, de su marco normativo el cual incluye la ley del servicio civil, su reglamento respectivo, la directiva del subsistema GDR, y su Guía de implementación. En nuestro contexto específico, se han realizado investigaciones independientes y artículos con diversas perspectivas de estudio sobre GDR, estos son:

- León Vilela, C. C. (2015). La gestión del rendimiento como herramienta de cambio en el marco del proceso de modernización peruano. [XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima-Perú].
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/\\$FILE/levicri.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/$FILE/levicri.pdf)
- Guillén Bendezú, C. R. (2016). Balance y conclusiones del Programa de Gestión del Rendimiento en Perú 2015–2016. [XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima-Perú].
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AD82246C43431E2105258100005A29F0/\\$FILE/quillben.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AD82246C43431E2105258100005A29F0/$FILE/quillben.pdf)
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús [Tesis de licenciatura, Universidad Norbert Wiener].
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/server/api/core/bitstreams/db68de83-2065-4c1a-893f-a8a5ac7c8d75/content>
- Céspedes López, L. J., & Meza Gómez, D. (2018). Estrategia KAISEN y rendimiento laboral en la Subgerencia de Medio Ambiente y Mantenimiento de la Municipalidad Provincial de Pasco [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion].
<http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/853/1/ESTRATEGIA%20KAISEN%20Y%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20EN%20LA%20SUB%20GERENCIA%20DE%20MEDIO%20AMBIENTE%20Y%20MANTENIMIENTO%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20PROVINCIAL%20DE%20PASCO%2C%202018.pdf>

- Reque Mittani, M. J. (2018). Liderazgo y gestión del rendimiento en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17558>
- Arévalo Ventocilla, S. D. (2018). La implementación del Modelo de Gestión del Rendimiento en el marco de la Reforma del Servicio Civil Peruano: El caso de la implementación del Plan Piloto en SERFOR 2015 – 2016 [Tesis de Maestría, PUCP]. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/4775393d-017f-4497-bd14-3b5cec982fa5>
- Gerónimo Farfan, E. L. (2019). Gestión de la capacitación y rendimiento del personal administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39320>

Se observa que la mayor y más completa información sobre la implementación de GDR en nuestro contexto específico la realiza y la posee SERVIR como entidad a cargo. Es a partir de los informes en mención que se conocen los factores de éxito y limitantes descritos; además de ciertas particularidades de estos y otros factores en estudios de casos presentados en investigaciones independientes y artículos. Por tanto, el presente estudio aborda la línea temporal del 2019 a 2023, en una entidad, para realizar una evaluación del estado de la implementación después de cinco años de haber iniciado.

El problema empírico abordado en esta investigación es que la implementación de GDR no logra ser exitosa, pues se ve influenciada, de manera positiva o negativa, por diversos factores identificados y por identificar aún. La perspectiva elegida de este estudio es la evaluación de los factores relevantes en la implementación de GDR, a partir de un modelo, y se optó por tomar como sujeto de estudio a una entidad pública peruana a la que se pueda tener un adecuado acceso sobre la información, y la colaboración tanto de sus autoridades como de sus servidores participantes.

El modelo a utilizar y adaptar se basa en un estudio realizado por Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho (2011), investigadores y docentes de administración pública de Corea del Sur, quienes en su investigación “En busca de un mejor ajuste: exploración de las condiciones para una gestión exitosa de los recursos humanos basada en el desempeño en las agencias federales de EE. UU.” describen las condiciones o factores para una implementación exitosa de gestión de recursos humanos basada en el desempeño, Performance-based Human Resources Management - PHRM, a partir de la evaluación de 167 agencias federales estadounidenses; es decir, entidades públicas. Este modelo fue seleccionado debido a que, tras las comparaciones de diversas investigaciones en el marco conceptual, se identificó como el más completo y adecuado para el presente estudio, puesto que integra medición, análisis y resultados de los principales factores.

La entidad seleccionada como sujeto de estudio es SUNAFIL en su sede central en Lima Metropolitana, debido a que se aseguró contar con un adecuado acceso a la información y colaboración de sus autoridades y servidores participantes. En adición, este es un organismo técnico especializado (OTE) el cual ha implementado GDR en un largo plazo, de 5 años a más, y ha demostrado ser un tipo de entidad con mayor continuidad y consistencia en el ciclo de implementación.

2. Objetivo y preguntas de investigación

2.1. Objetivo general

Identificar los factores relevantes en la implementación de GDR en SUNAFIL durante el periodo 2019-2023.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores que afectan la implementación de GDR en el sector público.
- Describir la GDR en el sector público peruano.
- Analizar los factores relevantes en la implementación de la GDR de acuerdo al modelo adaptado en SUNAFIL.

2.3. Preguntas

- ¿Cuáles son los factores descritos a nivel teórico que podrían afectar la implementación de la GDR en el sector público?
- ¿Cómo es caracterizada la GDR en el sector público peruano?
- ¿Qué factores son los más relevantes en la implementación de la GDR de acuerdo al modelo adaptado en SUNAFIL?

3. Justificación

El tema y el problema de la investigación han sido y son estudiados, tanto teórica como contextualmente en diversas regiones del mundo dentro del marco de la administración pública. Su importancia se muestra en que forman parte de la evaluación del desempeño estatal. Por ello, dentro del marco teórico se desarrollan algunas de estas investigaciones para tomarlas como punto de partida y referencia de nuestro estudio. Así, consideramos que el estudio aporta valor teórico y contextual a las ciencias de la gestión de los recursos humanos.

Además, la relevancia del tema y problema recaen en que se realizó una evaluación de los factores que afectan la implementación a través de un modelo adaptado a nuestro contexto. Esto permite que se pueda estudiar y trabajar sobre estos factores de manera más específica y lograr una implementación exitosa de GDR. Lo mencionado es de utilidad práctica, para SERVIR como entidad encargada y SUNAFIL como sujeto de estudio, y de

relevancia social para la gestión pública en general, pues una implementación efectiva satisface a los diversos actores participantes de GDR y al ciudadano/a él/la cual es el/la cliente final que recibe una mejora en los bienes o servicios brindados por las entidades públicas.

Por último, se espera que las investigaciones posteriores, ya sean independientes o de la entidad encargada, puedan complementar y desarrollar a profundidad la implementación y otros aspectos de GDR para contribuir con su implementación plena y su mejora continua.

4. Limitantes de estudio

En la investigación, se ha recopilado información cualitativa y cuantitativa sobre GDR de los informes de SERVIR y los datos proporcionados por SUNAFIL. Asimismo, se estableció contacto con los servidores públicos vinculados tanto al diseño como el desarrollo de la GDR, los cuales son el jefe de ORH y el implementador de GDR de la entidad. Además, se comunicó con los servidores evaluadores y evaluados para la realización de la encuesta respectiva.

No obstante, cabe precisar que si bien la cantidad de participantes en el estudio (150) constituye una muestra de la totalidad de los participantes de GDR en la entidad (390 en el año 2023), quienes completaron la encuesta son aquellos con una participación más activa en la herramienta y que reconocen la utilidad del proceso. Así, la mirada de aquellos participantes que puedan tener algún tipo de resistencia al proceso no se ha visto reflejada en su totalidad. Empero, la información recopilada a través de esas encuestas sigue siendo relevante y sustancial para la investigación debido al aporte que representa.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo ofrece una base teórica para el análisis de la GDR en el sector público. Para comprender este tema de manera integral, se parte de los conceptos clave como los recursos humanos, que constituye uno de los pilares importantes de cualquier organización, y del sector público el cual enfrenta desafíos en la gestión de su personal.

1. Los recursos humanos

1.1. El entorno de los recursos humanos

A lo largo del tiempo, los recursos humanos han experimentado una evolución significativa debido a los cambios sociales, económicos y/o políticos. En los años de la industrialización, los recursos humanos operaban bajo un paradigma centralizado que resultaba lento y rígido, y con el tiempo demostró ser ineficaz, lo que condujo a la exploración de nuevos modelos. Eventualmente, surgió el enfoque matricial que promovió una estructura de departamentalización en las áreas de recursos humanos permitiendo acelerar los procesos dentro de las organizaciones y haciéndolas más flexibles y manejables (Chiavenato, 2011).

Así, la relación laboral tradicional también fue transformada por una nueva visión de la gestión de los recursos humanos. Esta nueva perspectiva consideraba a los trabajadores como recursos vivos que requieren una administración adecuada. Además, con la llegada de la información a partir de 1990, la tecnología impulsó un desarrollo inesperado que llevó a un aumento de la globalización económica y la competitividad entre organizaciones (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, los cambios sociales y tecnológicos trajeron consigo una reestructuración en los procesos organizativos lo que permitió que las organizaciones valoren más los procesos que las áreas específicas y sus estructuras se volvieron transitorias. Esto significó que los puestos y funciones se redefinen continuamente para adaptarse a los nuevos desafíos. En consecuencia, las organizaciones más expuestas a estos cambios optaron por la formación de equipos multifuncionales centrándose en metas y funciones específicas, marcando el inicio al enfoque de gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

La gestión de recursos humanos se ha convertido en una disciplina centrada en las personas y organizaciones. Esto incluye la gestión de políticas y prácticas que van más allá de la selección, capacitación, desarrollo, contratación y compensación de empleados. Asimismo, se enfoca en establecer normas, acciones y parámetros que logren la satisfacción y el crecimiento del personal (Dessler & Varela, 2011). Al coordinar la participación individual de los trabajadores, lo que se busca es asegurar el capital humano para que sea la base del éxito organizacional y una fuente de competitividad (Chiavenato, 2020). Además, Kaufman (2001) afirma que esta gestión tiene como objetivo aumentar la contribución efectiva de los

trabajadores a las organizaciones siendo responsables de manera estratégica, ética y social (como se citó en Cueva & Lorenzo, 2019, p. 21). En ese aspecto, la gestión de recursos humanos se percibe en cómo la fuerza laboral es un conjunto de personas llenas de conocimientos, habilidades, capacidades y motivaciones que pueden aportar eficientemente a dichas organizaciones.

Como parte de la estrategia organizacional, surgió una nueva concepción llamada gestión del talento humano. Este se centra en las capacidades individuales de cada trabajador para resolver problemas organizacionales utilizando sus habilidades, conocimientos, experiencias y/o aptitudes (Prieto, 2013). Esta gestión se complementa con la gestión de recursos humanos enfocado en el desarrollo integral del trabajador y se considera una pieza clave en la estrategia organizacional.

En ese contexto, los procesos de gestión de recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización sobre los cuales Chiavenato (2011) hace referencia en sus investigaciones. Primero el proceso de reclutamiento implica identificar, atraer y reclutar a futuros trabajadores que sean capaces de contribuir a lograr los objetivos estratégicos y organizacionales. La relevancia del proceso, según Tarazona (2014), se basa en que es uno de los pilares básicos que permite atraer a los candidatos esenciales para los puestos de trabajo. Por su parte, alega que la selección se centra en encontrar a los candidatos más idóneos para los diversos roles dentro de la organización, incrementando así el desempeño y la eficiencia. Además, una selección adecuada reduce la rotación e incrementa la moral de los trabajadores (Raga, 2021).

En la misma línea, alude que la inducción u orientación del personal asegura que los nuevos empleados se adapten adecuadamente a sus funciones y a la cultura de la organización facilitando la adaptación al puesto y minimizando errores (RSM PERÚ, 2020). A su vez, la capacitación definida como un proceso educativo a corto plazo, proporciona a los empleados las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Esta es vital para mejorar la productividad y la calidad en el trabajo, y fortalecer la relación de confianza entre jefes y subordinados (ESAN, 2016).

En cuanto al plan de carrera, este proceso ayuda a los trabajadores a gestionar su crecimiento profesional en la organización permitiendo satisfacer necesidades futuras de talento (ESAN, 2018). Asimismo, la evaluación de desempeño, según Monday y Noe (2005), es un proceso individual o grupal que permite medir qué tan bien se desempeñan los trabajadores en sus actividades diarias (como se citó en Guartán, Torres & Ollague, 2017, p. 4) proporcionando información relevante para entender su desarrollo y para identificar la eficacia de los procesos de gestión.

Finalmente, las compensaciones, que representan las retribuciones que los empleados reciben a cambio de su trabajo o el cumplimiento de sus labores, son esenciales

para mejorar el clima laboral, motivar a los empleados y recompensar su desempeño (Bizneo, 2022).

De este modo, los aspectos discutidos anteriormente subrayan la importancia de los recursos humanos como motor de las organizaciones donde el capital humano es esencial para el desarrollo profesional y para el éxito organizacional. Por consiguiente, en la siguiente sección se abordará cómo estos conceptos se aplican en el sector público, ámbito específico de la presente investigación.

1.2. Los recursos humanos y el sector público

La gestión de recursos humanos en el sector público se ha desarrollado bajo la influencia de diversas teorías organizacionales, adaptadas a las necesidades del sector, y cuyo enfoque se centra en el profesionalismo de los servidores públicos, el desarrollo de competencias tanto individuales como profesionales y la eficiencia de las entidades públicas. Desde modelos clásicos como la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, quien resaltó la importancia de las interacciones laborales y la motivación en el desempeño organizacional (Mayo, 2014), hasta la Teoría Burocrática de Max Weber, que constituye una de las bases del sector público actual. Según Weber, aunque los altos mandos son legítimos al poder que tienen, deben gestionarlo adecuadamente sobre una organización administrativa (Weber, 2024). Todas estas bases influyen en la gestión pública actual.

En la actualidad, el sector público ha enfrentado desafíos que requieren integrar estrategias en la gestión del talento. Estos retos incluyen la mejora de la eficiencia, reforzar la profesionalización del servidor público y fortalecer la motivación laboral (Olivos et al., 2023). En ese contexto, se han identificado tres categorías que estructuran los enfoques en el sector público: modelos de gestión del talento humano, estrategias de gestión de talento y la gestión práctica del talento humano en las organizaciones.

Estas categorías abarcan aspectos específicos (Vera-Barbosa & Blanco Ariza, 2019; Acurio et al., 2020). La primera categoría se refiere a los modelos, como los basados en competencias, buscan alinear las habilidades y conocimientos de los trabajadores, a su vez que permite realizar los diagnósticos organizacionales diseñados para atender las necesidades de cambio y la creación de nuevas estrategias. La segunda categoría aborda estrategias que se crean a partir de la formación del personal y la evaluación del desempeño para buscar la mejora en la satisfacción del personal. Por último, la tercera categoría analiza la aplicación práctica de los recursos humanos en el sector público, evaluando el impacto en la satisfacción laboral y motivación de los trabajadores. Además, el artículo concluye que estas categorías permiten un análisis profundo de la gestión de recursos humanos en el sector público facilitando la aplicación de diferentes estrategias y modelos desde diversas perspectivas.

En ese panorama, un enfoque que ocupa un lugar destacado en la reforma del servicio civil de varios países de la región, y como criterio de evaluación es el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos propuesto por Francisco Longo. Definido como un sistema que adecua al personal a las estrategias organizacionales para la creación de resultados acordes con las finalidades perseguidas (Longo, 2002), este modelo adapta las estrategias ya existentes a las necesidades específicas del ámbito público, tomando en cuenta factores internos como la estructura y la cultura organizativa, o factores externos como el contexto social, político y económico. Su esencia permite una adaptación adecuada a la macroescala de análisis institucional convirtiéndose en un punto de referencia para el diagnóstico de sistemas públicos en tiempos contemporáneos (Longo, 2002).

Tabla 1: Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Planificación de los recursos humanos				
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de los recursos humanos - Disponibilidad de la información - Programación de la cobertura 				
Organización del trabajo	Gestión del empleo	Gestión del rendimiento	Gestión de la compensación	Gestión del desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de puestos - Definición de perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación - Movilidad - Desvinculación 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización - Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Retribución monetaria y uno monetaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y carrera - Aprendizaje individual y colectivo
Gestión de las relaciones humanas y sociales				
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Relaciones laborales - Políticas sociales 				

Fuente: Adaptado de Longo (2002)

En países como el Perú, este modelo se constituye como un antecedente para la creación de la reforma del servicio civil peruano que, a partir de estos fundamentos, propone un sistema de gestión pública integral hacia la modernización y optimización de la eficiencia del servicio público.

En este marco, en la siguiente sección, se explicará uno de los subsistemas ejes de este modelo y foco principal de nuestra investigación: la gestión del rendimiento.

2. Gestión del rendimiento (GDR)

Luego de abordar los conceptos de recursos humanos y su relevancia en el sector público, un aspecto clave es el rendimiento del personal. Esta es la medida en que los empleados cumplen con sus responsabilidades los cuales se miden a través de diferentes indicadores que evalúan su productividad (Van der Wal, Z. & Virani, A., 2023). Por su parte, Al Taweel, M. y Hadi, N. (2024), lo definen como una evaluación y medición del grado en que los empleados cumplen con las metas y expectativas de una organización abarcando otros conceptos como la calidad del trabajo, el cumplimiento de los plazos y el nivel de contribución de logros de los objetivos organizacionales.

En el sector público, el rendimiento del personal se centra en la calidad del servicio, la eficiencia y el cumplimiento de las metas de los empleados públicos lo que genera impacto en las políticas internas, estructuras organizativas y el entorno institucional (Bryson, A. & White, M., 2021). Además, para optimizar dicho rendimiento, es importante contar con sistemas de evaluación que se adapten al contexto y a los objetivos de las entidades del sector público siendo así, uno de ellos, el enfoque de la gestión del rendimiento (GDR).

La GDR se caracteriza por ser un conjunto de procesos y sistemas que se utilizan para la medición, monitoreo y mejora en el desempeño de los empleados, además de que este pasó de una implementación inicial de los sistemas de medición del rendimiento a convertirse en un enfoque de uso continuo por las organizaciones (Bourne, M., Melnyk, S. & Bititci, U., 2018). Por otro lado, según Amici, M. & Cepiku, D. (2020) y Murphy, K. (2020), se determina como un enfoque sistémico que las organizaciones utilizan para mejorar el rendimiento de sus empleados y alinearlos con los objetivos que poseen lo que implica monitoreo del progreso, la retroalimentación y el desarrollo de habilidades que aumenten la productividad y eficacia.

En el sector público, la GDR es central puesto que es un enfoque multidimensional con reformas orientadas a mejorar y realzar los aspectos antes mencionados para cumplir con las expectativas públicas.

Asimismo, Biedma y Pablo (2013) concuerdan con los otros autores en que es un enfoque que prioriza la mejora continua del personal más allá de ser una herramienta de evaluación y que al gestionar el rendimiento de los servidores públicos correctamente, se superan obstáculos y se los retroalimenta para una mejora continua. Con respecto a los beneficios, estos autores arguyen que para los servidores mejora su autoestima al fortalecer sus habilidades y tener una comprensión más clara de sus funciones; para los directivos, se fortalece la comunicación con sus empleados; y en cuanto a las organizaciones, se promueve un personal más competente y responsable, se definen objetivos y metas más adecuadas, y se reduce el riesgo de demandas.

Por su parte, McKenna, Richardson y Manrop (2011) lo definen desde 3 perspectivas: positivista, interpretativa y crítica. En primer lugar, la perspectiva positivista en la GDR asume que se pueden diseñar sistemas de evaluación basadas en reglas científicas para analizar y medir el rendimiento con métodos cuantitativos. En segundo lugar, la perspectiva interpretativa basa a la GDR en cómo los individuos interpretan su entorno laboral y las interacciones dentro de este utilizando la subjetividad y métodos cualitativos para medir el rendimiento.

Por último, la perspectiva crítica ve a la GDR como una herramienta en donde los directivos supervisan el desempeño de los trabajadores para que estos internalicen el sistema y se auto monitoreen para cumplir con las expectativas de la organización y tomando medidas correctivas como la retroalimentación cuando no se cumplen con esos estándares (Arévalo, 2017). De esta forma, siguiendo la línea de la perspectiva crítica, la GDR no solo mide el rendimiento, sino que busca cambiar la manera en que se realizan las actividades influyendo en la interacción entre actores para alinear lo que hacen con los objetivos institucionales.

3. Factores que inciden en la implementación de la GDR en entidades públicas según autores

Para la búsqueda de los factores que inciden, influyen o afectan la implementación de un sistema o modelo de evaluación de desempeño o rendimiento, como lo es GDR, se han considerado investigaciones que han obtenido resultados cualitativos validados a partir de diferentes modelos. A continuación, en la siguiente tabla se presentan las investigaciones, sus contextos específicos, y sus factores resultantes:

Tabla 2: Autores y sus investigaciones

AUTOR	TÍTULO / AÑO	CONTEXTO	FACTORES
Andree de Waal	<i>El papel de los factores de comportamiento en la implementación y el uso exitoso de los sistemas de gestión del desempeño (2002)</i>	Países Bajos / 3 organizaciones: sin fines de lucro, con fines de lucro, en transición hacia fines de lucro	Comprensión del sistema de gestión de rendimiento, actitudes hacia el sistema, involucramiento del personal en la cultura organizacional.
Herb Hill y Matthew Andrews	<i>Reformar el ritual del presupuesto y la práctica del presupuesto: El caso de la implementación de la gestión del desempeño en Virginia (2005)</i>	EE. UU. / Reforma de la gestión presupuestaria y financiera	Base legal sólida, creación de una agencia central, gestión financiera integrada, participación ciudadana, utilidad del sistema de gestión de desempeño.
Swee C. Goh	<i>Hacer más efectivos los sistemas de gestión del rendimiento en organizaciones del sector público (2012)</i>	Varios países / Organizaciones públicas	Participación de stakeholders, cultura organizacional de aprendizaje y evaluación, discreción gerencial.

Adaptado de De Waal (2002); Hill y Andrews (2005); Goh (2012); Baird, Schooch y Chen (2012); Hawke (2012); Lee y Kim (2012); Lee y Cho (2014).

Tabla 2: Autores y sus investigaciones (continuación)

AUTOR	TÍTULO / AÑO	CONTEXTO	FACTORES
Kevin Baird, Herbert Schooch y Qi (James) Chen	<i>Efectividad del sistema de gestión del rendimiento en el gobierno local australiano</i> (2012)	Australia / 450 consejos locales (gobiernos locales)	Factores organizacionales: medición multidimensional, recompensas, capacitación. Factores culturales: innovación, orientación a resultados, trabajo en equipo.
Lewis Hawke	<i>Gestión del rendimiento del sector público australiano: ¿éxito o estancamiento?</i> (2012)	Australia / Sector público	Factores externos, estructurales, técnicos. También incluye factores culturales, gerenciales y de comportamiento.
Jung Wook Lee y Seok Eun Kim	<i>En busca de un ajuste estratégico: un análisis empírico de las condiciones para la implementación de la gestión del desempeño en las agencias federales de EE. UU.</i> (2012)	EE. UU. / 103 agencias federales	Influencias políticas externas (presidente, congreso), capacidad gerencial interna (planeación estratégica, capacidad analítica).
Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho	<i>En busca de un mejor ajuste: exploración de las condiciones para una gestión exitosa de los recursos humanos basada en el desempeño en las agencias federales de EE. UU.</i> (2014)	EE. UU. / 167 agencias federales	Influencias del ambiente externo, características organizacionales (tamaño, profesionalismo, trabajadores no permanentes, herramientas de políticas), capacidad gerencial.

Adaptado de De Waal (2002); Hill y Andrews (2005); Goh (2012); Baird, Schooch y Chen (2012); Hawke (2012); Lee y Kim (2012); Lee y Cho (2014).

En esta tabla, se aprecia cómo cada autor ha examinado la gestión del rendimiento en sectores diversos como gobiernos locales, gobiernos federales u organizaciones públicas distinguiendo la diversidad geográfica; por ejemplo, de Wall analiza los factores y su comportamiento en Países Bajos, mientras que Hill y Andrews, y Kim, Lee y Cho investigan diversas influencias de factores en Estados Unidos.

Por otro lado, se procederá a agrupar los factores identificados en estas investigaciones con el fin de ofrecer una visión clara y sistematizada de los elementos que inciden en los sistemas de gestión de rendimiento. Por eso, se describe cada factor según la definición y enfoque que cada autor propone en la siguiente tabla.

Tabla 3: Factores definidos según autores

FACTOR	AUTOR Y DEFINICIÓN
Factor político externo	<p>Lewis Hawke: Considera los efectos del poder político, la oposición y el cambio político en la alineación con las políticas públicas.</p> <p>Jung Wook Lee y Seok Eun Kim: Señalan que las autoridades políticas (Presidente y el Congreso) influyen en la implementación de la gestión del rendimiento, afectando su cumplimiento y alcance de objetivos.</p> <p>Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho: Indican que las agencias con mayor influencia política externa enfrentan mayores desafíos en la implementación de la gestión del rendimiento, mientras que aquellas con mayor aislamiento estructural tienen más éxito en esta implementación.</p>

Tabla 3: Factores definidos según autores (continuación)

FACTOR	AUTOR Y DEFINICIÓN
Capacidad Gerencial	<p>Goh, S. C.: Define la capacidad de las organizaciones para producir resultados mediante una combinación de autoridad, recursos y un entorno de apoyo.</p> <p>Lewis Hawke: Afirma que los servidores públicos son capaces de interpretar y aplicar el conocimiento adquirido durante la implementación de políticas.</p> <p>Jung Wook Lee y Seok Eun Kim: Mencionan que los gerentes que poseen habilidades de planificación estratégica y analítica tienen un impacto positivo en la implementación de sistemas de gestión del rendimiento.</p> <p>Andre de Waal: Establece que los implementadores del sistema de control deben alinearse con los objetivos de la gestión del rendimiento para participar efectivamente en la definición de indicadores.</p>
Compromiso de los empleados	<p>Baird, K., Schooch, H., y Chen, Q: Enfatizan la importancia de integrar las habilidades individuales para lograr un mejor desempeño colectivo en diversas tareas.</p> <p>Goh, S.C.: Resalta que los participantes en el sistema de medición del rendimiento, incluidos altos directivos, son fundamentales para el éxito organizacional.</p> <p>Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho: Subrayan que los trabajadores realizan sus actividades profesionalmente y que la capacitación es clave para comprender y aplicar la gestión del rendimiento.</p> <p>Andre de Waal: Indica que los empleados deben mantener una actitud positiva hacia la gestión del rendimiento y su implementación.</p> <p>Herb Hill y Matthew Andrews: Señalan que los trabajadores participan activamente en el proceso al ser involucrados desde etapas tempranas de proyectos.</p>
Cultura organizacional	<p>Goh, S. C.: Define una cultura organizacional que promueve la búsqueda de información sobre el desempeño para mejorar los programas y servicios.</p> <p>Andre de Waal: Sostiene que la cultura debe enfocarse en el uso de la gestión del rendimiento como herramienta para la mejora continua.</p>
Características organizacionales	<p>Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho: Destacan que el profesionalismo, las herramientas de gestión y otros factores son fundamentales para garantizar una buena gestión del rendimiento en las entidades.</p>
Orientación a resultados	<p>Baird, K., Schoch, H., & Chen, Q.: Afirman que las organizaciones deben enfatizar la acción y los resultados, manteniendo altas expectativas de desempeño.</p>
Presupuesto	<p>Lewis Hawke: Describe el presupuesto como un informe que estima los ingresos y gastos de una entidad pública.</p> <p>Herb Hill y Matthew Andrews: Aseguran que la gestión financiera del rendimiento debe orientarse a resultados, considerando a todos los actores relevantes para su implementación efectiva.</p>

Adaptado de De Waal (2002); Hill y Andrews (2005); Goh (2012); Baird, Schooch y Chen (2012); Hawke (2012); Lee y Kim (2012); Lee y Cho (2014).

Tabla 3: Factores definidos según autores (continuación)

FACTOR	AUTOR Y DEFINICIÓN
Base Legal	<p>Lewis Hawke: Indica que los empleados se rigen por leyes, reglamentos e instrucciones, así como por objetivos de políticas y decisiones ministeriales.</p> <p>Herb Hill y Matthew Andrews: Afirman que las bases legales de una reforma protegen su implementación de cambios políticos y de los implementadores.</p>
Eficacia del sistema	<p>Andre de Waal: Enfatiza la necesidad de que los gerentes comprendan la naturaleza de la gestión del rendimiento y sus indicadores.</p> <p>Herb Hill y Matthew Andrews: Aseguran que los sistemas de gestión del rendimiento deben ser útiles, proporcionando información clave que mejore la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.</p>

Adaptado de De Waal (2002); Hill y Andrews (2005); Goh (2012); Baird, Schooch y Chen (2012); Hawke (2012); Lee y Kim (2012); Lee y Cho (2014).

Esta tabla describe cómo cada autor conceptualiza los factores clave de la gestión del rendimiento desde perspectivas que resaltan ciertos elementos. Por ejemplo, mientras unos abordan el tema de la influencia del poder político en la implementación del sistema, otros se centran en lo que genera desarrollar una cultura organizacional eficiente.

Consecuentemente, para una mayor evidencia de las similitudes y/o diferencias entre los factores, se construyó la siguiente tabla:

Tabla 4: Comparación entre autores

FACTOR	AUTORES						
	Lewis Hawke	Jung Wook Lee & Seok Eun Kim	Jung Wook Lee & Yoon Jik Cho	Goh, S. C.	Andre de Waal	Baird, Schooch & Chen	Herb Hill & Matthew Andrews
Factor político externo	Coincide	Coincide	Coincide	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda
	Los tres autores coinciden en que la influencia política afecta la implementación, pero difieren en énfasis: aislamiento estructural (Lee & Cho) vs. alineación con políticas (Hawke).						
Capacidad gerencial	Coincide	Coincide	Coincide	Coincide	Coincide	No aborda	No aborda
	Todos los autores mencionan habilidades gerenciales como clave, pero con enfoques variados: Hawke resalta conocimiento aplicado; Lee, habilidades analíticas; Goh, recursos combinados.						
Compromiso de empleados	No aborda	No aborda	Coincide	Coincide	Coincide	Coincide	Coincide
	Coinciden en que el compromiso del personal y la capacitación son fundamentales; Hill & Andrews destacan la participación desde etapas iniciales, mientras que Waal subraya la actitud positiva.						
Cultura organizacional	No aborda	No aborda	No aborda	Coincide	Coincide	Coincide	No aborda
	Goh, de Waal y Baird coinciden en que la cultura debe fomentar mejora continua y evaluación, pero solo Baird menciona orientación a resultados como parte de esta cultura.						

Tabla 4: Comparación entre autores (continuación)

FACTOR	AUTORES						
	Lewis Hawke	Jung Wook Lee & Seok Eun Kim	Jung Wook Lee & Yoon Jik Cho	Goh, S. C.	Andree de Waal	Baird, Schooch & Chen	Herb Hill & Matthew Andrews
Características organizacionales	No aborda	No aborda	Coincide	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda
	Solo Lee y Cho abordan las Características organizacionales en donde destacan el profesionalismo y otras herramientas de gestión para el desarrollo de la gestión del rendimiento.						
Orientación a resultados	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	Coincide	No aborda
	Solo Baird, Schoch y Chen lo abordan. Destacan en que las organizaciones deben tomar acción para mostrar resultados alentadores.						
Presupuesto	Coincide	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	Coincide
	Solo Hawke y Hill abordan el presupuesto; Hill destaca la gestión financiera orientada a resultados, mientras Hawke lo ve como herramienta para estimar ingresos y gastos.						
Base legal	Coincide	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	Coincide
	Hawke y Hill coinciden en que las bases legales protegen la implementación; Hill añade que las reformas legales son clave frente a cambios políticos.						
Eficacia del sistema	No aborda	No aborda	No aborda	No aborda	Coincide	No aborda	Coincide
	De Waal y Hill coinciden en que los sistemas deben ser útiles para decisiones; de Waal enfatiza comprensión de indicadores, mientras Hill resalta la utilidad en la gestión presupuestaria.						

En esta comparación, en primer lugar, la capacidad gerencial y el compromiso de los empleados son los factores más abordados y los autores coinciden en enfatizar que tanto las habilidades estratégicas y analíticas de los gerentes como la actitud positiva de los trabajadores, son elementos esenciales y positivos en la implementación de la gestión del rendimiento en el sector público. Sin embargo, algunas variaciones que puede haber son que Hawke resalta el conocimiento aplicado en políticas públicas para la capacidad gerencial, mientras que de Waal subraya la actitud positiva y el impacto cultural en el compromiso de los equipos de trabajo.

En segundo lugar, los factores menos explorados son la cultura organizacional, el presupuesto y la base legal. En el primero, autores como Goh, Baird y de Waal destacan la importancia de fomentar la mejora continua en un entorno de aprendizaje integrando herramientas de gestión del rendimiento en las dinámicas organizacionales. Respecto a los otros dos factores, son únicamente abordados por Hawke, Hill y Andrews quienes recalcan que una gestión financiera orientada a resultados y unas bases legales sólidas son garantes de la sostenibilidad de reformas que pueden enfrentar cambios políticos o contextuales.

Este análisis no solo facilita el entendimiento entre los factores identificados, sino que también sirve como base para decidir cuál es el modelo indicado a utilizar en el desarrollo de la tesis. Al evaluar la integralidad de los modelos, se observa que de Waal aborda aspectos técnicos, comportamentales y culturales de manera interconectada. No obstante, el modelo de Lee y Cho no sólo aborda un enfoque estructurado en su investigación, sino que incorpora factores, medición, diagnóstico y resultados en su análisis, lo que proporciona una visión más completa sobre la evaluación de dichos factores y su impacto en el sistema implementado; por ello, es el modelo seleccionado para adaptar a nuestro contexto específico.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo tiene como objetivo presentar las características de la GDR en el contexto peruano y en el de la entidad de estudio. Asimismo, se analizan los resultados de esta implementación en el ámbito nacional y, finalmente, se describe el proceso de implementación en SUNAFIL.

1. Gestión del rendimiento

1.1. Marco normativo

En esta sección se describen todos los documentos pertinentes para el marco normativo de GDR, el cual se compone por la Ley del Servicio Civil 30057, su reglamento, la directiva del subsistema GDR, y su Guía de implementación.

En primer lugar, la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 (2013), establece las bases para la mejora en la gestión de los recursos humanos en el sector público. Como se mencionó en el capítulo 1, su finalidad es que “las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran” (Congreso de la República del Perú, 2013, p.2).

En segundo lugar, el desarrollo normativo de la Ley del Servicio Civil se precisa en el Decreto Supremo 040-2014-PCM, que aprueba su reglamento general. Este se complementa de otras disposiciones normativas como el Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales (Decreto Supremo 041-2014-PCM), y Reglamento de Compensaciones (Decreto Supremo 138-2014-PCM) (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

En particular, el Reglamento General detalla condiciones sobre derechos de los servidores civiles, así como obligaciones, capacitaciones, evaluaciones, ejercicio de derechos colectivos, entre otros. Este Reglamento se estructura en dos libros siendo el primero en aplicarse a los servidores públicos bajo los regímenes 276 y 728, mientras que el segundo está dirigido a quienes se incorporen al nuevo régimen de servicio civil (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

En tercer lugar, la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 068-2020-SERVIR-PE, constituye el marco normativo del Subsistema de Gestión del Rendimiento, perteneciente al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH). Esta directiva, además de ejecutar la política del Estado en materia del servicio civil, establece lineamientos que evidencian el aporte de las y los servidores civiles al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (SERVIR, 2020c).

Finalmente, la Guía para la implementación del Subsistema Gestión del Rendimiento, aprobada según la Resolución de Presidencia Ejecutiva 076-2021-SERVIR-PE, tiene un

carácter referencial, orientador e instructivo. Esta guía se alinea a la normativa vigente para coadyuvar al desarrollo metodológico del subsistema, promoviendo un enfoque simplificado que facilite la aplicación a diversas entidades públicas, considerando sus características y niveles de gobierno (SERVIR, 2021c).

En este marco normativo, la GDR es descrita como un subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y concebida como una herramienta de evaluación a los servidores públicos cuyo propósito principal es valorar y promover el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos institucionales, identificando también oportunidades de mejora en su rendimiento laboral (SERVIR, 2021c). Además, esta herramienta posee un carácter estratégico y transversal, ya que el componente de evaluación referido a “metas” permite alinear el desempeño o rendimiento individual con los objetivos y metas institucionales.

La GDR se implementa como un proceso llevado a cabo durante varios meses en el año y que promueve la retroalimentación constante con el fin de lograr y superar las metas establecidas. Asimismo, proporciona información clave para orientar las acciones de mejora continua, capacitación y desempeño individual y colectivo, fomentando la objetividad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.

Para describir el proceso de implementación definido en la normativa, se presentan detalladamente a sus componentes, los cuales incluyen a los actores y el ciclo interno. Asimismo, se describirán las fases de implementación a partir de los informes de resultados y avances, así como informes de cierre, que permiten identificar los factores de éxito y limitantes a considerar más adelante.

1.2. Actores y Ciclo Interno

Para lo siguiente, se recomienda revisar el Anexo A sobre el ciclo interno y sus componentes de acuerdo a los documentos de la GDCRSC en “Materiales para capacitación y difusión de la Gestión del Rendimiento” (SERVIR, 2024a), de manera específica en “Presentación de la etapa de planificación” (SERVIR, 2024b), “Presentación de la etapa de seguimiento” (SERVIR, 2024c), “Presentación de Taller de retroalimentación en la GDR” (SERVIR, 2024d), “Presentación del taller de conformación y actuación del CIE” (2024e), y “Presentación de la etapa de evaluación” (SERVIR, 2024f).

1.2.1. Actores

Los actores que participan de la implementación y durante el ciclo interno de GDR son SERVIR, el titular o jefatura de la entidad, las oficinas de recursos humanos (ORH), los evaluadores y evaluados, y el comité institucional de evaluación (CIE).

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) tiene el rol de ser la entidad rectora de GDR y de realizar todas las acciones necesarias para su adecuada gestión. El titular de

cada entidad participante tiene el rol de ser el responsable del funcionamiento del subsistema GDR en su organización. Además, la Oficina de Recursos Humanos (ORH) tiene el rol de ser la responsable de la conducción operativa del subsistema GDR; es decir, de dar acompañamiento a la implementación de la GDR como herramienta clave de la reforma del servicio civil, acciones que se realizan a través de un implementador y/o un equipo a cargo designado.

Los participantes protagonistas de GDR son los evaluadores y evaluados los cuales realizan las actividades relevantes para la implementación y registro de la herramienta. De esto, SERVIR describe sus roles, sus funciones específicas, y la segmentación a la cual están sujetos de la siguiente manera:

En primer lugar, el evaluador tiene el rol de conducir a las unidades de organización o equipos funcionales para evaluar a los servidores a su cargo. Sus funciones son las siguientes : establecer las metas de los servidores a su cargo; realizar el seguimiento permanente al rendimiento de los servidores a su cargo y formular acciones correctivas y recomendaciones para el mejoramiento de su desempeño; evaluar el rendimiento de los servidores a su cargo; comunicar al servidor el resultado de su evaluación y notificarle su calificación; brindar retroalimentación a los servidores a su cargo; y registrar y firmar el formato de GDR de los servidores a cargo, con las metas establecidas, las observaciones de seguimiento, el resultado de la evaluación y las acciones de mejora identificadas en la reunión de retroalimentación de cierre (2024g, diapositiva 10).

En segundo lugar, el evaluado tiene el rol de participar y estar sujeto a la evaluación de desempeño. Sus funciones son las siguientes: participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad; participar en la reunión de establecimiento de factores de evaluación, convocada por su evaluador; participar en las reuniones de retroalimentación convocada por su evaluador; y participar proactiva y constructivamente en las actividades de la GDR. Asimismo, sus derechos como evaluado son solicitar la revisión de metas, en caso de disconformidad, hasta 1 día hábil posterior a la reunión de establecimiento; solicitar la modificación de sus metas si se presenta alguna de las causales señaladas en la directiva; solicitar ser evaluado/a, en el plazo previsto por la entidad; solicitar la verificación de la calificación obtenida en la etapa de evaluación; y establecer, con su evaluador, acciones de mejora (2024g, diapositiva 11).

Con respecto a la segmentación de servidores, SERVIR clasifica a los/as servidores/as civiles para fines del subsistema GDR y de los roles que asumen:

En primer lugar, el funcionario asume exclusivamente el rol de evaluador y es el titular de la entidad que ejerce una función del gobierno. El directivo puede desempeñarse como evaluador o evaluado, y se caracteriza por ejercer responsabilidades de organización, dirección o decisión de una unidad de trabajo. Por su parte, el mando medio puede cumplir ambos roles al ser un servidor que no tiene rol directivo, con asignación formal de conducción y coordinación de equipos. Asimismo, el ejecutor también puede cumplir ambos roles al ser un servidor que desempeña funciones relacionadas a las de una unidad de trabajo, sin conducción de personas. Finalmente, el operador y de asistencia comprenden a aquellos servidores solo con el rol de evaluado al realizar funciones de asistencia, apoyo o soporte a las funciones de la unidad de trabajo, sin coordinación de personas a su cargo (2024g, diapositiva 12).

Por último, el Comité Institucional de Evaluación (CIE) cumple con el rol de ser la instancia que verifica y/o confirma la calificación asignada al evaluado que ha solicitado la revisión de su resultado. Los servidores que la conforman son 1 representante de la ORH, 1 representante del evaluado, y 1 representante del directivo, jefe o responsable de la unidad

evaluadora el cual designado por el titular de la entidad. Este actor se activó por primera vez en el ciclo 2019 (SERVIR, 2024g).

1.2.2. Ciclo interno

En el inicio del proceso de implementación -ciclo inicial del 2015 hasta el ciclo 2019- se tuvo el siguiente ciclo interno de 5 etapas: Planificación, Definición de metas y compromisos, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación. Sin embargo, a partir del ciclo 2020, se han “suprimido” 2 etapas: la “definición de metas y compromisos” la cual es parte de la etapa 1 de planificación; y la “retroalimentación” que se convirtió en un proceso transversal (SERVIR, 2020a). Como resultado, la reducción a 3 etapas responde a una mejora en la adecuación de la herramienta de acuerdo a lo experimentado y registrado en las entidades participantes. A continuación, se describen las etapas y sus principales actividades de acuerdo al GDCRSC (2024a) y los cinco documentos específicos mencionados al inicio.

En la primera etapa, Planificación, las actividades específicas que realizan los actores son las siguientes: el titular aprueba el cronograma institucional que ha elaborado la ORH a partir de la matriz de participantes y metas, y el evaluador es quien establece las metas después de haberlas coordinado con sus evaluados. Además, se realiza el proceso de establecimiento de metas la cual es la base técnica para poder tener una implementación coherente y exitosa. Estas metas son una expresión cuantificable que representa el aporte esperado de los servidores a los objetivos de sus áreas de trabajo de acuerdo al marco de sus funciones.

Desde la perspectiva técnica, existen dos tipos. Las metas grupales son el aporte esperado de toda una unidad acorde con los indicadores de gestión institucional, y las metas individuales son el aporte esperado de cada servidor el cual se define en el marco de las funciones de su puesto.

En la segunda etapa, Seguimiento, las actividades principales son realizadas por el evaluador quien convoca a reuniones de seguimiento o retroalimentación. En estas puede determinar la solicitud y la modificación de metas en caso corresponda. Por otro lado, el evaluado es el protagonista encargado de ejecutar las metas, presentar evidencias de su ejecución, participar de las reuniones de seguimiento y retroalimentación, e implementar las mejoras identificadas o solicitar la modificación de metas según corresponda. La ORH gestiona la conformación del CIE y recopila la información importante sobre las oportunidades de mejora.

En la tercera y última etapa, Evaluación, el evaluador es el encargado de calificar y notificar a sus evaluados sus resultados, revisar las mejores implementadas, realizar la retroalimentación final y suscribir el formato de sus evaluados. Por otro lado, el evaluado debe suscribir su formato de evaluación para que el evaluador realice lo anterior mencionado y

puede solicitar la confirmación de su calificación ante el CIE. Finalmente, la ORH envía el informe de cierre de ciclo a SERVIR.

Las tres etapas son acompañadas de un proceso transversal de retroalimentación el cual debe realizarse en el momento adecuado para el logro de las metas y ponderar toda la información recogida y utilizarla para la toma de decisiones estratégicas (ENAP, 2021). La actuación del CIE no es considerada una etapa del ciclo interno, pero si es un proceso que debe realizarse en la etapa de Evaluación para poder confirmar o no la calificación otorgada.

1.3. Fases de implementación

La implementación de GDR se realizó en un esquema gradual y progresivo en un esquema de 2 fases a largo de 6 años: una primera fase Piloto, del 2015 al 2016, y otra segunda fase de Desarrollo y Consolidación, del 2017 al 2021. Estas son descritas en el “Informe sobre avances y resultados en la implementación de gestión del rendimiento en el estado peruano” presentado por SERVIR (2016).

Para la primera fase Piloto se seleccionó un primer grupo de 4 entidades en el 2015 con ciertas características como un tamaño de 400 servidores en promedio, existencia de voluntad política de los funcionarios y directivos, garantía de sostenibilidad del proceso para años siguientes y la accesibilidad geográfica. Estas entidades fueron: SERFOR, SUCAMEC, INPE y SERVIR. En el 2016, se consideró a un segundo grupo conformado por un total de 27 entidades que participaron y lograron culminar la implementación (SERVIR, 2016).

A partir de la segunda fase de Desarrollo y Consolidación, se estableció una implementación progresiva. En el 2021, esta se inició en las sedes centrales de los ministerios, organismos públicos reguladores y organismos técnicos especializados. Posteriormente, en el 2022, se amplió a los organismos públicos ejecutores, los organismos constitucionalmente autónomos (OCA) y las sedes centrales de los gobiernos regionales. Durante el año 2023, se incorporaron a las municipalidades provinciales, las entidades adscritas a los gobiernos regionales y a las municipalidades distritales con más de 500 servidores. Finalmente, a partir del 2024, se programó su aplicación en el resto de las entidades públicas (SERVIR, 2023a).

La implementación de GDR se realiza bajo este esquema, ya que una aplicación inmediata hubiera sido inadecuada para los objetivos de la herramienta. Así, la progresividad es la característica central de la estrategia de implementación mediante la cual se pudo acompañar directamente a las entidades participantes, validar la herramienta, e identificar los cambios necesarios de acuerdo a la experiencia. En esa línea, SERVIR ha realizado informes sobre la implementación de GDR con la información recopilada de las entidades participantes para presentar los resultados y reflexionar sobre el proceso.

Tabla 5: Línea de tiempo de fases, ciclos internos y actores de GDR.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fase 1 - Piloto		Fase 2 - Desarrollo y Consolidación				Implementación gradual y progresiva		
5 etapas del ciclo interno				3 etapas del ciclo interno				
Primera activación del CIE como actor de GDR								

Adaptado de SERVIR (2016) y SERVIR (2023a)

2. Resultados de la implementación de GDR

2.1. Informes de cierre de ciclo por entidad

Según la ley del servicio y su reglamento, las entidades participantes deben presentar anualmente ante SERVIR los resultados obtenidos en la implementación de GDR. Esto se realiza mediante Informes de cierre de ciclos, los cuales contienen diversos aspectos sobre la experiencia particular de la entidad en la implementación. La realización de este informe está a cargo del especialista de GDR en la entidad, quien registra la información a partir de los formatos que los evaluadores, evaluados y la ORH remitan.

A continuación, se presenta un breve resumen de los informes de cierre de ciclos proporcionados por SUNAFIL, los cuales recogen una amplia gama de detalles sobre la implementación desde aspectos técnicos hasta información cualitativa (SUNAFIL, 2023). Estos son los siguientes:

- Instrumentos usados para definir los factores de evaluación, los cuales han sido el PEI, POI, ROF y funciones de los servidores.
- Aspectos positivos que ha generado GDR; es decir, la incidencia de esta herramienta en la entidad.
- Acompañamiento de SERVIR, con respecto a la asistencia técnica o asesoría, las charlas informativas, capacitaciones y reuniones de trabajo.
- Factores que afectaron la implementación, en la cual se tiene identificados los factores que la afectan de manera negativa.
- El nivel de compromiso de los actores, referido al personal interno de la entidad.
- El nivel de dificultad de actividades, en específico de la etapa de Evaluación.
- La asignación de presupuesto para la implementación.
- Las reuniones de retroalimentación.
- Las actividades de comunicaciones.
- Aspectos que pueden mejorar, la cual es una pregunta abierta.

A partir de estos aspectos, podemos evidenciar la importancia que se le brinda a las actividades de las 3 etapas del ciclo interno, el acompañamiento del ente rector de GDR, el desenvolvimiento de los actores internos, otras actividades de apoyo como las de comunicación y cuestiones a mejorar. Específicamente en la sección “Factores que afectaron la implementación” se listan los siguientes factores:

- Débil compromiso institucional.
- Alta rotación de personal (directivos, ORH, evaluadores y evaluados).
- Inadecuada formulación del PEI y POI (instrumentos de planeamiento estratégico).
- Funciones desactualizadas.
- Oposición de sindicatos.
- Complejidad de los instrumentos técnico - normativos propuestos por SERVIR.
- Cambio de prioridades institucionales.
- Identificación de metas formuladas inadecuadamente (indicador, valor meta, peso, evidencia, plazos).

Se observa que los factores listados se relacionan directamente con el desenvolvimiento de los actores en la implementación y sobre aspectos técnicos de la misma. Su aparición en los informes de cierre es importante, pues del análisis se realizan los informes de resultados y avances en los cuales se trata con mayor detalle la caracterización de estos factores que afectan a la implementación de GDR.

2.2. Informe de resultados y avances: Factores identificados

Según la ley del servicio civil Ley N° 30057 (Congreso de la República del Perú, 2013) y su reglamento, SERVIR, como autoridad rectora de GDR, debe presentar anualmente un informe ante el Congreso de la República y la Contraloría General de la República (CGR). Este debe contener los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas en el marco GDR, específicamente el avance de la implementación y las entidades participantes, la cual se realiza a partir de los informes de cierre de ciclos del año que presenta cada entidad participante. Desde el primer ciclo 2015, se han presentado diversos aspectos de los resultados y avances de la implementación, para esta investigación resaltamos los factores que la afectaron.

En la primera fase Piloto, en el ciclo 2015, con el primer “Informe sobre avances y resultados en la implementación de la gestión del rendimiento en el estado peruano” publicado en 2016. En este documento, se describieron, aparte de otros puntos, los factores

que permitieron y dificultaron una adecuada implementación de GDR. Los factores que la permitieron fueron:

- Voluntad política de la alta dirección.
- Capacidad institucional.
- Contar con una ORH empoderada y con capacidades operativas.
- Involucramiento del segmento directivo en la implementación.
- Capacitación y sensibilización permanentes los/as evaluadores/as.
- Articulación y participación de las oficinas de planeamiento en el diseño y aprobación oportuna del POI.
- Articulación y retroalimentación entre SERVIR y las ORH.
- La inclusión de la difusión del proceso de implementación de GDR en la estrategia comunicacional interna.

Los factores descritos son en su mayoría acciones positivas de los actores internos de la entidad, aunque no se hace el uso de esa etiqueta aún para caracterizarla. Con respecto a los factores del modelo a utilizar, los que coinciden son las Características organizacionales y la Capacidad gerencial, pues ambos se refieren al desenvolvimiento de los actores internos en la implementación.

Continuando con el informe presentado en el 2016, los factores que la dificultan fueron:

- Debilidades en el sistema de planeamiento estratégico.
- Dificultades para formular las metas, débil posicionamiento de las ORH.
- Carencia de personal especialista en las ORH.
- La no adecuada estrategia comunicacional de la GDR para darse a conocer entre los participantes (SERVIR, 2016).

Los factores descritos hacen referencia a aspectos negativos en el desenvolvimiento de los diversos actores internos de la entidad para realizar una implementación exitosa de GDR. Con respecto a los factores del modelo seleccionado, estos coinciden con la Influencia del entorno externo, las Características organizacionales y la Capacidad Gerencial. Esto porque se mencionan circunstancias, externas o internas, que afectan el desenvolvimiento de los actores internos y también aspectos técnicos de ella como la formulación adecuada de las metas, la cual es una actividad principal clave.

En la segunda fase de Desarrollo y Consolidación, en el “Informe sobre avances y resultados en la implementación de gestión del rendimiento en el estado peruano 2018-2019” (SERVIR, 2019a) se identificaron específicamente una serie de factores de éxito y limitantes a partir de la información obtenida de todas las entidades participantes. Desde entonces, la

presentación de estos factores se ha mantenido anualmente hasta el informe en mención del ciclo 2023.

Entre estos factores se encuentran elementos internos de cada entidad y también externos como temas coyunturales u otros sobre los cuales pueden tener poco o ningún control. En primer lugar, con respecto a los factores que garantizan la implementación tenemos:

- Compromiso de la alta dirección.
- Fortalecimiento de las Oficinas de Recursos Humanos (ORH).
- Presupuesto asignado adecuado.
- Actualización de los documentos de gestión.
- Buena comunicación interna.
- Coordinación de las ORH con las oficinas de planeamiento de cada entidad.

Estos factores descritos ya son etiquetados como elementos internos de la entidad, en los cuales se evidencia el papel estratégico de los actores en la implementación para que sea exitosa. Estos coinciden con los 3 factores del modelo a utilizar, pues hace referencia a aspectos internos y externos.

En segundo lugar, se mencionan a los factores limitantes, que indicarían además el nivel de madurez y desarrollo en el que se encuentran las entidades con respecto a la internalización o aceptación de la GDR. Estos factores son:

- Limitaciones particulares de cada entidad.
- Alta rotación del personal.
- Funciones desactualizadas.
- Débil compromiso institucional.
- Complejidad de los instrumentos técnicos y normativos.
- Inadecuada formulación del PEI y POI.
- Oposición de los sindicatos.

Estos factores descritos evidencian que existen problemas internos con respecto a los actores y a los documentos estratégicos de gestión que son guía de su accionar. Con respecto a los factores del modelo a utilizar, estos coinciden de igual manera con los 3 grupos de factores propuestos.

Entonces, como resultado de los informes de resultados y avances, se tiene una lista de factores identificados como de “éxito” o “limitante” para la implementación de GDR. Esta caracterización es realizada por SERVIR, la entidad rectora, la cual presenta esta información para cumplir con su deber ante el Congreso y el CGR y también favorecer una implementación exitosa de GDR.

De acuerdo a lo presentado en el capítulo 2, los factores presentados por SERVIR coinciden con los factores presentados en el modelo seleccionado el cual presenta 3 grupos de factores con una serie de subfactores que lo conforman. Esta coincidencia ha sido mencionada de manera general y se desarrolla a detalle en el capítulo 4 y 5, en los cuales se explica el marco metodológico con el modelo seleccionado adaptado al contexto público peruano y luego se abordan los factores para contrastarlos y explicar a detalle su caracterización.

3. Implementación de GDR en SUNAFIL

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) es un organismo técnico especializado (OTE) que está adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Su creación fue el 12 de abril de 2013 mediante la Ley N° 29981, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la normativa sociolaboral y de seguridad y salud en el trabajo a través de los servicios de prevención y fiscalización. Entre sus funciones incluye asesoría técnica, elaboración de investigaciones y propuesta de normas laborales (Congreso de la República del Perú, 2013).

La entidad, como OTE está compuesto por órganos de administración interna, órganos de línea y órganos desconcentrados y el personal distribuido en estos órganos. A continuación, se describe la implementación de GDR en SUNAFIL a partir de los “Informes de cierre de ciclo” proporcionados por la entidad sujeto de estudio.

La GDR se implementó por primera vez en SUNAFIL en el ciclo 2019, correspondiente a la segunda Fase de Desarrollo y Consolidación. La entidad es tipificada como un organismo técnico especializado, por lo cual el inicio de su implementación estaba programado para iniciar en el ciclo 2021; sin embargo, debido a la autonomía de la entidad, esta comenzó su implementación de manera voluntaria en el ciclo 2019 con el acompañamiento de SERVIR.

En su primer ciclo, se tuvo 216 servidores participantes de la sede central de un total de 1204 a nivel nacional, lo cual representa un 17.94%. Se proyectó una implementación gradual y progresiva para aumentar el número de servidores participantes en cada nuevo ciclo. Al ser el inicio de la implementación, no se destinó un presupuesto para su realización; por otro lado, se sugirió la necesidad de desarrollo de un aplicativo para el registro de los formatos y actividades de GDR (SERVIR, 2019a).

En el ciclo 2020 fueron 55 servidores participantes los que culminaron la implementación, de un total de 1303 (4.22%). Esta reducción se debió a la aplicación del trabajo remoto y la priorización de acciones contra la COVID-19. A pesar de ello, la GDR permitió una mejor identificación del trabajo de los servidores en esta modalidad, lo cual fue un resultado positivo en la entidad (SUNAFIL, 2020).

En el ciclo 2021, participaron 166 de un total de 1521, lo cual representa un 10.91%. Es en este ciclo que se incorporan las actividades de GDR en el POI, el cual es un documento

estratégico de la entidad. Con su incorporación se esperaba que se pudieran corregir aspectos técnicos de la implementación de GDR (SUNAFIL, 2021).

En el ciclo 2022, participaron 218 de un total de 1561, lo cual representa un 13.96% . En este ciclo se tuvo el efecto positivo esperado debido a la edición del POI en el ciclo anterior (SUNAFIL, 2022).

Finalmente, en el último ciclo registrado 2023, participaron 390 de un total de 1634, lo cual representa un 23.87%. En este ciclo se volvió a reiterar la necesidad de un aplicativo para una mejor implementación de GDR. Esta última sugerencia ha sido manifestada por varias entidades desde el inicio de la implementación en el ciclo 2015, lo cual lo convierte en una necesidad prioritaria. Por ello, SERVIR anunció el desarrollo de la Plataforma Integrada para la Gestión Electrónica de Recursos Humanos, la cual contribuirá a fortalecer la gestión pública y garantiza mayor transparencia en el manejo del sistema de los recursos humanos. Esta plataforma permitirá integrar y gestionar todos los subsistemas, entre ellos la GDR (SUNAFIL, 2023).

La implementación de GDR en SUNAFIL durante el periodo 2019-2023 se presenta de manera progresiva en el número de servidores participantes desde su ciclo inicial hasta su último ciclo registrado. Si bien este porcentaje disminuye en el ciclo 2020, se explicó que su causa fue un factor externo y no interno de GDR.

Aún con estos datos, es importante considerar las percepciones de los participantes ante la implementación de la herramienta en la entidad. Según la especialista administrativa, quien fue la encargada de la implementación en el primer ciclo, comentó que al inicio la situación estuvo marcada por una sensación de incertidumbre debido al desconocimiento general de los alcances y la posible reacción del personal. Esta situación generó resistencia principalmente porque la evaluación de desempeño suele asociarse con sanciones o despidos y tal percepción fue notoria en el contexto institucional con fuerte presencia sindical.

No obstante, a través de una estrategia progresiva que inició con el personal administrativo y posteriormente se planteó alcanzar al personal inspectivo, SUNAFIL logró una implementación gradual debido a la difusión adecuada, el acompañamiento técnico de SERVIR y las acciones de sensibilización mediante talleres y charlas. Aun así, las incomodidades persistentes provienen de los inspectores, quienes perciben la evaluación como un proceso adicional al sistema de puntajes por expedientes que ellos tienen. Frente a ello, la especialista sugiere que se refuercen las acciones de concientización desde la Alta Dirección y con una participación más activa de los sindicatos en las futuras ediciones para lograr una mayor legitimidad del proceso.

Por otro lado, para el ciclo 2024, se ha proyectado que los 679 participantes inicialmente registrados culminen la implementación para contribuir a la progresividad de esta. Además, se han realizado acciones generales importantes como la incorporación de las

actividades de GDR al POI para corregir aspectos técnicos de la implementación en toda la entidad (SERVIR, 2023a).

Entonces, se tiene un panorama alentador de la implementación en la entidad, la cual será desarrollada a detalle en el capítulo 5 con información recogida de manera independiente y secundaria.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla el alcance de la investigación, seguido de la estrategia general adoptada y del modelo seleccionado. Asimismo, se presenta la muestra, las técnicas de recolección de datos y el análisis de contenido, para culminar con los criterios de validez y los protocolos éticos aplicados.

1. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo. En primer lugar, el alcance exploratorio es aquel que analiza un tema o un problema de investigación que anteriormente no ha sido abordado o es poco estudiado, de modo que puedan entenderse y sugerir nuevas direcciones de investigación para el futuro (Hernández et al., 2014; Ponce & Pasco, 2018).

La GDR en el sector público es un tema de creciente relevancia en el ámbito de los recursos humanos. Sin embargo, debido a su reciente implementación, existen múltiples variables que no han sido estudiadas a profundidad. A nivel internacional, los estudios sobre GDR en el sector público llevan un avance significativo proporcionando resultados que han facilitado su aplicación en administraciones públicas; no obstante, en el Perú el estudio sobre estos temas sigue siendo limitado. Las investigaciones, realizadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), están condicionadas por las peculiaridades de nuestro contexto y la escasez de información relevante para una implementación efectiva.

En segundo lugar, el alcance descriptivo se basa en precisar atributos, dimensiones y características de un fenómeno organizacional recogiendo información independiente o secundaria sobre los conceptos o variables para abarcar en detalle cómo funciona el fenómeno en el objeto de estudio (Ponce & Pasco, 2015; Hernández et al., 2014).

Por tanto, en esta investigación se busca comprender cómo se comporta el conjunto de factores definidos y caracterizados a partir del modelo adaptado para la evaluación de la implementación de GDR en SUNAFIL, entidad elegida como objeto de estudio.

2. Estrategia general de investigación

La estrategia de la investigación se desarrolla mediante el estudio de un caso específico seleccionado, el cual se define como la comprensión de un fenómeno en particular, sin pretensión ni generalización, mediante el análisis de un solo caso o un número reducido de ellos que contribuyan a entender a la unidad de análisis de manera más amplia (Ponce & Pasco, 2018; Hernández et al., 2014). Para ello, la primera fase es una revisión documental que permitió identificar investigaciones previas, categorizar los enfoques utilizados en estudios anteriores sobre la gestión del rendimiento y facilitó la elección de un modelo adecuado. En la segunda fase, se definió el modelo seleccionado, el cual fue adaptado al

contexto específico de la tesis en la tercera fase con el apoyo de las entrevistas con personal de SERVIR.

En la cuarta fase se optó por realizar encuestas con el objetivo de recopilar datos cualitativos sobre las perspectivas de los participantes en relación con el modelo adaptado, y entrevistas a los implementadores de SUNAFIL y SERVIR en relación con los resultados de las encuestas. En la quinta fase, se procesaron y analizaron los datos recopilados para evaluar a detalle las respuestas ante los factores. Finalmente, en la sexta fase, se presentaron los resultados del estudio.



3. Diseño metodológico

3.1. Enfoque de la investigación

El presente estudio posee un enfoque cualitativo, el cual se complementa con datos cuantitativos provenientes de escalas de Likert aplicadas en las encuestas a realizar, que tiene como fin validar los factores relevantes según el modelo adaptado. Por un lado, el enfoque cualitativo utiliza la “recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.7), las cuales se recogen con preguntas abiertas en las encuestas. Así, en esta investigación, el enfoque cualitativo busca conocer en detalle la caracterización de los factores que afectan la implementación de GDR a partir de la ponderación de las respuestas.

3.2. Modelo seleccionado

Los autores de este modelo parten de un análisis anterior en el cual se han definido las condiciones previas necesarias para que un modelo de gestión de desempeño como el PHRM sea exitoso. Estas condiciones previas son: claridad de los objetivos o metas, obtención de información del modelo, y vinculación del desempeño con las recompensas. En primer lugar, la claridad debe estar presente en el establecimiento de los objetivos o metas para omitir cualquier ambigüedad que dificulte su medición objetiva. En segundo lugar, la información obtenida del modelo debe ser de fácil acceso para sus ejecutores o implementadores y utilizarse de manera oportuna. En tercer lugar, la vinculación entre el desempeño y la recompensa es el corazón del modelo, pues guía a los empleados a medir su propio desempeño.

Asimismo, estas 3 condiciones previas están presentes de manera implícita en los 3 factores del modelo; es decir, las influencias externas políticas, las características organizacionales internas y la capacidad gerencial. La primera condición previa está implícita en el primer factor pues este tiene como variable a la “claridad de las metas” la cual es el elemento principal del modelo; ya que, si este no ha tenido un correcto establecimiento de sus metas, estas no serán metas adecuadas y podrán ser modificadas por diferentes influencias externas o internas. La segunda condición previa está implícita en el segundo factor ya que hace referencia a la capacidad interna de la institución para producir y gestionar de manera oportuna la información de los resultados obtenidos. La tercera y última condición está implícita en el tercer factor, ya que son los líderes, o la capacidad gerencial en cada institución, los encargados de evidenciar el vínculo que genera este modelo de gestión del desempeño con el fin de que los subordinados la acepten y puedan internalizar el proceso como una herramienta estratégica y no como un proceso administrativo.

Así, el modelo presenta estos 3 factores, cada uno de ellos conformados por uno o más subfactores, y estos por una o más variables. Para la aplicación del modelo en su contexto original; es decir, en las 167 agencias federales estadounidenses, los investigadores optaron por usar solo los subfactores que están acompañados por el símbolo del asterisco (*) ya que son las que se adaptan mejor al contexto del estudio.

Tabla 6: Modelo de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho para la determinación de factores relevantes en la implementación de PHRM

FACTOR	SUBFACTOR	VARIABLES
Influencia del entorno externo: Son los diversos actores o características del entorno político que influyen de manera positiva o negativa en las entidades públicas.	(*) Control político de las fuerzas institucionales: Situación en la que los objetivos deben permanecer estables en el tiempo sin ser afectados por las autoridades externas.	- Número de cargos designados por motivos políticos/de confianza

Adaptado de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho (2011).

Tabla 6: Modelo de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho para la determinación de factores relevantes en la implementación de PHRM (continuación)

FACTOR	SUBFACTOR	VARIABLES
<p>Influencia del entorno externo: Son los diversos actores o características del entorno político que influyen de manera positiva o negativa en las entidades públicas.</p>	<p>(*) Estructuras aislantes: Condición de tener un diseño organizacional con características que lo aislen de las influencias políticas externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marco legal de autonomía en la entidad - Servicio del administrador designado en un plazo fijo conforme ley
	<p>Influencia de las fuerzas políticas externas: Influencia de diversos grupos de interés, como medios de comunicación, otras agencias federales , etc.</p>	
<p>Características organizacionales: Son las características compuestas por los recursos humanos, físicos y de gestión que posee cada entidad.</p>	<p>(*) Tamaño: Incidencia de reglas y procedimientos en relación a la cantidad de empleados que cada agencia posee.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabajadores en la entidad
	<p>(*) Profesionalismo: Capacidad de los empleados para lograr los objetivos y tareas planteadas en la implementación de PHRM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Categorías laborales: profesionales, administrativos, técnicos, de oficina y de salario
	<p>(*) Empleados no permanentes: Situación en la que el acuerdo de trabajo del empleado no es a tiempo completo y se encuentra bajo un calendario salarial diferente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabajadores no permanentes
	<p>(*) Herramientas políticas: Mecanismos y técnicas para implementar o dar efecto a las políticas públicas siendo los subsidios la principal herramienta política estatal estadounidense.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Suscripción a programas de subvención estatales
	<p>Complejidad de la tarea: Entendimiento de las tareas evaluadas por parte de los evaluadores y evaluados del modelo PHRM</p>	
<p>Capacidad gerencial: Es la medida en la que el gobierno, representado por sus líderes, tiene los recursos necesarios en el lugar y momento correcto. Se considera "líderes" a los gerentes , líderes senior y supervisores de las agencias; es decir, a los implementadores de PHRM.</p>	<p>(*) Liderazgo efectivo: Situación donde existe confianza de los empleados hacia sus supervisores, la aceptación del PHRM, y la aclaración y priorización de los objetivos del modelo de evaluación por parte de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza de los servidores hacia sus supervisores - Aclaración y priorización de objetivos - Compromiso del líder

Adaptado de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho (2011).

Tabla 6: Modelo de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho para la determinación de factores relevantes en la implementación de PHRM (continuación)

FACTOR	SUBFACTOR	VARIABLES
<p>Capacidad gerencial: Es la medida en la que el gobierno, representado por sus líderes, tiene los recursos necesarios en el lugar y momento correcto. Se considera "líderes" a los gerentes, líderes senior y supervisores de las agencias; es decir, a los implementadores de PHRM.</p>	<p>Compromiso de la alta dirección: Nivel de compromiso e involucramiento de los diferentes líderes para la implementación del modelo PHRM.</p>	
	<p>Capacitación para la modelo PHRM: Situación en la que los diversos líderes de la implementación tienen acceso a capacitaciones sobre el modelo para poder entenderlo y realizarlo de manera correcta.</p>	

Adaptado de Jung Wook Lee y Yoon Jik Cho (2011).

Cada subfactor posee una hipótesis a validar con las respuestas de los trabajadores de las agencias federales seleccionadas. Las hipótesis enuncian que cada subfactor, según su nivel de incidencia, ayuda o no a que se tenga una implementación exitosa del modelo PHRM en una agencia federal, las cuales además son respaldadas por teoría organizacional y el contexto específico del estudio.

Para determinar el nivel de incidencia se usó el índice Great Place to Work - GPTW del 2005, creado por la Asociación para el Servicio Público y el Instituto para el Estudio de la Implementación de Políticas Públicas de la American University, el cual se basa en los resultados de la Encuesta Federal de Capital Humano del 2004 que evalúa las diversas dimensiones o variables del entorno laboral. Las variables que se presentan son denominaciones de los conjuntos de afirmaciones que se usan para medir cada subfactor. Asimismo, se usó una amplia gama de fuentes como el Archivo de datos de personal central, el libro de Políticas del gobierno de los Estados Unidos y Posiciones de apoyo, el Manual del gobierno de los EE. UU. y el Catálogo de Asistencia Doméstica Federal para obtener una mejor adaptación de su modelo al contexto específico (Lee & Cho, 2011).

A continuación, se enuncian las hipótesis (H) del estudio en cuestión:

- H1: Las agencias con un mayor nivel de Control político de las fuerzas institucionales tendrán menos éxito en la implementación de la PHRM.

Con respecto al control político externo, se presenta que las agencias con influencia de autoridades externas suelen tener metas u objetivos impuestos y que se enfocan estrictamente en el cumplimiento de la evaluación (Lee, 2009) (citado en Lee y Cho, 2012).

- H2: Las agencias con un mayor nivel de Estructura Aislante tendrán más éxito en la implementación de PHRM.

Con respecto al aislamiento estructural, se presenta como “una condición de tener un diseño de agencia con características que lo aíslen de las influencias políticas” (Rainey & Lee, 2006) (citado en Lee & Cho, 2011).

- H3: Las agencias con un mayor Tamaño tendrán menos éxito en la implementación de PHRM.

Con respecto al tamaño, se indica que es común que las grandes organizaciones se basen en reglas y procedimientos estandarizados y que dependan de controles jerárquicos, lo cual puede obstaculizar una implementación exitosa de un modelo de evaluación (Daft, 2001; Scott, 1998) (citado en Lee & Cho, 2011).

- H4: Las agencias con un mayor nivel de Profesionalismo tendrán más éxito en la implementación de PHRM.

Con respecto al profesionalismo, se refiere a que los empleados y los equipos poseen de un alto nivel de discreción sobre los objetivos de las tareas y los medios para lograrlos y que este tipo de entorno es característico de organizaciones altamente profesionales (Hall, 2002) (citado en Lee & Cho, 2011).

- H5: Las agencias con un mayor nivel de Empleados no permanentes tendrán menos éxito en la implementación de PHRM.

Con respecto a los empleados no permanentes, trabajan bajo un programa de pago diferente al de los empleados permanentes, una inconsistencia que dificulta la aplicación de PHRM a los trabajadores no permanentes. Además, las organizaciones tienden a no invertir en estos trabajadores (Belous, 1989; Mastracci & Thompson, 2005), porque su estado no es permanente (citado en Lee y Cho, 2011).

- H6: Las agencias que participan en Programas de subvenciones tendrán menos éxito en la implementación de PHRM.

Con respecto a las subvenciones, Salomon (2002) espera que la dependencia de estas afecte negativamente al PHRM porque el instrumento de política tiene un bajo nivel de direccionalidad, lo que la hace difícil de medir al depender de entidades externas y no saber si el resultado de la política resulta directamente del desempeño de los empleados (citado en Lee & Cho, 2011).

- H7: Las agencias con un mayor nivel de Liderazgo efectivo tendrán más éxito en la implementación de PHRM.

Con respecto a la importancia del liderazgo, Reinke (2003) demostró que, cuando los empleados confían en sus supervisores, es más probable que acepten su sistema de evaluación del desempeño (citado en Lee & Cho, 2011).

Las hipótesis que se plantean son importantes, pues se basan en teoría organizacional y contextual para indicar el tipo de influencia, positiva o negativa, que tendrían

los subfactores con respecto a la implementación de PHRM. Además, para ellos es válido realizarlas, pues el estudio es de carácter exploratorio.

En adición, el estudio califica al propio modelo de evaluación PHRM, específicamente la percepción de los participantes sobre la vinculación entre el desempeño y la recompensa. Este vínculo es relevante debido a que el fin de este modelo de evaluación es direccionar a sus participantes a tener un mejor desempeño personal, en equipo, y en sus agencias.

Las teorías organizacionales que las respaldan son la Teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y la Teoría del principal-agente (Ross y Mitnick, 1970) (citado en Lee & Cho, 2012). En primer lugar, en el lado de las expectativas, se presenta que los empleados están motivados a trabajar de manera eficiente cuando evidencian que su desempeño conduce a resultados esperados. En segundo lugar, en el lado del principal-agente, se plantea que un adecuado sistema de incentivos libera al principal de regular el comportamiento de los agentes. Entonces, los autores concluyen que el establecimiento del vínculo entre el desempeño y las recompensas es un elemento central del PHRM, ya que motiva a los empleados a través de un sistema en el cual su desempeño contribuye al logro de resultados, el cual es su recompensa.

Para medir la vinculación, utiliza afirmaciones del cuestionario de GPTW sobre la relación entre los dos elementos recientemente mencionados:

1. Los empleados tienen un sentimiento de empoderamiento personal con respecto a los procesos de trabajo.
2. ¿Qué tan satisfecho está con su participación en las decisiones que afectan su trabajo?
3. ¿Puedo revelar una sospecha de violación de cualquier ley, norma o reglamento sin temor a represalias?
4. No se tolera la arbitrariedad, el favoritismo personal ni la coerción con fines políticos partidistas.
5. En mi organización, los líderes generan altos niveles de motivación y compromiso en la fuerza laboral
6. Los líderes de mi organización mantienen altos estándares de honestidad e integridad.
7. Tengo un alto nivel de respeto por los líderes principales de mi organización.
8. ¿Qué tan satisfecho está con la información que recibe de la gerencia sobre qué es lo que está pasando en su organización
9. Mi supervisor/líder de equipo me brinda oportunidades para demostrar mis habilidades de liderazgo.
10. Las discusiones con mi supervisor/líder de equipo sobre mi desempeño valen la pena.
11. Los supervisores/líderes de equipo en mi unidad de trabajo apoyan el desarrollo de los empleados.

12. En general, ¿qué tan bien cree que está haciendo su trabajo su supervisor inmediato/líder de equipo?

Con respecto a los resultados, en primer lugar, con las siete hipótesis se determinó que las H3, H4 y H7 sobre el “Tamaño”, “Profesionalismo” y “Liderazgo efectivo” respectivamente, sí cumplen con lo enunciado. Las hipótesis H2 y H6 sobre “Estructura aislante” y “Programa de subvenciones” se confirmaron parcialmente; es decir, una mayor incidencia en ellas no era relevante para la implementación exitosa de PHRM. Por último, las hipótesis H1 y H5 sobre el “Control político de las fuerzas institucionales” y “Empleados no permanentes” resultaron no cumplir con lo enunciado; así, la H1 resultó tener una relación opuesta a lo enunciado y la H5 no fue estadísticamente relevante.

Además, el estudio pudo confirmar que dos subfactores son predominantemente favorables para la implementación exitosa de PHRM: un mayor nivel de “Profesionalización” y “Liderazgo efectivo”. Por otro lado, confirmó que otros dos sub factores son predominante negativos para la implementación exitosa de PHRM: un mayor “Tamaño” y la participación en “Programas de subvención” cuando están bajo el mando de un inadecuado “Liderazgo efectivo”.

En segundo lugar, con la evaluación del modelo de PHRM, se determinó que los empleados federales tienen una percepción general negativa del sistema PHRM con un resultado de 46.36% de 100%; es decir, en la gran mayoría de estas entidades no se ha logrado evidenciar ante los participantes el vínculo entre el desempeño y la recompensa a través de la herramienta en cuestión.

3.3. Modelo adaptado

Para la presente investigación, se emplea el modelo propuesto por Lee y Yoon (2011), presentado en el apartado anterior. Aunque la definición de estos factores y subfactores se mantiene en su mayoría conforme a los del modelo original, se han realizado adaptaciones para ajustar subfactores y sus respectivas variables al contexto específico de la entidad estudiada. Este modelo ha sido adaptado en base a la normativa de la herramienta y en colaboración de dos especialistas de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC), área encargada de dirigir la implantación de GDR a nivel nacional.

Tabla 7: Modelo adaptado para la determinación de factores relevantes en la implementación de GDR

FACTOR	SUBFACTOR	VARIABLES
<p>Influencia del entorno externo: Son los diversos actores o características del entorno político que influyen de manera positiva o negativa en las entidades públicas.</p>	<p>Control político de las fuerzas institucionales: Situación en la que las metas permanecen estables en el tiempo sin ser afectadas por las autoridades externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de titulares de la entidad - Claridad de las metas - Estabilidad de metas -Influencia externa en el cambio de las metas

Tabla 7: Modelo adaptado para la determinación de factores relevantes en la implementación de GDR (continuación)

FACTOR	SUBFACTOR	VARIABLES
Influencia del entorno externo: Son los diversos actores o características del entorno político que influyen de manera positiva o negativa en las entidades públicas.	Estructuras aislantes: Condición de tener un diseño organizacional con características que lo aislen de las influencias políticas externas.	- Marco legal sobre autonomía de la entidad - Discrecionalidad sobre información de GDR
Características organizacionales internas: Son las características compuestas por los recursos humanos, físicos y de gestión que posee cada entidad.	Tamaño: Incidencia de reglas y procedimientos en relación a la cantidad de servidores que cada entidad posee.	- Número de servidores en la entidad
	Profesionalismo: Capacidad de los servidores para formular y lograr las metas planteadas en la implementación de GDR.	- Nivel de dificultad de actividades de GDR
	Herramientas de GDR: Mecanismos y técnicas para implementar o dar efecto a la GDR.	- Herramientas para GDR: normativa, documentación de apoyo (guía y caja de herramientas) y capacitaciones
	Complejidad de la tarea: Entendimiento de las tareas para la formulación y evaluación de metas por parte de los evaluadores y evaluados de GDR.	- Complejidad en el planteamiento del indicador para las metas
Capacidad gerencial interna: Es la medida en la que el gobierno, representado por sus líderes, tiene los recursos necesarios en el lugar y momento correcto.	Liderazgo efectivo: Situación donde existe confianza de los servidores hacia sus líderes (Alta dirección, ORH, evaluadores), la aceptación de GDR, y la aclaración y priorización de las metas.	- Compromiso de los actores líderes con GDR - Dominio de metodología de actores líderes de GDR

Adicionalmente, se adaptan las hipótesis del modelo seleccionado, las cuales están respaldadas por teoría organizacional y el contexto del estudio. En el presente estudio, se utilizan como guía las hipótesis planteadas para analizar la afectación positiva o negativa de los subfactores a la implementación de GDR, manteniendo el respaldo de la teoría organizacional y agregando elementos característicos de nuestro contexto específico, como las descritas a continuación:

- H1: Las entidades con un nivel alto de Control político de las fuerzas institucionales tendrán un impacto negativo en la implementación de GDR.
- H2: Las entidades con un nivel alto de Estructura aislante tendrán un impacto positivo en la implementación de GDR.
- H3: Las entidades con un nivel alto o mayor de Tamaño tendrán un impacto negativo en la implementación de GDR.
- H4: Las entidades con un nivel alto de Profesionalismo tendrán un impacto positivo en la implementación de GDR.

- H5: Las entidades con uso y conocimiento adecuado de las Herramientas de GDR tendrán un impacto positivo en la implementación de GDR.
- H6: Las entidades con un nivel alto de Complejidad de la tarea tendrán un impacto negativo en la implementación de GDR.
- H7: Las entidades con un nivel alto de Liderazgo efectivo tendrán un impacto positivo en la implementación de GDR.

Asimismo, se adaptó la calificación del modelo de evaluación con respecto a la vinculación entre el desempeño y la recompensa que se midió con 12 preguntas del BPTW en el modelo original. La adaptación considera que GDR en el sector público peruano busca vincular los aportes individuales de los servidores con el logro de objetivos de sus equipos. Si bien el concepto de “recompensa” no es literal sino referencial, se optó por omitir su mención y dirigir la medición del vínculo a lo presentado estrictamente como la finalidad de GDR según sus documentos normativos, definición ya mencionada, y realizar solo 2 preguntas para su medición.

Con este modelo adaptado, se busca aportar valor añadido a la implementación de GDR en el país. Lejos de sustituir el sistema propuesto por SERVIR, el objetivo es optimizar el enfoque a uno que capture con mayor precisión las características organizacionales y contextuales de la entidad participante. Por otro lado, los resultados obtenidos, sean positivos o negativos, no buscan invalidar el sistema actual, sino complementar los esfuerzos realizados, identificando mejoras y ofreciendo recomendaciones en caso de ser necesarias. Así, este enfoque permitirá generar un aporte significativo que favorezca la mejora continua de la GDR y su aplicación en el sector público peruano.

3.4. Horizonte temporal

El horizonte temporal de esta investigación es de carácter transversal. En ese sentido, la recopilación de la información se realiza en un momento dado (Ponce & Pasco, 2018), por lo que toda la información secundaria proporcionada por las entidades y la primaria recogida a través de las encuestas y entrevistas corresponden al periodo de tiempo determinado para la investigación: 2019-2023.

Se ha optado por el periodo en mención debido a 2 razones: primero, el ciclo 2023 es el último ciclo registrado hasta el momento de la presentación de esta investigación; y segundo, se considera un periodo de 5 años los cuales representan un periodo de largo plazo el cual es el ideal para realizar un análisis.

Dentro de este periodo de análisis se encuentra el ciclo 2020, el cual es un año particular a nivel mundial debido al impacto de la COVID-19, para el presente estudio se considera un impacto moderado en la implementación de GDR el cual es igualmente

reconocido por los informes utilizados para su realización; por ello, se considera con regularidad el ciclo 2020 dentro del periodo de análisis.

3.5. Unidad de observación

Para la presente investigación, se ha optado por una muestra no probabilística la cual consiste en la elección de unidades de observación bajo un criterio escogido por los investigadores (Ponce & Pasco, 2018). Por ello, para determinar el tamaño de la muestra de las encuestas, se establecieron los siguientes criterios de selección de participantes.

Tabla 8: Criterios de selección de participantes

Tipo	Trabaja en el sector público	Participación en GDR dentro del 2019-2023	Labora en la Sede Central de la entidad	Designado como evaluado	Designado como evaluador
Evaluado	x	x	x	x	
Evaluador	x	x	x		x

Asimismo, al ser un muestreo no probabilístico, el tamaño no responde a una perspectiva probabilística, sino al entendimiento del estudio por parte de los participantes (Hernández et al., 2014); por tanto, se determinó una muestra de 150 personas de un total de 390 para el 2023. Esta decisión se basó en el tiempo limitado tanto de los participantes como de la investigación, por lo que se priorizaron las respuestas de aquellos que completaron la encuesta dentro del periodo de estudio.

3.6. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia fue elaborada para el objetivo general y los tres objetivos específicos de la investigación junto a las variables de estudio y los respectivos instrumentos utilizados (Anexo F).

4. Técnicas de recolección de datos

La presente propuesta de investigación es de carácter cualitativo por lo que se desarrollarán tres técnicas de recolección de información: revisión de la literatura, encuestas y entrevistas a profundidad.

Asimismo, para la recopilación de datos de las encuestas, se solicitó y obtuvo la autorización de SUNAFIL (Anexo B), gestionada bajo un título anterior del estudio. Posteriormente, el título fue modificado sin alterar la estructura planteada, por lo que la autorización sigue siendo válida.

4.1. Revisión de literatura

El aporte que pretende esta propuesta de investigación es identificar los factores relevantes que impactan, de manera positiva o negativa, en la implementación de la GDR en las entidades públicas peruanas. Para ello, se seleccionó a la entidad participante que ofrece un mayor detalle de este proceso y de sus resultados, con el fin de contribuir a los informes

y estudios que buscan lograr una adecuada, continua y completa implementación de la GDR. Esta herramienta no solo busca el crecimiento profesional para sus servidores, sino también el cumplimiento de objetivos institucionales de las entidades.

Para comprender mejor a la GDR como un modelo de evaluación y herramienta clave en la gestión de recursos humanos, se utilizó como referencia el documento "Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil" propuesto por Francisco Longo. La revisión de este modelo permitió contextualizar los procesos de evaluación del rendimiento y su impacto en el funcionamiento en las entidades.

Por otra parte, para entender a la GDR al contexto peruano, se procedió con la revisión bibliográfica de documentos proporcionados por SERVIR, entre los cuales destacan: 1) informes anuales sobre el avance de la implementación de GDR en las entidades públicas, dirigidos al Congreso y a la Contraloría General de la República (CGR); 2) informes técnicos sobre GDR; y 3) otras investigaciones independientes e informes de sistematización (SERVIR, 2022a). Estos informes anuales, publicados desde el 2015, contienen información importante sobre el marco conceptual, la estrategia de implementación, la caracterización de las entidades que la aplican, resultados obtenidos, factores de éxito, dificultades y limitaciones. Este análisis ayudó a comprender la evolución de la GDR desde su introducción hasta el contexto actual.

Asimismo, se revisaron documentos normativos y operativos de los procedimientos que implica la implementación de la GDR. Este material brindó una mejor comprensión sobre los procedimientos de la implementación, los roles de los actores participantes, y la interacción de estos dentro del contexto peruano.

Por tanto, el propósito de esta búsqueda fue, primero, conocer aspectos generales de la gestión de recursos humanos en las entidades públicas; segundo, conocer cómo se desarrolla esta gestión en nuestro país y tercero, conocer unos primeros factores relevantes de la implementación de la GDR.

4.2. Encuestas

En esta investigación también se utilizaron encuestas las cuales están dirigidas a los evaluados y evaluadores de la entidad a la espera de recoger una perspectiva integral sobre la implementación de la GDR. Esta se puede revisar a detalle en el Anexo B.

Asimismo, la aplicación de las encuestas se emplea a través de un formulario de Google que facilita la distribución de esta y se espera una muestra representativa de los encuestados de la entidad.

Las preguntas son de tipo abiertas y cerradas. Por un lado, con la primera, permitirá que los entrevistados no limiten sus respuestas y se puedan expresar libremente. Por otro lado, con la segunda, las opciones de respuestas previamente delimitadas y presentadas en

escalas de medición posibilitan respuestas más directas. Finalmente, los datos recopilados se analizan para obtener conclusiones sobre la percepción y experiencia de los participantes.

4.3. Entrevistas

En la presente propuesta de investigación se realizarán entrevistas a profundidad a las personas mencionadas a continuación. Cada entrevista contará con una guía de preguntas con respecto a su rol y un objetivo específico (Anexo C), además de solicitar su consentimiento para la grabación y utilización de la información durante las entrevistas.

En primer lugar, se entrevistó al responsable de la implementación de la GDR en SUNAFIL. Esta se centró en entender cómo se lleva a cabo la implementación en la entidad, las actividades que realiza y su opinión acerca de los resultados del estudio. Las preguntas abordaron aspectos técnicos relacionados al diseño, ejecución y los factores que influyen en la implementación, con el objetivo de obtener una visión clara y detallada de este desarrollo.

En segundo lugar, se procedió a entrevistar al especialista de GDR de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil de SERVIR, área que dirige la implantación a nivel nacional. El propósito de esta segunda fase es validar los resultados obtenidos e intercambiar opiniones o ideas referentes a la aplicación de GDR en la entidad.

Finalmente, se llevó a cabo una entrevista con la especialista administrativa de la Oficina de Recursos Humanos de SUNAFIL, enfocada en abordar la experiencia y percepción de los trabajadores ante el anuncio de la primera implementación de GDR en la entidad.

5. Estrategias para el análisis e interpretación de datos

En base a la estrategia para el análisis establecida, se desarrolló el análisis cualitativo el cual es “el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos” (Hernández et al. 2010, p. 480 como se citó en Ponce & Pasco, 2018), es decir, el proceso de análisis se adapta a la manera en cómo se examina la información. Además, una de las técnicas que presenta y que se utilizará para la investigación es el análisis de contenidos, el cual será descrito a continuación.

5.1. Análisis de contenidos

Ponce y Pasco (2018) señalan que este tipo de análisis es el estudio detallado y sistemático del contenido de una información para identificar los temas clave analizándolos sobre el contexto en el que fueron recolectados. Por tanto, la presente propuesta de investigación desarrolla este diseño cualitativo para abordar los 3 objetivos específicos planteados y llegar al objetivo general.

Una fase previa a la recolección de datos cualitativos es la inmersión inicial que realizamos con los diversos documentos de SERVIR para plantear el problema de investigación. Luego de ello, se realizará una inmersión profunda a través de las encuestas y entrevistas a los actores mencionados anteriormente. Seguidamente de esta recolección de

datos se procede con el análisis de estos para poder tener datos estructurados que faciliten la identificación de la propuesta de nuestra investigación.

Es por esto que, para el análisis de los resultados, se realizó un análisis encuestas en las cuales la información obtenida se clasificó de acuerdo a las variables establecidas en el modelo adaptado que serán descritas en el capítulo de los resultados. Por otra parte, lo recopilado se analizó como texto y codificado como número empleando herramientas como Excel para trabajar de una manera más eficiente los datos recolectados y transformarlos en información.

6. Evaluación de validez y confidencialidad

El procedimiento para la validación y confiabilidad de los instrumentos utilizados para las encuestas se realizó mediante la participación de los dos especialistas en GDR de SERVIR, quienes revisaron el formato y contenido del formulario adjuntando sus comentarios. Luego de esto y la posterior modificación de acuerdo con los comentarios, las preguntas volvieron a ser presentadas para su aprobación. Finalmente, una vez realizadas las encuestas, los resultados son explicados detalladamente en un registro de respuestas, en el cual se parte del análisis de cada variable que compone cada subfactor y finalmente la conclusión sobre el factor.

7. Ética de la investigación

Para efectuar el trabajo de campo de la investigación, se procedió a comunicar a las personas encuestadas, a través de un consentimiento informado en el formulario utilizado, sobre los objetivos, alcance de la investigación y la duración de las encuestas. Además, se explicó que la investigación se rige bajo la protección de datos personales y que el recojo de la información se dará con fines netamente académicos. Todo esto se realizó con aras a la transparencia de información y contribución a la investigación.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo expone los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas. En primer lugar, se presenta la evolución del proceso de implementación de la GDR en la entidad. Luego, se analiza la información recolectada en función de cada factor y subfactor del estudio. Finalmente, se describe la vinculación que genera la GDR como herramienta de evaluación.

1. Evolución de la implementación de GDR en SUNAFIL

En este apartado, se describirán los resultados de los Informes de cierre e Informes de avances y resultados correspondientes a los años 2019 a 2023, con el fin de observar la evolución de la GDR en SUNAFIL. A continuación, se detalla cada aspecto.

En el 2019, la implementación involucró 216 servidores, este fue el primer año en el que se implementó GDR en la entidad, en el cual se alcanzó un 88.9% de calificaciones en la categoría de “Buen rendimiento”. Entre los aspectos positivos que ha generado la implementación, se destacó el incremento de la motivación para el cambio y la mejora en la organización de los equipos de trabajo. Sin embargo, los aspectos negativos que afectaron la implementación fueron el débil compromiso institucional, la alta rotación del personal, la oposición de sindicatos y la complejidad de los instrumentos técnico-normativos propuestos por SERVIR. Como resultado, el nivel de percepción del compromiso de los actores involucrados, quienes son los evaluadores y evaluados, fue calificado como “Poco comprometidos” con la herramienta (SERVIR, 2019a).

Asimismo, no hubo un presupuesto asignado para este año, las reuniones de retroalimentación en la etapa final estuvieron entre el 41% y 60% de cumplimiento, y se utilizó el correo electrónico como medio de comunicación para las actividades de GDR. Por último, los aspectos de mejora fueron fortalecer la socialización previa de la herramienta con los participantes al inicio del ciclo, consolidar el equipo técnico encargado de la implementación, dar un mayor seguimiento a las etapas, simplificar el manejo de la carga de información e impulsar un mayor compromiso y liderazgo entre los directivos.

En el 2020, un total de 55 servidores culminaron la implementación, evidenciándose una notable disminución en el número de participantes respecto al año anterior. No obstante, se alcanzó un 91.5% de calificaciones en la categoría de “Buen rendimiento”.

Entre los aspectos positivos, la implementación de GDR permitió identificar el trabajo de los servidores durante el trabajo remoto. Sin embargo, la alta rotación del personal fue uno de los factores que más afectó la implementación en el ciclo. A pesar de ello, todos los actores estuvieron comprometidos con la implementación y no se identificaron dificultades en realizar las actividades en la etapa de evaluación.

A lo largo del año, no se dispuso un presupuesto destinado para la implementación. Las reuniones de retroalimentación en la etapa final estuvieron entre el 81% y 100% de

cumplimiento y se utilizó el correo electrónico como medio de comunicación de GDR. Por último, se indica que una mejora sería contar con un aplicativo para apoyar al proceso de GDR (SUNAFIL, 2020).

En el 2021, la implementación abarcó a 166 servidores, alcanzando un 93.2% de calificaciones en la categoría de “Buen rendimiento”. Entre las buenas prácticas identificadas por parte de los implementadores se incluyó un plan de comunicaciones y la incorporación del POI para la implementación de GDR. Sin embargo, el cambio y asignación de nuevas funciones fue el componente que más afectó a la implementación. A pesar de ello, todos los actores se encuentran comprometidos con la implementación de GDR.

En cuanto a las reuniones de retroalimentación, se realizaron entre el 61% y 80% de las programadas respecto al ciclo anterior, por lo que se sugirió una mayor difusión y sensibilización de cada etapa del ciclo interno. Todos los actores se encuentran comprometidos con la implementación y no se identificaron dificultades en realizar las actividades en la etapa de Evaluación. Por último, se reiteró que el aspecto a mejorar es implementar un aplicativo para GDR (SUNAFIL, 2021).

En el 2022, participaron 218 servidores de los cuales no se registraron casos de servidores con “Rendimiento sujeto a observación” o “Rendimiento distinguido”. La inclusión de la implementación de GDR en el POI 2022 de la entidad fue un avance significativo. Sin embargo, los factores que afectaron la implementación fueron la alta rotación de directivos y las dificultades en el llenado de los formatos de GDR. A pesar de ello, todos los actores se encuentran comprometidos con la implementación y no se identificaron dificultades en realizar las actividades en la etapa de evaluación.

En cuanto a las reuniones de retroalimentación, se realizaron entre el 81% y 100% de las programadas respecto al ciclo anterior. Por último, las acciones de mejora para el siguiente ciclo fueron desarrollar un plan de comunicación óptimo, optimizar los formatos de GDR para facilitar su comprensión y llenado, así como aumentar el número de capacitaciones durante el ciclo (SUNAFIL, 2022).

En el 2023, la implementación de GDR involucró a 390 servidores. Entre los factores que afectaron el proceso se identificaron a la alta rotación de evaluados y personal asignado para el proceso, la alta rotación de directivos, la formulación de las metas inadecuadas, la falta de un aplicativo informático, y la insuficiente capacidad operativa en la ORH para llevar a cabo la implementación.

Además, se observó un bajo compromiso de la alta dirección, evaluadores, y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), lo que generó un mayor nivel de dificultad para la ORH en la realización de las actividades de la implementación. Por último, se espera que SERVIR provea una mejor asistencia técnica durante la etapa de establecimiento de metas en los futuros ciclos (SUNAFIL, 2023).

En la entrevista al implementador de la entidad, nos indica que no se posee la totalidad de los datos del ciclo inicial 2019 debido a una pérdida física de estos, y que desde el ciclo 2020 en adelante se presentaron algunos formatos, pero no en su totalidad. La principal causa de lo descrito es la ausencia de un responsable específico de la implementación de GDR desde el ciclo inicial.

Asimismo, menciona que su involucramiento directo comenzó en el ciclo 2023, periodo en el cual confirma que no se ha contado con un presupuesto destino a la implementación. Esto afecta la capacidad operativa del área encargada de la implementación, específicamente en la designación de un responsable para su ejecución. Así, la responsabilidad la han asumido diferentes profesionales del área administrativa o de la ORH de manera temporal. Además, indica que SERVIR realiza un seguimiento del cumplimiento de la herramienta en general, pero no de la idoneidad de las metas y de los resultados obtenidos porque esta labor debería realizarla la alta dirección de la entidad. Finalmente indica que el proceso de GDR es bueno, pero no está siendo implementado de manera adecuada debido a aspectos técnicos y humanos por mejorar.

2. Análisis de los resultados a partir del modelo aplicado

Como se planteó en la metodología, se ha aplicado el modelo seleccionado adaptado a nuestro contexto específico mediante una encuesta a 150 servidores participantes de la GDR en SUNAFIL. Además, se realizaron entrevistas al implementador de la GDR en SUNAFIL y al encargado de GDR en SERVIR. Por otro lado, el modelo recoge información de fuentes secundarias provistas por el implementador de GDR en Sunafil, el área encargada de GDR en SERVIR, y documentos provistos por Transparencia que son de consulta pública. Para una visualización exacta de los resultados, revisar el Anexo D.

2.1. Características de los servidores

Los participantes de la encuesta están conformados por 17 evaluadore/as y 133 evaluado/as, los cuales un 57,3% se encuentra dentro del rango de edad de 45 a 54 años, mientras que el 54% son mujeres y un 46% hombres.

En cuanto a la edad y el género, se realizaron cruces entre estas variables para analizar si existían diferencias en las percepciones sobre la implementación de la GDR. Sin embargo, no se identificaron variaciones significativas en las respuestas, por lo que el análisis se presenta de manera general para toda la muestra.

En la siguiente tabla, se clasifica para los participantes según su área de labores y su rol.

Tabla 9: Número de participantes de la encuesta y las áreas en las que laboran

Órganos	Área	N° participantes	Evaluado/a	Evaluador/a
Alta Dirección	Gerencia General	4	3	1

Tabla 9: Número de participantes de la encuesta y las áreas en las que laboran (continuación)

Órganos	Área	N° participantes	Evaluable/a	Evaluador/a
Alta Dirección	Unidad de Atención al Ciudadano y Gestión Documental	1	1	
Apoyo	Oficina de Administración	15	14	1
	Oficina de Recursos Humanos	19	19	
	Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	9	9	
	Unidad de Asuntos Financieros	7	6	1
	Unidad de Cobranza y Ejecución Coactiva	2	2	
	Unidad Funcional de Bienestar y Desarrollo	1	1	
	Unidad Funcional de Comunicaciones e Imagen Institucional	1	1	
	Unidad Funcional de Gestión Administrativa	1	1	
Asesoramiento	Oficina de Asesoría Jurídica	1	1	
	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	10	5	5
Desconcentrados	Intendencia de Lima Metropolitana	41	38	3
	Sub Intendencia de Sanción	1	1	
	Subintendencia de Fiscalización	1	1	
Línea	Dirección de Inteligencia Inspectiva	13	11	2
	Dirección de Prevención y Promoción	14	12	2
	Dirección de Supervisión y Evaluación	9	7	2
Total		150	133	17

2.2. Factor 1: Influencia del entorno externo

Este primer factor se encuentra compuesto por dos subfactores: el “Control político de las fuerzas institucionales” y las “Estructuras aislantes”, los cuales a su vez están compuestos por 4 y 2 variables respectivamente.

2.2.1. Control político de las fuerzas institucionales

a. Cambio de titulares en la entidad

Para esta primera variable de este primer subfactor, se consultaron fuentes secundarias que son de conocimiento público. Esta variable hace referencia a la regularidad del cambio de titulares en las entidades, la cual será descrita desde una mirada interna a la situación en SUNAFIL, y cómo esta puede afectar a la estabilidad de las metas establecidas

para GDR. De acuerdo al modelo adaptado, el subfactor “Control político de las fuerzas institucionales” se refiere a la situación en la que las metas, elemento principal en la implementación de GDR, permanecen estables en el tiempo y libres de influencias de autoridades externas. Si ocurriera lo contrario, la implementación de GDR se vería afectada de manera negativa pues demostraría que la estabilidad del titular de la entidad está influenciada por acciones de autoridades externas.

En el ámbito de la gestión pública peruana, las circunstancias de la rotación de los titulares de la entidad, especialmente de la alta dirección, suelen responder a factores estructurales, administrativos o políticos que afectan directamente a la continuidad de los funcionarios. Según Chang, Fernandez y Gutierrez (2022), la duración promedio de los cargos de directivos suele ser limitada debido a la inestabilidad política o las nuevas administraciones gubernamentales que traen consigo cambios frecuentes en las prioridades institucionales.

Entre los componentes determinantes de la rotación, se destaca el régimen laboral, los salarios ofrecidos y la alineación del personal con los objetivos institucionales los cuales impactan más en algunos sectores que otros. Por tanto, para abordar estos problemas, se sugiere que el servicio civil priorice la profesionalización y estabilidad de los cargos de altos mandos con el fin de reducir influencias externas en los nombramientos y permanencias (Bonifaz y Martínez, 2016).

Según las opiniones relacionadas a esta variable de las preguntas abiertas de la encuesta, ocurren cambios frecuentes de gestión y titulares a lo largo de los años, incluso dentro de un mismo año. Esta situación dificulta la implementación de GDR ya que provoca el retraso o ausencia de sus actividades; por ejemplo, se requerirá mayor tiempo para capacitar a los nuevos directivos sobre el sistema, y no se podrán realizar todas sesiones de retroalimentación hacia los evaluados en el ciclo interno.

Desde la perspectiva del implementador de la entidad, indica que existen cambios frecuentes en los titulares de esta lo cual afecta de manera negativa a la implementación de GDR. Desde la perspectiva de SERVIR, indica que los cambios que los participantes perciben son los que se realizan desde el Congreso a través de la censura o revocación de la cartera de ministros. Por ello, si el titular del ministerio al cual está adscrito la entidad cambia, también lo harán las autoridades de las entidades que dependen de este ministerio.

Con ello, esta variable del subfactor “Control político de las fuerzas institucionales” tiene un efecto negativo sobre la implementación, pues evidencia la influencia de autoridades externas en el cambio de los titulares de la entidad y por ende la estabilidad de las metas de GDR debido a que los nuevos directivos podrían tener una perspectiva o prioridad distinta respecto a la gestión institucional previamente instaurada. Esta influencia afecta al elemento central de GDR, las metas, con lo cual podríamos mencionar que la implementación no se

dará de manera correcta debido a que su elemento principal e inicial es afectado de manera negativa.

b. Claridad de las metas

Para esta segunda variable del primer subfactor, se ha considerado cómo los participantes, evaluadores y evaluados, perciben la claridad de las metas de GDR de acuerdo a la calificación SMART, indicador de claridad, el cual es un primer paso para la posterior estabilidad de estas. Según el modelo adaptado, las metas deben permanecer estables en el tiempo sin ser afectadas por autoridades externas. La variable “claridad de metas” funciona como prerrequisito para que las metas sean estables y si eso no sucede, se tendría el riesgo de que cambien en el tiempo por no ser claras desde un inicio.

En la encuesta se obtuvo que el 50.7% de los participantes consideran que “la mayoría” de sus metas son “Específicas”, 90% que “todas” son “Medibles”, 50% que “todas” son “Alcanzables”, 64% que “todas” son “Relevantes”; y el 84%, que “todas” son “Temporales”. Es decir, las metas sí cumplen con las características SMART y por ello son “claras” para los participantes.

Por otro lado, según la perspectiva del implementador, concuerda con que las metas cumplen con la mayoría de las características en mención a excepción de la “Relevancia” debido a que estas hacen referencia a actividades diarias u operativas que se encuentran en el POI y no a acciones estratégicas que mejoren sus procesos de trabajo. Agrega que se debe mejorar específicamente la formulación del indicador de la meta, lo cual es una actividad retardadora debido a la falta de capacidad operativa para capacitar a todos los participantes en esta actividad. Esta formulación pertenece a la primera etapa de “Planificación” del ciclo interno en las que los responsables de realizarla son los evaluadores en coordinación con sus respectivos evaluados.

Desde la perspectiva de SERVIR, indica que, si las metas están siendo formuladas de acuerdo a lo estipulado en el POI, se estaría ejecutando el proceso de manera incorrecta debido a que en el POI se encuentran los factores de cumplimiento y la GDR, como herramienta estratégica, apunta a evaluar factores de desempeño, asociados a ese cumplimiento, que se encuentran en el PEI.

Con ello, esta segunda variable del primer subfactor tiene un efecto positivo sobre la implementación pues evidencia el entendimiento “claro” de las metas por parte de los participantes. Por otro lado, desde la perspectiva del implementador se pide atención sobre la “Relevancia” de las metas y al uso del POI para formularlas; y desde la perspectiva de SERVIR el establecimiento de estas metas se estarían dando de manera incorrecta, específicamente en el uso del POI y PEI para su formulación. Entonces, las metas que se han venido planteando son claras para sus participantes, pero existe el reto de hacerlas relevantes para promover la eficiencia en el desarrollo de los procesos de trabajo. Se debe

recordar que GDR busca mejorar el desempeño de los servidores para a su vez alcanzar los resultados estratégicos para brindar mejores servicios y de calidad a los ciudadanos. Si las metas están referidas a actividades rutinarias de los servidores, el nivel de logro será siempre satisfactorio y no se estará logrando el objetivo estratégico por el cual se implementa GDR.

c. Estabilidad de metas

En relación a esta tercera variable, se realizaron dos preguntas a los participantes. Primero, si las metas se mantienen inalterables durante el ciclo, y segundo la re pregunta sobre “¿cuáles son las causales de cambio más frecuentes en la entidad?” de acuerdo a lo contemplado en la norma. Según el modelo adaptado, lo que se valida es que las metas deben permanecer estables en el tiempo sin ser afectadas por autoridades externas. La variable “estabilidad de metas” verifica si hay influencias que puedan cambiar las metas. Para nuestro contexto, la norma admite 5 causales de cambio, las cuales contemplan la influencia interna. Si estas fueran comunes, las metas no serían estables y tendría un efecto negativo para la implementación de GDR .

Se obtuvo que el 90.7% de los encuestados señala que las metas permanecen sin cambios a lo largo del ciclo interno. Por otro lado, sólo un 9.3% consideran que sí los hubo e identificaron a las causales de los cambios, siendo la principal “Cambios en el Plan Operativo Institucional (POI)”, seguido de la “Reasignación significativa de recursos” y el “Cambio en el puesto por razones de movilidad temporal o definitiva”.

Desde la perspectiva del implementador, considera que debería haber cambios en las metas siempre que haya un cambio en las funciones de los participantes, lo cual suele suceder, con la finalidad de actualizar la meta y que sea posible lograrla de manera adecuada dentro del ciclo. Con respecto a los cambios en el POI, indica que de este documento se obtienen las metas “grupales” que les corresponden a los evaluadores y los evaluados, los cuales obtienen sus metas a partir de las funciones de sus puestos.

Desde SERVIR, se indica que hay un incorrecto entendimiento del uso del POI para las metas de los evaluadores. Agrega a su explicación que las metas de los evaluadores, usualmente directivos, deben estar alineadas al PEI, pues es donde se encuentran los resultados institucionales con los indicadores de gestión institucional. Con respecto a las causales de los cambios, confirma que son las que la norma permite.

Con ello, desde la perspectiva de los participantes las metas a evaluar no cambian, lo cual tiene un efecto positivo en la continuidad de GDR. Desde la perspectiva del implementador, coincide con que las metas no cambian, pero admite que sí deberían hacerlo para realizar una adecuada medición de estas al cierre de ciclo. Desde la perspectiva de SERVIR, indica una vez más que el establecimiento de las metas se estaría dando de manera incorrecta.

Entonces tenemos que la normativa permite ajustes en situaciones específicas, lo cual sucede muy poco; así, esta tercera variable de este primer subfactor tiene un efecto positivo sobre la implementación pues demuestra estabilidad de las metas durante el ciclo.

d. Influencia externa en cambios de las metas

Para esta cuarta variable del primer subfactor, se utilizaron 3 afirmaciones para validar con los participantes. La primera sobre si “las acciones del congreso afectan a los objetivos institucionales y eso tiene efecto en el cumplimiento de mis metas”, la segunda sobre las acciones del presidente y la tercera sobre las acciones del ministro, cabeza del ministerio al cual está adscrita la entidad. Se recuerda que, según el modelo adaptado, las metas deben permanecer estables en el tiempo y se verían afectadas de manera negativa si ocurriera lo contrario, ya que demostraría que las metas establecidas son interrumpidas por las acciones de autoridades externas como el ministerio al cual se encuentra adscrita la entidad, el Congreso y la Presidencia.

Se obtuvo que el 55.3% de los encuestados está “de acuerdo” en que las acciones del Congreso afectan la implementación de GDR, mientras que otro 30% expresa que se encuentra “ni en desacuerdo ni de acuerdo” con la afirmación. Además, el 44.7% está “de acuerdo” y 39.3 “totalmente de acuerdo” en que las acciones del Presidente de la República afectan la implementación; y el 49.3% está “de acuerdo” y un 22% totalmente de acuerdo” con que las acciones del ministerio al cual está adscrito SUNAFIL; es decir, el MTPE, afectan a la implementación.

Desde la perspectiva del implementador, considera que “sí” hay influencia externa y que SERVIR debería ayudar a fortalecer la autonomía de las entidades con el fin de que haya claridad en las funciones de los puestos asignados, y un especialista o un equipo designado a cargo de la implementación, como en otras entidades, para que puedan hacerles frente a estas influencias externas.

Desde la perspectiva de SERVIR, considera particular que los participantes indiquen que las acciones del congreso generan más cambios que las acciones del ministro que encabeza el ministerio al cual está adscrito SUNAFIL. Lo relaciona a que las acciones del primero influyen en los cambios de ministros y otras acciones de carácter político. Adiciona que la percepción es lógica, pues la norma indica que el ministro debe trabajar con personas de su confianza, lo cual implica cambios en los titulares de los cargos.

Con ello, esta cuarta y última variable del subfactor “Control político de las fuerzas institucionales” tiene un efecto negativo sobre la implementación de GDR pues demuestra que las acciones de autoridades externas afectan directamente a los cambios de los titulares y otros puestos con lo cual la gestión institucional interna se ve afectada y con ella las metas previamente establecidas.

2.2.2. Estructuras aislantes

a. Marco legal sobre la autonomía de la entidad

Para esta primera variable se consultaron fuentes secundarias que son de conocimiento público. Según el modelo adaptado, el subfactor “Estructuras aislantes” se refiere a que las entidades deben tener un diseño organizacional cuyas características impidan influencias políticas externas. Si ocurriera lo contrario a lo descrito, la implementación de GDR se vería afectada de manera negativa, ya que la influencia externa en la estructura organizacional afectaría el cumplimiento de la GDR.

En el Perú, según la Ley N° 29158 (2007), Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), los organismos públicos son entidades desconcentradas adscritas a un ministerio. Estos se clasifican en dos tipos: los organismos públicos ejecutores, encargados de crear y gestionar servicios básicos, y los organismos públicos especializados con autonomía funcional. Dentro de estos últimos se encuentran los organismos técnicos especializados (OTE), dedicados a la planificación, supervisión y ejecución de políticas multisectoriales, y los organismos reguladores, responsables de la supervisión y regulación de actividades en sectores específicos. La entidad de nuestro estudio, SUNAFIL, es un OTE pues cumple con las características definidas en la legislación peruana al especializarse en la fiscalización laboral y promoción del cumplimiento de las normas.

En este contexto, los OTE, como SUNAFIL, suelen diseñarse con estructuras aislantes que garantizan independencia técnica y funcional, protegiéndolos de las influencias y permitiéndoles ser objetivos en su actuar y eficaces en los servicios. Por ejemplo, esta entidad puede fiscalizar el cumplimiento de la normativa laboral sin interferencias externas, basadas en decisiones imparciales y criterios técnicos.

Así, esta variable del subfactor “Control político de las fuerzas institucionales” tiene un efecto positivo sobre la implementación de GDR, pues evidencia que la legislación brinda autonomía a la entidad; no obstante, al estar adscrito a un ministerio se ve afectado a nivel externo e interno al tener que sujetarse a las políticas, planificación estratégica sectorial y prioridades definidas por dicha entidad; esta influencia se puede validar en la última variable del primer sub factor.

b. Marco normativo sobre uso de información de GDR en las ORH y unidades de las entidades

Para esta segunda variable se consultaron fuentes secundarias que son de conocimiento público. Desde el enfoque del modelo adaptado, las entidades deben tener un diseño organizacional cuyas características impidan influencias políticas externas. Si ocurriera lo contrario, la implementación de GDR se vería afectada de manera negativa, ya

que la influencia externa afectaría al marco normativo de las funciones y capacidades de la ORH en la implementación de GDR.

Los procesos de GDR en las entidades públicas son liderados por las ORH según la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE (2020). Ello implica la coordinación y supervisión de las etapas del proceso, además de que aseguran que los procedimientos se comuniquen de manera clara y se ejecuten conforme a las normativas.

En este contexto, esta variable del subfactor “Control político de las fuerzas institucionales” tiene un efecto positivo al plantear normativamente el rol de la ORH en la gestión de GDR en la entidad, determinando estructuras organizacionales que garantizan independencia técnica y funcional. Al mantener esta autonomía, la ORH puede enfocarse en liderar GDR con objetividad, criterios técnicos y sin presiones externas.

Finalmente, en las encuestas se realizó una pregunta abierta para recibir información adicional sobre el factor, sus sub factores y las variables en mención. Se obtuvo que se relacionan con las influencias del entorno externo, y sus componentes, a los constantes cambios de gestión en todo nivel por motivo de interferencia política lo cual impacta en la interrupción de la planificación institucional interna. Este impacto se visualiza en el incumplimiento de las metas y el resto de las actividades de la implementación.

2.3. Factor 2: Características organizacionales internas

Este segundo factor se encuentra compuesto por cuatro subfactores: Tamaño, Profesionalismo, Herramientas políticas, y Complejidad de la tarea, los cuales a su vez están compuestos por una o más variables.

2.3.1. Tamaño

a. Número de servidores en la entidad

Para esta única variable del subfactor “Tamaño” se utilizó información proporcionada por el implementador de GDR en SUNAFIL. Según el modelo adaptado, se indica que mientras mayor sea el número de servidores en una entidad, se tendrán un mayor número de procesos burocráticos los cuales existen para asegurar que todos los servidores de esta actúen bajo una misma guía. Si ocurriera esto, la implementación de GDR se vería afectada de manera negativa ya que a un mayor número de servidores habría mayores procesos burocráticos que impedirán o dificultarán la implementación de GDR.

Se presenta que el número total de servidores a nivel nacional de SUNAFIL es de 1634, de los cuales son 600 los que se encuentran en la sede central en Lima (SUNAFIL, 2023). De estos, 390 participaron en el último ciclo registrado en 2023. A continuación, se presenta una tabla con la cantidad de servidores participantes de GDR desde el año 2019 a 2023 y el total de servidores a nivel nacional.

Tabla 10: Número de participantes en sede central Lima y servidores a nivel nacional

Ciclo anual	2019	2020	2021	2022	2023
# participantes en sede central Lima	216	55	166	218	390
# servidores a nivel nacional	1204	1303	1521	1561	1634

Otras OTE que implementaron GDR y que sirven como referencia para determinar si la cantidad de trabajadores en SUNAFIL es “alta” o “baja” son aquellas encargadas de la regulación y, en algunos casos, también de la fiscalización en otros ámbitos. Al 2023, según el Portal de Transparencia de cada entidad, SERVIR tiene un total 611 trabajadores, mientras que OECE tiene 577. Además, OEFA cuenta con 609 trabajadores, mientras que SBS cuenta con 1199 (SUNAFIL, 2025; SERVIR, 2025; OECE, 2025; OEFA, 2025; SBS, 2025). Otras entidades de esta categoría presentan un número de trabajadores alrededor de los mencionados.

Entonces, considerando esta información, tenemos que el número de servidores totales comparativamente es alto. Esto propone que la implementación tendrá que lidiar con varios procesos burocráticos para implementarla conforme se incorpore un mayor número de servidores al proceso, lo cual afectará de manera negativa su éxito.

2.3.2. Profesionalismo

a. Nivel de dificultad de actividades de GDR

Para esta única variable de este subfactor, se consultó sobre el nivel de dificultad de las actividades de las 3 etapas del ciclo interno de GDR: Planeamiento, Seguimiento, y Evaluación. Se realizó la validación de afirmaciones con los servidores, diferenciándolos por su rol de Evaluador, Evaluado, e Implementador, ya que cada rol realiza diferentes actividades. De acuerdo al modelo seleccionado, este subfactor se refiere a la capacidad de los servidores para formular y lograr las metas planteadas en la implementación de GDR. Si ocurriera lo contrario, la implementación se vería afectada negativamente, ya que los participantes no tendrían la capacidad de plantear de manera adecuada sus metas.

Así, la variable “nivel de dificultad de las actividades de GDR” funciona como prerrequisito para tener esa capacidad, pues de lo contrario no se tendría un proceso correctamente desarrollado. Para una mejor comprensión de todas las actividades, en el Anexo A se presenta la desagregación de las actividades realizadas por cada actor de acuerdo a su rol y en cada etapa del ciclo interno de GDR.

Por un lado, un 56,3% de los evaluadores indican que el nivel de dificultad de las actividades de las 3 etapas de GDR es “ni alto ni bajo”; es decir, consideran que tienen un

nivel neutro. Sin embargo, en la re pregunta sobre “¿cuál es la actividad más difícil de manejar?”, coinciden en que las actividades más difíciles son las de la etapa de Seguimiento y Evaluación.

Desde la perspectiva del implementador, califica el nivel de dificultad de estas actividades para los evaluadores como “ni bajo ni alto”, pues no hay relevancia en las metas que plantean, sino que hacen referencia a actividades diarias que se cumplen de manera rutinaria. Desde la perspectiva de SERVIR, el punto anterior se vincula con el inadecuado uso del POI para plantear sus metas. Explica que las metas estratégicas deben alinearse con el PEI, pero lo estarían haciendo con el POI con el cual se mide el número de actividades realizadas y no el impacto que deben representar. Esta se convierte en una falla técnica por parte de los evaluadores, lo cual plasma que no se están aplicando correctamente las actividades de cada etapa y de cada rol.

Por otro lado, un 44.61% de los evaluados indican que el nivel es “ni bajo ni alto” al igual que sus evaluadores. No obstante, la diferencia es que un 12.70% difiere e indica como “alto” el nivel de dificultad de estas actividades, especialmente las de Seguimiento y los de la etapa de Evaluación.

Desde la perspectiva del implementador, el nivel de dificultad para los evaluados también es “ni bajo ni alto”, pues ellos mismos realizan el seguimiento de sus actividades. Desde la perspectiva de SERVIR, la dificultad que los evaluadores consideran en las actividades de las dos etapas finales no se debe al proceso, sino a que se está implementando de manera incorrecta desde un inicio.

Con respecto a las actividades que realiza el implementador, califica el nivel de dificultad de estas, en la etapa de Planificación, como “bajo” de manera general, pero “alto” y “muy alto” en las actividades de capacitación, debido a la falta de personal para realizar las labores, así como la poca interiorización del proceso de GDR como herramienta estratégica y no como proceso administrativo por parte de los participantes. En la etapa de Seguimiento, también lo califica “ni bajo ni alto” en general, pero “alto” para la realización de capacitaciones a los evaluadores para retroalimentación, debido a que la asistencia es baja; y también en la asistencia técnica con respecto a las propuestas de mejora en gestión, debido a que no se logra un verdadero impacto por la falta de indicadores adecuados. Finalmente, en la etapa de Evaluación, el nivel de dificultad lo califica como “ni bajo ni alto” en general, pero “alto” en actividades que no se pueden implementar aún por falta de personal o la irrelevancia de las metas planteadas.

Desde la perspectiva de SERVIR, se entiende la dificultad de las actividades del implementador, ya que actualmente no existe un aplicativo para el proceso de GDR. Esto genera que se debe realizar el proceso de manera manual y con múltiples formatos, lo cual hace que la complejidad sea más alta.

Con ello, está única variable del subfactor “Profesionalismo” tiene un efecto negativo sobre la implementación, pues se evidencia la falta de capacidad de los servidores para realizar las actividades de GDR, en especial la formulación de las metas. Los evaluadores perciben la dificultad de las actividades de GDR como neutral porque las metas que ellos establecen no contribuyen a los objetivos de los equipos, lo que reduce la visión de desafío en su planteamiento. De igual manera, los evaluados coinciden con la neutralidad, pues aceptan las metas no relevantes y las cumplen como parte de un proceso. Por otro lado, el implementador indica que el nivel de dificultad se percibe como neutro debido a que las metas planteadas no son las adecuadas. En cuanto a SERVIR, indica que esta inadecuada formulación de metas e incorrecta aplicación de procesos afecta el desarrollo de las actividades de GDR, que tiene como actividad principal el establecimiento adecuado de metas.

Entonces, si los participantes perciben que tienen la capacidad para formular y cumplir sus metas, resulta un aspecto positivo para la implementación. Sin embargo, los resultados indican que esta percepción es incorrecta, pues las metas formuladas y usadas no son las adecuadas. Esto conlleva a no tener un nivel adecuado de profesionalismo en la entidad para manejar la “dificultad” de las distintas actividades de GDR.

2.3.3. Herramientas de GDR

a. Normativa

Para esta primera variable que compone el subfactor “Herramientas de GDR”, se ha considerado el conocimiento por parte de los participantes de los artículos referidos a GDR en tres documentos que componen la normativa de esta, los cuales son: la ley 30057, el reglamento general de la ley 30057, y la directiva del subsistema GDR. De acuerdo al modelo seleccionado adaptado, el uso de herramientas como mecanismos o técnicas para implementar o dar efecto a GDR es un factor que impacta en su implementación. Este impacto puede ser positivo o negativo y dependerá del uso adecuado o conocimiento de ellas por parte de los participantes.

Se obtuvo que un 44% de los participantes conoce al 25% el contenido de los documentos en mención, un 29.33% conoce el 50% y un 11.33% conoce el 0% de los mismos, lo cual nos deja con un 15.33% que conoce los contenidos a un 75% o 100%.

Desde la perspectiva del implementador, estos resultados son el reflejo de los conocimientos previos de los participantes, puesto que el área de ORH comparte la información, pero no pueden hacer un seguimiento de ello. Entonces, los resultados demuestran que, si bien se identifica el marco normativo vigente, los servidores no llegan a revisar la totalidad de estos documentos, recayendo en la ORH la responsabilidad de socializar y sensibilizar sobre el proceso.

Desde la perspectiva de SERVIR, se coincide con el implementador en que los participantes pueden carecer de una cultura de lectura y que incluso los implementadores son los que tampoco leen estos formatos, pero realizan preguntas de lo que está planteado y respondido en estos.

Con ello, esta segunda variable del subfactor "Herramientas de GDR" tiene un efecto negativo sobre la implementación, pues los resultados evidencian que el 55.33% de los participantes posee un conocimiento de 0% a 25% sobre el contenido de la normativa de GDR, lo cual implicaría que a pesar de que se tiene esta herramienta que brinda apoyo para la implementación de GDR, esta no cumple su función de manera adecuada porque no la conocen.

Además, desde la perspectiva del implementador, la brecha entre normativa y su aplicación evita que se internalice la información requerida. Por su parte, desde la perspectiva de SERVIR, la limitada cultura de lectura ocasiona que los participantes no conozcan a detalle lo que conlleva la implementación de la herramienta. Entonces, si bien el conocimiento de la normativa es reducido, el área responsable de la implementación debe priorizar la necesidad de mantener un proceso de capacitación continua con el personal sobre la GDR a efecto que exista un mejor entendimiento del marco normativo y sus herramientas en el personal.

b. Documentos de apoyo

En la entrevista al implementador de la entidad, se hicieron preguntas sobre la utilidad de la Guía de implementación y la Caja de herramientas, ambos elementos presentados por SERVIR para el desarrollo de la GDR. Se recuerda que, según el modelo adaptado, el uso de herramientas como mecanismo o técnicas para implementar o dar efecto a GDR es un factor que impacta de manera positiva o negativa y que dependerá del adecuado uso o conocimiento de ellas.

Con respecto a la Guía de implementación, indica que, si bien se describe el paso a paso de la implementación, la dificultad recae en la falta de adaptación de esta a las particularidades de la entidad. Como gestor e implementador, él reconoce el proceso y su finalidad, pero los participantes lo perciben como una actividad más a cumplir pues no se ha podido realizar actividades exitosas de internalización de la herramienta. Con respecto a la Caja de Herramientas, las herramientas son de utilidad, pero los formatos de Excel a presentar podrían mejorar en su presentación, pues contienen textos genéricos con datos muy abiertos que no se adaptan a la realidad de cada entidad.

Desde la perspectiva de SERVIR, las entidades suelen asumir que la guía proporciona respuestas a las casuísticas de su entidad y no suele ser el caso. La guía debe ser lo más amplia posible para que cada entidad pueda ajustar el proceso, pues se permite hacer adecuaciones a la propuesta de SERVIR en función de las características propias de la entidad.

Con ello, la guía para la implementación y la caja de herramientas son elementos que “sí” ayudan a la implementación. Sin embargo, para la caja, las características no se adaptan de manera adecuada a las particularidades de la entidad, con lo cual no puede generar un efecto completamente positivo. Así, la implementación se vería afectada de manera negativa por el subfactor “Herramientas de GDR”.

c. Capacitaciones

En esta variable que compone al subfactor “Herramientas de GDR” se ha considerado la participación de los servidores en las sesiones de capacitación brindadas por su ORH y/o SERVIR y la utilidad que estas han tenido para su participación en GDR. Se recuerda que, según el modelo adaptado, el uso de herramientas como mecanismo o técnicas para implementar o dar efecto a GDR es un factor que impacta de manera positiva o negativa y que dependerá del adecuado uso o conocimiento de ellas.

Se obtuvo que un 84% “sí” ha participado en las capacitaciones y que un 86% considera que “sí” le han sido de utilidad. En esa línea, los comentarios de acciones de mejora sobre las capacitaciones indican que estas deberían ser presenciales, adaptadas a las funciones de la entidad, constantes, y didácticas.

Desde la perspectiva del implementador, los resultados de los 150 servidores que participaron de la encuesta representan a los servidores que suelen participar de manera activa en la implementación, y no al total de los que deberían hacerlo, ya que se tiene porcentaje bajo de asistencia a las capacitaciones cada año. Asimismo, señala que las pocas capacitaciones que se realizan en el año son un aspecto que mejorar, pero esta situación no se resuelve por la falta de presupuesto para estas actividades.

En la entrevista realizada al implementador en la entidad con respecto a su participación como implementador en las capacitaciones brindadas por SERVIR, menciona que “sí” participa de estas, que se realizan de manera trimestral y “sí” le resultan útiles. Sin embargo, la dificultad recae en la necesidad de crear un equipo que se encargue de la aplicación efectiva de la normativa de GDR en la entidad.

Desde la perspectiva de SERVIR, las capacitaciones no deberían requerir un presupuesto adicional, con excepción en el coffee break o impresión de certificaciones, pues es parte de las tareas del implementador. Además, menciona que la efectividad depende del enfoque de las estrategias de capacitación en cada entidad.

Con ello, esta variable del subfactor “Herramientas de GDR” tiene un efecto negativo en la implementación, pues si bien se evidencia que los participantes asisten a las capacitaciones y les son útiles para la implementación de GDR, se sabe que estos 150 son solo una parte del total que debería asistir a las capacitaciones y sí asiste a estas, aún requieren de mejoras en la metodología y frecuencia de estas para lograr un mejor resultado. Además, el implementador concuerda con que no se puede generar un efecto positivo debido

a la falta de capacidad operativa, por lo que se debe mejorar el manejo de las capacitaciones; y desde la perspectiva de SERVIR, esa efectividad depende precisamente del manejo interno de cada entidad. Entonces, si bien el desafío es la optimización de las capacitaciones para su aplicación efectiva, se reconoce su relevancia en la instrucción de los participantes y su contribución a la implementación de GDR en la entidad, por lo que se debe adaptar todas estas herramientas a las necesidades específicas de la entidad.

2.3.4. Complejidad de la tarea

a. Complejidad en el planteamiento del indicador para las metas

Para esta única variable de este subfactor, se realizaron afirmaciones para validar a los servidores según su rol de Evaluador o Evaluado. De acuerdo al modelo seleccionado adaptado, las entidades realizan diferentes tipos de funciones las cuales pueden ser “complejas” debido a su nivel de especificidad u otra característica. Además, el subfactor “complejidad en el planteamiento del indicador para las metas” se presenta como el entendimiento de las tareas para la formulación del indicador que evaluará las metas siendo establecidos por los evaluadores de la mano de los evaluados de GDR. Es más, si el nivel de complejidad es alto, podría afectar la implementación. Siguiendo lo mencionado, la afectación sería negativa para la implementación de GDR pues evidenciaría problemas para plantear metas adecuadas.

Por un lado, un 58.80% de los evaluadores indican que el nivel de dificultad para plantear los indicadores de las metas es “ni baja ni alta” y atribuyen esta neutralidad a que los indicadores son de conocimiento de todos los participantes. En esa misma línea, el 76.5% indican que están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con respecto a que las metas que establecieron fueron claves para el logro de los resultados del equipo. Para finalizar con los evaluadores, describieron que cuando la meta cambia, debe ajustarse el indicador, lo que genera demoras en el cumplimiento de las metas. Esto se debe a que el cambio debe ser evaluado y aprobado por la OPP; así, se interrumpe la continuidad de la evaluación de GDR.

Desde la perspectiva del implementador, siguiendo lo de los evaluadores, si bien plantear las metas no es complejo, es difícil hacerlas relevantes, por lo cual no contribuyen al logro de los resultados del equipo.

Desde la perspectiva de SERVIR, se confirma que la perspectiva de complejidad en la etapa de planificación es baja o neutra porque las metas no están siendo planteadas correctamente y no son relevantes para el logro de los resultados de equipo.

Por otro lado, un 55.6% de los evaluados indican que están “de acuerdo” con que las metas establecidas por sus evaluadores son claras, retadoras y alcanzables. Sin embargo, mencionan que la sobrecarga laboral dificulta la implementación y que la falta de adaptación

de las metas a las funciones de cada puesto afecta a su relevancia, ya que estas no representan un reto significativo.

Desde la perspectiva del implementador, al adoptar la posición del evaluado, las metas planteadas son básicas y no relevantes. Además, menciona que cuando se intenta hacerlas relevantes, no todos las comprenden, específicamente el entendimiento del indicador como fuente de medida de sus actividades o procesos; por lo cual, se vuelve a la meta básica. Desde la perspectiva de SERVIR, coincidiendo con el implementador, expresa que no se están planteando las metas de manera adecuada

Con ello, la variable “Complejidad en el planteamiento del indicador para las metas” afecta de manera positiva al subfactor “Complejidad de la tarea” pues los participantes indican que no es complejo plantear las metas, y solo desde la perspectiva del implementador y SERVIR, hacen la observación de que las metas no son relevantes para el logro de resultados del equipo.

Finalmente, en la encuesta se realizó una pregunta abierta para recibir información adicional sobre el factor, sus sub factores y las variables en mención. Se obtuvo que se relacionan con las características organizacionales internas, y sus componentes, a aspectos técnicos como la formulación de metas, las capacitaciones, la formación de competencias en los servidores y la difusión de la información sobre la implementación en las áreas. Sobre las metas, específicamente, se menciona que estas no siempre están alineadas a las funciones de los puestos, y que no hay apoyo continuo para la elaboración de los indicadores.

2.4. Factor 3: Capacidad gerencial interna

Este tercer factor se encuentra compuesto por un único subfactor llamado “Liderazgo efectivo” el cual está compuesto a su vez por 2 variables.

2.4.1. Liderazgo efectivo

a. Compromiso de actores líderes con GDR

Para esta primera variable, se validaron 3 afirmaciones con los participantes. Estas fueron: “la alta dirección promueve, difunde e impulsa la implementación de GDR como un mecanismo clave para la mejora continua de la entidad y sus miembros”, y la misma afirmación sobre la ORH y los evaluadores. Según el modelo adaptado, el subfactor “Liderazgo efectivo” se refiere a que debe existir confianza de los participantes hacia sus líderes para aceptar la GDR, aclarar y priorizar las metas. Si ocurriera lo contrario, la implementación se vería afectada de manera negativa. Siguiendo esto, la percepción de liderazgo tendría un efecto positivo, ya que evidenciaría el compromiso de los líderes con GDR.

Se obtuvo que el 53.33% de los encuestados está “de acuerdo” en que la alta dirección promueve, difunde e impulsa la implementación de GDR. Por otro lado, el 68% está “de

acuerdo” en que la ORH cumple con estas acciones, mientras que un 46.7% está “de acuerdo” y otro 46.7% está “ni en desacuerdo ni de acuerdo” en que su evaluador impulsa la implementación de GDR.

Desde la perspectiva del implementador, la alta dirección y los evaluadores no participan activa o directamente de las actividades de GDR; sin embargo, indica que son los evaluados quienes sí lo hacen. Desde la perspectiva de SERVIR, indica que este resultado confirma que el implementador tiene una perspectiva de complejidad y necesidad de capacidad operativa para la implementación de GDR pues no se tendría el apoyo de la alta dirección ni de los evaluadores. Agrega que son pocas las entidades en las que la alta dirección está comprometida con GDR y son estas las que sí obtienen buenos resultados de GDR.

En este contexto, con respecto a la percepción de los participantes esta variable afecta de manera positiva pues “sí” perciben compromiso de sus líderes, con una especial observación en sus evaluadores. Con respecto a la del implementador, la variable afecta de manera negativa pues se indica una baja participación de la alta dirección y de los evaluadores. Y con respecto a SERVIR, concuerda con que, si no hay apoyo o compromiso de la alta dirección, la implementación se verá afectada de manera negativa.

Con ello, esta variable del subfactor “Liderazgo efectivo”, tiene un efecto negativo sobre la implementación, pues evidencia deficiencias en la capacidad de los actores líderes para promover, difundir e impulsar la GDR, especialmente en los evaluadores quienes son sus líderes más cercanos. Así, se menciona que la implementación no cuenta con un adecuado compromiso por parte de sus actores líderes, con lo cual no se puede asegurar un adecuado o correcto desarrollo de la implementación pues sus participantes no tendrían un adecuado respaldo o guía durante su ejercicio.

b. Dominio de metodología de actores líderes de GDR

Para esta última variable de este único subfactor se validaron 3 afirmaciones con los participantes. Estas fueron si “la alta dirección muestra conocimiento respecto a la metodología de implementación de GDR”, y la misma afirmación para la ORH y los evaluadores. Según el modelo adaptado, debe existir confianza de los servidores hacia sus líderes para que acepten la GDR y puedan aclarar y priorizar las metas de ser necesario; por ello, es esencial que estos tengan un dominio de la metodología. Si ocurriera lo contrario, el impacto sería negativo, ya que se demostraría que los actores líderes no poseen un conocimiento total de la metodología de GDR.

Se obtuvo que el 38.7% de los encuestados se muestra neutral o “ni en desacuerdo ni de acuerdo” y un 37.3% “de acuerdo” con respecto a que la alta dirección muestre dominio de la metodología de implementación de GDR. Por otro lado, el 54.7% está “de acuerdo” en que la ORH cuente con este conocimiento y un 36.7% “totalmente de acuerdo”; mientras que

un 46% está “ni en desacuerdo ni de acuerdo” y el 40.7% “de acuerdo” con que su evaluador posee este conocimiento.

Desde la perspectiva del implementador, los 3 líderes de GDR conocen la metodología, pero la aplican parcialmente debido a que se realizan de manera incorrecta las actividades, en especial la principal sobre la formulación de metas. Desde la perspectiva de SERVIR, indica que los participantes no tienen un ejemplo comparativo con el cual saber si las metas planteadas o el desarrollo de sus procesos son los adecuados; por ello, asumen que lo que se está desarrollando es correcto. Agrega que se cuentan con guías y normas las cuales son lo suficientemente amplias para que cada entidad pueda adaptarlas de acuerdo a sus características particulares.

En este contexto, la percepción de los participantes refleja diferencias respecto a esta variable. Si bien la ORH tiene el conocimiento sobre la metodología, la postura mayoritaria de neutralidad respecto a que la alta dirección y los evaluadores lo poseen, sería una muestra de la falta de comunicación e involucramiento en esos niveles. Además, desde la perspectiva del implementador, los actores líderes pueden tener conocimiento de la metodología, pero no la implementan de manera correcta; y desde SERVIR se indica que los participantes no tienen un comparativo para contrastar si lo planteado en las metas y procesos es correcto, más allá de las guías y normas generales.

Con ello, esta variable del subfactor “Liderazgo efectivo”, tiene un efecto negativo sobre la implementación pues evidencia la necesidad de acciones de mejora en el compromiso y la percepción de dominio de la metodología de GDR por parte de los actores líderes involucrados. Así, podríamos mencionar que la implementación no se estaría dando de manera correcta pues se encuentran fallas/errores en las actividades de GDR, de manera específica y relevante en la formulación de las metas.

Finalmente, en la encuesta se realizó una pregunta abierta para recibir información adicional sobre el factor, sus sub factores y las variables en mención. Se obtuvo que se relacionan con la capacidad gerencial interna, y sus componentes, la necesidad de una participación comprometida y cercana a los participantes por parte de los líderes en cuestión. Específicamente, una participación que demuestre la capacidad de los líderes para liderar las actividades de GDR con objetividad y capacidad de resolución de conflictos; y una cercanía de estos sobre la realidad diaria de sus evaluados para liderar con empatía e inteligencia emocional.

2.5. Vinculación que genera GDR

En la parte final de la encuesta se presentaron a los participantes 2 preguntas sobre la vinculación que se espera que genere GDR como herramienta de evaluación de desempeño/rendimiento. De acuerdo al modelo adaptado, la GDR como herramienta de

evaluación debe generar o evidenciar el vínculo entre los aportes de los servidores y el logro de objetivos de sus equipos.

Esta vinculación es clave por dos motivos. En primer lugar, porque es la base de su definición en sus documentos normativos en los que su finalidad es “identificar, reconocer y promover el aporte de los/as servidores/as civiles a los objetivos y metas institucionales, evidenciando sus necesidades para mejorar el desempeño en sus puestos como herramienta de gestión de recursos humanos” (SERVIR, 2024b). En segundo lugar, se tendría como resultado la aceptación de GDR como herramienta de evaluación por parte de sus participantes y de todos los servidores de la entidad. Así, la efectiva vinculación que genera GDR sería resultado implícito de su adecuada implementación.

Por un lado, la primera pregunta fue “¿La gestión del rendimiento permite identificar mis conocimientos, habilidades y/o actitudes destacadas, que aportan en el cumplimiento de los objetivos del equipo/unidad/entidad?” a lo cual el 96.7% indicó que “sí”.

Por otro lado, la segunda pregunta fue “¿Qué recomendaría para evidenciar el vínculo que debería generar GDR para sus participantes de manera más efectiva?”. Las respuestas indicaron que se debe mejorar las actividades internas de las etapas de GDR, en específico aspectos técnicos como el tiempo y las dinámicas, y aspectos humanos como el compromiso. Además, se planteó la necesidad de establecer una visión a largo plazo para GDR que responda de manera específica a las necesidades de la entidad y sus áreas.

Desde la perspectiva del implementador, se reconoce que GDR tiene un nivel de importancia como herramienta estratégica. Sin embargo, esta no es evidenciada ni implementada de manera óptima en el contexto específico, lo cual coincide con los aspectos por mejorar mencionados por los participantes.

Desde la perspectiva de SERVIR, indica que la vinculación puede relacionarse con una posible recompensa por el buen desempeño o rendimiento. Además, hay algunas variables como la estabilidad laboral o la ausencia de esta que impactan de manera positiva y negativa a la correcta vinculación que debe generar GDR, con lo cual indica que las propuestas de mejora manifestadas reflejan que no se está dando una correcta implementación de la herramienta.

Entonces, de acuerdo a lo recogido, los participantes indican que la GDR “sí” vincula sus aportes con el logro de objetivos de equipo. Sin embargo, señalaron en la segunda pregunta que existen aspectos técnicos y humanos por mejorar para que esta vinculación sea más específica con las necesidades de su entidad y sus áreas, y lograr ser aceptada al 100% por sus participantes.

Los aspectos humanos se refieren a mejorar el compromiso de los líderes, específicamente con todas las actividades de GDR. Los aspectos técnicos se refieren a mejorar las actividades de GDR, específicamente el desarrollo de las sesiones de

capacitación para incrementar su número y participación de servidores, y mejorar las evaluaciones para que sean concretas y cercanas a la realidad del puesto, áreas, y con ello se reflejen los avances y logros obtenidos a lo largo de la implementación.

Así, con esta última variable podemos mencionar que los participantes “sí” perciben una vinculación, pero dentro del marco del cumplimiento del proceso. Por ello, la vinculación no sería la adecuada, pues no da como resultado la aceptación o internalización de la herramienta por parte de sus mismos participantes. Con esto, se tiene que la vinculación que “sí” genera no afecta de manera positiva a la implementación, pues no la reconoce como una herramienta estratégica sino como un procedimiento administrativo más a realizar.

En la última parte de la encuesta se planteó una pregunta abierta final a los evaluadores y evaluados sobre alguna característica de la implementación de GDR en SUNAFIL que no hayamos abordado en la encuesta. Desde sus perspectivas se obtuvo que se enfrentan con desafíos relacionados al compromiso de los actores líderes, en específico de la alta dirección, a la estabilidad en la gestión interna y la carga laboral. Estos aspectos han sido señalados en distintas partes de este análisis.

Ante esto, es clara la necesidad del mayor involucramiento de los actores líderes, capacitaciones interactivas, y la alineación de las metas con la estrategia organizacional vigente en el PEI. Además, se destaca la importancia de evitar la politización del proceso, garantizar la continuidad para los nuevos servidores y tener mayor capacidad operativa en la ORH para las actividades de GDR. A pesar de lo mencionado, se reconoce que la GDR es útil para evaluar el rendimiento y aptitudes del personal.

Desde la perspectiva del implementador con respecto a otros aspectos no mencionados antes, indica que, si bien SERVIR brindó acompañamiento durante los 2 primeros años de implementación en la entidad, este debería continuar en el largo plazo. Agregó que, debido a la alta rotación de personal, el equipo capacitado ya no se encuentra a cargo de este proceso en la entidad y que el nuevo personal asumió estas responsabilidades sin un acompañamiento cercano.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio tiene como objetivo identificar los factores relevantes en la implementación de la Gestión del Rendimiento (GDR) en SUNAFIL en el periodo 2019 - 2023. Para ello, se ha elegido un modelo que explora las condiciones o factores para una gestión exitosa de recursos humanos basada en el desempeño. Este modelo ha sido adaptado para nuestro contexto específico, con la ayuda del especialista en GDR de SERVIR, el cual fue aplicado en nuestro objeto de estudio con la aprobación de las autoridades de SUNAFIL para evaluar su implementación de GDR mediante una encuesta a sus participantes.

1. Conclusiones principales

Las conclusiones presentadas provienen del análisis de los resultados de las encuestas y de la revisión de estos datos con el implementador de GDR en la entidad y el encargado de GDR en SERVIR, ambos profesionales especializados en recursos humanos y en el uso e implementación de la herramienta estratégica. Con sus perspectivas se han realizado conclusiones más certeras y específicas con respecto a la implementación de GDR en nuestro sujeto de estudio: SUNAFIL.

En primer lugar, con respecto al factor “Influencias externas del entorno”, que engloba los sub factores “control político de las fuerzas institucionales” y “estructuras aislantes” y sus variables, se refiere al escenario en el que los diversos actores o características del entorno político influyen de manera positiva o negativa en las entidades que implementan GDR.

Por un lado, la situación descrita para el primer subfactor, en la que las metas permanecen estables en el tiempo sin ser afectadas por autoridades externas, no se cumple para la implementación de GDR en SUNAFIL. Las metas se ven afectadas desde el inicio de su formulación por los mismos participantes ya que, a pesar de ser “claras” y “estables”, no se establecen de manera adecuada por lo que no logran ser “relevantes”. La inadecuada implementación recae en aspectos técnicos de las actividades de GDR como el uso del POI y PEI para la formulación de las metas y sus componentes. Su formulación inadecuada las hace susceptibles al cambio tanto por influencias externas como internas. Por ejemplo, la influencia de autoridades externas, usualmente de carácter político, la cual fomenta el cambio de titulares a todo nivel dentro de la entidad que termina afectando a la gestión institucional interna, y con ello a las metas.

Por otro lado, la situación descrita para el segundo subfactor, en la que se debe tener una condición de diseño organizacional con características que lo aislen de las influencias políticas externas, sí sucede para la implementación de GDR en SUNAFIL.

Entonces para este primer factor, si bien se tiene una protección legal y normativa para la autonomía en la ejecución de GDR, en la práctica, el elemento central de esta

herramienta, las metas, se ven afectadas por influencias externas e internas debido a su inadecuada formulación inicial y al cambio frecuente de titulares.

En segundo lugar, con respecto al factor “Características organizacionales internas” que engloba los subfactores de “tamaño”, “profesionalismo”, “herramientas de GDR” y “complejidad de la tarea”, y sus variables, se tiene que es la situación en la que las características organizacionales internas de cada entidad son adecuadas para dar soporte y efectividad a la implementación de GDR.

En ese sentido, la entidad posee un número alto de servidores con lo cual tiene que lidiar con mayores procesos burocráticos, un nivel de profesionalismo bajo en sus servidores, un ejercicio erróneo que genera metas no relevantes, y herramientas que no ayudan al 100% a su implementación debido a que ninguna de ellas es totalmente conocida y utilizada por los participantes a pesar de que se indica que son de utilidad. Por otro lado, para que estas puedan tener un efecto positivo en la implementación, se debe considerar factores como la necesidad de adaptación al contexto y la capacidad operativa.

Con ello, se observa que los participantes no están logrando internalizar la herramienta y su funcionamiento estratégico, sino que la perciben y adoptan como un proceso administrativo más. Entonces, la entidad no cuenta con los recursos humanos, físicos y de gestión adecuados para dar soporte a una implementación exitosa de GDR.

En tercer lugar, con respecto al factor “Capacidad gerencial interna” que engloba al sub factor “liderazgo efectivo” y sus variables, se tiene que es la situación en la que la entidad, representada por sus líderes, tiene los recursos necesarios en el lugar y momento correcto. El cual hace referencia en nuestro contexto al compromiso y el dominio de la metodología por parte de los actores líderes en GDR. Considerando los resultados, la alta dirección y los evaluadores muestran un inadecuado compromiso y manejo de la metodología de GDR; en cambio, la ORH, muestra interés en cumplir su rol. Entonces, los participantes de la entidad no tienen un respaldo directivo o de liderazgo para aclarar sus dudas o internalizar la herramienta estratégica en mención.

Adicionalmente, se identificaron dos aspectos específicos del contexto de la entidad que afectan directamente la implementación. En primer lugar, los servidores no cuentan con un mecanismo adecuado de incentivos para motivar su rendimiento, debido a que no es posible aplicar premios o sanciones inmediatas como ascensos, aumentos salariales o despidos. Actualmente, el mecanismo de incentivos de GDR consiste en la designación de calificaciones de “buen rendimiento” y “rendimiento distinguido” que pueden otorgarse en ceremonias de premiación. Sin embargo, en la entidad analizada, la vinculación que genera GDR entre los aportes de los servidores y el logro de los objetivos termina reducida al marco del cumplimiento, lo que evidencia que el actual sistema de incentivos no es el adecuado ni refleja la vinculación esperada. Por ello, se necesita una mejora en este mecanismo.

En segundo lugar, los objetivos institucionales están bajo el control de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y la implementación de GDR bajo el control de la Oficina de Recursos Humanos (ORH). Esta situación genera dificultades en el alineamiento de los objetivos y metas, afectando la coherencia del proceso. Por ello, se requiere el trabajo en conjunto entre estas áreas para alinear los objetivos y metas con el fin de lograr una vinculación adecuada.

Para finalizar, con respecto a los 3 factores mencionados, podemos concluir que hay influencias externas e internas, así como ausencia de condiciones internas de diversos recursos y también de liderazgo de los actores en mención. Con ello, no se tiene factores adecuados para una implementación exitosa de GDR. Esta conclusión coincide con la variable dependiente de "Vinculación que genera GDR" en la que se obtuvo y se concluye que "sí" se genera una vinculación, pero no es la adecuada porque se refiere al cumplimiento de GDR como un proceso administrativo y no como resultado implícito de la aceptación e internalización de esta herramienta estratégica por parte de sus participantes.

2. Recomendaciones

2.1. Recomendaciones para SUNAFIL

En SUNAFIL, la implementación de GDR no se desarrolla correctamente. Si bien se emplea para cumplir con las disposiciones del ente rector, no es utilizada como herramienta estratégica para mejorar el desempeño de sus servidores y el logro de objetivos institucionales. Así, a partir de las respuestas de las encuestas y entrevistas realizadas, se presentan sugerencias para mejorar la implementación de la GDR en la entidad, al igual que iniciativas que potencien el desempeño de los participantes de esta herramienta.

En primer lugar, en los resultados se evidencia que la actividad de "formulación de metas" es realizada de manera inadecuada, por lo cual los actores reconocen a las metas como irrelevantes. A su vez, la falta de capacidad de los servidores en comprender y medir las metas ocasiona que no perciban el nivel de complejidad que puedan representar. Por ello, se sugiere que se refuerce la capacitación y asesoramiento en esta importante actividad y en las siguientes. Esta capacitación debe seguir los lineamientos propuestos por SERVIR para alinear las metas a los objetivos institucionales de la entidad y otros aspectos posteriores para una implementación adecuada.

En segundo lugar, la ORH debe optimizar la difusión y aplicación de la normativa y documentos de apoyo de GDR para los servidores, por lo que se sugiere la adaptación de estas herramientas a la realidad de la entidad para que sean de específica utilidad. Esta adaptación tendría que contar con la aprobación del ente rector y tener una estructura relevante. Además, para verificar que los participantes la comprenden y la aplican, se debe

realizar evaluaciones periódicas que midan el nivel de comprensión de la normativa y otros documentos adaptados.

En tercer lugar, se constata que el área encargada de la implementación, la ORH, no tiene control completo de la gestión de GDR, pues sus actividades están distribuidas entre personal con otras funciones y cargas laborales. Además, se sabe que mientras más grande sea el número de participantes, más complicada será la implementación no solo por la burocracia, sino también por la capacidad operativa que se necesitará. Por ello, se recomienda crear un equipo especializado para GDR que se dedique exclusivamente a ella, a la coordinación directa con SERVIR y a la articulación con otras entidades para permitir que se fortalezca y estandarice la implementación.

En cuarto lugar, se demuestra que el compromiso de los actores líderes es fundamental para impulsar la herramienta; por ello, para fortalecer ese aspecto, se deben concretar estrategias que aseguren su participación activa. Para este fin, se sugiere introducir un sistema de control de asistencia para las reuniones de capacitación y, a su vez, implementar medidas correctivas en caso de incumplimiento. Por otro lado, para asegurarse que la alta dirección tenga un mayor involucramiento en el proceso, es necesario hacer un monitoreo sobre ello y una manera de medirlo es realizando encuestas periódicas a los participantes sobre la participación de estos actores en la implementación de GDR.

2.2. Recomendaciones para SERVIR

A partir de los resultados de esta investigación y de la situación de la entidad en cuanto a GDR, se planteó recomendaciones para el ente rector.

En primer lugar, SERVIR debe realizar un seguimiento cercano a las entidades sobre la aplicación de la metodología para evitar que situaciones como las del presente sigan ocurriendo. Para esto, deben aumentar su capacidad operativa e incrementar el número de equipos especializados que realicen el seguimiento y asistencia técnica a las entidades en cada proceso.

En segundo lugar, el ente debe incentivar que más entidades realicen adaptaciones de sus documentos de apoyo, especialmente para aquellas identificadas con dificultades en la aplicación de GDR. En la entrevista con el encargado, indicó que solo 4 de 369 entidades públicas que implementan GDR han adaptado estos documentos a su realidad institucional para facilitar el proceso. Para esto, se desarrolló la simplificación de los documentos ajustándose a los distintos contextos, a la vez que se brindó asesoramiento especializado para adecuar los procedimientos y estrategias a utilizar. Así, lograron que estas entidades tengan una implementación más efectiva.

En tercer lugar, la implementación de la herramienta se realiza mediante varios formatos que dificultan el acceso a la información; por lo que se sugiere la digitalización del proceso de GDR. Para ello, SERVIR debe introducir un aplicativo web que permita registrar

las metas y actividades, monitorear el avance y resultados, y la generación de reportes para el análisis y comparación de datos. Con esto, no solo se reducirá la carga laboral en los participantes de las entidades, sino que se realizará un mejor seguimiento de las metas con datos más confiables.

3. Reflexión final

En la presente investigación se identificaron los factores relevantes y cómo afectan a la implementación de GDR en SUNAFIL. Este análisis es relevante porque se usa un modelo que puede ser aplicado a todas las entidades de nuestro contexto para determinar cuáles son los factores que están influyendo positiva o negativamente en su ejecución y poder reflexionar para luego tomar acción sobre ellos.

Los retos que se han enfrentado en la investigación han sido el limitado acceso a la información y a los participantes de GDR para la realización de encuestas, entrevistas a sus implementadores, y aprobación de sus autoridades; por ello, se realizó sobre una sola entidad en la cual se pudo tener acceso completo. Esta investigación abre camino y contribuye a que se planteen nuevas investigaciones autónomas o grupales por parte de SERVIR, de cada entidad que la implementa, y de personas u organismos de la sociedad civil para obtener una evaluación integral del estado actual y los resultados de la implementación de GDR en las entidades públicas.

Estos nuevos análisis ayudarán a que se realice una implementación exitosa con los elementos actuales o a que se propongan los cambios necesarios para que la implementación sea adecuada y pueda obtener los resultados deseados. Lo presentado en esta investigación busca contribuir al fortalecimiento de GDR como herramienta estratégica de gestión y a su mejora o adaptación para que cumpla su finalidad de vincular el aporte de los servidores con el logro de objetivos de sus respectivas entidades.

REFERENCIAS

- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L., y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100.
- Al Thawadi, M., & Hadi, N. (2024). Exploring the Relationship Between Performance Assessment and Employee Performance: The Role of Performance Planning and Performance Review. En R.K. Hamdan & A. Buallay (Eds.), *Artificial Intelligence (AI) and Customer Social Responsibility (CSR)* (pp. 523-531). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-50939-1_39
- Alza, C. (2012). *Consultoría para la elaboración de estudios sobre la evolución de la política del servicio civil peruano durante los últimos 30 años (1980 - 2011) para la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45800/4/S2000383_es.pdf
- Amici, M., & Cepiku, D. (2020). Performance Management: A Theoretical Framework. En M. Amici & D. Cepiku (Eds.), *Performance Management in International Organizations* (pp. 97–114). Palgrave Pivot, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39472-1_6
- Arévalo, S. (2017). *La implementación del Modelo de Gestión del Rendimiento en el marco de la Reforma del Servicio Civil Peruano: El Caso de la implementación del Plan Piloto en SERFOR 2015 - 2016* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9897/AREVALO_VENTOCILLA_SILVANA_IMPLEMENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2016). *Informe sobre avances y resultados en implementación de la Gestión del Rendimiento estado en el peruano*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2943409/Informes%20al%20Congreso%20y%20a%20la%20Contralor%C3%ADa%20General%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%20-%202016.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2019a). *Informe sobre resultados del ciclo 2018 y avances ciclo 2019 del en implementación de la Gestión del Rendimiento estado en el peruano*.
<https://storage.servir.gob.pe/gdr/InformesCongresoContraloria/2019.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2019b). *Informe de cierre 2019*. [Archivo Excel].
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2020a). *Informe sobre resultados del ciclo 2019 y avances ciclo 2020 del en implementación de la Gestión del Rendimiento estado en el peruano*.
<https://storage.servir.gob.pe/gdr/InformesCongresoContraloria/2020.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2020b). *Informe de cierre 2020*. [Archivo Excel].
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2020c, 27 de agosto). Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 068-2020-SERVIR-PE. Formalizar la aprobación de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento.
<https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1128257-068-2020-servir-pe>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2021a). *Informe sobre resultados del ciclo 2020 y avances ciclo 2021 del en implementación de la Gestión del Rendimiento estado en el peruano*.
<https://storage.servir.gob.pe/gdr/InformesCongresoContraloria/2021.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2021b). *Informe de cierre 2021*. [Archivo Excel].
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2021c). *Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.

- <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1859878/Gu%C3%ADa%20para%20a%20Implementaci%C3%B3n%20del%20Subsistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Rendimiento.pdf?v=1619705542>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2022a). *Informe sobre resultados del ciclo 2021 y avances ciclo 2022 del en implementación de la Gestión del Rendimiento estado en el peruano*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4725067/Informe%20al%20Congreso%20y%20a%20la%20Contralor%C3%ADa%20General%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%20-%202022.pdf?v=1687561042>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2022b). *Informe de cierre 2022*. [Archivo Excel].
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2023a). *Informe sobre resultados del ciclo 2022 y avances ciclo 2023 del en implementación de la Gestión del Rendimiento estado en el peruano*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5572666/2865878-informe-al-congreso-y-a-la-contraloria-general-de-la-republica-2023.pdf?v=1703014778>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2023b). *Informe de cierre 2023*. [Archivo Excel].
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2024a). *Gestión del Rendimiento*.
<https://www.gob.pe/institucion/servir/campa%C3%B1as/4914-gestion-del-rendimiento-qdr/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2024b). *Presentación de la etapa de Planificación*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3964867/3759024-4-1-presentacion-de-la-etapa-de-planificacion.pdf?v=1730850486>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2024c). *Presentación de la etapa de Seguimiento*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7173068/3759024-4-2-conferencia-sobre-la-etapa-de-planificacion.pdf?v=1730850487>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2024d). *Presentación del Taller de retroalimentación en la GDR*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7173069/3759024-4-3-presentacion-de-la-etapa-de-seguimiento.pdf?v=1730850488>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2024e). *Presentación del Taller de conformación y actuación del CIE*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7173070/3759024-4-4-conferencia-sobre-la-etapa-de-seguimiento.pdf?v=1730850489>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2024f). *Presentación de la etapa de Evaluación*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7173071/3759024-4-5-presentacion-del-taller-de-retroalimentacion-en-la-qdr.pdf?v=1730850490>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] (2024g). *Metodología para el establecimiento de metas GDR - Ciclo 2024*. [Presentación de PowerPoint]. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2025). *Portal de Transparencia: Personal de la entidad*. <https://www.servir.gob.pe/transparencia>
- Baird, K., Schoch, H., & Chen, Q. (2012). Performance management system effectiveness in Australian local government. *Pacific Accounting Review*, 24(2), 161-185. <https://sci-hub.se/10.1108/01140581211258461>
- Biedma, J. y Pablo, J. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (10), 1-18. <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281530486001.pdf>

- Bizneo (2022). *Compensación laboral: qué es, tipos y cómo crear un plan de beneficios flexibles*. Bizneo. <https://www.bizneo.com/blog/compensacion-laboral>
- Bonifaz, J., & Martínez, J. (2016). *Reforma del servicio civil: momento de implementación*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). <https://cies.org.pe/investigacion/reforma-del-servicio-civil-momento-de-implementacion/>
- Bourne, M., Melnyk, Steven., & Bititci, U. (2018). Performance measurement and management: theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*. 38(11), 2010-2021. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-784>.
- Bryson, A., & White, M. (2021). High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain, *Oxford Economic Papers*, 73 (3), 1057–1076, <https://doi.org/10.1093/oep/gpab004>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la República del Perú. (2007, 20 de diciembre). *Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE)*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/828189-29158>
- Congreso de la República del Perú. (2013, 15 de enero). *Ley N.ª 29981. Ley de creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL*. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29981.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2013, 4 de julio). *Ley N° 30057. Ley de Servicio Civil*. <https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- Cueva, L. y Lorenzo, A. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la pyme Talleres Reunidos EIRL* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15882/CUEVA_YAURI_LORENZO_LAOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chang, R., Fernández, W. y Gutierrez, K. (2022). *Servicio civil peruano: determinantes del tiempo de permanencia y efectos de la rotación laboral sobre el desempeño*. Instituto Peruano de Economía. <https://cies.org.pe/investigacion/servicio-civil-peruano-determinantes-del-tiempo-de-permanencia-y-efectos-de-la-rotacion-laboral-sobre-el-desempeno/>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). Enfoque latinoamericano.
- De Waal, A. (2002). *The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems*. [Tesis de doctorado, Vrije Universiteit Amsterdam]. Repositorio Vrije Universiteit Amsterdam. <https://research.vu.nl/en/publications/the-role-of-behavioral-factors-in-the-successful-implementation-a>
- ESAN (2016, 5 de agosto). *La importancia de la capacitación en la empresa*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>
- ESAN (2018, 6 de febrero). *El plan de carrera como estrategia organizacional*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional>
- Escuela Nacional de Administración Pública [ENAP]. (2021). *El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679310/EI%20Sistema%20de%20Gestión%20de%20Recursos%20Humanos%20y%20la%20Ley%20del%20Servicio%20Civil.pdf>
- Goh, S. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42. <https://doi.org/10.1108/13683041211204653>

- Guartán A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/139
- Hawke, L. (2012). Australian public sector performance management: success or stagnation? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 310-328. <https://sci-hub.se/10.1108/17410401211205669>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hill, H., & Andrews, M. (2005). Reforming budget ritual and budget practice: the case of performance management implementation in Virginia. *International Journal of Public Administration*, 28(3-4), 255-272. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1081/PAD-200047319>
- Kaufman, B. (2001). Human resources and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339-374. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)
- Lacoviedo, M. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagnóstico-institucional-del-servicio-civil-en-América-Latina-Perú.pdf>
- Lee, J., & Cho, Y. (2011). In search of a better fit: exploring conditions for successful performance-based human resources management in US federal agencies. *International Review of Public Administration*, 16(3), 89-112. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2011.10805209>
- Lee, J., & Kim, S. (2012). Searching for a strategic fit: An empirical analysis of the conditions for performance management implementation in US federal agencies. *Public Performance & Management Review*, 36(1), 31-53. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576360102>
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. ESADE. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Marco-Analítico-para-el-Diagnóstico-Institucional-de-Sistemas-de-Servicio-Civil.pdf>
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad*. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Paidós.
- Longo, F. (2005). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 41(2005), 127-144. https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/41-06_FranciscoLongo.pdf
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Murphy, K. (2020). Performance Appraisal and Management. En N., Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 357-382). Oxford University Press.
- Mckenna, S., Richardson, J., & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21(2), 148-157. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.002>
- Monday, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). Pearson.
- Organismo Especializado para las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2025). *Portal de Transparencia: Personal de la entidad*. <https://www.gob.pe/oece>
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA]. (2025). *Portal de Transparencia: Personal de la entidad*. <https://www.oefa.gob.pe>
- Olivos, L., Olivos, M., Cortez, y Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 29(1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Panduro, S. y Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965-4000. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2141>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014, 1 de setiembre). *Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM: Aprueban el Reglamento General de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil*. <https://www.gob.pe/institucion/senace/normas-legales/2129673-040-2014-pcm>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional de la Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Ponce, M. y Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación-Gestión* (2.ª ed.). Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Raga, C. (2021). *Importancia del proceso de selección de personal en tu empresa*. Sesamehr. <https://www.sesamehr.co/blog/importancia-del-proceso-de-seleccion-de-personal-en-tu-empresa/>
- RSM PERÚ (2020). La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento. <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR]. (2023, 27 de marzo). *Resolución de Gerencia General N° D000007-2023-MIDAGRI-SERFOR-GG*. PDP. https://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/pdp-consolidado/voluntario/2023_SERFOR.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2025). *Portal de Transparencia: Personal de la entidad*. <https://www.sbs.gob.pe>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2020). Informe de cierre 2020. [Archivo Excel].
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2021). Informe de cierre 2021. [Archivo Excel].
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2022). Informe de cierre 2022. [Archivo Excel].
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2023). Informe de cierre 2023. [Archivo Excel].
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2025). *Portal de Transparencia: Personal de la entidad*. <https://www.sunafil.gob.pe>
- Tarazona, A. (2014). *Reclutamiento de personal*. Instituto de Investigación y Postgrado. Universidad Yacambu. <https://es.slideshare.net/tarazonana/reclutamiento-de-personal-37970861>
- Ugarte, M. y Matos, R. (2015, 10-13 de febrero). *Análisis de los stakeholders respecto a la reforma del servicio civil*. [Sesión de Congreso]. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AEA58E0E0FBB143305257F31007BFCF2/\\$FILE/vasoli.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AEA58E0E0FBB143305257F31007BFCF2/$FILE/vasoli.pdf)
- Van der Wal, Z., & Virani, A. (2023). Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes. A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics. *Perspectives on Public Management and Governance*, 6 (1). 54-65. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac026>
- Vera-Barbosa, A. y Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Weber, M. (2024). *¿Qué es la burocracia?* Sequitur.

ANEXOS

Anexo A: Ciclo Interno, actividades y componentes

Lo descrito a continuación proviene de “Conociendo la Gestión del Rendimiento”, “Metodología de gestión del rendimiento” y “Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento” de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC) presentada al 2024, detalle en Referencias.

Normativa:

- Ley del Servicio Civil (Ley 30057)
- Reglamento de la ley 30057 - Ley del Servicio Civil (D.S. 040-2014-PCM)
- Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento (RPE 068-2020-SERVIR-PE)
- Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento (RPE 076-2021-SERVIR-PE)

Componentes de GDR:

1. Actores:

- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR): ente rector del SAGRH. define las herramientas, instrumentos normativos y técnicos para la implementación de GDR.
- Titular de la entidad: máxima autoridad administrativa, responsable del funcionamiento del subsistema GDR.
- Oficina de Recursos Humanos (ORH): responsable de la conducción operativa del subsistema GDR.
- Evaluador: conduce unidades de organización o equipos funcionales. A continuación, sus funciones principales:
 - Establecer las metas de los servidores a su cargo, según los lineamientos definidos.
 - Realizar el seguimiento permanente al rendimiento de los servidores civiles a su cargo y formular acciones correctivas y recomendaciones para el mejoramiento de su desempeño.
 - Evaluar el rendimiento de los servidores a su cargo.
 - Comunicar al servidor civil el resultado de su evaluación y notificarle su calificación.
 - Brindar retroalimentación a los servidores civiles a su cargo.
 - Registrar y firmar el formato de GDR de los servidores a cargo, con las metas establecidas, las observaciones de seguimiento, el resultado de la evaluación y las acciones de mejora identificadas en la reunión de retroalimentación de cierre.
- Evaluado: servidores civiles sujetos a la evaluación del desempeño. A continuación, sus deberes:
 - Participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad.
 - Participar en la reunión de establecimiento de factores de evaluación, convocada por su evaluador.
 - Participar en las reuniones de retroalimentación convocada por su evaluador.

- Participar proactiva y constructivamente en las actividades de la GDR.
- Ahora, sus derechos:
- Solicitar la revisión de metas, en caso de disconformidad, hasta 1 día hábil posterior a la reunión de establecimiento.
 - Solicitar la modificación de sus metas si se presenta alguna de las causales señaladas en la directiva.
 - Solicitar ser evaluado/a, en el plazo previsto por la entidad.
 - Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la etapa de evaluación.
 - Establecer, con su evaluador, acciones de mejora.
- Segmentación de servidores: para determinar quién puede ser evaluador y quien evaluado.
 - Funcionario: es el titular de la entidad y cumple una función de gobierno, rol de evaluador.
 - Directivo: función de organización, dirección, o decisión de unidad de organización, programa o proyecto especial, rol de evaluador y evaluado.
 - Mando medio: No directivo con asignación formal de conducción y coordinación de equipos funcionales, rol de evaluador y evaluado.
 - Ejecutor: funciones relacionadas a las unidades de organización, sin conducción de personas, rol de evaluador y evaluado.
 - Operador y de Asistencia: funciones de asistencia, apoyo o soporte a las de unidad de organización, sin coordinación de personas, rol de evaluado.
 - Comité Institucional de Evaluación (CIE): instancia que verifica y/o confirma la calificación asignada al evaluado solicitante.

2. Ciclo interno:

A continuación, se describen las principales actividades que desarrollan los actores, dentro de las cuales cada actor tiene diferentes y específicas actividades individuales.

2.1. Etapas del ciclo interno:

- a. Planificación (duración en primeros meses de inicio de año laboral)
 - Titular: aprueba el cronograma institucional.
 - ORH: elabora el cronograma institucional, elabora la matriz de participantes, y monitorea que se definan las metas.
 - Evaluador: establece las metas a sus evaluados y suscribe los formatos de sus evaluados.
- b. Seguimiento (duración de mínimo 6 meses)
 - Evaluador: convoca a reuniones de seguimiento, y solicita modificación de metas de ser necesario.
 - Evaluado: Ejecuta de metas definidas, Presenta las evidencias de avance, Participa en reunión de seguimiento, Implementa mejoras identificadas, Solicita la modificación de metas.
 - ORH: gestiona la conformación del CIE, y recopila las oportunidades de mejora institucional.
- c. Evaluación (duración hasta el cierre de año laboral)

- Evaluador: Puntuación alcanzada, Revisión de mejoras implementadas, Notificación de la calificación, Retroalimentación final y acciones de mejora, y Suscribe el formato de sus evaluados.
- Evaluado: suscribe su formato de GDR, y solicita confirmación de calificación.
- ORH: envía informes de cierre de ciclo a SERVIR.

2.2. Actividades internas de acuerdo al rol de los actores:

a. Implementador de GDR en la entidad, perteneciente a la ORH:

- PLANIFICACIÓN:
 - Elaboración del cronograma institucional.
 - Elaboración de matriz de participantes.
 - Capacitación / sensibilización a los servidores respecto a la GDR.
 - Capacitación sobre el establecimiento de metas individuales.
 - Asistencia técnica en el establecimiento de metas.
- SEGUIMIENTO:
 - Conformación del Comité institucional de Evaluación.
 - Capacitación sobre acciones a realizar en la etapa de seguimiento.
 - Capacitación sobre retroalimentación efectiva.
 - Asistencia técnica respecto a modificaciones de metas.
 - Asistencia técnica respecto a propuestas de mejora en gestión.
- EVALUACIÓN:
 - Capacitación sobre acciones a realizar en la etapa de evaluación.
 - Conformación de la Junta de Directivos.
 - Asistencia técnica para la definición de servidores con calificación de rendimiento distinguido.
 - Asistencia técnica en las acciones de evaluación.
 - Capacitación sobre retroalimentación efectiva.

b. Evaluadores:

- PLANIFICACIÓN:
 - Establecimiento de metas.
 - Registro de metas en el Formato de Gestión del Rendimiento.
- SEGUIMIENTO:
 - Revisión de avance de meta.
 - Registro de avance de la meta en el Formato de Gestión del Rendimiento.
 - Solicitud de modificación de meta.
 - Validación de propuesta de mejora.
 - Ejecución de reunión de seguimiento (con retroalimentación).
 - Definición de acciones de mejora.
- EVALUACIÓN:
 - Revisión de resultado de meta.
 - Registro de resultado de meta en el Formato de Gestión del Rendimiento.
 - Notificación de calificación.
 - Ejecución de reunión de retroalimentación.

c. Evaluados:

- PLANIFICACIÓN:
 - Comprensión / entendimiento de la meta asignada.
- SEGUIMIENTO:

- Ejecución de metas.
- Elaboración de evidencias de avance / logro de metas.
- Solicitud de modificación de metas.
- Presentación de propuesta de mejora.
- Recepción de retroalimentación en la reunión de seguimiento.
- Definición de acciones de mejora.
- EVALUACIÓN:
 - Participación en reunión de retroalimentación.
 - Solicitud de confirmación de calificación (CIE).
 - Definición de acciones de mejora.

2.3. Factores de evaluación:

- ¿Qué es una meta?: expresión cuantificable que representa el aporte esperado de los servidores civiles a los objetivos de sus áreas de trabajo, definidas en el marco de sus funciones. Estas deben cumplir con las características SMART; es decir, deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- Meta grupal: Es el aporte esperado de todo el órgano/unidad orgánica acorde con los indicadores de gestión institucional, vinculado a resultados de la entidad u optimización de la gestión interna. Es para los funcionarios y directivos.
- Meta individual: Es el aporte esperado de cada servidor. Se define en el marco de la misión y funciones del puesto. Es para los servidores de segmentación de mando medio, ejecutor y operador y de asistencia.
- a. Componentes de las metas:
 - Indicador o producto: expresión cualitativa y cuantificable que representa el reto que el servidor deberá alcanzar dentro del ciclo de GDR.
 - Valor meta: Expresión numérica absoluta o porcentual que establece lo que debe alcanzar el servidor con su desempeño.
 - Peso: porcentaje que representa la relevancia de una meta en relación a otras definidas para el servidor. El peso de todas las metas debe sumar 100%.
 - Evidencias: Medio o medios de verificación, preferentemente digitales, para demostrar el nivel de cumplimiento de la meta.
 - Plazos: Fechas específicas en las que se entregan las evidencias para realizar el seguimiento y/o evaluación del cumplimiento de la meta.

Referencias

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] (2021c), Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil: "Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento".

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] (2024g). *Metodología para el establecimiento de metas GDR - Ciclo 2024*. [Presentación de PowerPoint]. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.*(1)

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] (2024). *Conociendo la Gestión del Rendimiento - Ciclo 2024*. [Presentación de PowerPoint]. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. *(2)

*1 y 2: estos documentos actualmente (2025) han sido removidos de la página web de SERVIR; sin embargo, la información es relevante y se ajusta al periodo de nuestra investigación.



Anexo B: Carta de autorización

Figura B1: Carta de autorización de la entidad

 **PERU** Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Bicentenario de la consolidación de nuestra Independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho."

Lima, 05 de Noviembre del 2024

CARTA-000687-2024-SUNAFIL/GG/ORH

Srta
ALVARADO OLIVOS ALEXANDRA
Egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú
JR. BASILIO RAMIREZ PEÑA 302
SAN MARTIN DE PORRES-LIMA-LIMA

Referencia :

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral con RUC: **20555195444** que da conformidad para el uso de datos e información de la SUNAFIL.

Además, la señorita **Alvarado Olivos Alexandra** con DNI 71335863, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la carrera profesional de Gestión, deberá coordinar con el Sr. Jorge Luis Perez Pedraza de la Oficina de Recursos Humanos la aplicación de la encuesta de investigación propuesta denominada "*Evaluación de los factores relevantes en la implementación de la GDR en entidades peruanas en el periodo 2019-2023*"; asimismo, se compromete a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de los participantes (persona jurídica o persona natural) de la presente investigación.

Sin otro particular me despido,

Atentamente,

Documento firmado digitalmente
JESUS MANUEL APARICIO NIZAMA
JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

JAN/lop
HR: 186783-2024

La impresión del sitio portal.sunafil.gob.pe es una copia auténtica de un documento electrónico electrónico emitido en la SUNAFIL, aplicando lo dispuesto por el Art. 20 del D.S. 020-2013-PCM y la Severa Disposición Complementaria Final del D.S. 020-2013-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente Dirección web: <http://portal.sunafil.gob.pe/verificacionfirmaDigital/> e ingresando la siguiente clave: **368795857457**

www.sunafil.gob.pe | Av. Salaverry 655, 2do. Piso
José María, Lima – Perú
T. (511) 390 - 2800

Anexo C: Guía de encuesta

Estimado(a) participante,

Le pedimos su apoyo con el siguiente formulario el cual evalúa la relevancia de cierto grupo de factores o características en la implementación de Gestión del Rendimiento (GDR) en su entidad. Este tiene una duración de 10 minutos aproximadamente.

La información recopilada será usada y procesada por Alexandra Alvarado Olivos y David Quispe Zacarias para su proyecto de tesis titulado "Identificación de factores relevantes en la implementación de la Gestión del Rendimiento (GDR) en SUNAFIL en el periodo 2019 - 2023" para la obtención del título profesional de Licenciado en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Su participación es voluntaria y confidencial, por lo que al enviar la encuesta ratifica su consentimiento en el uso y publicación de la información prestada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para los fines que aquí se exponen.

Luego de haber leído lo anterior ¿desea continuar con su participación?

Sí/No

Variables independientes:

1. Influencia del entorno externo:

1.1. Control político de las fuerzas institucionales

- a. Cambio de titulares en la entidad (Fuente secundaria)
- b. Estabilidad de las metas

Para evaluadores y evaluados:

- ¿Las metas se mantienen inalterables durante el ciclo interno GDR? Sí/No
- Si la anterior respuesta fue "No", ¿Bajo qué causal/es se realizaron las modificaciones? (seleccione una o más)
 - Cambios en POI.
 - Cambio en puestos por razones de movilidad temporal o definitiva.
 - Reasignación significativa de recursos.
 - Cambios en el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Operaciones, Perfiles de Puesto u otros instrumentos de gestión institucional.
 - Cambios fortuitos o de fuerza mayor que afecten directamente el cumplimiento de metas asignadas.

c. Influencia externa en el cambio de las metas

Para evaluadores y evaluados:

Indique si está en desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Likert de 5 escalas: totalmente en desacuerdo - en desacuerdo - ni en desacuerdo ni de acuerdo - de acuerdo - totalmente de acuerdo.

- Las acciones del congreso afectan los objetivos institucionales y eso tiene efecto en el cumplimiento de mis metas.
- Las acciones del presidente de la república afectan los objetivos institucionales y eso tiene efecto en el cumplimiento de mis metas.
- Las acciones del ministerio al que está adscrito mi entidad afectan los objetivos institucionales y eso tiene efecto en el cumplimiento de mis metas.

1.2. Estructuras aislantes

- a. Tipo de organismo y marco legal de los Organismos técnicos especializados (Fuente secundaria)
- b. Marco normativo sobre uso de información de GDR en las ORH y unidades de las entidades (Fuente secundaria)

2. Característica organizacionales internas:

2.1. Tamaño

- a. Número de servidores en la entidad (Fuente secundaria)

2.2. Profesionalismo

- a. Nivel de dificultad de actividades de GDR

Califique el nivel de dificultad de las actividades de cada etapa de la implementación de GDR:

(Likert de 5 escalas: muy bajo - bajo - ni bajo ni alto - alto - muy alto)

Para Evaluadores:

PLANIFICACIÓN:

- Establecimiento de metas.
- Registro de meta en el Formato de Gestión del Rendimiento

SEGUIMIENTO:

- Revisión de avance de meta
- Registro de avance de la meta en el Formato de Gestión del Rendimiento
- Solicitud de modificación de meta
- Validación de propuesta de mejora
- Ejecución de reunión de seguimiento (con retroalimentación)
- Definición de acciones de mejora

EVALUACIÓN:

- Revisión de resultado de meta
 - Registro de resultado de meta en el Formato de Gestión del Rendimiento
 - Notificación de calificación
 - Ejecución de reunión de retroalimentación
- ¿Cuál es la actividad que mayor dificultad le generó? Puede elegir 1 o más. (Misma lista)
- Describa en qué consiste la dificultad de la/actividad/es.

Para Evaluados:

PLANIFICACIÓN:

- Comprensión / entendimiento de meta asignada

SEGUIMIENTO:

- Ejecución de meta
- Elaboración de evidencias de avance / logro de meta
- Solicitud de modificación de metas.
- Presentación de propuesta de mejora.
- Recepción de retroalimentación en la reunión de seguimiento.
- Definición de acciones de mejora.

EVALUACIÓN:

- Participación en reunión de retroalimentación.
- Solicitud de confirmación de calificación (CIE)
- Definición de acciones de mejora.

¿Cuál es la actividad que mayor dificultad le generó? Puede elegir 1 o más. (Misma lista)

Describa en qué consiste la dificultad de la/actividad/es.

2.3. Herramientas de GDR

a. Normativa

Califique el porcentaje de conocimiento de la normativa de GDR:

Likert de 5 porcentajes: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%.

- Los artículos de la Ley 30057 referidos a la Gestión del Rendimiento
- Los artículos del Reglamento General de la Ley 30057 referidos a la Gestión del Rendimiento
- La Directiva del Subsistema de GDR

b. Documentación de apoyo (dirigido únicamente a implementadores)

- ¿La Guía para la Implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento me ayudó a comprender el proceso de GDR?
 - Sí/No
 - Sí es No: ¿por qué?
 - No la he revisado
- ¿La caja de herramientas de la GDR me ayudó a implementar las acciones de la Gestión del Rendimiento?
 - Sí/No
 - Sí es No: ¿por qué?
 - No la he revisado

c. Capacitaciones

Para evaluadores y evaluados:

- ¿Participa en las capacitaciones que se realizan para GDR? Sí/No, ¿por qué?
- ¿Le han sido de utilidad? Sí/No, ¿por qué?

2.4. Complejidad en el planteamiento del indicador para las metas

Para Evaluadores:

Califique el nivel de complejidad para el planteamiento del indicador de las metas

Likert de 5: muy baja, baja, alta, muy alta.

- La complejidad para definir los componentes (indicador, valor meta, evidencia) de las metas de mi equipo alineado a las prioridades de la unidad y sus funciones individuales.

Puede sustentar su respuesta de manera escrita.

Califique si se encuentra en desacuerdo o de acuerdo con la siguiente afirmación:

Likert de 5: totalmente en desacuerdo - en desacuerdo - ni en desacuerdo ni de acuerdo - de acuerdo - totalmente de acuerdo.

- Las metas que establecí a los miembros de mi equipo, en el ciclo 2023, fueron clave para el logro de los resultados del equipo / la unidad / unidad de organización / entidad.

Puede sustentar su respuesta de manera escrita.

Para Evaluados:

Califique si se encuentra en desacuerdo o de acuerdo con la siguiente afirmación:

Likert de 5: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo de acuerdo, totalmente de acuerdo.

- La(s) meta(s) establecidas por mi evaluador son claras y retadoras pero alcanzables, requiriendo el desarrollo de conocimientos y habilidades para ser alcanzadas y siendo clave para el logro de los objetivos del equipo.

Puede sustentar su respuesta de manera escrita.

3. Capacidad Gerencial interna:

3.1. Liderazgo efectivo:

a. Compromiso de actores líderes con GDR

Para evaluadores y evaluados:

Califique el nivel de compromiso de los actores líderes: alta dirección, ORH, evaluadores

Likert de 5: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

- La alta dirección promueve, difunde e impulsa la implementación de la GDR como un mecanismo clave para la mejora continua de la entidad y sus miembros
- La ORH promueve, difunde e impulsa la implementación de la GDR como un mecanismo clave para la mejora continua de la entidad y sus miembros
- El Evaluador impulsa la implementación de la GDR como un mecanismo clave para la mejora continua de la entidad y sus miembros

b. Dominio de metodología de actores líderes de GDR

Califique el nivel de dominio de metodología de los actores líderes de GDR

Likert de 5: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo

- La alta dirección muestra conocimiento respecto a la metodología de implementación de la GDR.
- La ORH muestra dominio de la metodología de implementación de la GDR, brindando asistencia técnica en las actividades del proceso.
- Mi evaluador muestra la metodología de la implementación de la GDR, brindándome orientación al respecto.

Variable dependiente: Vinculación que genera GDR

Para evaluadores y evaluados:

- ¿La gestión del rendimiento permite identificar mis conocimientos, habilidades y/o actitudes destacadas, que aportan en el cumplimiento de los objetivos del equipo / unidad / entidad? Sí/No ¿por qué?

Preguntas abiertas:

- 1) ¿Qué recomendaría para evidenciar el vínculo que debería generar GDR para sus participantes de manera más efectiva?
- 2) ¿Tiene algún comentario adicional sobre la implementación de la GDR en su entidad?

Anexo D: Entrevistas a los implementadores

Entrevista al implementador de GDR en SUNAFIL

Tabla D1: Perfil del implementador de GDR en SUNAFIL

Nombre	Rol	Entidad	Fecha de entrevista
Jorge Luis Perez Pedraza	Implementador de GDR	SUNAFIL	20/02/25

A. CON RESPECTO AL MODELO

Características organizacionales

1. Profesionalismo

a. Nivel de dificultad de las actividades de GDR: del 1 al 5, donde 1 = muy bajo y 5 = muy alto. Le pedimos nos de detalles de sus respuestas por cada etapa.

 Muy bajo Bajo Ni bajo ni alto Alto Muy alto

PLANIFICACIÓN

- Elaboración del cronograma institucional.
- Elaboración de matriz de participantes.
- Capacitación / sensibilización a los servidores respecto a la GDR.
- Capacitación sobre el establecimiento de metas individuales.
- Asistencia técnica en el establecimiento de metas.

SEGUIMIENTO

- Conformación del Comité institucional de Evaluación.
- Capacitación sobre acciones a realizar en la etapa de seguimiento.
- Capacitación sobre retroalimentación efectiva.
- Asistencia técnica respecto a modificaciones de metas.
- Asistencia técnica respecto a propuestas de mejora en gestión.

EVALUACIÓN

- Capacitación sobre acciones a realizar en la etapa de evaluación.
- Conformación de la Junta de Directivos.
- Asistencia técnica para la definición de servidores con calificación de rendimiento distinguido.
- Asistencia técnica en las acciones de evaluación.
- Capacitación sobre retroalimentación efectiva.

2. Herramientas de GDR

- a. Documentación de apoyo
- ¿La **Guía para la Implementación** del Subsistema de Gestión del Rendimiento me ayudó a comprender el proceso de GDR?
 - Sí/No,

- Sí es No: ¿por qué?
- No la he revisado
- ¿La **caja de herramientas de la GDR** me ayudó a implementar las acciones de la Gestión del Rendimiento?
 - Sí/No,
 - Sí es No: ¿por qué?
 - No la he revisado
- b. Capacitaciones
- ¿Participa de las capacitaciones/asistencia técnica/taller brindadas por SERVIR?
- ¿Le son de utilidad estas capacitaciones?

B. CON RESPECTO A LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

- Presentación de resultados. Ver Anexo E de Gráficos de Encuestas.
- Explicación del modelo adaptado, específicamente de la definición de cada variable, sub factor y factor.
- Preguntas por cada factor, subfactor y variable.
- Preguntas por particularidades de la entidad y reflexión final.

Entrevista al encargado de GDR en SERVIR

Tabla D2: Perfil del implementador de GDR en SERVIR

Nombre	Rol	Entidad	Fecha de entrevista
Gonzalo Javier Galindez Flores	Ejecutivo de GDR	SERVIR	03/03/2025

- Presentación de resultados. Ver Anexo E de Gráficos Resultados de Encuesta, y los resultados de la entrevista al implementador de SUNAFIL.
- Explicación del modelo adaptado, específicamente de la definición de cada variable, sub factor y factor.
- Preguntas por cada factor, subfactor y variable.
- Preguntas por particularidades de la implementación en general y reflexión final.

Entrevista a encargada de GDR en SUNAFIL en la primera etapa

Tabla D3: Perfil del implementador de GDR en SERVIR

Nombre	Rol	Entidad	Fecha de entrevista
Edith Jackeline Chavez Ríos	Especialista administrativo	SUNAFIL	21/07/2025

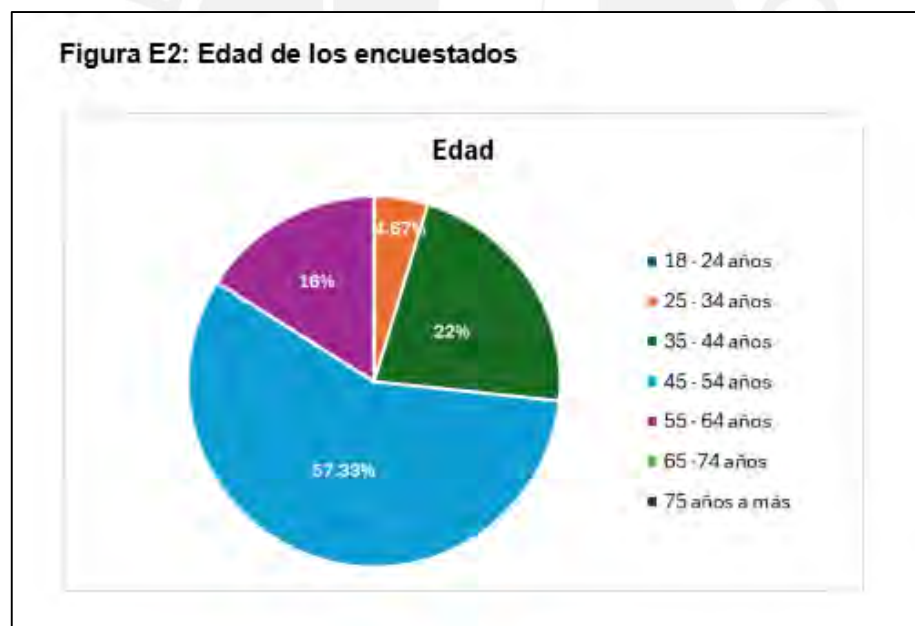
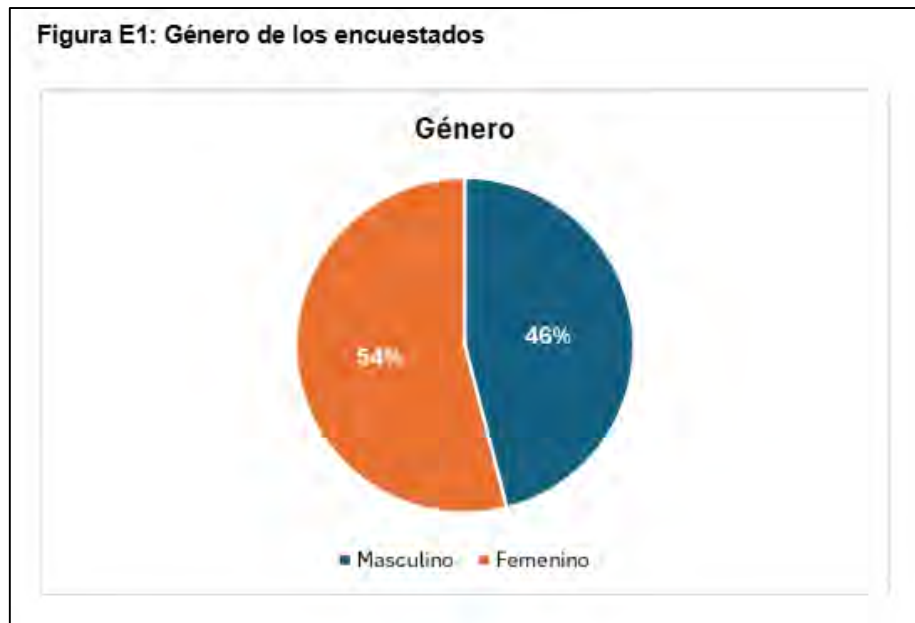
- Preguntas de percepción de los trabajadores sobre la situación antes de la primera implementación de GDR en la entidad:

- ¿Cómo se sintió al momento de implementar el sistema de gestión del rendimiento en SUNAFIL?
- ¿Qué tipo de reacciones observó entre sus compañeros respecto a la implementación?
- ¿Hubo resistencia al inicio? ¿A qué cree que se debió?
- ¿Hubo personas que manifestaron su desacuerdo o incomodidad? ¿Por qué?
- ¿Considera que todos comprendieron adecuadamente los objetivos del sistema de gestión del rendimiento?
- ¿Qué factores facilitaron o dificultaron la aceptación del sistema?
- ¿Cómo manejó la institución los casos de resistencia o descontento?
- ¿Qué sugerencias daría para mejorar la aceptación del sistema en futuras implementaciones?



Anexo E: Gráficos de los resultados de la encuesta

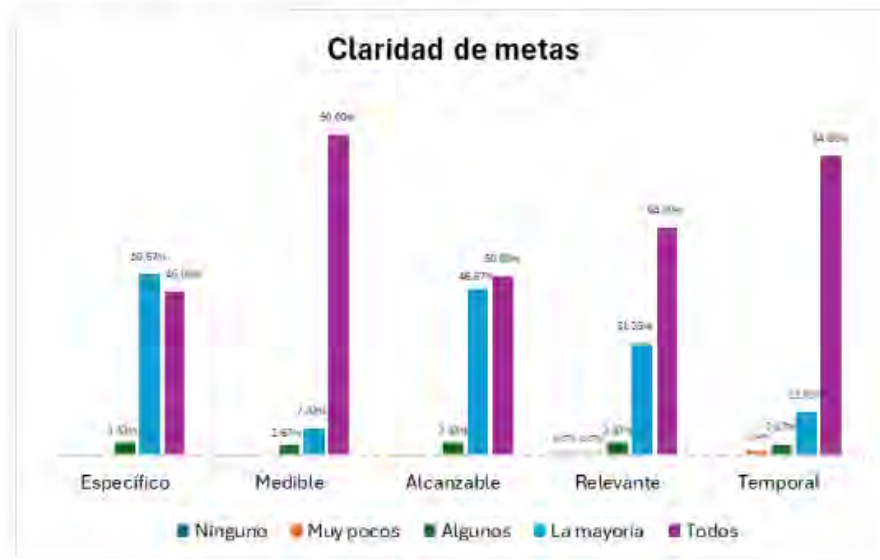
1. Características de los servidores



2. Factor 1: Influencia del entorno externo

- Claridad de metas

Figura E3: Claridad de las metas



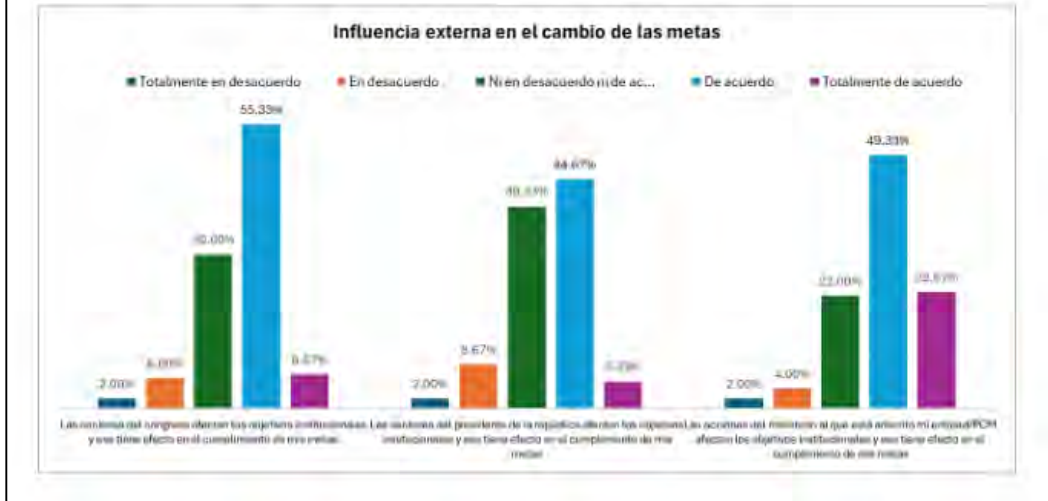
- Estabilidad de las metas

Figura E4: Estabilidad de las metas



- Influencia externa en cambio de metas

Figura E5: Estabilidad de las metas



3. Factor 2: Características organizacionales

- Profesionalismo
 - Evaluador

Figura E6: Planeamiento según evaluadores

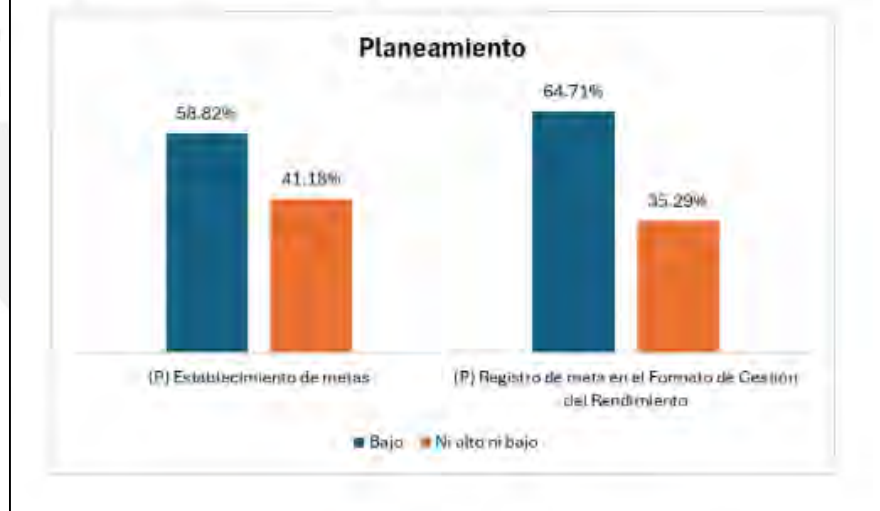


Figura E7: Seguimiento según evaluadores

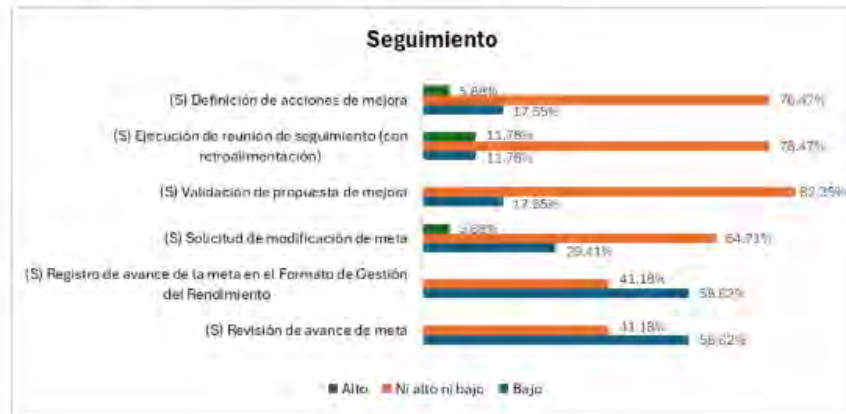
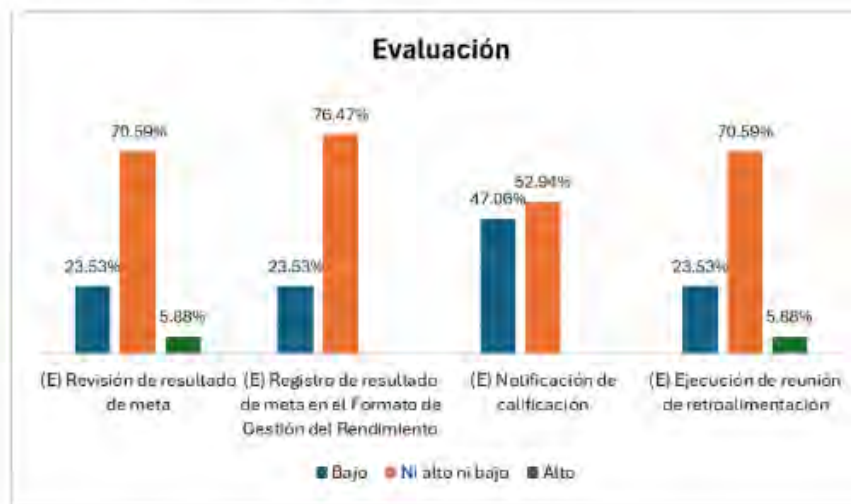


Figura E8: Evaluación según evaluadores



- Evaluado

Figura E9: Planeamiento según evaluados

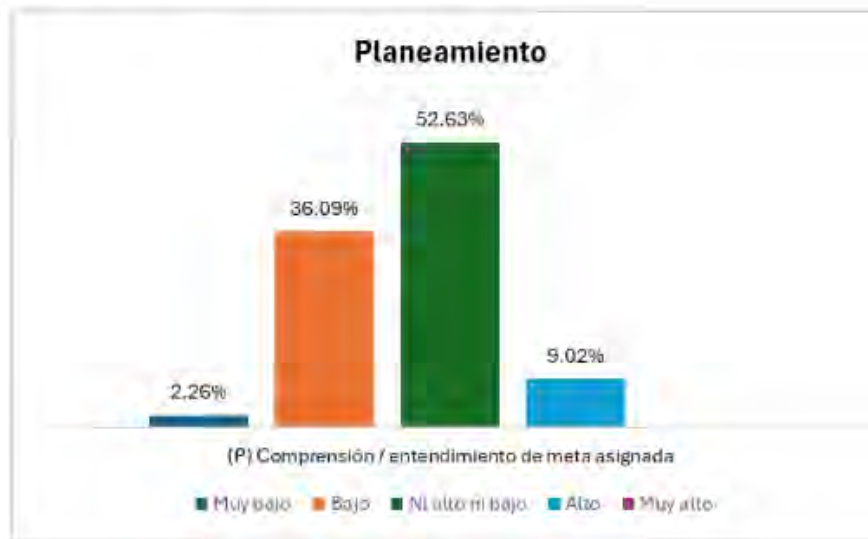


Figura E10: Seguimiento según evaluados



Figura E11: Evaluación según evaluados



- Herramientas de GDR

Figura E12: Normativa

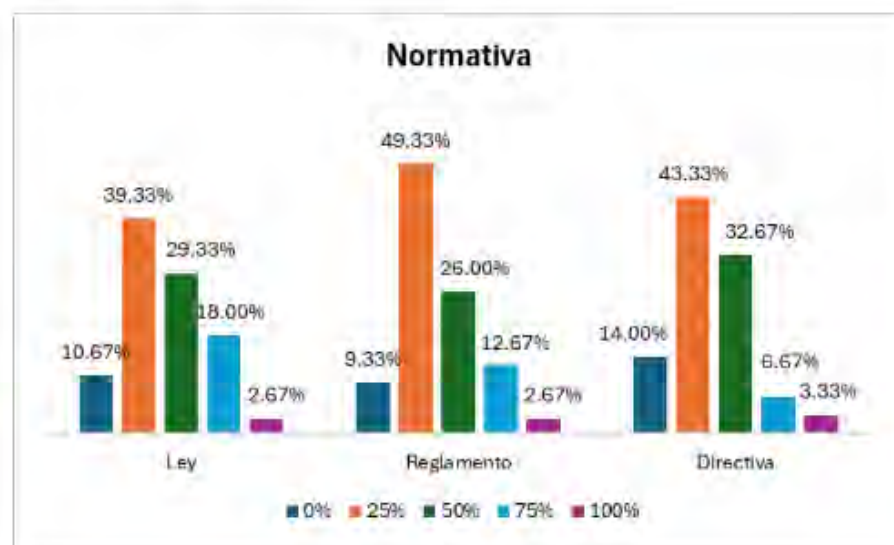


Figura E13: Asistencia a las capacitaciones

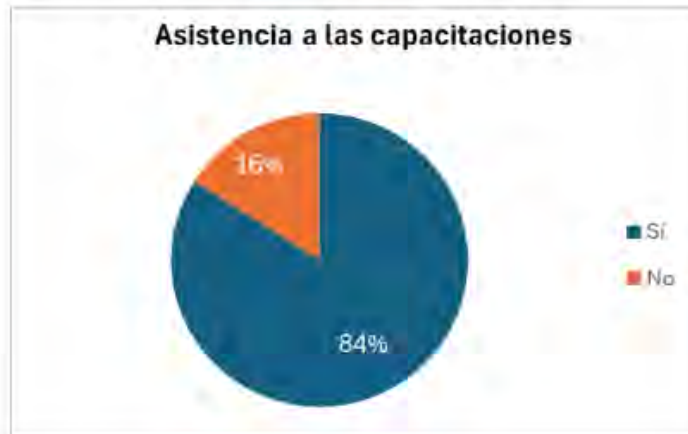


Figura E14: Utilidad de las capacitaciones

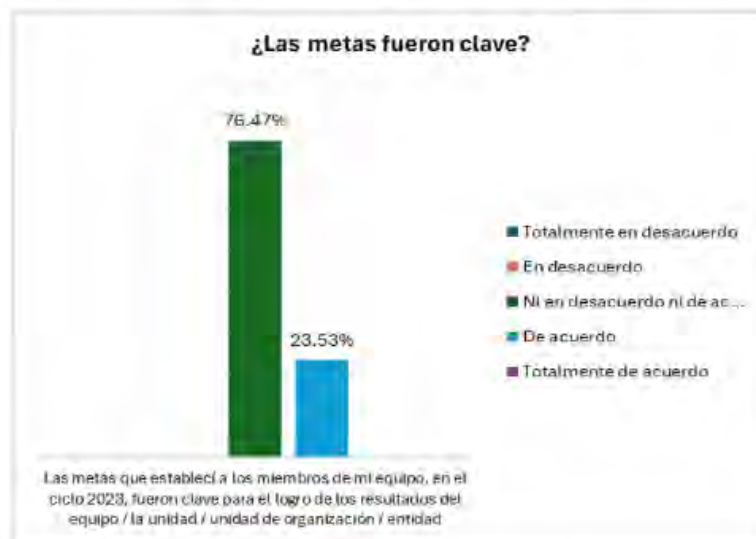


- Complejidad de la tarea
 - Evaluador

Figura E15: Complejidad de las metas de los evaluadores



Figura E16: Claridad de las metas de los evaluadores



- Evaluado

Figura E17: Complejidad de las metas de los evaluados



4. Factor 3: Capacidad gerencial interna

- Liderazgo efectivo

Figura E18: Compromiso del líder

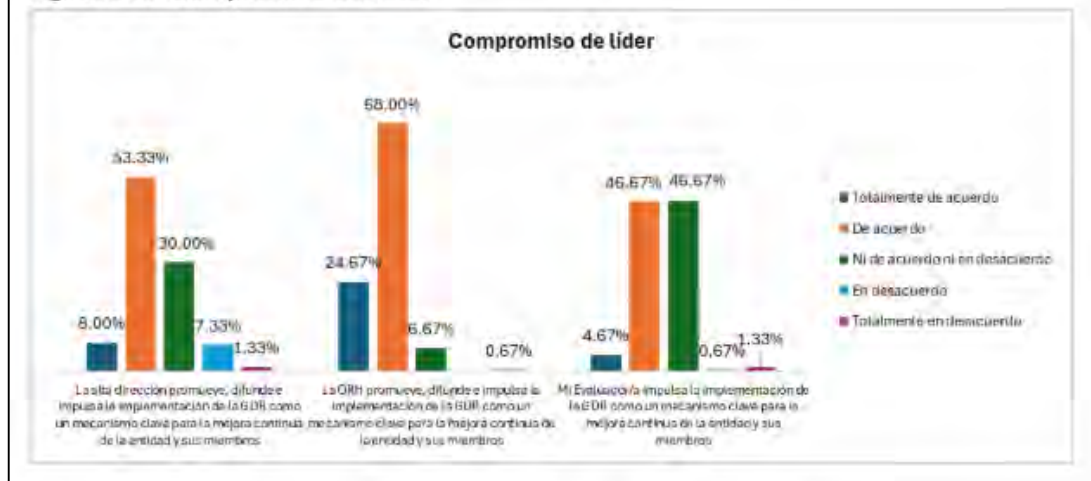
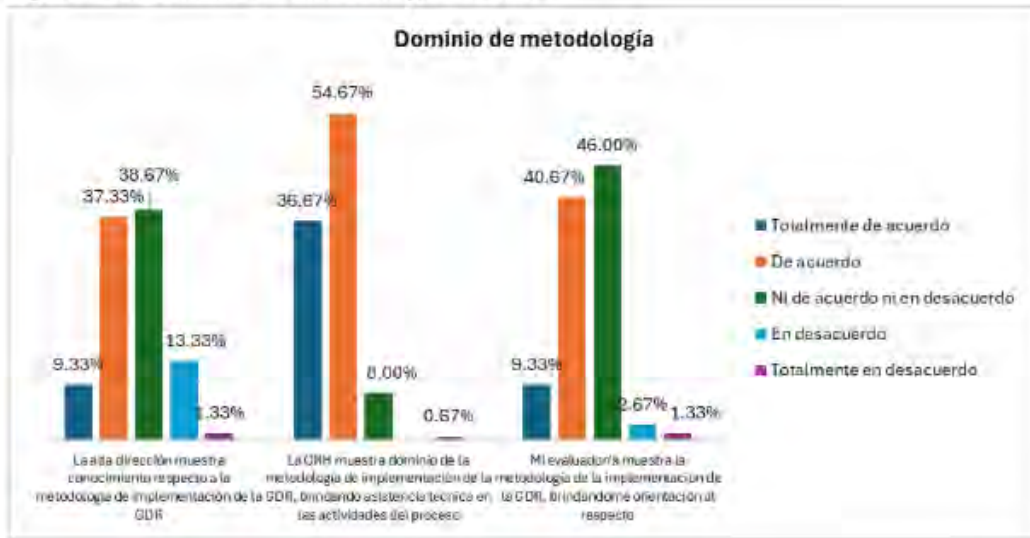


Figura E19: Dominio de metodología del líder



5. Variable dependiente: Vinculación de genera GDR

Figura E20: Vinculación que genera la Gestión del Rendimiento



Anexo F: Matriz de consistencia

Tabla F1: Matriz de Consistencia de la investigación

Objetivo General	Objetivos específicos	Variables	Fuente / Instrumento	Instrumentalización	Disposición en el documento
Identificar los factores relevantes en la implementación de GDR en SUNAFIL durante el periodo 2019-2023.	Identificar los factores que afectan la implementación de GDR en el sector público	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de recursos humanos en el sector público • Proceso de GDR 	Bibliografía sobre gestión de recursos humanos en el sector público	Revisión del modelo de Longo y del modelo propuesto por SERVIR	Planteamiento del problema (capítulo 1) Marco teórico (capítulo 2) Marco contextual (capítulo 3)
	Describir la GDR en el sector público peruano	<ul style="list-style-type: none"> • Avances de la GDR en el sector público peruano • Factores de éxito en la implementación de GDR • Factores que limitan la implementación de GDR 	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía sobre la GDR • Informes anuales de SERVIR sobre la implementación en las entidades participantes en los ciclos del 2019 a 2023 	Revisión de informes anuales y otros documentos normativos de SERVIR	Marco contextual (capítulo 3) Resultados de investigación (capítulo 5)
	Analizar los factores relevantes en la implementación de la GDR de acuerdo al modelo adaptado en SUNAFIL.	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle del proceso de implementación en SUNAFIL • Modelo seleccionado aplicado para la validación de los factores relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de cierre que presentan las entidades a SERVIR • Encuestas realizadas a servidores de SUNAFIL • Entrevistas a los encargados de la implementación de GDR en SUNAFIL y SERVIR 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los informes de cierre de las entidades seleccionadas • Realización y análisis de las encuestas y entrevistas 	Resultados de investigación (capítulo 5) Conclusiones (capítulo Conclusiones y Recomendaciones)