

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE  
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS  
DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

**AUTORES**

ANDREA ANGLÉS ARENAS  
RENZO JAIR LIMA BAQUERIZO

**ASESOR**

RAFAEL ALBERTO MIRANDA AYALA

MARZO, 2021

## **RESUMEN**

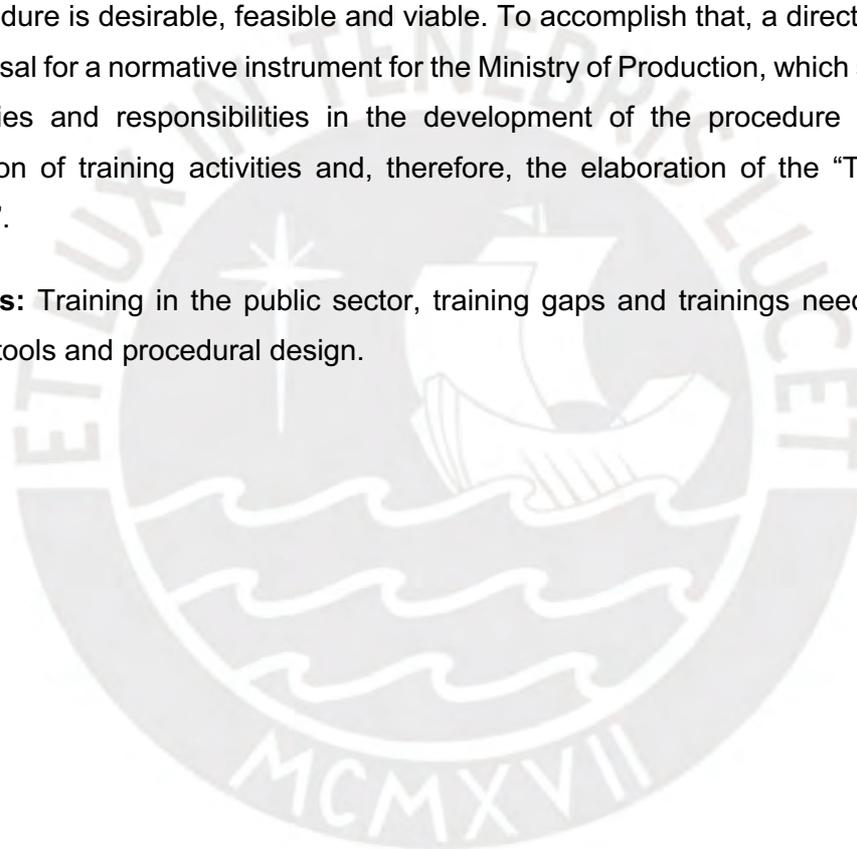
La investigación se centra en el Ministerio de la Producción durante el 2017 y 2019, y evidencia la existencia de limitaciones en la elaboración del “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”, debido a i) la incipiente elaboración de los “Diagnósticos de Conocimientos” desde los entes rectores de los sistemas administrativos, ii) la inexistencia de “Planes de Mejora” del personal del Ministerio de la Producción y iii) la elaboración discrecional de la “Matriz de Requerimientos de Necesidades de Capacitación”, como principal insumo para identificar las acciones de capacitación que se requieren para el cierre de brechas del personal. El proyecto de innovación se centra en este último punto y, en consecuencia, propone la implementación de un procedimiento que facilite esta identificación, a partir de la aplicación de herramientas de recojo de información, el mismo que es deseable, factible y viable. De este modo, se elabora una directiva, como propuesta de instrumento normativo para el Ministerio de la Producción, que sirve para regular las actividades y responsabilidades en la ejecución del procedimiento que optimice la identificación de acciones de capacitación y, en consecuencia, la elaboración del “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”.

**Palabras Clave:** Capacitación en el sector público, brechas de capacitación y necesidades de capacitación, herramientas de recojo de información y diseño de procedimiento

## **ABSTRACT**

The research focuses on the Ministry of Production in the time period between 2017 and 2019, and displays existing limitations in the preparation of the “Diagnosis of Training Needs”, due to i) incipient elaboration of the “Diagnosis of Knowledge” from the governing bodies in charge of the public administrative systems, ii) the lack of “Improvement Plans” for the Ministry of Production public servers and iii) the discretionary preparation of the “Training Needs Requirements Matrix”, as the main input to identify the training activities that are required in order to close the public servers training gaps. The innovation project narrows in this last item and, consequently propose the implementation of a procedure that helps the identification of capacitation needs, relied on the application of information gathering tools. This procedure is desirable, feasible and viable. To accomplish that, a directive is draw up, as a proposal for a normative instrument for the Ministry of Production, which serves to norm the activities and responsibilities in the development of the procedure optimizing the identification of training activities and, therefore, the elaboration of the “Training Needs Diagnosis”.

**Key words:** Training in the public sector, training gaps and trainings needs, information gathering tools and procedural design.



# ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Abstract</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Anexos</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Tablas</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Gráficos</b>	<b>vi</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1 Redacción formal del problema.....	3
1.2 Marco conceptual del problema .....	3
1.3 Arquitectura del problema .....	5
1.4 Marco normativo, institucional y de políticas relacionado con el problema.....	22
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA</b>	<b>31</b>
2.1 Marco teórico sobre las causas del problema.....	31
2.2 Factores causales del problema .....	32
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO</b>	<b>44</b>
3.1 Problema reformulado y desafío de innovación.....	44
3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....	47
3.3 Concepto final de innovación .....	49
3.3.1. Descripción del concepto final de innovación	50
3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación	51
3.4 Prototipo final de innovación .....	55
3.4.1 Descripción del prototipo final	55
3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	67
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO</b>	<b>70</b>
4.1 Análisis de deseabilidad.....	70
4.2 Análisis de factibilidad .....	71
4.3 Análisis de viabilidad .....	73
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>81</b>

## **LITA DE ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público -----	81
Anexo 2. Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema -----	82
Anexo 3. Herramientas de recojo de información sobre el problema público -----	85
Anexo 4. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público - -----	87
Anexo 5. Elementos adicionales para comprender la arquitectura del problema (Diagrama de Ishikawa aplicado al proyecto de innovación) -----	88
Anexo 6. Formato de Matriz de Requerimientos de Capacitación -----	89
Anexo 7. Descripción de experiencias -----	90
Anexo 8. Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación -----	96
Anexo 9. Guía de estructuración del Taller de Socialización de Resultados -----	99
Anexo 10. Propuesta de Directiva -----	101
Anexo 11. Herramientas de recojo de información para el testeo del prototipo -----	133

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla N° 1. Aprobación de los PDP del Ministerio de la Producción 2014 – 2019 -----	8
Tabla N° 2. Brecha de capacitación identificada por el Ministerio de la Producción 2017-2019 --	11
Tabla N° 3. Cumplimiento de metas y jecución presupuestal identificada por el Ministerio de la Producción 2017-2019 -----	12
Tabla N° 4. Marco normativo -----	23
Tabla N° 5. Marco institucional -----	26
Tabla N° 6. Marco de políticas públicas -----	27
Tabla N° 7. Listado de Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas administrativos -----	35
Tabla N° 8. Listado de Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas funcionales -----	35
Tabla N° 9. Jerarquización de factores causales del problema público -----	44
Tabla N° 10. Concepto final -----	50
Tabla N° 11. Agrupación de ideas -----	52
Tabla N° 12. Priorización de ideas -----	52
Tabla N° 13. Bosquejo del concepto -----	53
Tabla N° 14. Elevator pitch del concepto -----	54
Tabla N° 15. Presupuesto proyectado de TSR -----	75

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1. Conformación del servicio civil por regímenes laborales del Ministerio de la Producción 2014 – 2019 -----	7
Gráfico N° 2. Evolución de la Brecha de capacitación identificada por el Ministerio de la Producción 2014-2019 -----	12
Gráfico N° 3. Cumplimiento de la meta presupuestal de los PDP del Ministerio de la Producción 2017-2019 -----	15
Gráfico N° 4. Acciones de capacitación de los PDP del Ministerio de la Producción 2014-2019 ---	16
Gráfico N° 5. Procedimiento actual de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación en órgano o unidad orgánica -----	43
Gráfico N° 6. Formato de Identificación de Objetivos del órgano o unidad orgánica (FIO) -----	56
Gráfico N° 7. Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación de servidores/as del órgano o unidad orgánica (FINC) -----	57
Gráfico N° 8. Procedimiento propuesto para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en órgano o unidad orgánica -----	60

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión de la capacitación en el Estado peruano ha tenido importantes avances. En el marco de la reforma del Servicio Civil, se desarrolló normativa, redefinió y simplificó procedimientos, así como se elaboró herramientas que facilitan la gestión y la administración de los recursos humanos del sector público. Sin embargo, como todo proceso de mejora, presenta aún espacios, ya sea a nivel normativo o procedimental, que amerita revisiones y/o un nuevo desarrollo. Este es el caso de la etapa de planificación del proceso de capacitación y, en específico, en la elaboración de los “Diagnósticos de Necesidades de Capacitación”, los cuales se utilizan para la planificación de las acciones de capacitación del personal de las entidades públicas.

En esta etapa, se encuentra como problema público que su contenido es limitado desde su propio diseño, toda vez que los insumos que contribuyen a su formulación, según establece la normativa, tienen particularidades en su elaboración que dificultan la calidad de la información que ofrecen. De esta forma, las acciones que se planifican para fortalecer las capacidades del cuerpo civil no representan necesariamente las necesidades de capacitación del personal y de la propia entidad, sino que se basan en percepciones y diseños de los/as jefes/as sin un método establecido.

Este proyecto de innovación se centra en esto último y, en consecuencia, propone un método para fortalecer la elaboración de los “Diagnósticos de Necesidades de Capacitación”. Para tal propósito, la investigación realizada se circunscribe al Ministerio de la Producción como caso de estudio, en el que se analiza y describe la dinámica de elaboración de dicho diagnóstico en el marco de la gestión de la capacitación de la entidad, a la vez que se propone un nuevo procedimiento, detallado en actividades a seguir y plazos a cumplir, para identificar necesidades de capacitación que partan desde la participación y el consenso del personal con sus jefes/as inmediatos.

De este modo, los capítulos 1 y 2 de este trabajo abordan la problemática identificada y explican los factores causales que la explican, respectivamente. De este modo, se explica que el contenido de los “Diagnósticos de Necesidades de Capacitación” es limitado debido a la i) incipiente elaboración de los “Diagnósticos de Conocimientos” desde los entes rectores de los sistemas administrativos, ii) la inexistencia de Planes de Mejora del personal del Ministerio de la Producción y iii) la elaboración discrecional de la Matriz de Requerimientos de Necesidades de Capacitación que únicamente recoge la visión de los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción.

Esta matriz, a pesar de lo anterior, es el principal insumo para identificar las acciones de capacitación que se requieren para el cierre de brechas del personal, de acuerdo a la normativa de capacitación. En el capítulo 3, se presta particular atención a este asunto y, en consecuencia, se reformula el problema planteado inicialmente, para abordar en específico la discrecionalidad con la que se elabora la Matriz de Requerimientos de Capacitación. El proyecto de innovación busca superar lo anterior con un nuevo procedimiento, bajo la figura de una directiva, que organice el recojo de información, a partir de la implementación de la “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación”. En este sentido, en el mismo capítulo, frente a la discrecionalidad, se plantea el diseño de un procedimiento estructurado por etapas y apoyado en herramientas cualitativas para recabar información de calidad de los/as responsables y personal de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción respecto a las posibles capacitaciones que necesitan.

Finalmente, en el capítulo 4, se analiza la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación” y el procedimiento diseñado para su implementación. Se encuentra, de este modo, que se trata de una innovación con potencial para ser implementando y escalable en las entidades públicas, con lo que se espera optimizar la elaboración de los “Diagnósticos de Necesidades de Capacitación” y, finalmente, fortalecer el servicio civil y la calidad en la provisión de servicios públicos con servidores/as mejor capacitados/as.

## **CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En este capítulo, se describe al problema público, respecto a la elaboración del “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” (en adelante, DNC) en el Ministerio de la Producción (en adelante, el Ministerio) y, en general, en las entidades públicas, que da origen al presente proyecto de innovación. De este modo, se plantea su definición formal y la arquitectura que permite dimensionarlo, así como se definen los conceptos vinculados al problema. Por último, se expone el marco normativo e institucional que regula la implementación de la gestión de la capacitación.

### **1.1 Redacción formal del problema**

El proyecto de innovación aborda el siguiente problema público:

Contenido limitado del “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” como instrumento para la elaboración del “Plan de Desarrollo de las Personas” del Ministerio de la Producción durante el periodo 2017-2019.

### **1.2 Marco conceptual del problema**

A fin de ir explicando el problema público, es importante tener claridad sobre qué son los DNC y los Planes de Desarrollo de las Personas (en adelante, PDP).

Sobre ambos, es importante señalar que se elaboran en la etapa de planificación del ciclo del proceso de capacitación en la administración pública, el mismo que se complementa con las etapas de ejecución y evaluación. En la planificación, se identifica y define las necesidades de capacitación; la ejecución supone el desarrollo de las capacitaciones aprobadas y, por último, la evaluación comprende la medición de los resultados de las capacitaciones en los/as servidores beneficiados/as. Para efectos del proyecto de innovación, como se adelantase, interesa centrarse en la primera etapa.

De acuerdo a la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”<sup>1</sup> (2016) (en adelante, la Directiva GPC), la etapa de planificación se desarrolla a partir de las siguientes cuatro (4) fases: i) conformación del Comité de Planificación de la Capacitación, ii) sensibilización sobre la importancia de la capacitación, iii) desarrollo del DNC y iv) elaboración del PDP (p. 12).

La referida directiva indica que el Comité de Planificación de la Capacitación está conformado por los responsables de la Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Planeamiento y Presupuesto, así como los representantes de la Alta Dirección y de los/as

---

<sup>1</sup> Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE del 08/08/2016.

servidores/as. Sus funciones son las siguientes: i) asegurar que la capacitación contribuya a la mejora del desempeño y al logro de objetivos, ii) validar el PDP elaborado por la Oficina de Recursos Humanos, y iii) evaluar y determinar las modificaciones al PDP cuando corresponda. La sensibilización, por su parte, busca que el cuerpo civil entienda a la capacitación como importante para el fortalecimiento de su desempeño y consecución de los objetivos de la entidad (pp. 13-14). Una vez realizada esta fase, a la entidad le corresponde el desarrollo del DNC, el mismo que luego sirve como insumo principal para la elaboración del PDP.

#### **- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Existen diferentes aproximaciones desde las cuales la literatura define al DNC. Chiavenato (2002), por ejemplo, lo describe como el inventario de las necesidades de capacitación a satisfacer, las cuales pueden ser pasadas, presentes o futuras, aclarando a su vez que las mencionadas necesidades no suelen ser siempre claras; por lo que, se deben diagnosticar a partir de censos e investigaciones internas que apunten a descubrirlas (pp. 308- 310).

El DNC, en este sentido, es una importante fuente de información para toda organización. Segovia (2008) lo entiende así y, en consecuencia, señala que el DNC es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo, que permite identificar las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cubrir para desempeñarse efectivamente en su puesto (pp. 11-12). Así también, Bravo y Vásquez (2012) precisan que el DNC es el proceso que “proporciona la información necesaria para que los directivos de una organización conozcan la situación de los trabajadores con respecto a su cargo, de este modo pueden tomar las decisiones correctas para mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos” (p. 20).

Por su parte, asociado a la identificación de brechas, Pereira (2018) define al DNC como la herramienta que se utiliza para identificar vacíos entre desempeños adecuados e inadecuados, con lo que se proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación. En esta línea, Dessler y Varela (2005) señalan que la elaboración del DNC consiste en el proceso de determinación del tipo de capacitación que requerirán los colaboradores de una empresa. De este modo, su elaboración contribuye a su vez a la identificación de conocimientos y habilidades específicas para que estos desempeñen su trabajo con el fin de mejorar la productividad y el rendimiento de una empresa (pp. 186-187).

Con esto, los autores están de acuerdo en la orientación del DNC hacia la mejora de la organización a partir de la elaboración de un plan o programa de capacitación. Para Reza (2006), el DNC es la estrategia que tiene la finalidad de entender las carencias referentes

a aptitudes, hábitos y conocimientos, que el personal bajo análisis necesita satisfacer para un desempeño efectivo en la formulación de los programas y planes de capacitación (p. 63-65). Carrión (2005), asimismo, reconoce al DNC como el primer paso dentro de la administración de capacitación, toda vez que recoge información de la demanda y provee de información necesaria para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento (p. 5).

Las definiciones expuestas permiten tener una idea más completa de los componentes, la finalidad y las particularidades que puede tener el proceso de elaboración del DNC. Los autores están de acuerdo en que el DNC incluye las necesidades de capacitación al servicio de los objetivos institucionales con una orientación hacia la mejora del desempeño de los beneficiados. En el Perú, la normativa desarrolla su propia definición. De acuerdo al numeral 6.4.1.3 de la Directiva GPC, el DNC es “el proceso sistemático de recolección, identificación y priorización de necesidades de capacitación a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos, las cuales deben estar alineadas a las funciones de los perfiles de puestos y/o a los objetivos estratégicos de la entidad” (p. 14), la misma que resulta en una matriz de identificación de necesidades de capacitación.

#### **- Plan de Desarrollo de las Personas**

Tanto el artículo 135 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil<sup>2</sup> como el numeral 6.4.1.4 de la Directiva GPC, definen al PDP como el “instrumento de gestión para la planificación de las acciones de capacitación de cada entidad” (p. 15), que se elabora a partir del DNC y cuenta con vigencia anual.

La referida Directiva dispone que la estructura del PDP debe incluir lo siguiente: i) Aspectos Generales, en los que se precise la visión y misión, los objetivos estratégicos, la estructura orgánica, cantidad de servidores/a/s y su régimen laboral, los resultados del DNC y cuáles serán las fuentes de financiamiento; así como ii) la Matriz PDP, que debe comprender el detalle de las acciones de capacitación priorizadas (pp. 15-16). De tal forma, el PDP sirve de guía para el desarrollo de la capacitación en la entidad, toda vez que incluye la planificación de las acciones de capacitación que contribuirían al cierre de brechas del cuerpo civil.

### **1.3 Arquitectura del problema**

En los numerales anteriores, se planteó como problema público que el DNC que se elabora en el Ministerio es limitado en su contenido. Si bien este problema tiene su razón de ser en

---

<sup>2</sup> Ley N° 30057, aprobada mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM del 13/06/2014.

el propio diseño establecido por la Directiva GPC, en cuanto a los insumos que contribuyen al desarrollo del DNC, y a la dinámica establecida en el Ministerio para su elaboración (veáse el capítulo 2), es importante evidenciar antes algunas dimensiones del problema para entender cómo funciona la capacitación dentro de la entidad.

Como se desarrollará, entre el 2017 y 2019, el Ministerio ha propuesto diferentes estrategias para atender las necesidades de capacitación de sus colaboradores/as, sin contar con un enfoque explícito orientado a la participación e involucramiento de los/as usuarios/as de las acciones de capacitación. De la investigación, se evidencia, además, la reducción del presupuesto que se destina a la implementación de los PDP y la disminución en la cantidad de acciones de capacitación que se planifican. Asimismo, se encuentra que la sensibilización respecto a la capacitación no resultó efectiva, toda vez que el Ministerio ha mantenido una inestabilidad continua en el personal en puestos claves para la planificación e implementación del PDP, así como la alta rotación de servidores/as públicos/as, para quienes inicialmente se diseñaron las acciones de capacitación. En este sentido, se describirá a continuación la magnitud del problema en cuanto a la brecha de capacitación existente, el presupuesto asignado y la cantidad de acciones de capacitación planificadas, así como disertará sobre la cultura de capacitación en el Ministerio y el rol de sus actores involucrados<sup>3</sup>.

#### **- Magnitud del problema**

El Ministerio es un organismo conformante del Poder Ejecutivo y, como tal, cuenta con la competencia a nivel nacional en las materias de pesquería, acuicultura, industria, micro, pequeña, mediana y gran empresa, comercio interno, promoción, desarrollo de cooperativas y parques industriales. Algunas de las mencionadas funciones las desarrolla con exclusividad, como por ejemplo la competencia en ordenamiento pesquero y acuícola, pesquería industrial, acuicultura de mediana y gran empresa, normalización industrial, y ordenamiento de productos fiscalizados. De igual forma, cuenta con competencias exclusivas respecto a la innovación productiva y transferencia tecnológica dentro de su sector y competencias. A su vez, comparte funciones con gobiernos regionales y locales en razón a la pesquería artesanal, acuícola de micro y pequeña empresa, acuicultura de recursos limitados; promoción de la industria y comercio interno dentro del ámbito de su jurisdicción, micro y pequeña empresa y cooperativas (ROF, 2017, p. 1).

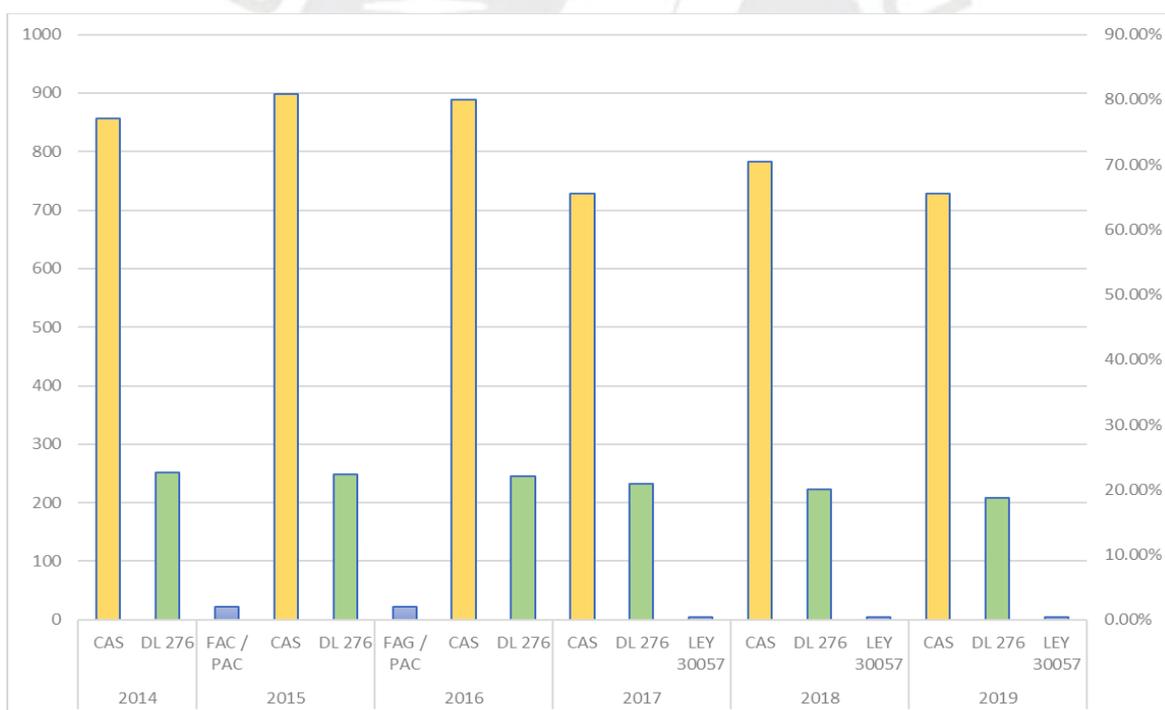
---

<sup>3</sup> En el anexo 1, se encuentra una primera aproximación a la investigación realizada para la arquitectura del problema público. Para efectos del contenido del presente trabajo, lo investigado se desarrolla tanto en este apartado como en el capítulo 2.

Para lograrlo, cuenta con un cuerpo civil conformado por servidores/as públicos/as que desarrollan sus labores en el marco de los regímenes laborales regulados por el Decreto Legislativo N° 1057 - Régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) y el Decreto Legislativo 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa; y, desde el año 2017, cuenta también con servidores/as bajo el nuevo régimen de la Ley del Servicio Civil. Sobre esto, es importante advertir que la cantidad de servidores/as públicos/as pertenecientes al Ministerio se ha venido reduciendo desde el 2014 cuando ascendían a mil ciento ocho (1108)<sup>4</sup> hasta el 2019 llegando hasta novecientos treinta y seis (936)<sup>5</sup>.

De tal forma, en estos años, aproximadamente un 77% del personal viene desempeñándose bajo el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios, y alrededor del 22% se encuentran comprendidos dentro de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa. Dichos porcentajes se vienen sosteniendo durante el tiempo analizado y se presentan de forma gráfica a continuación:

**Gráfico N° 1. Conformación del servicio civil por regímenes laborales del Ministerio de la Producción 2014 - 2019**



Elaboración propia<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Dato recogido del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de la Producción de 2014, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 020-2014-PRODUCE de fecha 29/01/2014.

<sup>5</sup> Dato recogido del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de la Producción de 2019, aprobado mediante Resolución de Secretaral N° 016-2019-PRODUCE/SG de fecha 29/03/2019.

<sup>6</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de la Producción de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Desde la promulgación de la Ley del Servicio Civil, en el mes de julio de 2013, el Ministerio ha venido cumpliendo la normativa dispuesta por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y adecuando sus procesos, obteniendo el 28 de diciembre de 2015 la promulgación de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 364-2015-SERVIR/PE emitida por SERVIR, que declara por iniciado el proceso de implementación del nuevo régimen del Servicio Civil en el Ministerio.

Entre las diferentes disposiciones implementadas por el Ministerio, se tiene que, en cumplimiento de la Directiva N° 001-2011-SERVIR/GDCR, “Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado”<sup>7</sup>, vigente en el periodo 2014 - 2016, y posteriormente la Directiva GPC<sup>8</sup>, vigente desde el 2017 a la actualidad, el Ministerio ha venido elaborando y aprobando oportunamente su PDP (véase la Tabla N° 1).

**Tabla N° 1. Aprobación de los PDP del Ministerio de la Producción 2014 – 2019**

<b>Año</b>	<b>Documento de aprobación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Titular</b>
<b>2014</b>	Resolución Ministerial 020-2014-PRODUCE	29/01/2014	Gladys Triveño Chan Jan
<b>2015</b>	Resolución Directoral 033-2015-PRODUCE	29/03/2015	Piero Eduardo Ghezzi Solís
<b>2016</b>	Resolución Ministerial 046-2016-PRODUCE	04/02/2016	Piero Eduardo Ghezzi Solís
<b>2017</b>	Resolución Secretarial 010-2017-PRODUCE/SG	30/01/2017	Bruno Giuffra Monteverde
<b>2018</b>	Resolución Secretarial 028-2018-PRODUCE/SG	28/03/2018	Lieneke Schol Calle
<b>2019</b>	Resolución Secretarial 016-2019-PRODUCE/SG	29/03/2019	Rocío Ingrid Barrios Alvarado

Elaboración propia<sup>9</sup>

Al respecto, si bien es importante señalar que la Directiva GPC ha servido para reordenar el proceso de capacitación de servidores/as públicos/as, no ha facilitado el proceso para advertir la magnitud de la brecha de capacitación existente en las entidades públicas. Así, en la Directiva GPC, no se ha llegado a precisar los criterios o el procedimiento necesario para medir la brecha de capacitación. Si bien la referida Directiva indica que en el texto del PDP deben consignarse los resultados del DNC, no se trae a colación la necesidad de identificar claramente la brecha de capacitación existente en las entidades públicas ni su

<sup>7</sup> Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR-PE de fecha 21/03/2011.

<sup>8</sup> En el artículo 2, se formaliza la derogación de la anterior directiva.

<sup>9</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de la Producción de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019; y el Oficio N° 02711-2019/PRODUCE/FUN.RES.ACC.INFO del 07/10/2019.

deber de explicitarla en el contenido del PDP anualizado; lo que limita ampliamente las posibilidades de planificar y ejecutar acciones de capacitación de forma estratégica.

Sin embargo, es importante resltar que, el Ministerio, a través de los PDP, ha realizado esfuerzos por identificar las brechas de capacitación a ser atendidas. Para tal propósito, ha estado determinando la cantidad de servidores/as que requieren de acciones de capacitación y cuáles serían estas. En esta línea, tanto en el PDP del 2017 como el PDP del 2018, por ejemplo, se reconoce como un objetivo específico de la capacitación el “Reducir brechas y actualizar conocimiento de capacidades técnicas de los servidores civiles a fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales con enfoque de resultados”. En concordancia, la Estrategia de Formación y Desarrollo expuesta en los PDP de 2017, 2018 y 2019 indican lo siguiente:

“Las actividades de capacitación han sido planificadas en base a la necesidad institucional, nuestra cultura organizacional y sus objetivos estratégicos, con el fin de contribuir al logro de la misión, objetivos, funciones e implementación de programas institucionales; cuyo resultado deberá ser, potenciar el desarrollo laboral de los servidores civiles, en base a las brechas detectadas en los perfiles de puestos y de las necesidades de capacitación identificadas por los mismos órganos y unidades orgánicas de nuestro Sector” (p.10).

Asimismo, el Ministerio también ha desarrollado en los PDP de 2017, 2018 y 2019 un acápite especializado sobre el DNC, pero no expone información exacta que permita determinar la brecha de capacitación. En esta línea, por ejemplo, en el numeral VIII del PDP del 2017, el Ministerio se limitó a replicar lo dispuesto por la Directiva GPC, aseverando que, como resultado del DNC, se ha identificado brechas de capacitación sin exponer cifra alguna o mayor información al respecto, tal como se presenta a continuación:

## “VII. DIAGNÓSTICO Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### 8.1 Evaluación Diagnóstica

- Evaluación Diagnóstica: El Plan de Desarrollo de las Personas 2017 fue elaborado mediante un proceso sistemático de recolección, identificación y priorización de necesidades de capacitación a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos, los cuales debe estar alineados a las funciones de los perfiles de puestos y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.
- Como insumo se contó con las necesidades de capacitación planteadas por todas las unidades orgánicas del Ministerio de la Producción.
- Se integró toda la información en una sola Matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC, a fin de evaluar la pertinencia de los

requerimientos de capacitación, teniendo en cuenta los criterios de: Beneficio de la capacitación, Funciones del Servidor y Objetivos de la Capacitación.

## 8.2 Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Según las necesidades de capacitación reportadas, algunas **Dependencias señalaron haber encontrado brechas en sus perfiles de puestos**, las mismas que se irán superando progresivamente con la capacitación” (p.13) (la negrita es de los autores).

Los PDP de 2018 y 2019, por su parte, replican el contenido del numeral 8.1. del PDP del 2017, sobre Evaluación Diagnóstica, citado en el párrafo anterior. Sin embargo, en el apartado referido a los resultados del DNC, el Ministerio ha creído conveniente desarrollar de forma breve cada una de las fases de la etapa de planificación de la gestión de capacitación, ubicando en la tercera fase al DNC, como se presenta a continuación:

### “VII. DIAGNÓSTICO Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

(...)

#### 8.2 Resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

(...)

##### Fase 3: Diagnóstico

A efectos de diagnosticar las necesidades de capacitación, se solicitó a las/los coordinadores/as designados de capacitación de los órganos y unidades orgánicas completar el Formato de Matriz de Requerimiento de Capacitación, quienes luego de recopilar la información con sus equipos de trabajo y recibiendo la asistencia técnica sobre el llenado del Formato por parte de la Oficina General de Recursos Humanos, remitieron sus requerimientos de modo físico y vía electrónica para su consideración y validación correspondiente. Cabe precisar que, la Oficina General de Recursos Humanos, luego de la evaluación de los requerimientos efectuados por los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de la Producción, realizó el diagnóstico consolidado considerando los siguientes criterios:

- Que estén orientados a la función del puesto.
- Que estén orientados al logro de objetivos institucionales, en relación a las funciones de cada órgano y unidad orgánica.
- Transversalizar cursos con no menos de dos órganos y/o unidades orgánicas.
- Que cuenten con rango de pertinencia validado mayor a siete.

- Que presenten concordancia y/o pertinencia a las funciones del órgano y/o unidad orgánica” (p.13).

De lo anterior, a pesar no contar con cifras exactas en el DNC, de la revisión de los PDP de 2017, 2018 y 2019, se pudo identificar la cantidad de servidores/as que requieren capacitación, con lo que se puede inferir que dicho personal correspondería a la brecha de capacitación determinada por el Ministerio, la misma que se resume en la Tabla N° 2.

**Tabla N° 2. Brecha de capacitación identificada por el Ministerio de la Producción 2017-2019**

<b>Año</b>	<b>Servidores/as que requieren capacitación</b>	<b>Brecha de capacitación<sup>10</sup></b>
<b>2014</b>	280	25.27%
<b>2015</b>	127	10.86%
<b>2016</b>	975	84.42%
<b>2017</b>	793	82.26%
<b>2018</b>	806	80.20%
<b>2019</b>	625	66.77%

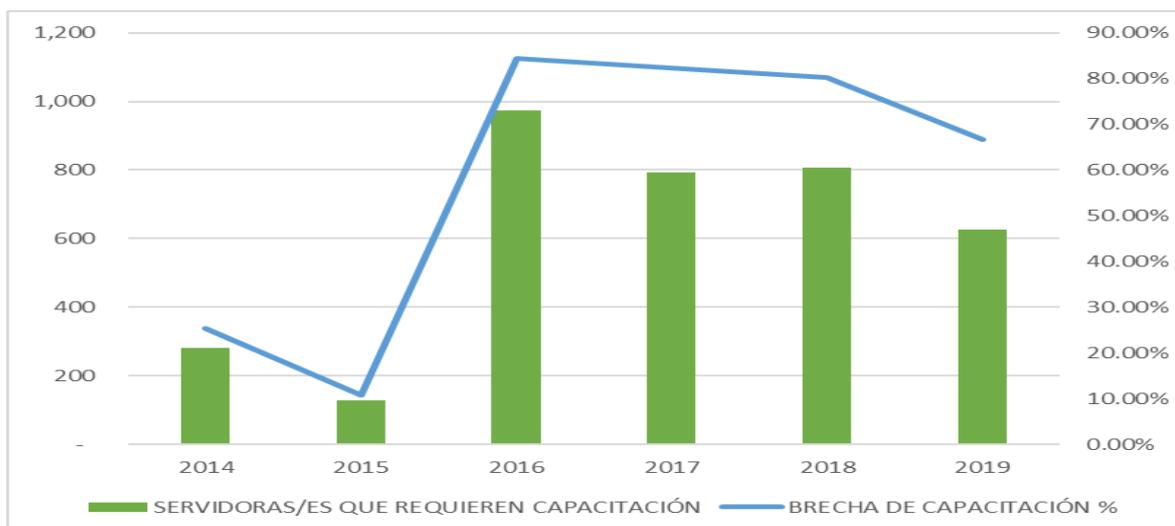
Elaboración propia<sup>11</sup>

De lo anterior, se observa que desde el 2017 al 2019, la brecha de capacitación se redujo en 15%, pero continúa representando un porcentaje considerable de la totalidad de las servidores/as, superando incluso el 60% de la totalidad del cuerpo civil del Ministerio en el 2019, cifra que fue aún más prominente en el 2017, que superó el 80% del total. Si se retrocede hasta el 2014, se puede observar que, si bien la brecha de capacitación parece disminuir entre 2017 y 2019, en el 2015 su magnitud apenas sobrepasaba el 10%, y fue al año siguiente que la brecha se disparó hasta el 84% de servidores/as que requerían algún tipo de capacitación (véase el Gráfico N° 2).

<sup>10</sup> Se calcula del porcentaje que representa el personal que requiere capacitación sobre el total.

<sup>11</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

**Gráfico N° 2. Evolución de la brecha de capacitación identificada por el Ministerio de la Producción 2014-2019**



Elaboración propia<sup>12</sup>

Al respecto, es importante advertir que las cifras que han sido identificadas por el Ministerio se encuentran a nivel planificación y, por tanto, representan la meta que se desea alcanzar a través de la implementación de la totalidad de las acciones de capacitación planificadas en los PDP. Para tal propósito, el Ministerio también ha determinado el presupuesto que se requiere para atender la brecha de capacitación identificada. Sobre esto, si se revisa la ejecución de los presupuestos planificados para la implementación de los PDP, se puede observar que existe diferencias considerables en la ejecución presupuestal. Respecto al 2018, el Ministerio solo logró ejecutar el 43% del presupuesto planificado en el PDP anual e, incluso para el mes de octubre de 2019, el presupuesto ejecutado para la implementación del PDP anual se encontraba en un 27% de ejecución efectiva (véase la Tabla N° 3).

**Tabla N° 3. Cumplimiento de metas y ejecución presupuestal del PDP identificada por el Ministerio de la Producción 2017-2019**

Año	Meta	Cumplimiento de meta (%)	Presupuesto planificado (S/)	Presupuesto ejecutado (S/)	Presupuesto ejecutado (%)
2014	280	221%	943,860	395,021	42%
2015	127	165%	500,000	477,607	96%
2016	975	53%	778,881	551,633.74	71%
2017	793	100%	1,000,000	1,136,316.49	114%

<sup>12</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Año	Meta	Cumplimiento de meta (%)	Presupuesto planificado (S/)	Presupuesto ejecutado (S/)	Presupuesto ejecutado (%)
2018	806	100%	1,831,850	795,034.63	43%
2019*	625	60%	400,000	107,989.68	27%

Nota: \*Actualizado al 04/10/2019  
Elaboración propia<sup>13</sup>

Si bien la brecha de capacitación ha sido identificada y presupuestada en el marco de la elaboración y aprobación de los PDP del Ministerio, en 2018 y 2019, se cuenta con diferencias de cumplimiento en las metas trazadas, existiendo incluso posible incongruencias en los datos proporcionados, lo que resta certeza respecto al cierre de brechas obtenido. Por ejemplo, para el 2018, el Ministerio asevera que cumplió con la meta del 100% de servidores/as capacitados/as; sin embargo, a nivel presupuestal solamente se logró ejecutar efectivamente el 43%. De igual forma, respecto al 2019, se encuentra que para el mes de octubre se habría capacitado a un 60% de las servidores/as identificados. Sin embargo, a dicha fecha, solo se habría ejecutado efectivamente el 27% del presupuesto proyectado para la implementación de las acciones de capacitación contenidas en el PDP.

#### - **Cultura de capacitación y actores involucrados del Ministerio de la Producción**

La cultura de capacitación del Ministerio se enmarca en lo dispuesto por el sexto subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos del Estado peruano, el de Gestión del desarrollo y la capacitación. El mencionado subsistema contiene políticas tanto de progresión en la carrera pública como respecto al desarrollo de capacidades de sus servidores/as, encontrándose destinado a garantizar el aprendizaje individual como colectivo que se requiera para el logro de los objetivos o finalidades institucionales u organizativas de la entidad, permitiendo, a su vez, desarrollar las competencias de su cuerpo civil y, si corresponde, estimulando su desarrollo profesional (Ministerio de Justicia, 2016, p. 58).

Dentro de ese marco de acción, es importante analizar las siguientes tres (3) características claves para entender la cultura de capacitación que existe en el Ministerio: i) el compromiso de la entidad con la capacitación de su cuerpo civil, tanto en el ámbito presupuestal como en la diversidad de la oferta de capacitación que contratan con dicho presupuesto; ii) la estrategia propuesta por el Ministerio para atender las necesidades de capacitación de sus

<sup>13</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019; y el Oficio N° 02711-2019/PRODUCE/FUN.RES.ACC. INFO del 07/10/2019.

servidores/as públicos/as, dentro del cual se encuentra el proceso de capacitación que implementan; y iii) los actores y su actitud frente a la capacitación.

Respecto al primero, como se adelantase en el apartado anterior, el Ministerio ha tenido propuestas presupuestales diversas entre 2017 y 2019, las mismas que fueron definidas en la etapa de planificación del proceso de PDP. Así, se encuentra que en el 2017 se propuso un ambicioso monto de S/ 1,000,000.00 (un millón con 00/100 soles), lo que representaba un incremento del 28% del presupuesto respecto al 2016 para la implementación del PDP anual. De igual forma, en el 2018, el presupuesto se incrementó en un 83% llegando a S/ 1,831,500.00 (un millón ochocientos treinta y un mil quinientos con 00/100 soles). No obstante, dicha tendencia sufrió una importante caída para el 2019, contando con un presupuesto de solo S/ 400,000.00 (cuatrocientos mil con 00/100 soles), lo que representaba una reducción del 78% del presupuesto propuesto respecto al año anterior (2018) y un 60% en relación al 2017 (véase la Tabla N° 3).

Sobre lo anterior, en entrevista<sup>14</sup>, el especialista en gestión de la capacitación del Ministerio de dichos años, precisa que, si bien se propuso un techo presupuestal ambicioso en el 2017 para la implementación del PDP anual, dicha meta fue superada en un 14%, llegando a una inversión total de S/ 1,136,316.49 (un millón ciento treinta y seis mil trescientos dieciséis con 49/100 soles). A razón de esto, para el año siguiente, se propuso un techo aún mayor, con un aumento del 83% del presupuesto para la implementación del PDP 2018. Sin embargo, el entrevistado indica que, habiendo sido el 2018 un año de turbulencia política que tuvo especial repercusión en el Ministerio<sup>15</sup>, solo se logró cumplir el 43% de la meta presupuestal propuesta para dicho año.

Los cambios de autoridades no permitieron dotarle de estabilidad a los procesos internos del Ministerio y, según el especialista en gestión de la capacitación, incluso paralizó la implementación del PDP anual, como consecuencia del constante cambio de personal en áreas críticas como la Oficina de Logística, encargada de gestionar las contrataciones de los prestadores de servicios de capacitación requeridos por el personal, así como en las áreas usuarias de las acciones de capacitación, que sufrían cambios drástico sobre las necesidades de capacitación y su importancia.

Al respecto, para el 2019, se redujo en más del 70% el presupuesto a invertir en la implementación del PDP. De este modo, mientras la alta dirección del Ministerio va cambiando y, en consecuencia, cambia a los/as funcionarios/as en sus direcciones de línea

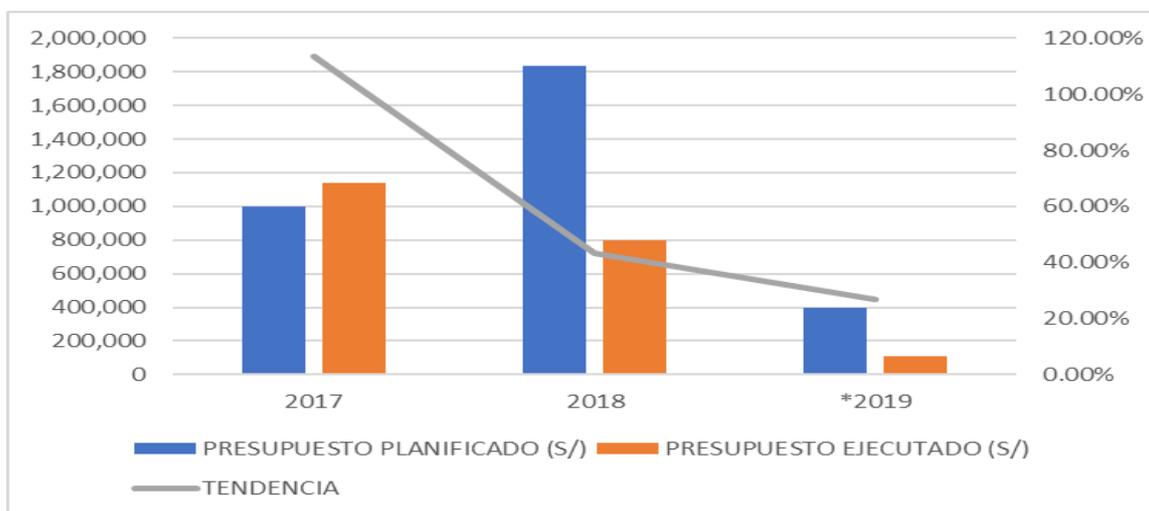
---

<sup>14</sup> Para las entrevistas realizadas, se siguieron los guías presentadas en el anexo 2. En tanto se trataron de entrevistas semiestructuradas, las guías solo sirvieron de referencia y las preguntas se modificaron de acuerdo al desarrollo de las conversaciones.

<sup>15</sup> Durante el 2018, el Ministerio estuvo bajo la dirección de tres (3) ministros/as diferentes.

y/o mandos medios, la capacitación pierde liquidez presupuestal, con lo que se puede inferir que las acciones de capacitación y el desarrollo de competencias del cuerpo civil deja de ser una prioridad para la entidad como pliego presupuestal (véase el Gráfico N° 3).

**Gráfico N° 3. Cumplimiento de la meta presupuestal de los PDP del Ministerio de la Producción 2017-2019**



Elaboración propia<sup>16</sup>

Esta idea se refuerza con el peso que representa el presupuesto para el PDP respecto al presupuesto total de Ministerio. De la plataforma “Consulta Amigable” del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)<sup>17</sup>, se puede verificar que la ejecución presupuestal en la implementación de acciones de capacitación del 2017 representó un 0.15% del total del presupuesto ejecutado. En el 2018, este porcentaje se redujo al 0.10% y llega en el 2019 a un ínfimo 0.03%<sup>18</sup>.

Por otro lado, respecto a la propuesta de acciones de capacitación contenida en los PDP del Ministerio, se observa que desde el 2016 se eleva de forma significativa la cantidad de acciones de capacitación y así se encuentra un pico interesante en el 2017 con la mayor

<sup>16</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019; y el Oficio N° 02711-2019/PRODUCE/FUN.RES.ACC. INFO (07/10/2019).

<sup>17</sup> Mediante la consulta realizada en fecha 06/04/2020, se puede observar que en el 2017 el Ministerio de tuvo una efectiva ejecución presupuestal anual del 87.5% correspondiente a S/ 751,678,925.00 (setecientos cincuenta y un millones seiscientos setenta y ocho mil novecientos veinticinco con 00/100 soles), en el año 2018, dicha ejecución se elevó a S/ 761,800,256.00 (setecientos sesenta y un millones ochocientos mil doscientos cincuenta y seis con 00/100 soles), logrando un 83.9% de efectividad, y respecto al 2019 se tuvo el 89.7% del presupuesto ejecutado logrando una inversión de S/ 800,531,390.00 (ochocientos millones quinientos treinta y un mil trescientos noventa con 00/100 soles).

<sup>18</sup> Respecto a este último dato, se debe precisar que, el Ministerio informa que, al 04 de octubre de 2019, mediante Oficio N° 02711-2019/PRODUCE/FUN.RES.ACC.INFO de 07/10/2019, se habría ejecutado un total de S/ 107,989.68 (ciento siete mil novecientos ochenta y nueve con 68/100 soles). Sin embargo, al consultar la plataforma del MEF, se encuentra que se ha invertido efectivamente S/ 214,617.00 (doscientos catorce mil seiscientos diecisiete con 00/100 soles) en la específica de gasto “Servicios de capacitación y Perfeccionamiento” del rubro “Gestión de recursos humanos”, durante el 2019. Considerando esta diferencia, se utiliza el mayor valor para determinar el peso presupuestal del 0.03%.

cantidad de acciones de capacitación propuestas en el PDP anual (150). No obstante, esta tendencia no continuó en los siguientes años y, de esta forma, por ejemplo, para el 2019, la propuesta fue bastante reducida (43) (véase el Gráfico N° 4).

**Gráfico N° 4. Acciones de capacitación de los PDP del Ministerio de la Producción 2014-2019**



Elaboración propia<sup>19</sup>

Es importante indicar que la cantidad no necesariamente representa mayor calidad o eficacia en las acciones de capacitación propuestas. Sin embargo, es interesante que, en años anteriores a la implementación del nuevo régimen del Servicio Civil y al actual ordenamiento normativo vigente, el Ministerio incluyese propuestas de acciones de capacitación de mayor duración a las observadas en los PDP de 2017, 2018 y 2019. Así, en el 2016, por lo menos el 30% de las acciones de capacitación propuestas se trataban de acciones de mediana duración (diplomados). A partir del 2017, con el nuevo marco normativo vigente respecto al proceso de capacitación en el sector público, si bien se evidencia un aumento en su cantidad respecto al 2015 (150 en el 2017, 132 en el 2018 y 43 en el 2019), se cuenta únicamente con acciones de capacitación de corta duración (cursos y/o talleres). De esta manera, durante estos años, no solamente se ve reducido el presupuesto y la cantidad de acciones de capacitación, sino también el tiempo que invierten los/as servidores/as en capacitarse.

Otra característica que es interesante analizar es la estrategia que el Ministerio viene proponiendo e implementando para atender las necesidades de capacitación de su cuerpo civil. Los PDP de 2017, 2018 y 2019 dedican un apartado a la exposición de las estrategias

<sup>19</sup> Sobre la base del Plan de Desarrollo de Personas del Ministerio de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

de formación y desarrollo que se pondrán en marcha para la implementación del proceso de capacitación, lo que inicia siempre con la misma premisa:

“Las actividades de capacitación han sido planificadas en base a la necesidad institucional, nuestra cultura organizacional y sus objetivos estratégicos, con el fin de contribuir al logro de la misión, objetivos, funciones e implementación de programas institucionales; cuyo resultado deberá ser, potenciar el desarrollo laboral de los servidores civiles, en base a las brechas detectadas en los perfiles de puestos de las necesidades de capacitación identificadas por los mismos órganos y unidades orgánicas de nuestro Sector” (p. 10).

Seguida a dicha premisa, el texto expone una serie de estrategias institucionales que se desarrollarán en la implementación del PDP anual, teniendo ocho (8) estrategias idénticas durante 2017 y 2018, y cuatro (4) estrategias diferentes para el 2019. Durante 2017 y 2018, la única estrategia que hace referencia a los usuarios de las acciones de capacitación es la signada con el número 5.8, que indica lo siguiente:

“Inculcar en los colaboradores la importancia de la capacitación y el fin que persigue; que es cerrar las brechas y potenciar el perfil del servidor civil, motivo por el cual, para participar en una acción de capacitación, deberán firmar el ACTA DE COMPROMISO DE CAPACITACIÓN, que asimismo deberá ser suscrita por sus Jefes Inmediatos (...)” (p. 11).

Con esto, se observa una estrategia que apunta a la sensibilización del cuerpo civil de la entidad, la cual, sin embargo, se limitaría únicamente a la suscripción de un documento vinculante entre el/la usuario/a final de la capacitación y el Ministerio en su papel de habilitador del servicio de capacitación. En la entrevista, según el especialista en gestión de la capacitación del Ministerio, en el 2018, se trabajó conjuntamente con la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil de SERVIR, respecto a la sensibilización de la importancia de la capacitación en el ámbito público, mediante talleres que se encontraban exclusivamente dirigidos a los/as Directivos/as Públicos/as que cuenten con personal a su cargo. Si bien se buscaba sensibilizar sobre el rol fundamental que deben desarrollar en el levantamiento de información como nexo directo con el cuerpo civil del Ministerio, no se hizo mención alguna sobre la participación de los/as usuarios/as finales de las acciones de capacitación en esta etapa de sensibilización.

Por su parte, dentro de las estrategias planteadas en el PDP del 2019, se tiene como única mención a los/as usuarios/as finales de las acciones de capacitación la estrategia signada como 5.4, que expone lo siguiente:

“Desarrollar acciones de capacitación accesible a los servidores de la Entidad, teniendo en cuenta el desplazamiento y horario acorde para ser capacitados en cursos a medida (inhouse, presenciales, virtuales y semipresenciales)” (p.11).

Se entiende así que, en el 2019, la implementación del PDP tendría en cuenta aquellas dificultades y facilidades que tiene el personal para poder acceder efectivamente a las acciones de capacitación propuestas, lo cual representa un enfoque distinto en torno al cuerpo civil. De acuerdo al especialista en gestión de la capacitación, este cambio responde a los aprendizajes acumulados en años anteriores. Por ejemplo, durante el 2017 y 2018, se indica que se pudo observar que existía una importante proporción de trabajadores/as bajo el régimen del Decreto Legislativo 276<sup>20</sup>, quienes no accedían a las acciones de capacitación ofertadas por el Ministerio al no poder compatibilizar su horario de salida con el horario de inicio de las actividades. De tal forma, para fines de 2018 y el 2019, se esperaba mejorar la programación de acciones de capacitación, a fin de que puedan ser aprovechadas por la gran mayoría del cuerpo civil.

No obstante lo anterior, si bien se proponen varias estrategias institucionales para la implementación de los PDP, poco se ha avanzado en integrar a los/as usuarios/as finales en el desarrollo de las mismas. Así, no se evidencia que su participación resulte ser una prioridad al momento de definir estrategias, a pesar de contarse con metas que los involucran directamente, como la evaluación de satisfacción de la capacitación recibida o el alcance cuantitativo que tuvo la implementación del PDP.

Por último, conviene también describir la actitud de los actores involucrados frente al proceso de capacitación y ante las acciones comprendidas en el PDP. De la revisión de los documentos oficiales y las entrevistas desarrolladas en el Ministerio, se ha podido identificar cuatro (4) actores importantes en el ciclo de gestión de capacitación. Así, a un nivel político, se tiene i) al/ a la titular de la entidad que se traduce en el/la Ministro/a del sector; mientras que, en los niveles de operativización, se cuenta con tres (3) actores que destacan por su intervención en la determinación de la brecha de capacitación y las necesidades de capacitación, que son ii) el especialista en gestión de la capacitación de la OGRH, iii) los/as directores/as a cargo de los órganos o unidades orgánicas de la entidad y que cuentan con personal a su cargo, y, iv) el cuerpo de servidores/as públicos/as.

Según el especialista en gestión de la capacitación, en el Ministerio se viene trabajando en crear una cultura de capacitación que permita al personal sentirse valorado por la entidad. Así, por ejemplo, se indica que el reconocimiento de los/as participantes en ceremonias promovidas dentro de la entidad sirven de ejemplo para el resto del cuerpo civil y tiene la

---

<sup>20</sup> También denominados como “nombrados/as”.

intención de posicionarlos como una pieza importante dentro del engranaje institucional. De este modo, el entrevistado señala que, desde la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH), se viene mejorando los procesos de capacitación, certificación y evaluación de los/as participantes.

Lo anterior, sin embargo, contrasta con el hecho de que el Ministerio se ha caracterizado por su constante inestabilidad en el 2018, con el continuo cambio de titulares; lo que repercutió no solo en la visión y líneas de acción de la entidad en su totalidad, sino también en la conformación de sus cuadros directivos, quienes son los/as responsables de implementar las disposiciones de los altos mandos. Así, por ejemplo, la operativización del PDP se ha visto afectada por el constante cambio de autoridades políticas y directivos/as de confianza, que implica el retraso y la realización de reprocesos en la implementación.

De acuerdo al especialista en gestión de la capacitación, entre 2016 y 2017, la estabilidad en los más altos cargos del Ministerio permitió desarrollar una ruta de trabajo orientada a mejorar y aumentar las acciones de capacitación y la inversión presupuestal en ellas, que se evidencia en el aumento progresivo del presupuesto de 2017 y 2018. No obstante, según el referido entrevistado, en el 2018, se ralentizó el progreso logrado, al tener tres (3) ministros/as en un (1) solo año. Con esto, se indica que el constante cambio de personal en las diferentes áreas intervinientes directa o indirectamente en la gestión de la capacitación no ha permitido, por ejemplo, levantar información para realizar diagnósticos prospectivos hacia dos (2) años adelante, teniendo un cambio del 20% al 30% de personal que ya no se encuentra laborando en la entidad.

De esta forma, la programación de las acciones de capacitación también se habría visto reducida en su alcance, puesto que no abarcarían a la totalidad del cuerpo civil sobre quienes se planificó inicialmente. Esto obliga a que se busque reemplazos de posibles beneficiados/as de la capacitación con similares condiciones; pero, al no tratarse de los que inicialmente fueron programados, no se responde necesariamente al diagnóstico realizado y a la planificación preliminar de las necesidades de capacitación.

En esta línea, el entrevistado indica además que la falta de compromiso desde los más altos mandos ocasiona muchas veces que se reduzca drásticamente el alcance de las acciones de capacitación anuales, siendo recortadas en el presupuesto que puede destinarse a ellas y, en consecuencia, se obliga a reducir las acciones de capacitación planificadas, así como la cantidad de los/as beneficiados/as por estas. Asimismo, señala que los/as jefes/as de las unidades orgánicas suelen priorizar otras actividades antes que la capacitación, a pesar de haber diagnosticado y solicitado la capacitación del personal a su cargo. Además, solicitan que las acciones de capacitación se realicen fuera del horario

de trabajo a partir de las 6 p.m. o 7 p.m., con lo que muchas veces los/as servidores/as públicos/as no se quedan hasta esas horas, siendo los de mayor incidencia los/as nombrados/as.

Sobre esto, es importante anotar que las acciones de capacitación en el Ministerio durante el 2017 y los tres (3) primeros trimestres del 2018, se impartieron en el horario de 7 p.m. a 9 p.m. Desde el último trimestre de 2018, por política institucional, se programaron las acciones de capacitación lo más cercanas al horario de trabajo, desde las 4 p.m. hasta las 7 p.m., lo que ha permitido tener una mayor concurrencia de parte de los/as beneficiados/as. El entrevistado indica que esta práctica permite fomentar a su vez el bienestar familiar y respeto del tiempo libre del personal; aunque, señala que han existido muchos directores/as que se han quejado con comentarios como “¿Cómo vas a mandar a estudiar? Esto no es colegio ni universidad, es horario de trabajo”. Esto puede denotar que no existe una buena administración de tiempos en el trabajo que permita compatibilizar el desarrollo de las labores encomendadas y las capacitaciones programadas. A su vez, demuestra la poca sensibilización que tienen algunos/as directivos/as públicos/as respecto a las necesidades de capacitación para el cierre de brechas y fortalecimiento de competencias.

Por otro lado, el especialista en gestión de la capacitación comenta que desde las unidades orgánicas se tiene la percepción de que los trabajadores/as contratados/as en el marco del Decreto Legislativo 276 presentan muy poco interés por formar parte de las acciones de capacitación planificadas y ejecutadas por la entidad, contrastando con el interés que demuestra el personal contratado mediante Contratos Administrativos de Servicio (CAS) que, en general siendo personas jóvenes, buscan sacarle el mayor beneficio de las acciones de capacitación programadas.

Como se adelantase, si bien para el 2017 se evidenciaba una baja participación de estos primeros, en parte del 2018, se tuvo a bien ajustar el horario de las capacitaciones (entre las 4 p.m. y 7 p.m.) para que este bloque del personal encuentre mayores facilidades de acceso por su cercanía al horario de trabajo. Como comenta el entrevistado, con dicho ajuste se superó la visión negativa de este personal hacia las capacitaciones, quienes las percibían como cursos excluyentes y no diseñados para que puedan beneficiarse. En esta línea, por ejemplo, según precisa el especialista en gestión de la capacitación, para noviembre de 2018, se llegó a tener una participación del 70% de este bloque del personal.

En línea con lo ya señalado, sin embargo, el entrevistado indica que se evidencia cierta inacción de parte de los/as Directivos/as Públicos/as nuevos para promover el desarrollo de competencias de este tipo de personal del Ministerio, al no continuar con el esfuerzo para ajustar la programación que anteriormente ya se venían implementando a fines de

2018. De este modo, se comenta que no existe un compromiso real desde dichos puestos de dirección para incluir a todo el personal en el planeamiento de acciones de capacitación, con lo que se percibiría una falta de empatía con el personal a su cargo y la puesta en importancia de su labor como parte del trabajo en equipo de la entidad.

En general, el especialista en gestión de la capacitación señala que los/as Directivos/as Públicos/as con personal a su cargo suelen delegar a otras personas el desarrollo del DNC y sus herramientas relacionadas, no entendiendo la real importancia de la capacitación y su buen planeamiento, así como la comunicación y levantamiento de información de forma directa con el personal a su cargo. Del mismo modo, indica que la motivación del total del cuerpo civil del Ministerio es un tema plausible de atender, toda vez que se encuentra que no responden de igual manera a las acciones de capacitación planificadas para su propio beneficio.

Respecto a la intención y dificultades para este proceso, el entrevistado señala que lo que se busca desde la OGRH es promover una cultura de formación profesional y actualización constante del cuerpo civil del Ministerio, dándole una gran importancia a la capacitación de los/las servidores/as y/o funcionarios/as públicos. Sin embargo, dichos esfuerzos se ven debilitados por la falta de compromiso político desde los altos mandos, los mandos medios directivos y, algunas veces, los/as mismos/as servidores/as públicos/as.

Sobre esto, el entrevistado indica que desde la OGRH se ha buscado contar con Directivos/as Públicos/as capacitados/as desde el ente rector, para lo cual SERVIR ha planificado acciones de capacitación desarrollado en días de semana o sábados y domingos. Estas, sin embargo, resultan incompatibles con el desarrollo de sus funciones, recargándoles de actividades externas, lo que no ha facilitado su participación activa. Al respecto, si bien el Director de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) comenta en la entrevista realizada que las capacitaciones son diseñadas los fines de semana para que los/as que trabajan en horario de oficina, puedan beneficiarse con estas, no se obtuvo acceso a cifras respecto a la participación efectiva de los/as beneficiados/as.

A fin de caracterizar lo anterior, se planteó una encuesta virtual para recoger la opinión de servidores/as públicos/as de las diferentes entidades del Poder Ejecutivo, incluyendo algunos/as colaboradores/as del Ministerio (véase el anexo 3). De las treinta y tres personas (33) encuestadas, se obtuvo una gran participación de personas bajo el régimen especial de contratación conocido como CAS (55%), seguida por personas que se desarrollan bajo la figura de "locadores de servicio" (39%); es decir, que no cuentan con un vínculo laboral pero sí un vínculo contractual regido por la Ley de Contrataciones del Estado, y un mínimo de participación de personas bajo el régimen de la Carrera Administrativa y de Carreras

especiales (6%). Sobre estos, la gran mayoría de encuestados/as se desarrollan en funciones de asesoría o apoyo (52%), seguido por aquellas/os en áreas administrativas u operativas (30%) y el restante a otro tipo de actividades en la entidad.

Respecto a los resultados, se observa que solo el 66% percibe que la capacitación es importante o muy importante dentro de su entidad, lo que contrasta con un 85% de las personas encuestadas que consideran la capacitación al personal como muy importante, y un 12% como importante, comprendiendo un contundente 97% encuestados/as. Acorde a esta cifra, se encuentra que el 100% de las personas encuestadas sabe en qué materias necesitan ser capacitadas y un 94% consideran que necesitan ser capacitadas para poder desarrollar óptimamente sus labores. Sin embargo, el 58% precisa que su empleador no les ha consultado sobre sus necesidades de capacitación. En ese sentido, se observa que solo el 36% de los/as encuestados/as ha participado en la elaboración del PDP de su entidad, teniendo una mayor participación aquellas/os que se desarrollan en funciones administrativas u operativas.

Sobre esto, se observa que un 64% no viene participando del proceso de elaboración del PDP y un 58% de personas a quienes ni se les pregunta qué necesidades de capacitación necesitan atender, a pesar de que en su totalidad informan saber en qué necesitan ser capacitados y consideran que con dicha capacitación podrían desarrollar sus labores de manera óptima. Al respecto, si bien es cierto que las características expuestas corresponden a una variedad de entidades que se encuentran dentro del ámbito del Poder Ejecutivo, los resultados permiten tener una aproximación a la percepción de los/as servidores/as públicos/as que laboran dentro de los ministerios.

#### **1.4 Marco normativo, institucional y de políticas relacionado con el problema**

Para estructurar el problema público respecto a la elaboración del DNC en el Ministerio, es importante ampliar la perspectiva de análisis y, en consecuencia, considerar el marco normativo, institucional y de políticas de la gestión de la capacitación en el Estado peruano.

##### **- Marco normativo**

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos cuenta con un importante cuerpo normativo que regula desde su rectoría hasta el funcionamiento de las instrumentos de política que operativizan el sistema. Respecto a la capacitación, el desarrollo normativo también ha sido considerable. Esto debido no solo a la creación de organizaciones, sino por la elaboración de directivas que buscan ordenar la gestión de la capacitación en las distintas entidades del Estado.

En este entender, la siguiente tabla presenta y resume las principales normas que regulan este sistema. Al respecto, se inicia con el análisis de la normativa que crea, define y regula la reforma del Servicio Civil, seguido por la regulación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, para finalmente exponer las directivas elaboradas por SERVIR que coadyuvan a su adecuada operativización, realizando un particular énfasis en las secciones vinculadas a la capacitación de los/as servidores públicos/as.

**Tabla N° 4. Marco normativo**

Norma	Detalle
Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057	<p>Reconoce la importancia del proceso de capacitación como una herramienta para mejorar las capacidades y el desempeño de los servidores/as, comprendiendo a su vez la estrategia para el logro no solamente de los objetivos institucionales, sino del fortalecimiento de la Administración Pública en general. Divide la capacitación en dos (2) tipos: i) Formación laboral destinada al cierre de brechas de conocimientos y competencias, y ii) Formación profesional que tiene como finalidad la titulación a nivel de maestría de los servidores civiles de carrera y los directivos públicos, teniendo en cuenta sus funciones y formación profesional.</p> <p>Esta norma introduce también la gestión de la capacitación y dispone un conjunto de reglas cuyos principales criterios son los siguientes: la productividad de los recursos públicos, la imparcialidad y la equidad; incidiendo en la responsabilidad de las entidades, a través de su órgano de recursos humanos (ORH), de planificar la capacitación con base en las necesidades de cada institución y de la Administración Pública en general, buscando cerrar las brechas de conocimientos o competencias detectadas.</p>
Reglamento General de la Ley N° 30057 – Aprobado mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM	<p>Dispone el vínculo funcional entre el SERVIR y las ORH de cada entidad, entendiéndolo como parte del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos y como responsable de gestionar el servicio civil en la Entidad, mediante la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de capacitación.</p> <p>Define como finalidad de la capacitación, el cierre de brechas identificadas en el desempeño de los/as servidores/as, conllevando así al fortalecimiento de las capacidades y competencias del cuerpo civil, y, en consecuencia, de la calidad de los servicios brindados al ciudadano/a y de las acciones mismas del Estado. Delimita claramente a los actores de la capacitación, y establece las particularidades de la planificación, financiamiento y evaluación de la formación laboral y profesional a la que pueden acceder</p>

Norma	Detalle
	<p>los/as servidores/as de carrera y los/as directivos/as públicos/as; y los compromisos asociados que las revisten. Para estos fines, desarrolla de manera amplia el subsistema de Gestión de Rendimiento, que permitirá detectar las brechas de conocimiento y capacidades, y fortalecerlas; e introduce el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), como la herramienta de gestión para la planificación de todas las acciones de capacitación de cada Entidad.</p>
<p>Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública</p>	<p>Comprende el conjunto de principios, deberes y prohibiciones éticos que rigen el actuar de los/las servidores/as públicos/as, resaltando los principios de Eficiencia en el accionar del funcionario público, para brindar calidad en el desarrollo de todas sus funciones, procurando lograr una capacitación permanente y sólida, y el principio de Idoneidad que se entiende como la aptitud técnica, legal y moral del servidor público, como condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública, debiendo buscar el servidor una formación sólida acorde a la realidad, mediante una permanente capacitación con el fin de dar cabal cumplimiento a sus funciones.</p>
<p>Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE – Formalizar la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas”</p>	<p>Busca estandarizar los procesos y productos esperados de las ORH de las entidades, para contribuir al fortalecimiento del servicio civil y la mejora continua de la Administración Pública. Se realiza el importante rol de las ORH de implementar y ejecutar las normas y lineamientos dictados por SERVIR, así como el accionar detallado en la gestión de los siete (7) subsistemas, sus estrategias y procedimientos. Esto comprende desde el diseño y administración de puestos, pasando por la evaluación del desempeño hasta la capacitación y progresión de los servidores en la carrera civil.</p> <p>También, expone la interrelación funcional entre los subsistemas con la finalidad de obtener objetivos de gestión de recursos humanos de forma integral y simplificada, alineándolos a la estrategia de la entidad. Reconoce la progresividad en la implementación del sistema y los criterios de priorización de los procesos que permiten este fin, en dos (2) niveles de implementación: i) Diseño de puestos, selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación; y ii) Estrategias, políticas y procedimientos, planificación de recursos humanos, progresión en la carrera, cultura y clima organizacional y la comunicación interna.</p>
<p>Resolución de Presidencia</p>	<p>Desarrolla el marco normativo del proceso de capacitación, como parte del Subsistema de Gestión del Desarrollo y Capacitación del Sistema</p>

Norma	Detalle
Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE – Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”	<p>Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, exponiendo los procedimientos, reglas e instrumentos para su adecuada implementación, con la finalidad de mejorar el desempeño del cuerpo civil y la calidad de los servicios que se ofrecen a los/as ciudadanos/as.</p> <p>Define y desarrolla de forma amplia lo que se debe entender por brechas de capacitación, los/as actores de la capacitación tanto internos como externos, los tipos de capacitación con los que cuenta el sistema, y detalla los tipos de acciones que cada uno de ellos comprende. Expone a detalle el ciclo del proceso de capacitación en el cual desarrolla sus tres (3) etapas: i) Etapa de planificación, ii) Etapa de ejecución, y iii) Etapa de evaluación, como las diferentes fases que el desarrollo de cada uno comprende a nivel de detalle. Hace referencia también a las capacitaciones comprendidas en el PDP y aquellas brindadas directamente por la ENAP, como los criterios que se deben tener en cuenta al momento de la planificación de estas.</p>
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE – Formalizar la aprobación del Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil	<p>Define aquellas competencias básicas y comunes que se busca implementar de forma transversal en todos los/as servidores/as públicos/as, relevantes al tener una visión global de la Administración pública, y vinculadas a la visión, valores, principios y objetivos estratégicos del Estado. Se recoge así tres (3) componentes transversales o <i>core</i> identificadas para el Servicio Civil en el Perú: i) Orientación a resultado, ii) Trabajo en equipo, y iii) Vocación de servicio; los que a su vez responden a tres (3) ejes de impacto estratégico: i) Eje de Resultados, ii) Eje de Servicio, y iii) Eje de relaciones. Sobre esto, se indica que la implementación de estas tres (3) competencias transversales en el servicio civil peruano permitirá articular así aspiraciones políticas y objetivos institucionales entre las entidades y las personas que las conforma.</p>

Elaboración propia<sup>21</sup>

## - Marco Institucional

Para profundizar en la problemática, es importante tener claridad que existen instituciones del Estado peruano que se encuentran a cargo de su atención. La rectoría del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos se encuentra a cargo de SERVIR. Dentro de este sistema administrativo y en la organización interna de SERVIR, el desarrollo del subsistema de desarrollo y la capacitación está asociados a la labor que desempeñan la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, y la

<sup>21</sup> Sobre la base de la revisión de los dispositivos normativos indicados.

ENAP. Asimismo, según el artículo 10 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil, se reconoce entre los actores de la capacitación, a las oficinas de recursos humanos de las entidades, como sucede en el caso del Ministerio. Se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla N° 5. Marco institucional**

Norma	Detalle
Decreto Legislativo N° 1023 - Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil	<p>Introduce el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, disponiendo como su ente rector a SERVIR, quien, juntamente con las oficinas de recursos humanos -o las que hagan sus veces- lo integran. Expone también la organización del ente rector y su composición.</p> <p>Desarrolla a su vez, de forma amplia, sus atribuciones y funciones, teniendo como principales las siguientes: establecer normas; establecer metodologías, procedimientos e instrumentos para guiar la implementación del sistema administrativo en las entidades públicas; capacitar a las oficinas de recursos humanos y brindarles apoyo en la implementación de las políticas de gestión; evaluar sus resultados; y monitorear y supervisar el cumplimiento de las normas dictadas por SERVIR en la gestión de los recursos humanos a todo nivel del aparato estatal.</p>
Decreto Supremo N° 062-2008-PCM - Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil	<p>Dispone la creación de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, designándolo como órgano encargado de la gestión de los subsistemas de desarrollo de capacidades, y evaluación del desempeño en el marco de la gestión del rendimiento; del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Entre sus principales funciones, se tiene lo siguiente: la implementación de las políticas nacionales en materia de desarrollo de capacidades y evaluación de desempeño; mediante el desarrollo de instrumentos, procesos, metodologías, lineamientos, entre otros; y promover el desarrollo de la oferta de formación profesional para el servicio civil.</p>
Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado mediante Decreto Supremo N° 62-2008-PCM y modificado con los Decretos Supremos N° 014-2010-PCM,	<p>El artículo 6 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) dispone la estructura orgánica de la entidad que cuenta entre sus órganos de línea con la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.</p> <p>Esta Gerencia, como se define en la web institucional de SERVIR, planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política de capacitación para el sector público, así como define las estrategias y lineamientos para la implementación de la gestión del rendimiento en las entidades del Estado peruano. De este modo, se encarga de dos (2) subsistemas importantes</p>

Norma	Detalle
N° 117-2012-PCM y N° 003-2017-PCM	del sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos, el de capacitación y rendimiento.

Elaboración propia<sup>22</sup>

### - Marco de políticas públicas

Sobre la capacitación y la idoneidad que deben tener los/as servidores/as públicos/as como parte fundamental de las entidades públicas, se cuenta con un marco de políticas públicas variado que se expone a continuación:

**Tabla N° 6. Marco de políticas públicas**

Políticas públicas generales	Detalle
Decreto Supremo N° 054-2011-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021	<p>Tras un arduo trabajo de coordinación entre diversos sectores de la sociedad y la esfera pública, se promulgó este plan a largo plazo que comprende las políticas nacionales de desarrollo a cumplir en un periodo de diez (10) años. En esa línea, se considera fundamental implementar la carrera pública, como también fortalecer la capacidad y calidad de los/as servidores/as públicas en los tres (3) niveles de gobierno para lograr transparencia, agilidad y eficacia de la administración pública al servicio de la sociedad, respondiendo de forma adecuada frente a las necesidades sociales y revalorando la carrera pública.</p> <p>En consecuencia, un Estado reformado con criterios de eficiencia y gobernabilidad, se encontrará mejor capacitado para dirigir e implementar las políticas de desarrollo y al cumplimiento de las acciones políticas nacionales e internacionales, y lograr el desarrollo de conciencia cívica en temas de defensa y seguridad del país.</p> <p>En este extremo, se menciona la importancia de la creación de SERVIR y su labor orientada a la mejora constante de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil, entendida como un aporte más que importante dentro de la gestión por resultados en la administración pública. Reconoce a su vez como una prioridad nacional, el fortalecer y revalorar la carrera pública impulsando el alto rendimiento profesional, fortaleciendo sus competencias técnicas y personales con un componente de suma importancia para la solvencia moral, de los servidores/as públicos/as, mediante la implementación de un nuevo servicio civil y gerencia pública meritocrática con criterios de eficiencia y</p>

<sup>22</sup> Sobre la base de la revisión de los dispositivos normativos indicados y la web institucional de SERVIR.

<b>Políticas públicas generales</b>	<b>Detalle</b>
	con vocación de servicio. Para su logro, plantea como acción estratégica la instauración de los mecanismos necesarios para potenciar las capacidades del cuerpo civil estatal, dando cumplimiento a los principios de ética y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.
Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	Tiene como objetivo específico el promover el aseguramiento de la profesionalización de la función pública desde el Sistema de Recursos Humanos, con la finalidad de contar con servidores y funcionarios capaces para el puesto y funciones delegadas. Asimismo, propone al Servicio Civil meritocrático como uno de los componentes de la Gestión Pública orientada a resultados, y reconoce a la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces en diferentes niveles y medidas, como uno de los atributos fundamentales de todo servidor público. Dispone, finalmente, como uno de los cinco pilares centrales de la política al servicio civil meritocrático, el cual desarrolla un modelo que busca profesionalizar la función pública en todos los niveles de gobierno, atrayendo a personas calificadas para los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia de los servidores públicos, a través de un sistema de gestión de capital humano, acorde a las nuevas tendencias internacionales.

Políticas públicas generales	Detalle
<p>Decreto Supremo N° 003-2015-MC - Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural</p>	<p>Entendiendo y reconociendo la diversidad cultural existente en el país, esta Política Nacional busca establecer los mecanismos de acción para garantizar el ejercicio de los derechos de toda la población, en la complejidad innata de su espectro culturalmente diverso, con incidencia en los pueblos indígenas y la población afroperuana. La mencionada política es de obligatoria aplicación en todos los sectores e instituciones del Estado en sus diferentes niveles de gobierno. Para dicho fin, propone cuatro ejes temáticos esenciales, primigeniamente atendiendo la capacidad de gestión intercultural del Estado peruano con la finalidad de fortalecerla, en cuyo lineamiento dispone el fortalecimiento y generación de competencias, recursos y capacidades interculturales en el cuerpo civil para la atención, respetando las diferencias culturales, y eliminando y previniendo la discriminación. Todo esto busca mantener estándares de calidad en la prestación de servicios públicos garantizados a la ciudadanía cumpliendo con criterios adecuados a las diferentes realidades lingüísticas y socioculturales de los diversos grupos culturales peruanos.</p>
<p>Decreto Supremo N° 092-2017-PCM - Decreto Supremo que aprueba la Política nacional de integridad y lucha contra la corrupción</p>	<p>Tiene el objetivo de contar con instituciones íntegras y transparentes que se caractericen por su probidad en todo ámbito y a todo nivel, como el estandarte de la lucha contra actos de corrupción, previniéndolos y sancionándolos con participación de la ciudadanía.</p> <p>Apunta a desarrollar la capacidad preventiva del Estado frente a posibles actos de corrupción, proponiendo como centro de su accionar la promoción de una cultura de integridad transversal no solo en la sociedad, sino también en la función pública.</p> <p>Con este fin, propone diferentes objetivos específicos, entre los cuales destaca la promoción e instalación de una cultura de integridad y de ética pública en los/as servidores/as y en la ciudadanía en general, el cual tiene como lineamiento lograr las condiciones para implementar acciones de capacitación articuladas en temas de lucha contra la corrupción e integridad.</p> <p>Asimismo, para accionar contra las diferentes deficiencias identificadas en el ámbito público, se propone como objetivo específico el impulsar una carrera pública meritocrática, que busca trabajar sobre la base de la meritocracia y la introducción de factores de competitividad, para consolidar esta carrera pública, llevando a cabo la implementación de los</p>

Políticas públicas generales	Detalle
	procedimientos de capacitación e instrucción orientados al cumplimiento de las funciones de aquellos y aquellas que logran formar parte del servicio civil peruano; siendo SERVIR el llamado a promover y aprobar los lineamientos necesarios para su logro.

Elaboración propia<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Sobre la base de la revisión de los dispositivos normativos indicados.

## **CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA**

En el capítulo anterior, se estructuró el problema público que aborda el presente trabajo de innovación. Además de plantear el funcionamiento y dinámica de la gestión de la capacitación en el Ministerio de la Producción (en adelante, el Ministerio), se señaló que la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (en adelante, DNC) es limitado en su contenido y, en consecuencia, no resulta tan efectivo para el cierre de brechas formativas en el sector público al que se apunta con el Plan de Desarrollo de las Personas (en adelante, PDP). En este capítulo, a fin de profundizar lo anterior, se desarrollarán los factores causales que explican la limitación en el contenido del DNC<sup>24</sup>, a partir de las propias limitaciones que presentan los insumos que sirven para su desarrollo.

### **2.1 Marco teórico sobre las causas del problema**

Previo al abordaje de los insumos, es importante señalar previamente el marco teórico sobre las limitaciones que pueden evidenciarse en la elaboración de un DNC. Así, de acuerdo con Barquera (2020), solo obteniendo información de entrada que sea acertada en el DNC, podrá definirse un plan de capacitación que sea efectivo y pertinente, lo cual no se logrará si la elaboración del DNC se basa solo en suposiciones rápidas sobre los problemas de desempeño. Así, esta autora reconoce como un requisito vital para cualquier programa de capacitación o entrenamiento, la necesidad de previamente investigar y analizar cuáles son las necesidades de capacitación en la institución. De este modo, para obtener un mayor impacto y beneficios, indica la autora, se debe asegurar que la identificación de las necesidades de capacitación se encuentre integrada en toda la organización. Lo anterior, le da un importante papel al líder de equipo como responsable de recopilar la mejor información respecto a las necesidades de capacitación que presenten las personas que trabajan con él, y así poder compartirla con los responsables de capacitación de la institución.

Por su parte, López (2018) sostiene que la práctica del DNC es un factor clave para que el proceso de formación del capital humano tenga éxito; por lo que, si no hay diagnóstico, no se producirá ningún cambio en dicho capital. El autor explica, en esta línea, que la ausencia de diagnóstico o, así también, la aplicación estandarizada de programas de capacitación que se caracterizan por su generalidad y no se dirigen a atender las particularidades del

---

<sup>24</sup> En el anexo 4, se presenta una matriz de consistencia respecto a la investigación realizada sobre los factores causales del problema público. En el anexo 5, por su parte, se los presenta de forma gráfica, a partir del Diagrama de Ishikawa.

capital humano, no reflejará resultados visibles en el desempeño, calidad y rentabilidad en el trabajo (p. 6).

De lo anterior, conviene destacar la importancia que tiene la información que comprende los diagnósticos, la misma que debe corresponder a las necesidades particulares del personal de la institución. En este sentido, las acciones de capacitación tendrán mejores resultados toda vez que el diagnóstico sea preciso y consistente en su elaboración. Con esto, los elementos que inciden en su elaboración revisten importancia como factores a tomar en cuenta para un adecuado DNC. En el siguiente apartado, se presentará los insumos de información con los que se elabora el DNC en el Ministerio, de acuerdo a la Directiva GPC.

## **2.2 Factores causales del problema**

De acuerdo al numeral 6.4.1.3 de la Directiva GPC, los insumos para elaborar el DNC son los siguientes: i) los “Diagnósticos de Conocimientos”, ii) los Planes de Mejora del personal y iii) la Matriz de Requerimientos de Necesidades de Capacitación (p. 14). Estos insumos se deben utilizar en todas las entidades de acuerdo al diseño planteado por SERVIR en su normativa y, en ese sentido, el Ministerio cumple con su observancia.

Si bien la Directiva GPC apunta a estructurar la forma en la que se gestiona la capacitación dentro de las entidades públicas, es importante resaltar que, en lo que respecta a la identificación de las acciones de capacitación, este instrumento resulta insuficiente. Como se desarrollará, se evidencia que existen limitaciones en cada uno de estos insumos, lo que ocasiona que el DNC cuente con información imprecisa e incompleta respecto a las necesidades de capacitación y, en consecuencia, que su contenido sea limitado para el cierre de brechas del cuerpo civil del Ministerio.

De este modo, se encuentra que el problema público es generado por los siguientes factores: (i) la elaboración incompleta de los Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas administrativos y funcionales desde SERVIR y los entes rectores; (ii) la inexistencia de los Planes de Mejora de los/as servidores/as que resultan de las evaluaciones de desempeño en el Ministerio; y (iii) la elaboración discrecional de la Matrices de Requerimiento de Capacitación desde los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas en el Ministerio.

Como se observa, el primer factor está más relacionado a la labor de SERVIR en su relación con los entes rectores de los sistemas administrativos y funcionales, toda vez que la Directiva GPC señala que la información que resulta de estos Diagnósticos de Conocimientos sobre la comprensión de los referidos sistemas debe utilizarse como insumo

para la elaboración del DNC. Por su parte, los otros dos (2) factores, principalmente el tercero, se vincula más a la práctica del Ministerio. En el segundo factor, se considera el rol de SERVIR como importante, en tanto los Planes de Mejora son instrumentos que resultan de la implementación de la Gestión del Rendimiento, que es otro subsistema de la Gestión de Recursos Humanos, dentro del Ministerio. El tercer factor, en cambio, aborda la forma en la que se ha venido elaborando el DNC dentro del Ministerio.

De esta forma, los factores que se abordan en el análisis, en tanto son insumos establecidos por la Directiva GPC para el diseño del DNC, tienen un impacto en el contenido que se recoge en el DNC del Ministerio. Así, la falta de información o las limitaciones en el contenido de alguno de los insumos tiene una relación directa con el desarrollo limitado del DNC.

En este apartado, se explicará cada uno de los factores, desde la perspectiva del ente rector y del Ministerio, según corresponda. Al respecto, es importante señalar que, no debe entenderse que la Directiva GPC representa restricciones para la elaboración del DNC. En cambio, no ofrece mayor desarrollo cómo se realizará el levantamiento de información respecto a las necesidades de capacitación; por lo que, resulta insuficiente para este propósito. Con esto, en tanto no es un documento restrictivo, las entidades públicas podrían establecer procedimientos complementarios y específicos que coadyuven a su proceso de identificación de necesidades de capacitación, lo que, sin embargo, como se explicará a continuación, no sucede en el caso del Ministerio.

- **Elaboración incompleta de los Diagnósticos de Conocimientos (DC) de los sistemas administrativos y funcionales desde SERVIR y los entes rectores**

Para la formulación del DNC, se utiliza como insumo los resultados de los DC que se elaboran desde los entes rectores de los sistemas administrativos y funcionales. Según la Directiva 001-2010-SERVIR/GDCR, “Directiva que regula el desarrollo de los diagnósticos de conocimientos de las personas al servicio del Estado de los sistemas administrativos”<sup>25</sup> (2010) (en adelante, la Directiva DC), son instrumentos que permiten al Estado conocer sus fortalezas y debilidades en términos de actitudes, habilidades y conocimientos, y, así, son el hito inicial para la implementación de una estrategia de capacitación efectiva (p. 4).

Consiste en pruebas virtuales respecto a los sistemas administrativos y funcionales del Estado peruano, que buscan determinar las “brechas de conocimientos” del personal, entendidas como las diferencias entre las exigencias del puesto y/o desempeño esperado con los conocimientos actuales del ocupante del puesto, con la finalidad de programar

---

<sup>25</sup> Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 58-2010-SERVIR/PE del 20/08/2010.

acciones de capacitación que permitan acortarlas y superarlas. Así, con el desarrollo de los DC, se identifica a las personas y entidades públicas que requieren reforzar sus conocimientos, y las áreas temáticas que ameritan ser priorizadas (pp. 3-4).

Para su elaboración, de acuerdo a la Directiva DC, se desarrollan las siguientes tres (3) etapas: elaboración y diseño, identificación de brechas y optimización de estrategias de capacitación. En la primera, se identifica los procesos, funciones y actividades que permitan determinar los conocimientos para un adecuado desempeño en la operatividad del sistema, y a las personas vinculadas al sistema y que serán objeto de los DC. De igual forma, se diseñan las pruebas de conocimientos, y se determina la necesidad de emitir directivas o normativa que regulen el proceso. La segunda consiste en la aplicación de las pruebas y su respectivo análisis, con la publicación de los resultados obtenidos. La tercera está orientada a la adecuación de las estrategias de capacitación de los entes rectores de los sistemas y la incorporación de la información obtenida en los PDP (pp. 5-6).

En este desarrollo, intervienen los entes rectores de cada sistema, los/as titulares de las entidades involucradas, los/as responsables de las oficinas de recursos humanos y las personas que serán sujeto de las pruebas y SERVIR. De acuerdo al artículo 8 de la Directiva DC, los entes rectores están obligados a establecer el nivel de dificultad de la prueba y, junto a SERVIR, se identifican las áreas temáticas que formarán parte de la prueba. Los/as titulares de las entidades deben disponer que el personal al servicio de los sistemas rinda las pruebas, mientras que los/as responsables de las oficinas de recursos humanos deben coordinar, apoyar y garantizar la veracidad del registro de personas que rendirán la prueba. A las personas al servicio de los sistemas, les corresponde mostrar probidad y profesionalismo al momento de rendir la prueba (p. 6-7).

Entre las características del DC, según el artículo 6 de la Directiva DC, destaca su intención de universalidad, en tanto se aplicarán progresivamente en sus distintos sistemas y diferentes niveles de gobierno, y su objetividad puesto que se medirá de forma específica y precisa los conocimientos necesarios para ocupar el puesto de cada una de las personas que prestan servicios en los sistemas. Lo anterior, cabe recordar, siempre orientado al desarrollo de estrategias de capacitación óptimas para el recorte de brechas (p. 5).

Con este propósito, el primer DC se realizó entre noviembre de 2009 y marzo de 2010 para el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Entre los resultados obtenidos, por ejemplo, se identificó que solo el 27% de responsables de las unidades formuladoras evaluados/as obtuvieron resultados satisfactorios y que solo el 55% de formuladores/as

respondieron satisfactoriamente en la evaluación<sup>26</sup>. Si bien los resultados que se obtienen son importantes para conocer la realidad de los sistemas, es importante señalar que, desde el 2010, no se ha avanzado significativamente con su elaboración. Es más, al 2019, se cuenta solo con diez (10) DC para sistemas administrativos, que incluso están desactualizados, como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N° 7. Listado de Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas administrativos**

<b>Sistemas Administrativos</b>	<b>Año(s) de Diagnóstico</b>
Inversión Pública	2009 y 2013 <sup>27</sup>
Recursos Humanos	2013 y 2019 <sup>28</sup>
Abastecimiento	2010 y 2014
Modernización de la Gestión Pública	2014
Planeamiento Estratégico	2014
Presupuesto Público	2014
Contabilidad	2015

Elaboración propia<sup>29</sup>

Respecto a lo anterior, no se evidencia el desarrollo de DC para los sistemas administrativos de Tesorería, Endeudamiento Público, Defensa Judicial del Estado y Control. Es más grave aún la desactualización para el caso de los sistemas funcionales puesto que, al 2019, solo se cuenta con dos (2) DC realizados, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 8. Listado de Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas funcionales**

<b>Sistemas Funcionales</b>	<b>Año(s) de Diagnóstico</b>
Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social	2015
Sistema Educativo peruano	2016

Elaboración propia<sup>30</sup>

<sup>26</sup> Según la web institucional de SERVIR dedicada a los DC en el siguiente enlace: <https://www.diagnostico-capacidades.gob.pe/sistemas-administrativos/sistemas-de-inversion-publica/diagnostico-2009-inv-pub/snip-objetivo/>. Se realizó amparado en la Directiva N° 001-2009-ANSC-GDCR "Directiva para la elaboración del diagnóstico de conocimientos de las personas del Sistema Nacional de Inversión Pública", aprobada por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 55-2009-ANSC-PE del 07/10/2009.

<sup>27</sup> Los DC se centran en el SNIP, que fue reemplazado por el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones de acuerdo al Decreto Legislativo N° 1252 del 01/12/2016. A fines de 2019, se realizó una versión del diagnóstico para este nuevo sistema; sin embargo, los resultados no son públicos. Para mayor información, revisar el siguiente enlace: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6204-mef-y-servir-realizaran-diagnostico-para-fortalecer-las-capacidades-de-los-operadores-de-inversion-publica-a-nivel-nacional>

<sup>28</sup> Para mayor información, revisar el siguiente enlace: <https://storage.servir.gob.pe/archivo/2020/InformeResultadosDiagnosticoRRHH.pdf>

<sup>29</sup> Sobre la base de la revisión de la web institucional de los DC en el siguiente enlace: <https://www.diagnostico-capacidades.gob.pe/>

<sup>30</sup> Sobre la base de la revisión de la web institucional de los DC en el siguiente enlace: <https://www.diagnostico-capacidades.gob.pe/>

Como se adelantase, aunque los resultados obtenidos a partir de los DC elaborados son valiosos para el desarrollo de los DNC, al no estar completos tanto en alcance como en actualización, no se logra identificar ni atender adecuadamente las brechas de conocimientos de las personas al servicio de los sistemas. Para el Ministerio, en este sentido, así como en general para las entidades públicas, no se cuenta, con información actualizada sobre las brechas de conocimientos de los/as encargados de los sistemas administrativos y funcionales, lo que no permite una adecuada planificación y gestión de recursos para la mejora de las estrategias de capacitación.

- **Inexistencia de los Planes de Mejora de los/as servidores públicos/as que resultan de las evaluaciones de desempeño en el Ministerio de la Producción**

Otro insumo importante para el desarrollo del DNC son los Planes de Mejora que resultan de la Gestión del Rendimiento. Con la aprobación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, se introduce la lógica de la Gestión del Rendimiento en el Servicio Civil peruano, la misma que, de acuerdo al artículo 19, se desarrolla como un proceso de evaluación de desempeño que busca estimular el compromiso y buen rendimiento del servidor civil, así como detectar las necesidades pendientes de atender para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad a la que pertenece<sup>31</sup> (p. 498589).

En esta línea, León (2015) define a la gestión del rendimiento como la herramienta estratégica útil para la gestión y perfeccionamiento del desempeño de los/as servidores/as públicos/as. Así, se trata de la forma coordinada y articulada de gestionar el talento humano, comprendiendo a su vez una importante retroalimentación con la planificación estratégica de las organizaciones (p. 4). Este mismo autor agrega que, se trata de un proceso continuo y sistemático, que se ocupa del traslado de los objetivos organizacionales a metas de rendimiento grupal y/o individual, así como de transformar estas últimas en resultados efectivos que incorporen una contribución real al logro de los objetivos de la entidad (p. 4).

En este proceso, intervienen SERVIR, los/as titulares de las entidades, los/as responsables de las oficinas de recursos humanos, los/as evaluadores/as, los/as evaluados/as y el Comité Institucional de Evaluación<sup>32</sup>. Mientras los/as evaluados/as pueden ser todos los/as

---

<sup>31</sup> Para el Estado peruano, como indica León (2015), la gestión del rendimiento es de permanente preocupación e interés en los procesos de reforma del servicio civil, en la medida que es un elemento clave para reconocer que la reforma está siendo útil (p. 3).

<sup>32</sup> Como indica el artículo 31 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil, las entidades conforman un Comité Institucional de Evaluación, los cuales, previa solicitud del evaluado, confirman la calificación de la evaluación de desempeño. De acuerdo a la Directiva, se conforma en la etapa de planificación y está integrado por representantes del responsable de la Oficina de Recursos Humanos, de los servidores civiles, y del directivo, jefe o responsable de la unidad orgánica que realizó la evaluación (p. 525149).

servidores/as civiles, de acuerdo al artículo 30 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil, los/as evaluadores/as son los/as funcionarios/as públicos, directivos/as, jefes/as o responsables de área y, en general, quienes tengan asignados funcionalmente servidores/as bajo supervisión (pp. 525148-525149).

Con esta orientación, de acuerdo a la “Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento”<sup>33</sup> (en adelante, la Directiva GR) en su numeral 6.2.1, el ciclo de Gestión del Rendimiento se desarrolla a través de las siguiente cinco (5) etapas: planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación. La primera de ellas comprende las acciones orientadas a asegurar su desarrollo y ejecución, mientras que ya en la segunda se acuerda de forma colaborativa las metas individuales y/o grupales, y compromisos asumidos por el servidor civil. Luego, la tercera etapa consiste en el monitoreo constante, apoyo y motivación para el logro de metas y compromisos. En la etapa de la evaluación, se valora el desempeño del servidor, luego de comparar los resultados obtenidos con las metas y compromisos asumidos. En la última etapa, por su parte, se intercambia expectativas y opiniones sobre los resultados de desempeño alcanzados (p. 4-6).

Sobre esto, cabe precisar que, mediante Decreto Supremo 127-2019-PCM que modifica el Reglamento de la Ley del Servicio Civil con fecha 15 de julio de 2019, se establece que las etapas ahora son las siguientes tres (3): planificación, seguimiento y evaluación. El establecimiento de metas y compromisos forma parte de la planificación, mientras que se considera que la retroalimentación es un proceso transversal y permanente en cada una de las etapas. De acuerdo a su artículo 45, como resultado de la retroalimentación al finalizar la evaluación, se formula un Plan de Mejora de cada servidor/a, el mismo que es definido, en el numeral 5.1.8 de la Directiva GR, como el documento mediante el cual se identifica y registra recomendaciones de capacitación. Según indica la referida Directiva, el Plan de Mejora establece, además, las necesidades dirigidas al fortalecimiento y desarrollo de las competencias del cuerpo civil que contribuyan a la mejora del desempeño, a ser evaluadas en un siguiente ciclo de Gestión del Rendimiento. De este modo, el Plan de Mejora es un insumo importante para la definición de estrategias de capacitación puesto que cuentan con información específica por cada servidor civil (p. 2).

A pesar de lo señalado, es importante apuntar que la Gestión del Rendimiento surgió como un modelo marcado por la progresividad y gradualidad. Es decir, su implementación contaba con un horizonte de siete (7) años, que iniciaba el 2015 con la elaboración del “Plan de Acción para la implementación del Modelo de Gestión del Rendimiento en su Etapa

---

<sup>33</sup> Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 306-2017-SERVIR-PE con fecha 29/12/ 2017.

Piloto”<sup>34</sup> (en adelante, el Plan de Acción) para el periodo 2015 y 2016, el que sería luego complementado por un nuevo plan hacia el 2021 para su desarrollo total en todas las entidades públicas. En el 2019, en esta línea, se aprobó la “Estrategia para la Implementación de la Gestión del Rendimiento al 2021”<sup>35</sup>, que apunta a contribuir a la culminación con la implementación de este subsistema en las entidades.

Al respecto, si bien se encuentra que en el Ministerio se inició con la implementación de dicho subsistema en el 2017, durante la entrevista, el especialista de gestión de la capacitación comentó que no se cuenta con Planes de Mejora que permitan contar con información estructurada sobre las necesidades individuales de capacitación. En consecuencia, el entrevistado afirma que no se están utilizando para la elaboración del DNC dentro del Ministerio.

**- Elaboración discrecional de las Matrices de Requerimientos de Capacitación desde los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas en el Ministerio de la Producción**

Finalmente, el DNC utiliza como insumo las necesidades de capacitación identificadas por los órganos o unidades orgánicas de las entidades públicas que se sistematizan en la Matriz de Requerimientos de Capacitación (en adelante, MRC). La responsabilidad sobre la elaboración de esta matriz recae en los/as responsables de dichas áreas, la cual debe estar orientada a que los requerimientos respondan a necesidades reales de capacitación que contribuyan al logro de objetivos institucionales.

Para su elaboración, según indica la Directiva GPC, las oficinas de recursos humanos envían esta matriz en el primer semestre del año anterior a la vigencia del PDP, la misma que puede ser completada por acciones de capacitación de formación laboral (p. 14). Estas, de acuerdo al numeral 6.1.1.1 de la referida Directiva, son talleres, cursos, diplomado o programa de especialización, capacitación interinstitucional, pasantía y conferencia<sup>36</sup> (pp. 5-6).

En este proceso, las oficinas de recursos humanos ofrecen asistencia técnica a los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas para explicar qué información completar

---

<sup>34</sup> Aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 097-2015-SERVIR-PE con fecha 09/04/2015.

<sup>35</sup> Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 013-2019-SERVIR-PE con fecha 29/01/2019.

<sup>36</sup> No se puede programar acciones de capacitación de formación profesional, puesto que se encuentran dirigidas únicamente a los servidores civiles de Carrera del régimen del Servicio Civil, quienes hayan obtenido, como resultado de la evaluación de desempeño, calificación de buen rendimiento o rendimiento distinguido.

y coadyuvar en la adecuada identificación de necesidades de capacitación. Así, además de incluir las acciones de capacitación, se debe indicar, entre otros, su prioridad y rango de pertinencia. De acuerdo al numeral 6.1.1.3 de la Directiva GPC, las prioridades en orden son las siguientes:

- A. Necesidades de capacitación previstas en los planes de Mejora de los servidores civiles con calificación de personal de rendimiento sujeto a observación.
- B. Requerimientos originados en nuevas funciones, herramientas y otros cambios que afecten al funcionamiento de la entidad.
- C. Requerimientos para el cierre de brechas identificadas.
  - C1. Requerimientos para el cierre de brechas identificadas en diagnósticos institucionales, definidos a partir de los requerimientos de capacitación realizados por los órganos o unidades orgánicas de la entidad.
  - C2. Requerimientos de entes rectores, los cuales son definidos a partir de los resultados de los diagnósticos de conocimientos que se realizan a los operadores de los sistemas administrativos y funcionales.
  - C3. Planes de Mejora de los servidores con calificación de buen rendimiento o rendimiento distinguido en la entidad.
- D. Necesidades identificadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales de mediano plazo
- E. Necesidades identificadas por SERVIR para el fortalecimiento del servicio civil (pp. 6-8).

Por su parte, el rango de pertinencia está basado en criterios a valorar como el Beneficio de la Acción de capacitación, Funciones del servidor y Objetivos de capacitación. En el anexo 2 de la Directiva GPC, se define al beneficio como el valor determinado por el/la responsable del órgano o unidad orgánica, debiendo tener en consideración qué atiende o a qué aporta la capacitación en la mejora de la función del servidor, en la mejora del órgano o unidad orgánica o si esta coadyuva a la mejora de los objetivos estratégicos de la entidad<sup>37</sup> (p. 31). Por su parte, las funciones pueden ser i) sustantivas<sup>38</sup> o de administración

---

<sup>37</sup> Puede ser beneficio alto, intermedio y bajo, con un valor de tres, dos y uno, respectivamente.

<sup>38</sup> Direccionadas al logro de los objetivos institucionales y son desarrolladas por servidores de los órganos de línea entre los que se encuentran profesionales, especialistas y analistas.

interna<sup>39</sup>, ii) directivas<sup>40</sup>, o iii) de soporte o complemento<sup>41 42</sup>. Los objetivos pueden ser de i) desempeño<sup>43</sup> y aprendizaje<sup>44</sup>, divididos estos últimos en ii) solo conocimientos, y iii) conocimientos y habilidades<sup>45</sup>. El rango de pertinencia, en función a los valores que se determinan para los criterios, puede ir de tres (3) a nueve (9) (pp 31-32).

Siguiendo lo anterior, los responsables de cada órgano o unidad orgánica completan la MRC, que contiene, entre otros elementos, la siguiente estructura: i) órgano o unidad orgánica, ii) puesto, iii) nombre del beneficiario, iv) nombre de la acción de capacitación, v) tipo de acción de capacitación, vi) prioridad, vii) rango de pertinencia, viii) objetivo de la capacitación, ix) modalidad, x) oportunidad y xi) monto individual (veáse el anexo 6).

Una vez completadas, las oficinas de recursos humanos se encargan de integrar los requerimientos de capacitación presentados por los órganos o unidades orgánicas que conforman su entidad. De la revisión de la pertinencia de la información resultante, de acuerdo a la Directiva GPC, se obtiene una primera versión del DNC, la cual se usa como base para determinar el presupuesto referencial que la entidad deberá incorporar a su proyecto de presupuesto institucional del año siguiente, para así asegurar recursos suficientes para financiar la capacitación (p. 14).

Por su parte, la segunda versión del DNC se obtiene con la inclusión de los otros insumos que se han venido desarrollando como factores causales del problema público. Así, en enero del año de vigencia del PDP y definido el presupuesto de capacitación, las oficinas de recursos humanos deben elaborar esta segunda versión que consiste, por un lado, en actualizar la información de los requerimientos derivados de los órganos o unidades orgánicas; y, por el otro, incorporar las necesidades de capacitación que resultantes de los Planes de Mejora derivados de la Gestión del Rendimiento y de los DC realizados por los entes rectores de los sistemas con SERVIR. La Directiva GPC, en su numeral 6.4.1.3, prevé la posibilidad de que la entidad no cuente con la totalidad de insumos para el DNC, permitiendo que este se defina basándose únicamente en los requerimientos de capacitación realizados por los órganos o unidades orgánicas (p. 15).

---

<sup>39</sup> Permiten el funcionamiento de la entidad y son desarrolladas también por servidores de los órganos de línea dentro entre los que se encuentran profesionales, especialistas y analistas.

<sup>40</sup> Relacionadas a la conducción de la entidad.

<sup>41</sup> No se encuentran vinculados a la administración interna ni al cumplimiento de objetivos. Comprenden a los técnicos en mantenimiento, consejería, asistentes administrativos, asesores, entre otros.

<sup>42</sup> Las funciones sustantivas se valoran con tres, las directivas con dos y las de soporte con uno.

<sup>43</sup> Referidos a la capacidad del servidor para aplicar prácticamente el conocimiento en el puesto de trabajo.

<sup>44</sup> Referidos a la capacidad del servidor para saber o saber hacer.

<sup>45</sup> Los objetivos de desempeño se valoran con tres, los de aprendizaje con conocimientos y habilidades con dos, y los de aprendizaje con solo conocimientos con uno.

Este es el caso del Ministerio que basa la elaboración de su DNC y, luego, su PDP, principalmente a partir de la MRC que se obtiene de los órganos o unidades orgánicas que lo conforman. Así, con DC incompletos y desactualizados, y Planes de Mejora inexistentes, su principal insumo para la elaboración de sus estrategias de capacitación es esta Matriz.

Respecto a lo anterior, sin embargo, aunque su llenado está pauteado tal como se ha descrito, el proceso de identificación de las acciones de capacitación en sí mismo es discrecional. Hasta la fecha no se cuenta con algún documento que establezca una metodología particular para la selección de los temas y servidores/as civiles que se beneficiarán con las acciones de capacitación y, en consecuencia, se deja un amplio rango de discrecionalidad en su selección.

En entrevista, el especialista en gestión de la capacitación del Ministerio, respecto a los criterios o directrices internos que guían el proceso de DNC a cargo de las diferentes unidades orgánicas más allá de las líneas generales propuestas en la Directiva, precisa que para la selección del/de la beneficiario/a de la futura acción de capacitación debe tenerse presente que la normativa exige que cuente con vínculo laboral con la entidad, en cualquiera de los regímenes laborales o especiales<sup>46</sup>, que supere los tres (3) meses. Sobre esto, señala que este criterio es prescindible cuando el/ la servidor/a público/a haya cambiado de función dentro de la misma entidad y, en consecuencia, requiera algún tipo de capacitación en relación a las nuevas funciones asumidas. Asimismo, como último requisito para ser seleccionado/a, comenta que se debe haber sido parte de la identificación de necesidades que requiere el órgano o unidad orgánica.

Luego, el entrevistado añade que la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH) del Ministerio remite a cada órgano o unidad orgánica el formato de la MRC, el mismo que es recepcionado por el/la director/a de cada área y es llenado con la ayuda del coordinador de meta. Ambos, en este sentido, son los/as encargados/as de determinar las acciones de capacitación y elegir a los/as posibles beneficiarios/as de las mismas.

En la entrevista realizada a un coordinador de meta del Ministerio, se precisa que en el mencionado formato se procede a colocar las necesidades de capacitación de todo el personal a cargo de la Dirección para que puedan ser programadas para el siguiente año. La premisa inicial que se sigue es cubrir las necesidades de capacitación de todo el personal de acuerdo a las proyecciones que tiene la Dirección. Al respecto, el entrevistado comenta lo siguiente: *“A nosotros nos capacitan en el llenado del formato con la visión que tiene el Director de las necesidades de la oficina”*. De este modo, señala que las

---

<sup>46</sup> Regulados por los Decretos Legislativo 728, 276, Contrato Administrativo de Servicios - Ley 1057 o por el nuevo régimen SERVIR - Ley 30057.

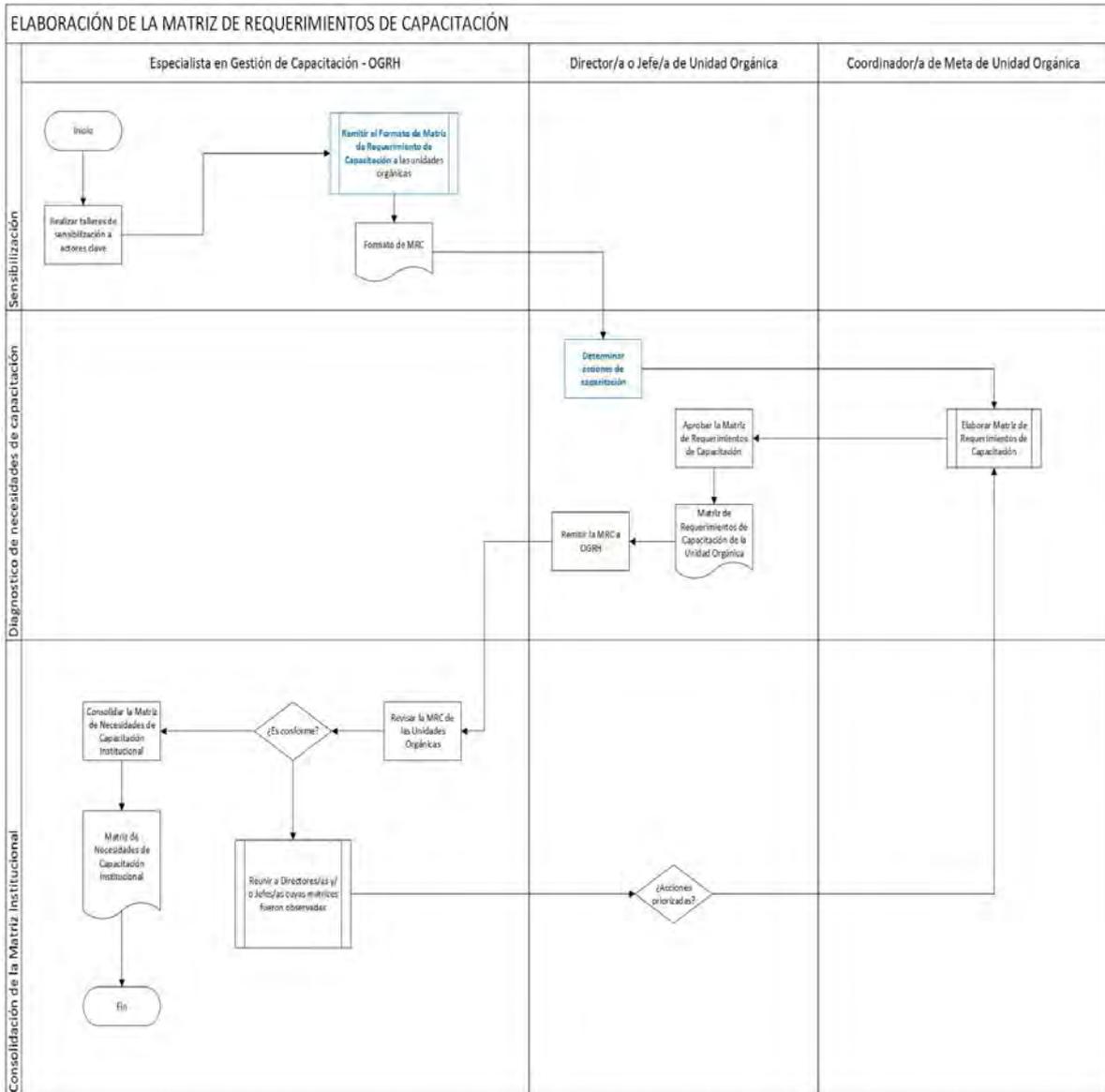
capacitaciones a ser propuestas y programadas van a depender mucho de la visión que tenga el o la Director/a, con lo que dicha visión cambia si se tiene un cambio de personal en estos puestos clave.

Dicha forma de programar acciones de capacitación, que busca poner a todo el personal en una sola línea de capacitación, deviene en poco productiva al no tener una visión estratégica real de las competencias que se quieren desarrollar en cada uno de los/as servidores/as públicos/as. El entrevistado, respecto del llenado de la MRC, indica que “[No se hace un diagnóstico] [...] solo con el tema de la visión que tenga el Director y los cursos que él mismo propone”. Con esta lógica, no resulta difícil deducir que las acciones de capacitación planificadas no necesariamente serán de utilidad del personal capacitado en la práctica, con lo que no se podría esperar un real valor público en el resultado de su desempeño laboral.

En consecuencia, el criterio con el que se determinan las necesidades de capacitación responde a la visión particular que tiene el/la Directivo/a Público/a a cargo. No pasa lo mismo con puestos de apoyo administrativo, sobre los cuales, de acuerdo al entrevistado, sí se planifican acciones de capacitación que vayan acorde a su perfil y funciones. Sin embargo, en general, se comenta que no existe una selección estratégica de los/as beneficiarios/as de las acciones de capacitación, que responda a necesidades particulares, puesto o funciones, sino que se considera a todo el personal en su conjunto para la elaboración del DNC.

De tal forma, del desarrollo del proceso interno que se realiza en el Ministerio para la elaboración de la MRC que servirá como insumo para el DNC y el PDP, se advierte que no se cuenta con un proceso que promueva la cooperación entre los cargos de dirección y el personal a su cargo para determinar conjuntamente las necesidades de capacitación y las acciones de capacitación que respondan a estas. En consecuencia, no se está levantando información necesaria para cuantificar la brecha de capacitación, ni se programa acciones de capacitación para atenderla y, en cambio, la determinación se realiza de forma discrecional desde el o la Directivo/a Público/a a cargo, basándose principalmente en su visión como criterio máximo del proceso. Para mayor detalle respecto al procedimiento actual de elaboración de la MRC, se presenta el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 5. Procedimiento actual de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación en órgano o unidad orgánica**



Elaboración propia<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Sobre la base de las entrevistas realizadas al especialista en gestión de la capacitación y coordinador de meta, ambos del Ministerio de la Producción.

### **CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO**

En el capítulo precedente, se desarrollaron los tres (3) factores causales que explican el problema público. Se detalló, en este sentido, cómo se elabora la Matriz de Requerimientos de Capacitación (en adelante, MRC) en el Ministerio de la Producción (en adelante, el Ministerio). En este capítulo, por su parte, corresponde señalar el desafío de innovación que resulta de lo anterior y que, a su vez, inspira el prototipo que apunte a resolver las limitaciones en el contenido del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (en adelante, DNC). Así, en las siguientes líneas, se reformulará el problema público, se presentarán experiencias asociadas y, finalmente, se presenta el concepto y prototipo de innovación.

#### **3.1 Problema reformulado y desafío de innovación**

Con la identificación de los factores causales, se procedió con la jerarquización y selección de las que se pueden abordar en el proyecto de innovación, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N° 9. Jerarquización de factores causales del problema público**

<b>Factores causales</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Posibilidades de Modificación</b>	<b>Ámbito Normativo</b>	<b>Total</b>
Elaboración incompleta de los Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas administrativos y funcionales desde SERVIR y los entes rectores	1	0	0	1
Inexistencia de los Planes de Mejora de los/as servidores públicos/as que resultan de las evaluaciones de desempeño en el Ministerio de la Producción	2	1	1	4
Elaboración discrecional de las Matrices de Requerimientos de Capacitación desde los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas en el Ministerio de la Producción	2	2	2	6

Elaboración propia

Respecto al nivel de impacto sobre el problema, los Planes de Mejora y las MRC son los factores causales que mayor impacto tendrían, toda vez que tienen el potencial de poseer información más precisa sobre las brechas de capacitación del cuerpo civil del Ministerio. En cambio, los Diagnósticos de Conocimientos (en adelante, DC) tienen un impacto regular, en la medida que se concentran únicamente en servidores/as públicos/as de los sistemas administrativos y no a la totalidad de una entidad pública.

Por otro lado, existe una baja posibilidad que el Ministerio pueda modificar la elaboración de los DC directamente, puesto que estos se encuentran a cargo de los órganos rectores, a diferencia de los Planes de Mejora en los que el Ministerio sí tiene una regular posibilidad de modificación. De este modo, lo relacionado a la elaboración de las MRC es la causa con mayor probabilidad de modificación de parte del Ministerio, por encontrarse además dentro de sus atribuciones formales.

En consecuencia, en el proyecto de innovación, se aborda el factor causal denominado *“Elaboración discrecional de las Matrices de Requerimientos de Capacitación desde los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas en el Ministerio de la Producción”*, por haber obtenido el mayor puntaje (6) como resultado de la jerarquización de causas. De tal forma, si bien el problema inicial era el *“Contenido limitado del ‘Diagnóstico de Necesidades de Capacitación’ como instrumento para la elaboración del ‘Plan de Desarrollo de las Personas’ del Ministerio de la Producción durante el periodo 2017-2019”*, a partir de la causa seleccionada, se plantea el siguiente problema reformulado:

Los/as servidores/as públicos/as del Ministerio de la Producción requieren contar con una adecuada Matriz de Requerimientos de Capacitación que permita la elaboración de un Plan de Desarrollo de las Personas pertinente a sus necesidades formativas, porque actualmente se proponen acciones de capacitación de forma discrecional que no atienden directamente las brechas de capacitación del cuerpo civil del Ministerio.

Con esto, el proyecto de innovación se basa en el siguiente desafío:

¿Cómo podemos superar la discrecionalidad en el proceso de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación de los/as servidores/as públicos/as del Ministerio de la Producción para así contar con un Plan de Desarrollo de las Personas pertinente con sus necesidades formativas?

Respecto a lo anterior, sin embargo, es importante señalar previamente que el presente trabajo considera a la innovación como el proceso que presenta novedad, propone transformación y se entiende como valioso en determinados entornos y sistemas (Echevarría, 2017). Como en este caso, en tanto se abordará una propuesta de innovación

en el sector público, el proceso debe enmarcarse dentro de una intervención pública existente o, de no existir, deberá plantear una nueva intervención, teniendo como objetivo enfrentar un problema público previamente identificado y en consecuencia generar valor público (Laboratorio de Gobierno, 2018). Sobre esto último, no obstante, dicha innovación no debe presentarse de forma meramente propositiva al sector público, sino debe apuntar hacia la apropiación desde la administración pública, así como evidenciar resultados tanto en la atención al problema público detectado y en la generación de valor público (Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, 2019).

En este sentido, el desafío de innovación se enmarca dentro del ciclo del proceso de capacitación del subsistema de gestión de la capacitación en las entidades públicas. A pesar de contar con la Directiva GPC, se observa que la misma no expone un procedimiento dirigido a especificar cómo debería elaborarse el DNC en las entidades públicas y, en cambio, solo se explicita los aspectos técnicos del llenado de la MRC, mas no el mecanismo para identificar la información que se utilizará para dicho llenado. Asimismo, cabe agregar que, el Ministerio no cuenta con normativa o herramienta alguna que regule o estructure la realización del DNC dentro de sus órganos o unidades orgánicas (véase el capítulo 2).

Ante esta constatación, la innovación deberá apuntar hacia el mayor desarrollo del procedimiento ya existente. Si bien existe una metodología para elaborar la MRC, toda vez que este no es específico en la identificación de información, conviene complementarlo. Así, la innovación radica en la definición de un nuevo método para obtener y procesar información que servirá para la elaboración de la MRC. Se entiende, en este orden de ideas, que, ante la inexistencia de este método, la innovación propuesta es disruptiva, tanto por su propia conceptualización como novedoso, así como por su enfoque de diseño, con la incorporación en el procedimiento de los aportes desde los usuarios beneficiados y los *stakeholders* sobre la estructuración de la solución innovadora.

Cabe agregar que, al tratarse del diseño de un procedimiento, se espera superar la posible falta de recursos a partir de una propuesta de innovación no tecnológica, que, en cambio, utilice las plataformas virtuales existentes en el Ministerio, sin necesidad de crear nuevas que podrían devenir en costosas y complejizar la implementación. Con el panorama claro respecto a lo que se espera de la propuesta de innovación como disruptiva y asociada al diseño de un nuevo procedimiento, se procede a revisar diferentes experiencias que atiendan un desafío similar tanto en el ámbito privado como público, para poder idear la innovación adecuada para resolver o mitigar el problema público detectado.

### 3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Teniendo como referencia el desafío “¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad en el proceso de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación de los/as servidores/as públicos/as del Ministerio de la Producción para así contar con un Plan de Desarrollo de las Personas pertinente con sus necesidades formativas?”, se ha buscado experiencias en el ámbito privado y público, principalmente internacionales, que atiendan a similar desafío. El propósito es encontrar los métodos más recurrentes, así como estrategias innovadoras, para la identificación de necesidades de capacitación. A continuación, se exponen tres (3) de ellas:

- **Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A., ubicada en Cuenca, Ecuador, realizado durante el 2012**

Este estudio fue realizado por Yolanda Bravo y Jahaira Vásquez, en la empresa de ESFEL S.A., y consistió en la implementación de tres (3) herramientas de recojo de información para la detección individual y departamental de los requerimientos de capacitación de los/as colaboradores/as de la empresa, la visión estratégica desde los/as jefes/as de departamentos, y posterior proceso de priorización para obtener como resultado una propuesta de capacitación del personal, acorde a las necesidades que han expresado tener sus colaboradoras/es.

De esta forma, se plantea encuestas diferenciadas, tanto para el total de los/as colaboradores/as, orientada a conocer las tareas que desarrollan, y las debilidades en conocimientos y habilidades a reforzar que identifican; y otra para los/as jefes/as de departamento que busca conocer los objetivos del área, y las brechas de conocimientos que detectan<sup>48</sup>. Al mismo tiempo, propusieron la implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita definir adecuadamente las capacitaciones que se implementarán, como su posterior evaluación en el aporte a nivel individual, departamental y global en la empresa; el mismo que era inexistente antes de su intervención. En ese sentido, se está frente a una innovación disruptiva que propone una nueva práctica a nivel institucional. Sobre esto, es importante apuntar que, aunque las autoras no son explícitas respecto a lo que consideran un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, se

---

<sup>48</sup> En otro ejemplo, Ávila (2016) propone lo propio para la empresa TOMBAMBA S.A con el planteamiento de dos (2) cuestionarios, uno dirigido a jefes inmediatos y/o gerentes departamentales, y otro al personal operativo. En el primero, se buscaba medir el nivel de necesidades de capacitación respecto a las actividades del trabajo; mientras que en el segundo, cuantificar la necesidad de capacitación del ocupante del cargo. A lo anterior, el autor agrega el desarrollo de una entrevista, y un análisis de perfiles reales y perfiles ideales para complementar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

entiende que su propuesta revaloriza la consulta a los/as colaboradores/as y el cruce con las percepciones de los/as jefes/as de la organización.

**- Diagnóstico de necesidades de educación continua mediante un método grupal y un método individual en el Instituto Nacional de Rehabilitación (INR), México D.F., México, realizado durante el 2011**

Este estudio fue realizado por Claudia Catalina Maya Ampudia, Oswaldo Ángeles Zavala y Javier Alejandro Camarena Olmedo en el INR, y consistió en la implementación de dos (2) metodologías: individual y grupal, que terminan siendo complementarias, tanto para el recojo de necesidades de educación continua, y la reflexión y priorización mediante el consenso grupal, para el personal de la institución. Ambas metodologías demuestran su utilidad en recoger información cuantitativa y cualitativa respecto a las necesidades de educación continua, concluyendo que su aplicación conjunta permite evidenciar necesidades de conocimiento necesarios para la mejora de su desempeño. En este sentido, se concluye que, para que los programas de educación continua respondan integralmente a las necesidades reales de educación es conveniente que se combine ambos métodos, siendo esto importante para obtener un adecuado diagnóstico que considere aspectos particulares y comunitarios en la identificación de estas necesidades. Con esto, se está frente a una innovación del proceso de detección de las necesidades de capacitación priorizadas en el INR, en la que, además de la combinación de métodos, se considera como importante la participación activa en su desarrollo<sup>49</sup>.

**- Diagnóstico Situacional e Identificación de las necesidades de capacitación de los operadores de servicios de atención de la violencia familiar y sexual en el Región Ayacucho, realizado durante el año 2011**

El Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (ahora, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables), gracias a la participación de la cooperación técnica belga, elaboró un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los/as operadores/as de los servicios de atención de los casos de violencia familiar y sexual, sobre la base del recojo de información a través de fuentes primarias y secundarias. Se realizaron encuestas y entrevistas, además de un (1)

---

<sup>49</sup> Apuntando a dotar del mismo valor, pero en el sector privado, Sarmiento y otros (2014) proponen el uso de la técnica del focus group en una empresa manufacturera de línea blanca. Los autores señalan que la detección de necesidades de capacitación se basaba en la percepción del Departamento de Capacitación junto con el de Recursos Humanos, los cuales sugerían lo que consideraban le faltaba a la empresa. En tanto no se involucraba a más personal, no se lograba dimensionar las debilidades de colaboradores/as de las diferentes unidades de la organización. Frente a esto, proponen el desarrollo de focus group desde una mirada transversal; es decir, en el que se permita opinar sobre la organización en su totalidad y las necesidades identificadas tanto para unos mismos, como para los/as colaboradores/as de otras áreas.

taller participativo como fuentes primarias, a la vez que se procedió a la revisión de políticas, normas, guías, protocolos y otros documentos para caracterizar el contexto y las relaciones institucionales como fuentes secundarias.

Lo anterior fue complementado con un i) análisis organizacional, orientado a identificar los factores positivos y negativos sobre los que se debe incidir en el reforzamiento y promoción de capacidades y la ii) elaboración del perfil por competencias integrativo del operador de servicios de atención. La detección de necesidades, además, se estructuró, por un lado, desde la identificación de problemas y, por el otro, desde las expectativas de capacitación, producto de la información resultante de las encuestas y entrevistas, con lo que se elabora un adecuado diagnóstico de necesidades de capacidades. Al igual que en el caso anterior, se está frente a una innovación del proceso de producción, toda vez que la metodología propuesta se orienta a mejorar el proceso de identificación de necesidades a partir de distintas aproximaciones, sean estas individuales y organizacionales.

Para mayor detalle sobre las experiencias presentadas, se puede revisar el anexo 7. Como se deduce, la diversidad de instrumentos y estrategias es amplia, aunque destaca el uso de los encuestas y entrevistas para la detección de necesidades de capacitación, y la intención por identificar tanto requerimientos individuales como aquellos que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos de la organización. La revisión comparada de las experiencias da cuenta de que un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación debe apuntar a recoger necesidades individuales en contraste con los objetivos institucionales de la organización, que conlleve a una determinación consensuada de las capacitaciones a implementar. Con esto como fundamento, se procede a diseñar la respuesta al desafío de innovación.

### **3.3 Concepto final de innovación**

Las experiencias planteadas brindan una importante aproximación de la respuesta provista por otros actores a una problemática similar. En esta línea, si bien lo anterior sirvió como fuente de inspiración para dar inicio al diseño de la propuesta de solución al desafío de innovación que se aborda en este trabajo, es importante mencionar que no ha sido la única. Después de un proceso de generación y priorización de ideas, se pudo determinar un concepto más elaborado de la innovación que se propone para fortalecer la elaboración de la MRC. Se presenta a continuación dicho concepto, a fin de señalar sus principales componentes, para luego describir el proceso seguido para afinar las ideas y llegar a su conceptualización.

### 3.3.1. Descripción del concepto final de innovación

La siguiente tabla incluye los componentes que conforman el concepto final de la innovación. Como se aprecia, la propuesta de solución se denomina “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación” (en adelante, la Caja de Herramientas) que se desarrolla como sigue:

**Tabla N° 10. Concepto final**

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	“Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación”
¿En qué consiste la solución?	Es un conjunto de herramientas de recojo de información cualitativa y cuantitativa sobre las necesidades de capacitación de los/as servidores/as del Ministerio de la Producción, que vendrán acompañadas de un manual que explique al detalle su aplicación. Su implementación se regulará mediante una Directiva de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Producción, la cual detallará el procedimiento para la aplicación de las herramientas de recojo de información.
¿Para quién es la solución?	Para la Oficina General de Recursos Humanos y los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción
¿Para qué es la solución?	Para mejorar el procedimiento de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado de esta innovación radica en la implementación de un procedimiento novedoso, participativo y reflexivo para identificar las necesidades de capacitación de los/as servidores/as del Ministerio de la Producción, que se orienta a mejorar la pertinencia de la información consignada en la Matriz de Requerimientos de Capacitación
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	<p>Desde la Oficina General de Recursos Humanos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la estrategia para la aplicación de los instrumentos de recojo de la información</li> <li>2. Brindar asistencia técnica a lo largo del proceso de aplicación</li> </ol> <p>Desde los órganos o unidades orgánicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar los instrumentos de recojo de información con los/as servidores que conforman el órgano o unidad orgánica</li> </ol>

Ítem	Contenido
	2. Llenar la Matriz de Requerimientos de Capacitación con las acciones de capacitación identificadas y priorizadas
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	1. Ofrecer el soporte institucional para la aplicación de los instrumentos de recojo de la información 2. Incentivar la participación activa de los servidores en la aplicación de las herramientas de recojo de la información

Elaboración propia

### 3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Para llegar al concepto final de innovación, se siguieron los siguientes procesos: (i) generación, (ii) agrupación y (iii) priorización de ideas. Con lo anterior, se procedió a (iv) plantear un bosquejo del concepto y (v) afinar la conceptualización, a partir de la técnica del *elevator pitch*.

Para el primer proceso, se utilizó la técnica de la *lluvia de ideas*, a fin de generar la mayor cantidad de estas, lo que dio como resultado las siguientes aproximaciones:

- Fomentar la participación activa de los/as servidores/as en el proceso de elaboración del DNC
- Obtener información de forma objetiva desde los/as servidores/as para no centrarse solo en las percepciones de las personas en la elaboración del DNC
- Modificar la normativa para que el responsable de la elaboración sea la Oficina de Recursos Humanos y no el órgano o unidad orgánica, a fin de centralizar el procedimiento en un actor con mayor experiencia en la elaboración del DNC
- Diseñar un nuevo procedimiento para el proceso de elaboración del DNC
- Implementar herramientas tecnológicas para digitalizar el proceso de elaboración del DNC
- Crear una aplicación informática para el recojo de información
- Contratar a una organización externa que se encargue del proceso de elaboración del DNC

Con esto, toda vez que se puede encontrar similitudes entre las ideas generadas, se procedió a agruparlas a partir de las siguientes categorías: (i) gestión interna, en tanto se trata de ideas asociadas a la dinámica interna/organizacional para elaborar los DNC; (ii)

uso de TIC, cuando se trate de ideas que prioricen el uso de las tecnologías de la información para potenciar el recojo de información, (iii) normatividad, para las ideas que se centren en el cambio y/o incorporación del marco normativo para la elaboración del DNC y (iv) actores externos, en tanto las ideas involucren la participación de agentes fuera de la organización para coadyuvar en la elaboración del DNC. La distribución se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N° 11. Agrupación de ideas**

<b>Gestión interna</b>	<b>Uso de TIC</b>	<b>Normatividad</b>	<b>Actores externos</b>
Fomentar la participación activa de los/as servidores/as en el proceso de elaboración del DNC	Implementar herramientas tecnológicas para digitalizar el proceso de elaboración del DNC	Modificar la normativa para que el/la responsable de la elaboración sea la Oficina de Recursos Humanos y no el órgano o unidad orgánica, a fin de centralizar el procedimiento en un actor con mayor experiencia en la elaboración del DNC	Contratar a una organización externa que se encargue del proceso de elaboración del DNC
Obtener información de forma objetiva desde los/as servidores/as para no centrarse solo en las percepciones de las personas en la elaboración del DNC	Crear una aplicación informática para el recojo de información		
Diseñar un nuevo procedimiento para el proceso de elaboración del DNC			

Elaboración propia

A partir de lo anterior, se realizó un proceso de priorización para determinar la categoría a abordar y, luego, comenzar a desarrollar ideas. Los criterios utilizados fueron los siguientes: i) deseabilidad, ii) factibilidad, iii) viabilidad, iv) impacto y v) disrupción. Con estos, la priorización resultó como sigue:

**Tabla N° 12. Priorización de ideas**

<b>Categorías</b>	<b>Criterios</b>					<b>Total</b>
	<b>Deseabilidad</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Disrupción</b>	
Gestión interna	X	X	X	X	-	4
Uso de TIC	X	X	-	-	X	3
Normatividad	-	X	-	X	-	2

Categorías	Criterios					Total
	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	
Actores externos	-	X	X	X	-	3

Elaboración propia

Como se aprecia, la categoría asociada a la gestión interna resultó la ganadora de la priorización. Así, se procedió a bosquejar el concepto final, buscando que este apunte a diseñar un nuevo procedimiento para el proceso de elaboración de la Matriz RC, el mismo que, a su vez, fomente la participación activa de los/as servidores/as involucrados/as en su formulación. El bosquejo, en este sentido, se presenta en la siguiente tabla, la misma que plantea una aproximación general a los principales elementos que definirían la solución propuesta.

**Tabla N° 13. Bosquejo del concepto**

Ítem	Contenido
<b>Denominación de la solución</b>	Kit o caja de herramientas para la identificación de necesidades de capacitación.
<b>Población beneficiada de la solución</b>	La Oficina General de Recursos Humanos y los órganos o unidades orgánicas, toda vez que ambas están involucradas en la identificación de necesidades de capacitación para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación.
<b>Descripción de solución</b>	Consiste en el desarrollo de formularios, encuestas y/o entrevistas para identificar las necesidades de capacitación. Su aplicación será regulada a partir del diseño de un procedimiento para el Ministerio de la Producción.
<b>Descripción breve del beneficio aportado</b>	A la vez que se busca diseñar un procedimiento no especificado en el proceso de gestión de la capacitación del Ministerio de la Producción, se apunta a incorporar la participación amplia para la identificación de necesidades de capacitación y la definición conjunta de los objetivos institucionales en los procesos formativos de los/as servidores/as.

Elaboración propia

Con la intención de afinar esta aproximación, se utilizó la técnica del *elevator pitch*. Se eligió esta técnica en tanto se orienta hacia el desarrollo de una comunicación estratégica respecto a los componentes y beneficios de la propuesta<sup>50</sup>. En este sentido, la solución

<sup>50</sup> Sumada a la anterior técnica, también se revisó fuentes secundarias respecto a métodos de desarrollo de los DNC en organizaciones. En el anexo 8, se encuentra un breve resumen de lo identificado.

propuesta no solo busca ser sólida en su conceptualización, sino ser comprendida por los posibles interesados. La siguiente tabla desarrolla los elementos del *pitch*:

**Tabla N° 14. Elevator pitch del concepto**

<b>Estructura del Elevador Pitch</b>	<b>Descripción</b>
<b>Desafío por resolver</b>	Reducir la discrecionalidad en el proceso de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación de los servidores del Ministerio de la Producción para así contar con un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y un Plan de Desarrollo de las Personas acordes a sus necesidades formativas
<b>Oportunidad que se plantea</b>	Mejorar la pertinencia de las acciones de capacitación planteadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el Plan de Desarrollo de Personas
<b>Usuarios beneficiados</b>	Oficina General de Recursos Humanos y los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción
<b>Propuesta de valor</b>	Se diseñará un procedimiento no especificado dentro del proceso de gestión de la capacitación de la Administración Pública y, en particular, dentro del Ministerio de la Producción. Este procedimiento se basa en la aplicación de herramientas de recojo de información, llamado "Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación", desde un enfoque participativo, a fin de identificar las necesidades de capacitación directamente desde los/as servidores/as, lo que redundará en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y un Plan de Desarrollo de las Personas que se ajuste a las necesidades reales de los/as servidores/as del Ministerio de la Producción.
<b>Fuentes de ingresos y principales costos</b>	La aplicación del procedimiento no representa costos adicionales, en tanto se enmarca en el desarrollo de las funciones establecidas para los actores involucrados Asimismo, la aplicación de las herramientas de recojo de información representan un bajo costo, toda vez que se hará a través de formatos diseñados virtualmente en plataformas existentes en el Ministerio de la Producción que son de fácil distribución entre los/las participantes vía correo electrónico. Sobre esto, el taller, que se plantea como una de las herramientas del procedimiento propuesto, tiene un costo aproximado de S/ 184.80 (ciento ochenta y cuatro con 80/100 soles).

<b>Estructura del Elevador Pitch</b>	<b>Descripción</b>
<b>Líneas generales de ejecución</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interiorizar el procedimiento desde la OGRH para el monitoreo y asistencia técnica en su implementación</li> <li>2. Presentar la “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación” a los/as responsables de los órganos y unidades orgánicas, a través de la OGRH</li> <li>3. Implementar las herramientas de recojo de información desde los órganos y unidades orgánicas</li> <li>4. Tabulación y sistematización de datos obtenidos</li> <li>5. Llenado de la Matriz de Requerimientos de Capacitación con las acciones de capacitación identificadas y priorizadas que respondan a la brecha de capacitación detectada en el procedimiento</li> </ol>

Elaboración propia

### **3.4 Prototipo final de innovación**

#### **3.4.1 Descripción del prototipo final**

El prototipo final de innovación es la Caja de Herramientas, la misma que está compuesta por las siguientes tres (3) herramientas de recojo de información:

- Formato de Identificación de Objetivos del órgano o unidad orgánica (FIO), dirigido a los/as responsables a su cargo
- Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación (FINC), dirigido al personal en general
- Taller de Socialización de Resultados (TSR), dirigido a servidores/as civiles focalizados/as

La primera herramienta busca facilitar la articulación, a partir del análisis del/de la responsable del órgano o unidad orgánica, de los objetivos estratégicos institucionales y los objetivos de la respectiva área con las dificultades para cumplir los objetivos identificados y los temas de capacitación que permitirían superar estas dificultades. Su estructura se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 6. Formato de Identificación de Objetivos del órgano o unidad orgánica (FIO)**

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA (FIO)						
Datos generales						
Nombres y Apellidos				Puesto actual		
Nivel Educativo				Órgano o unidad orgánica		
Profesión y/u oficio				Régimen laboral		
Capacitación institucional						
Objetivos estratégicos del Ministerio de la Producción	Objetivos del órgano o unidad orgánica	Dificultades para el logro de objetivos	Dificultades sujetas a capacitación	Temas generales de capacitación	Prioridad	

Elaboración propia.

La segunda herramienta, que se completa por los/as servidores/as, permite conocer los objetivos del área priorizados por el/la Responsable, a partir de lo completado en el FIO. Con esto, el personal podrá reflexionar sobre estos, consignando las funciones que realizan dirigidas al cumplimiento de los objetivos que se indiquen, con especial atención en aquellas funciones que, justificadamente, requieran algún nivel capacitación, así como las acciones de capacitación que fortalecerían el desempeño en estas funciones. En el siguiente gráfico, se presenta su estructura:

**Gráfico N° 7. Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación de servidores/as del órgano o unidad orgánica (FINC)**

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS Y LOS SERVIDORES/AS DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA (FINC)						
Datos generales						
Nombres y Apellidos				Puesto actual		
Nivel Educativo				Órgano o unidad orgánica		
Profesión y/u oficio				Régimen laboral		
Capacitación institucional						
Objetivos del órgano o unidad orgánica	Funciones del puesto	Funciones sujetas a capacitación	Justificación	Temas específicos de capacitación	Tipo de acción de capacitación	Prioridad

Elaboración propia.

Por su parte, el TSR tiene otra dinámica de aplicación y, en consecuencia, se implementa bajo el formato de taller grupal en el que se reflexiona sobre la información resultante de la implementación de las dos (2) herramientas previas. Con esto, se busca arribar a consensos respecto a las acciones de capacitación que deberían ser priorizadas en la elaboración de la MRC. Para mayor detalle respecto al contenido del TSR, véase el anexo 9.

Para organizar la aplicación de estas (3) herramientas, se ha diseñado un procedimiento estructurado y secuencial, el mismo que está compuesto por (3) etapas, una para cada herramienta.

La primera es la **Etapá Preparatoria**, la cual comprende la sensibilización sobre la importancia de la capacitación a cargo del/de la Especialista en Capacitación de la Oficina General de Recursos Humanos, y la familiarización con la Caja de herramientas a cargo del/de la Responsable del órgano o unidad orgánica, contando con la asistencia técnica del/de la Especialista en Capacitación, de ser requerida. Asimismo, comprende la aplicación de la primera herramienta, el FIO y la definición de las estrategias a seguir durante el desarrollo del procedimiento, las mismas que serán recogidas en el Marco Estratégico de Acción. Por último, el/la Responsable designa, dentro de su órgano o unidad orgánica, un/a servidor/a que le apoyará durante el desarrollo del procedimiento a quien se le llamará

Asistente/a Técnico, teniendo como función en esta etapa, preparar la segunda herramienta, el FINC, para ser enviada a los/as Servidores/as, a través del/de la Responsable.

Luego, se continúa con la **Etapa de Identificación**, que propone como novedad la participación de los/as servidores/as, quienes, en una labor reflexiva y alineada a los objetivos estratégicos a los que su función y desempeño apuntan, propondrán diversas acciones de capacitación en el FINC. Para ello, tendrán el apoyo técnico del/de la Asistente/a Técnico para superar toda duda o consulta respecto a la correcta aplicación de la herramienta. Con el FINC implementado por cada servidor/a, el/la Asistente/a Técnico tabulará los datos obtenidos obteniendo como resultado la Base de Requerimientos de Capacitación Identificados (BRCI) e identificará a servidores/as para ser propuestos al/a la Responsable como posibles participantes de la implementación de la tercera herramienta, el TSR.

La tercera y última etapa es la **Etapa de Consenso**, la cual inicia con la aprobación de la lista de los/as servidores/as focalizados/as que serán llamados a participar en la implementación del TSR. Se define la fecha y, con el apoyo del/de la Asistente/a Técnico para organizar el taller, se cita a los/as servidores/as seleccionados/as. Una de las principales tareas del/de la Asistente/a Técnico es la confección de la Base de Acciones de Capacitación Identificadas (BACI), la misma que se organiza por criterios de alineamiento con los objetivos estratégicos y de incidencia de requerimiento. El/la Responsable implementa el TSR con la participación de los/as servidores/as focalizados/as, buscando llegar a consensos sobre lo que el órgano o unidad orgánica necesita como acciones de capacitación, para lo cual cuenta con el apoyo del/de la Asistente/a Técnico a fin de recoger los consensos logrados.

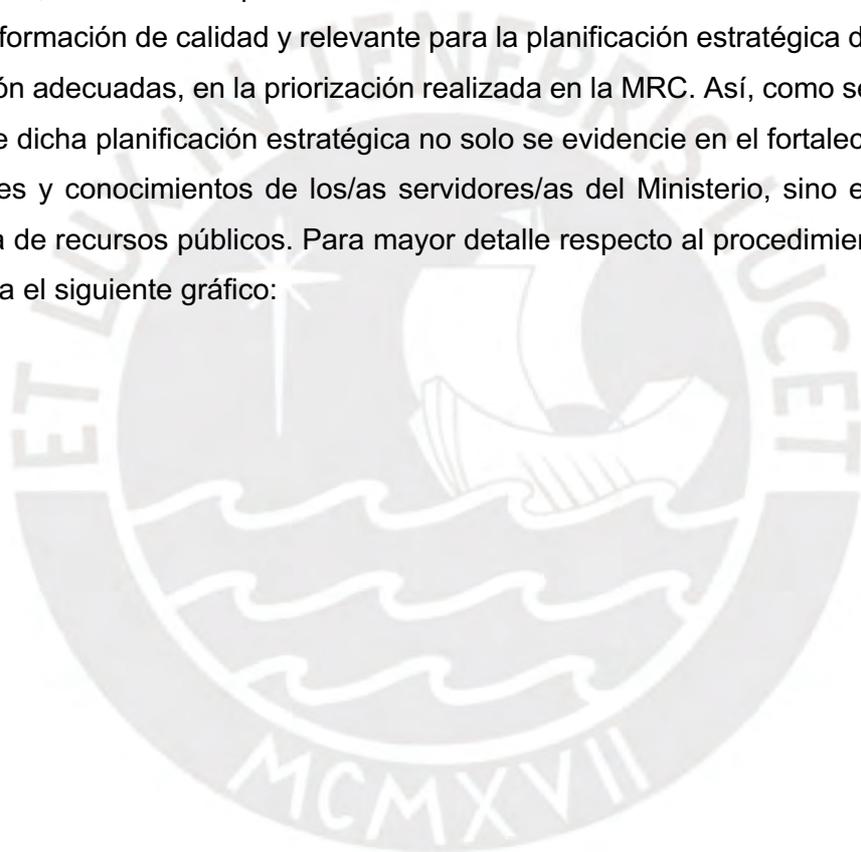
Finalmente, el/la Asistente/a Técnico analiza y sistematiza la información obtenida y confecciona la Base de Acción de Capacitación Consensuadas (BACC), la misma que debe contar con el sustento técnico necesario para ser puesto a consideración del/de la Responsable, contando con una serie de acciones de capacitación identificadas y consensuadas con la participación de los/as servidores/as, para ser utilizadas como insumo de la MRC del órgano o unidad orgánica.

A partir de lo anterior, se busca que, de la aplicación de la Caja de herramientas, el/la Responsable cuente con una base de datos con acciones de capacitación que han sido requeridas por los/as usuarios/as de las capacitaciones, y elegidas en consenso por servidores/as focalizados/as, incorporando un valor participativo en el procedimiento de recojo y análisis de esta información. De lo anterior, se espera que resulte información

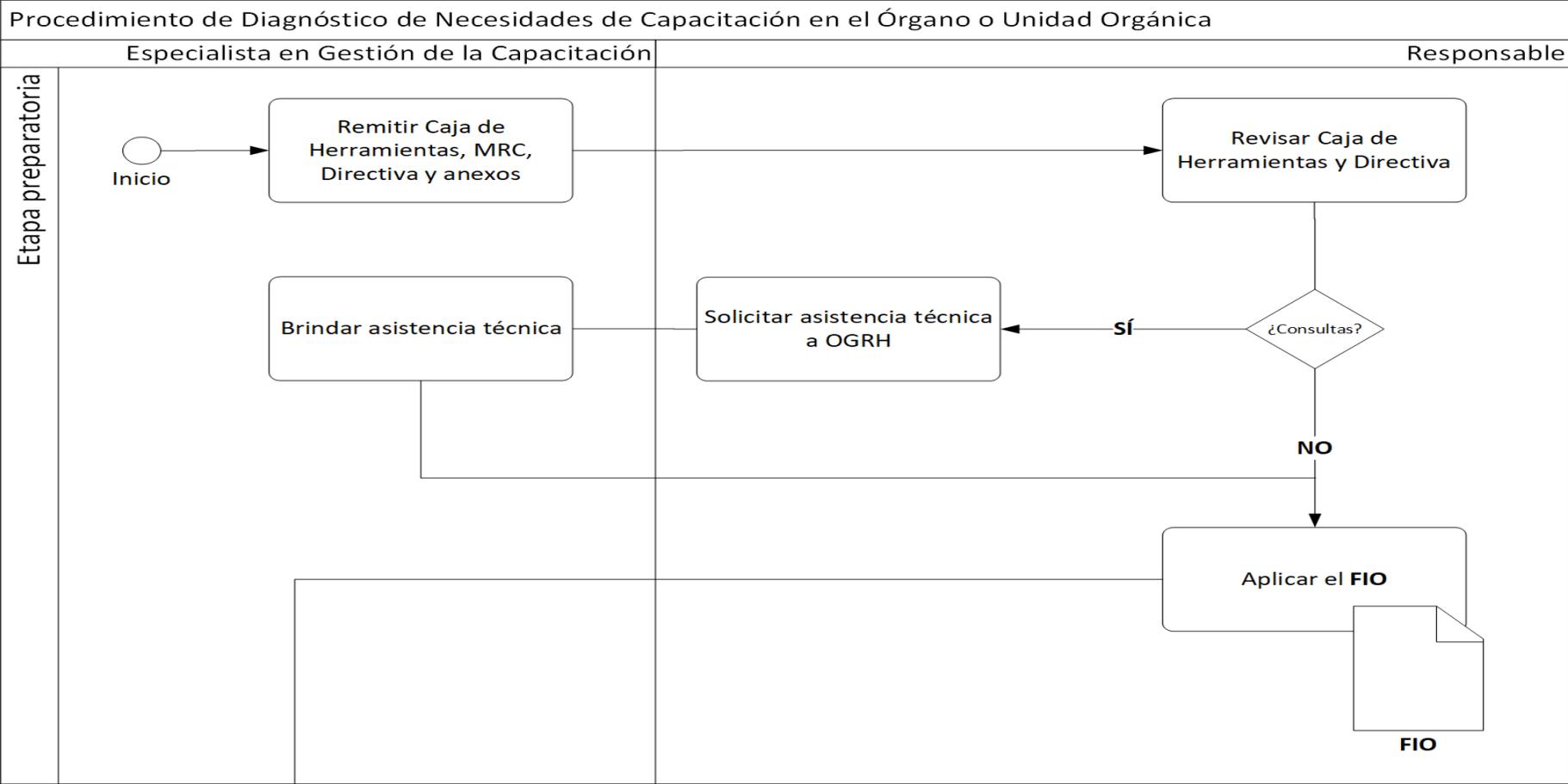
pertinente para alimentar la MRC de los órganos o unidades orgánicas, con lo que se logre atender las brechas de capacitación identificadas y consensuadas dentro del Ministerio.

Como se adelantase, la implementación de la Caja de Herramientas propuesta apunta a la optimización del procedimiento actual de elaboración de la MRC del Ministerio, puesto que en la actualidad, entre las actividades de i) remisión del formato de la MRC a los órganos o unidades orgánicas, y ii) determinación de las acciones de capacitación a priorizar en su elaboración, no existe acción alguna de recolección, análisis y reflexión sobre las necesidades de capacitación del cuerpo civil que los conforman (véase el gráfico 5).

De este modo, el procedimiento que se propone para la implementación de la Caja de Herramientas, se desarrolla precisamente entre ambas actividades citadas, apuntando a producir información de calidad y relevante para la planificación estratégica de acciones de capacitación adecuadas, en la priorización realizada en la MRC. Así, como se señalase, se espera que dicha planificación estratégica no solo se evidencie en el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de los/as servidores/as del Ministerio, sino en la inversión estratégica de recursos públicos. Para mayor detalle respecto al procedimiento propuesto, se presenta el siguiente gráfico:

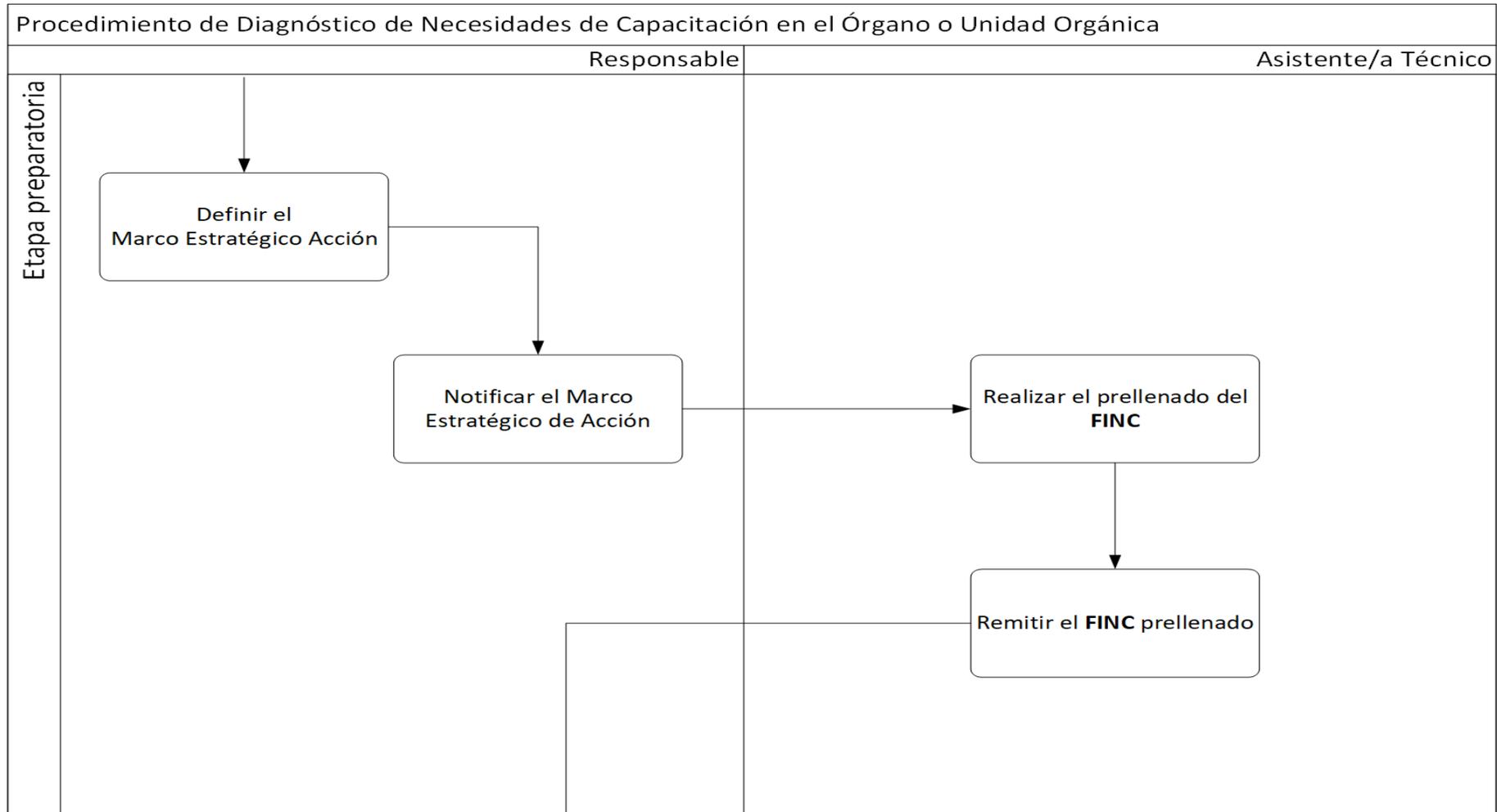


**Gráfico N° 8. Procedimiento propuesto para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el órgano o unidad orgánica**



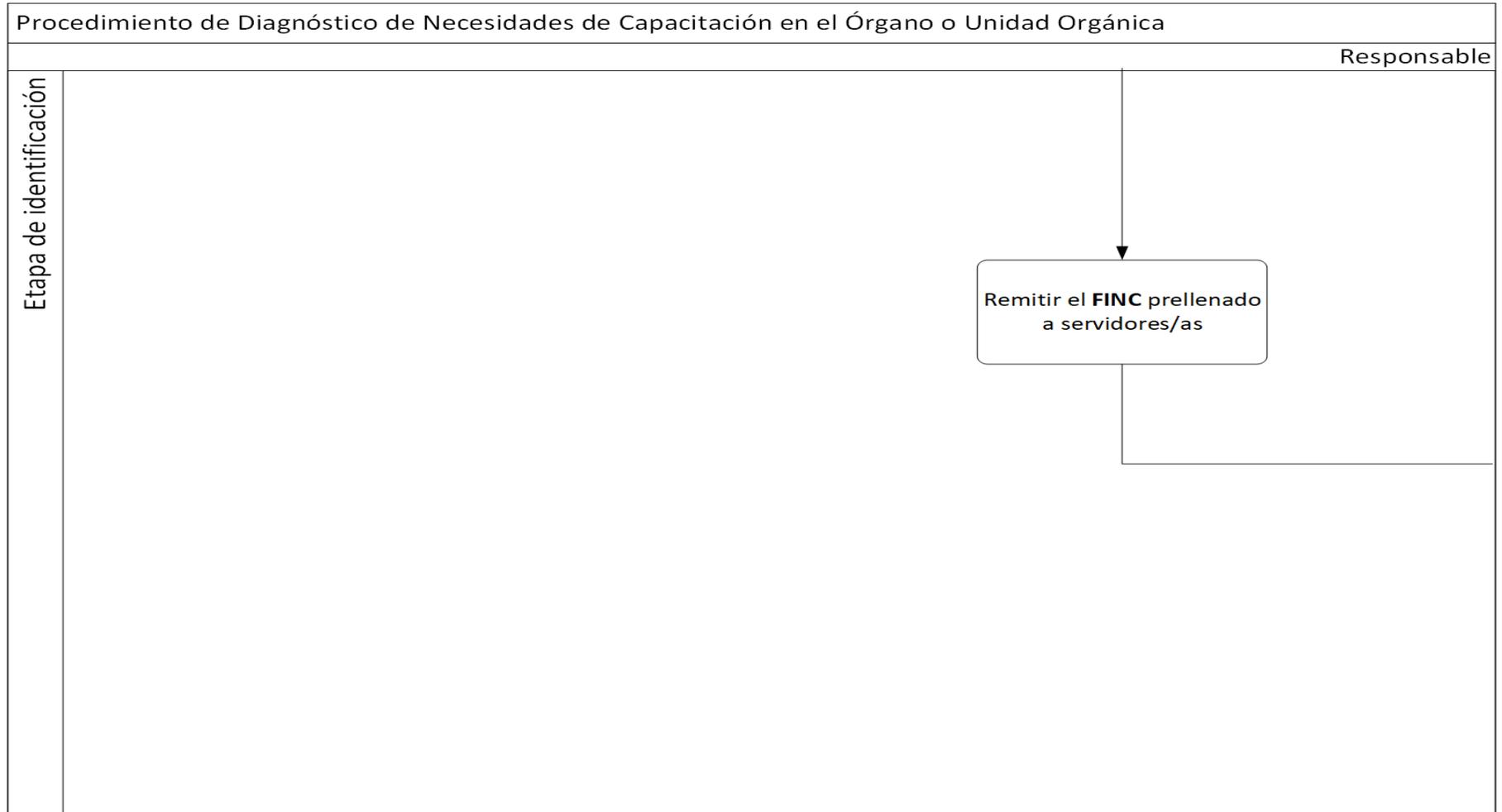
Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior



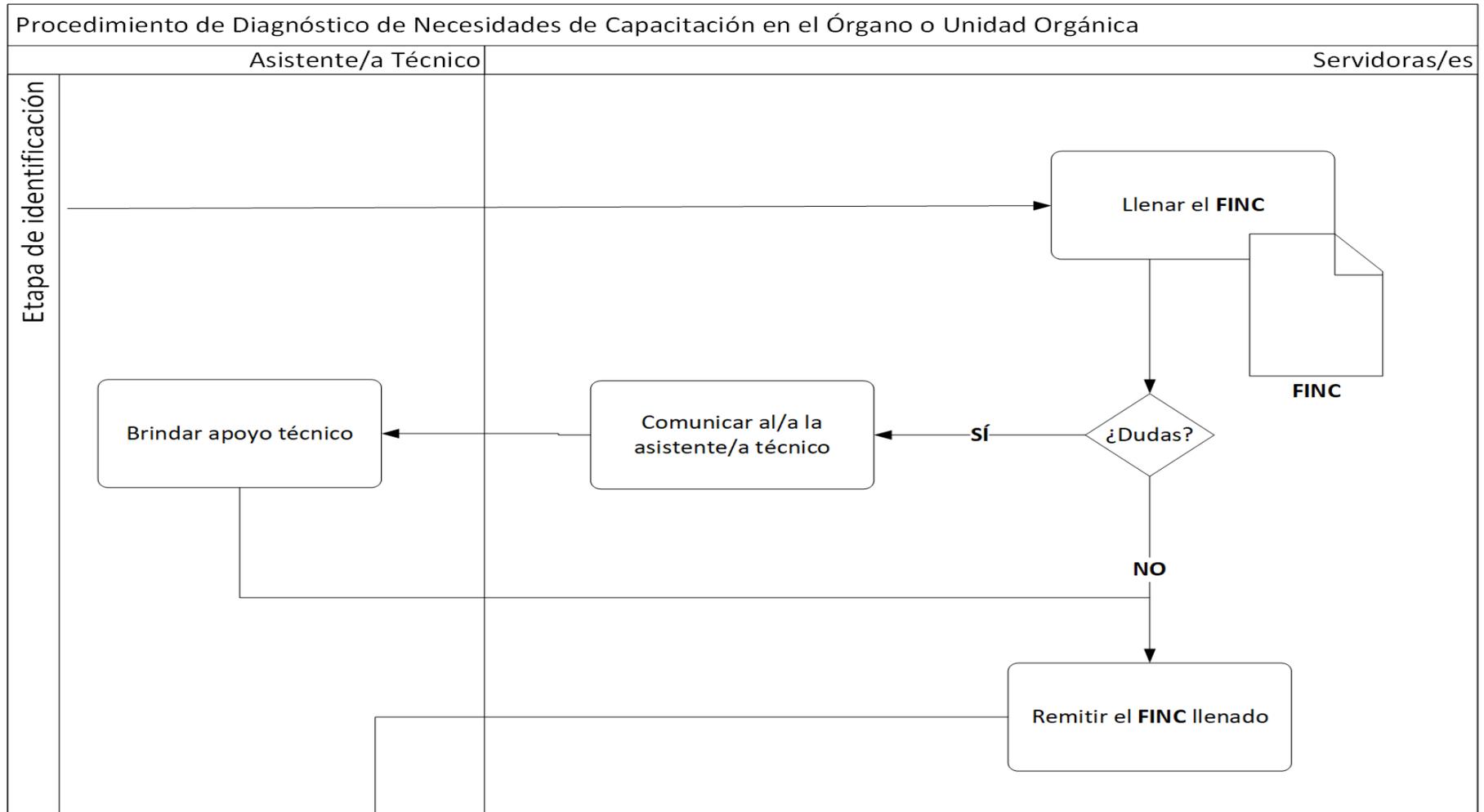
Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior



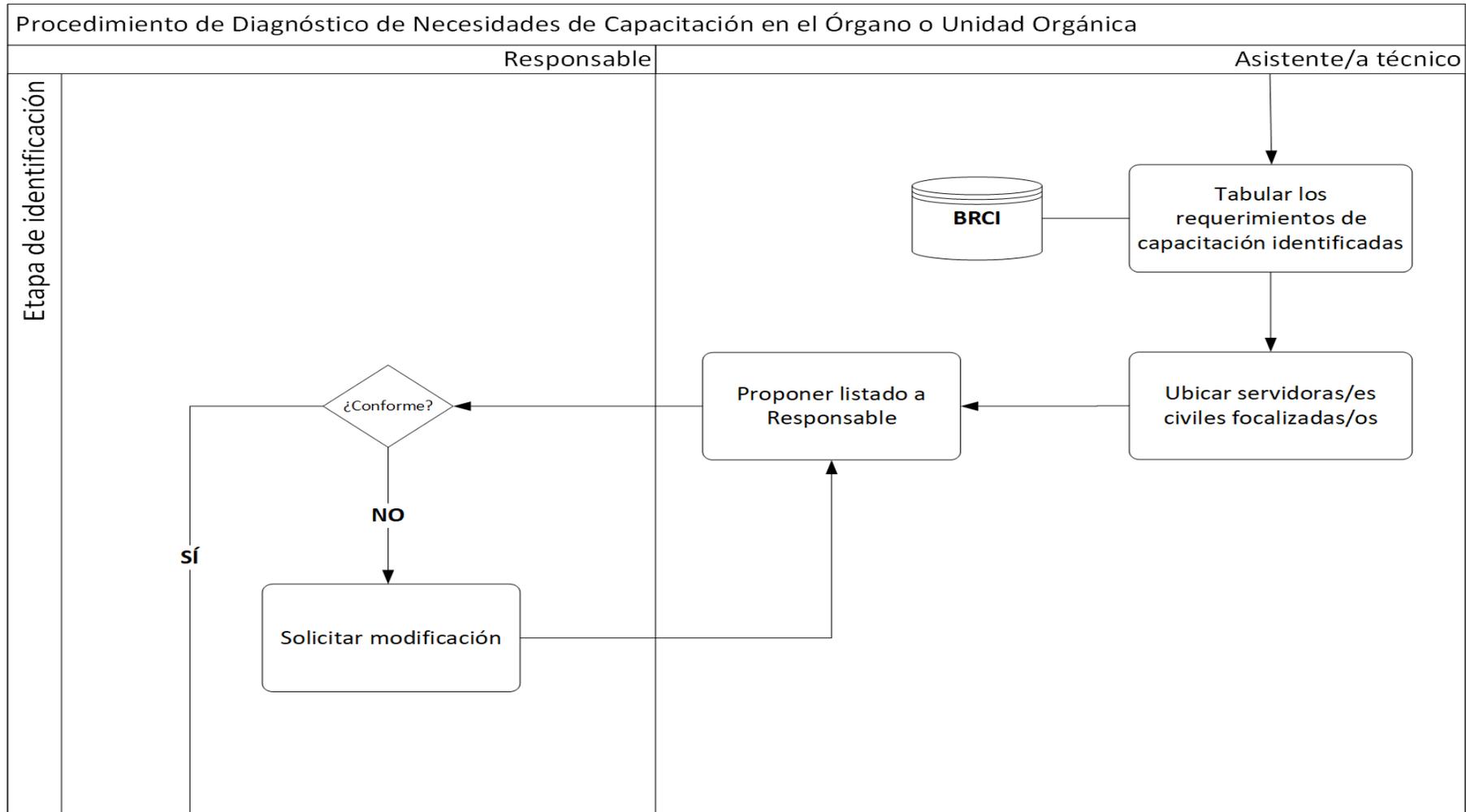
Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior



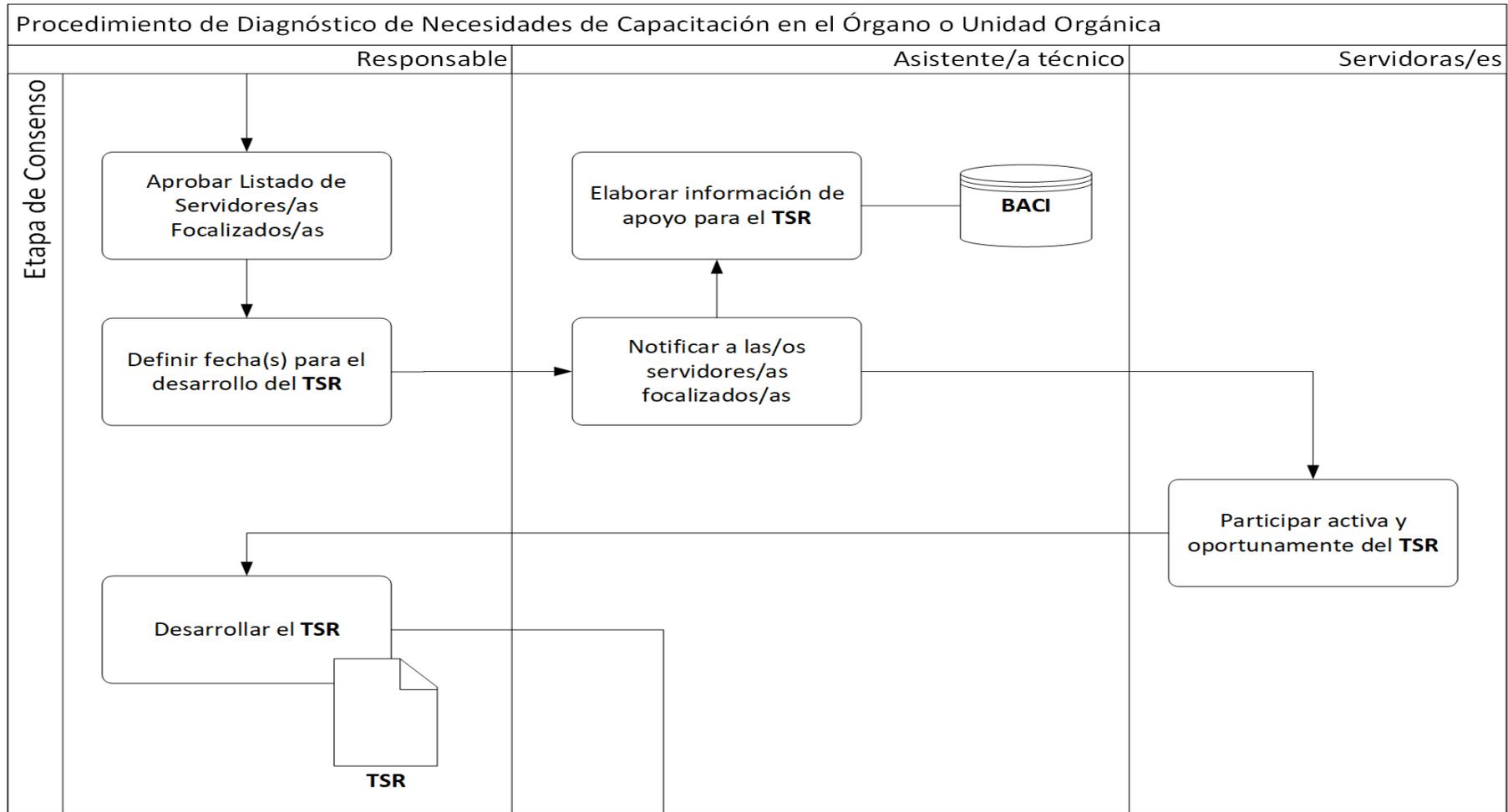
Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior



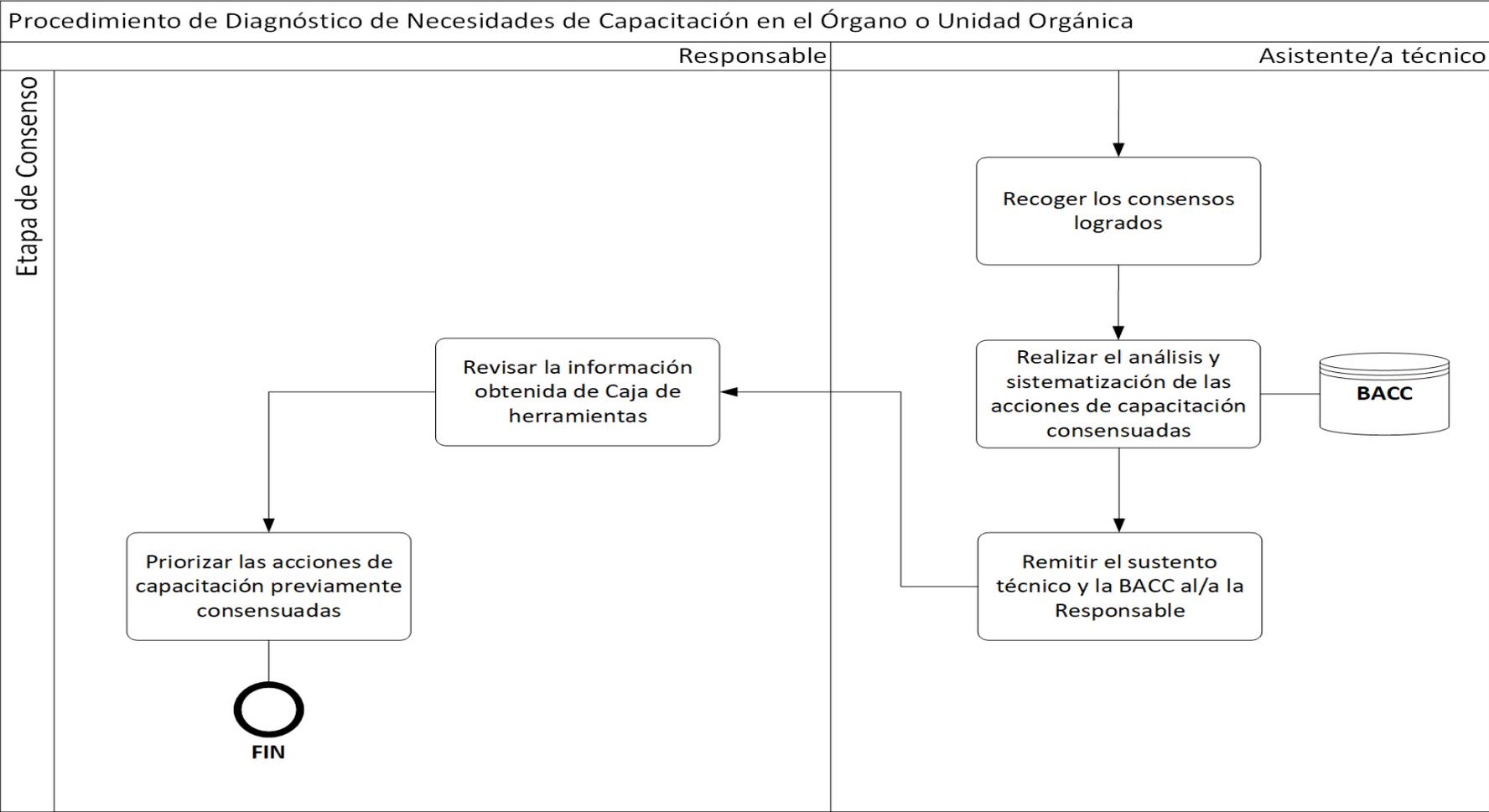
Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior



Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior



Elaboración propia

Respecto a lo anterior, se propone que el procedimiento descrito para la implementación de la Caja de Herramientas sea formalizado a través una directiva interna, la cual deberá ser aprobada mediante Resolución Gerencial emitida por la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH), o quien haga sus veces, la misma que regulará el procedimiento de elaboración del DNC en los órganos o unidades orgánicas del Ministerio.

Como parte del proyecto de innovación, se elaboró la propuesta de directiva, la cual se denomina **“Lineamientos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción como parte de la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación”** (en adelante, la Directiva de la innovación) y contiene información respecto a las definiciones útiles para el desarrollo del procedimiento, la determinación de actores intervinientes, y la explicación detallada sobre el desarrollo de las tres (3) etapas del procedimiento (véase el anexo 10). Finalmente, cabe agregar que, el procedimiento diseñado para la implementación de la Caja de Herramientas, en el marco de la modernización del Estado, cuenta con las facilidades suficientes para ser implementado en su totalidad en modalidad virtual, en atención al contexto actual mundial ocasionado por la COVID-19.

### **3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación**

Como parte del proyecto de innovación, se procedió a diseñar y testear el prototipo descrito previamente. Como se adelantase, el problema a resolver está asociado a la discrecionalidad existente para la elaboración de la MRC, toda vez que no existe un procedimiento estandarizado y determinado en la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas (en adelante, Directiva GPC) ni por la entidad para el levantamiento de información. En esta línea, con la Caja de Herramientas se apunta a fortalecer el proceso de identificación de necesidades de capacitación en el sector, en tanto se busca ofrecer orden y predictibilidad a la forma en la que se recoge la información. Esta es la respuesta al “desafío de innovación” que, cabe recordar, se orientaba a optimizar el procedimiento de elaboración de la MRC con acciones de capacitación identificadas que correspondan a las necesidades formativas laborales de los/as servidores/as públicos del Ministerio.

De este modo, se remitió las herramientas diseñadas, de forma individual a los/as servidores/as del Ministerio, acompañada de indicaciones de llenado y una encuesta para el recojo de sus opiniones<sup>51</sup>. Recibida la retroalimentación de los/as servidores/as, se procedió a afinar las herramientas. Con esto, se procedió también a pulir la Directiva de la

---

<sup>51</sup> En el anexo 11, se encuentran las encuestas diseñadas para el testeo del prototipo.

innovación que regularía el procedimiento mediante el cual se implementan la Caja de Herramientas, así como actualizar sus anexos. Luego, tanto la referida Directiva como sus anexos en versión editable, incluyendo estos las herramientas de la Caja de Herramientas, fueron socializadas con dos (2) Jefes de Oficina de Recursos Humanos, dos (2) especialistas en documentos normativos y procesos, y un (1) responsable de Oficina de Planeamiento y Modernización.

Todos/as los/as expertos/as llegaron al consenso de la necesidad de que las herramientas cuenten con la posibilidad de ser alineadas con los objetivos estratégicos institucionales del Ministerio en el que serían implementadas. De igual forma, hicieron comentarios respecto a las actividades propuestas, plazos y lógica para articular la aplicación de los herramientas que se proponen, así como propuestas de mejorar para facilitar su llenado. Esto permitió el rediseño tanto de las herramientas FIO y FINC, así como de los anexos y el proceso que se expone en la Directiva de la innovación.

Cabe mencionar que, para el proceso de testeo se utilizaron medios virtuales de comunicación (correo electrónico) y reunión (plataforma virtual Zoom), así como la implementación de encuestas virtuales, que permitieron recoger la apreciación respecto a las herramientas y el procedimiento propuesto. Así, los comentarios obtenidos de los especialistas y expertos permitieron el perfeccionamiento de la solución innovadora, tanto para las herramientas como para el procedimiento descrito en la Directiva de la innovación.

Con esto, el prototipo final de denominado la Caja de Herramientas, propuesto como solución innovadora al desafío, cuenta con herramientas que han sido diseñadas a un nivel funcional de alta resolución, en versión editable en formato Excel del FIO y FINC, con celdas de selección múltiple para la facilitación de su llenado. Asimismo, se ha consignado, en la celda desplegable correspondiente, la totalidad de órganos o unidades orgánicas conformantes del Ministerio, en observancia a su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente al mes de julio de 2020, para facilitar la identificación de áreas. Ambas herramientas, además, cuentan con un instructivo de llenado que desarrolla a detalle los pasos a seguir para su adecuada aplicación, incluyendo ejemplos. Se encuentran, para mayor detalle, en los anexos de la Directiva de la innovación (véase anexo 10).

El diseño en formato Excel y con celdas desplegables que faciliten su llenado se encuentra pensado dada la intención de ser implementadas mediante plataformas virtuales, pudiendo utilizar el correo institucional de cada servidor/a del órgano o unidad orgánica que lo aplique. La remisión virtual responde también la particular coyuntura que se viene desarrollando a nivel mundial. Asimismo, se ha previsto también que, en el excepcional caso de subsistir dudas respecto a la aplicación de las herramientas mencionadas, se pueda solicitar apoyo

técnico para su adecuado llenado, pudiendo darse de forma virtual, como se detalla en la Directiva.

En esta línea, la herramienta TSR se ha estructurado de forma tal que permita el debate y reflexión entre el/la responsable del órgano o unidad orgánica, y los/as servidores/as focalizados/as, mediante una dinámica horizontal y dirigida al consenso, entre los participantes, respecto a la información obtenida de la aplicación de las dos (2) herramientas precedentes. Al comprender un porcentaje relativamente pequeño del cuerpo civil del órgano o unidad orgánica, se propone también su posible implementación a través de plataformas virtuales, considerando la presente coyuntura, para que pueda darse su adecuada implementación sin tener la necesidad de encontrarse los/as participantes en una reunión presencial.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO**

En el capítulo anterior, se detalló el prototipo de alta resolución propuesto. En este sentido, se presentaron los principales elementos de la propuesta de directiva denominada “Lineamientos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de las unidades orgánicas del Ministerio de la Producción como parte de la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación” (en adelante, la Directiva de la innovación) la misma que detalla el procedimiento para la implementación de la “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación” (en adelante, la Caja de Herramientas). De igual forma, se describió el proceso de testeo desarrollado respecto al prototipo inicial, el cual ha permitido afinar su contenido. En este capítulo, por su parte, corresponde exponer el análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo, a fin de dar cuenta su potencialidad de implementación en el Ministerio de la Producción (en adelante, el Ministerio).

### **4.1 Análisis de deseabilidad**

La Caja de Herramientas permitiría optimizar el procedimiento de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación (en adelante, MRC), toda vez que facilita el recojo de información de calidad del cuerpo civil del Ministerio respecto a las posibles acciones de capacitación a implementar que permitirían mejor su desempeño dentro del órgano o unidad orgánica a la que pertenecen, así como el logro de objetivos institucionales de su respectivo órgano o unidad orgánica.

Como parte del proceso de investigación, se advirtió que el procedimiento actual de elaboración de la MRC de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio presenta una oportunidad de mejora para la determinación de acciones de capacitación, en tanto no se encuentra regulado el método para obtener información sobre las necesidades de capacitación del cuerpo civil. De tal forma, la implementación de la Caja de Herramientas, regulada por la Directiva de la innovación que detalla el procedimiento de elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (en adelante, DNC), cubriría una necesidad existente que es importante atender.

Al respecto, de acuerdo a la finalidad de la MRC, cabe recalcar que, con la optimización de su elaboración, se contribuye también al fortalecimiento del servicio civil, lo cual tiene un impacto en la mejora de la administración pública y, por ende, en la provisión de servicios de calidad a los/as ciudadanos/as. Asimismo, es importante agregar que, la implementación de la Caja de Herramientas se basa en dos (2) valores clave para el recojo de la

información: la participación y el consenso. En este sentido, se promueve el involucramiento activo del/de la responsable del órgano o unidad orgánica y los/as servidores/as desde el inicio del procedimiento, así como el debate y retroalimentación entre ambos/as para la priorización de acciones de capacitación. Con esto, se espera obtener información de calidad para la elaboración de la MRC.

Sobre esto, se considera que la Caja de Herramientas será del agrado de los actores involucrados, toda vez que ha sido diseñada tomando en cuenta los dos (2) valores referidos y los comentarios recibidos en el testeo. Es, en esta línea, un procedimiento pensado en recoger información directamente de los/as servidores/as civiles, pero en el marco de la visión integral del órgano o unidad orgánica que ofrece el/la Responsable de la misma.

Con esto, se entiende que el prototipo será bien recibido, en tanto permitiría la mejora del desempeño con acciones de capacitación pertinentes, con lo que se coadyuvará al logro de objetivos institucionales con servidores/as mejor capacitados/as. En esta línea, de la encuesta aplicada a servidores/as del Ministerio, las tres (3) personas consultadas consideraban que la aplicación de las herramientas, tanto el FINC como el TSR, les permitirían participar de forma activa en el proceso de capacitación de la entidad. Del mismo modo, los consideraban útiles para identificar las necesidades de capacitación. Por último, cabe señalar que, desde la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH), cuando se discutió sobre la problemática, quedó evidenciado que existía el interés por estandarizar el procedimiento para recoger información, a fin de elaborar de mejor forma la MRC.

## **4.2 Análisis de factibilidad**

La implementación de la Caja de Herramientas es factible, toda vez que, desde la OGRH, se cuenta con las capacidades normativas para tal propósito. Como se adelantase, el prototipo incluye la propuesta de directiva que regula el procedimiento para la elaboración del DNC, el cual permitiría su aplicación efectiva en el Ministerio con alcance a todos los órganos o unidades orgánicas que lo conforman.

Al respecto, es importante señalar que, de acuerdo a la Directiva General N° 012-2016-PRODUCE-SG, "Lineamientos para la formulación, aprobación y modificación de las Directivas en el Ministerio de la Producción", las Directivas son documentos normativos que emite la autoridad competente con la finalidad de establecer lineamientos o procedimientos específicos de carácter administrativo y/o técnico para el cumplimiento de objetivos en el marco de disposiciones legales o lineamientos de política institucional.

En esta línea, según el artículo 53 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente del Ministerio, la OGRH tiene como funciones el “conducir la implementación del Plan de Desarrollo de las Personas que laboran en el Ministerio”, “gestionar la progresión en la carrera de los servidores civiles y el desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos”, así como “proponer o aprobar y supervisar la implementación de iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”. Para lo anterior, la OGRH puede “formular, proponer y actualizar políticas, normas, planes, directivas y estrategias para el funcionamiento del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”. Con esto, el ámbito de competencia de la OGRH la faculta para aprobar un procedimiento como el descrito por el prototipo y, en consecuencia, la Caja de Herramientas es factible en su implementación dentro de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio.

A esto, se añade la demostrada capacidad del personal para la elaboración e implementación de directivas dentro de la OGRH, que detallen procedimientos y/o planteen lineamientos para el desarrollo de sus funciones. En el 2020, por ejemplo, se aprobó la Directiva N° 001-2020-PRODUCE/OGRH<sup>52</sup>, “Lineamientos y Procedimientos Administrativos para la Suscripción y Ejecución de los Convenios de Prácticas Pre profesionales y Profesionales del Ministerio de la Producción”, que data del 07 de enero de 2020. Así también, se encuentra que, durante el 2019, se aprobaron dos (2) directivas que explicitan lineamientos para el cuerpo civil dentro de la entidad. En esta línea, se cuenta con la Directiva General N° 001-2019-PRODUCE/OGRH, “Lineamientos para la presentación de la declaración jurada de ingresos, bienes y rentas de los funcionarios y servidores civiles del Ministerio de la Producción”<sup>53</sup>, y la Directiva N° 02-2019-PRODUCE/OGRH, “Lineamientos para el otorgamiento de cupón por concepto de alimentación a favor del personal administrativo sujeto a los Decretos Legislativos N° 276 y N° 1057 que labora en el Ministerio de la Producción, en el marco de la Centésima Decimoquinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019”<sup>54</sup>.

Respecto al tiempo que requiere la implementación de la Caja de Herramientas, es importante indicar que se propone su desarrollo por un espacio de treinta y cinco (35) días, el mismo que se encuentra dentro del marco temporal que señala la normativa para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (en adelante, PDP). De esta forma, el prototipo considera plazos razonables para la aplicación de las herramientas, y los procesos

---

<sup>52</sup> Mediante Resolución Directoral N° 001-2020-PRODUCE/OGRH.

<sup>53</sup> Aprobado mediante Resolución Directoral N° 032-2019-PRODUCE/OGRH del 12/03/2019.

<sup>54</sup> Aprobado mediante Resolución Directoral N° 109-2019-PRODUCE/OGRH del 24/07/2019.

de sistematización y remisión de información que corresponden, pero también considera que se cumpla con los plazos previamente establecidos para el PDP, como documento que resultaría de la elaboración de la MRC. Así, la Caja de Herramientas también resulta ser factible en su implementación, toda vez que se cuenta con el tiempo suficiente para desarrollarla.

Finalmente, desde la atención a las capacidades políticas de la OGRH, es importante que se establezcan mecanismos para garantizar la participación de los órganos o unidades orgánicas. En este sentido, se recomienda diseñar una estrategia de difusión de la Directiva de la innovación, tanto a los/as Responsables como a los/as servidores/as civiles de los órganos o unidades orgánicas. Esta estrategia puede considerar la elaboración de correos institucionales de comunicación y recordatorios, que incluyan videos y piezas gráficas sobre la implementación de la Caja de Herramientas, que contribuyan a la sensibilización de la importancia de la capacitación en la entidad.

En este sentido, también es importante que se busque incluir a la organización sindical con representatividad dentro de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio. Como se adelantase, la implementación de la Caja de Herramientas implica la participación activa de los/as servidores/as, así como un involucramiento activo del/de la Responsable del órgano o unidad orgánica; por lo que, podría resultar clave que se desarrolle procesos de comunicación y coordinación con los/as representantes de servidores/as civiles para buscar su apropiación del procedimiento propuesto.

### **4.3 Análisis de viabilidad**

La implementación de la Caja de Herramientas no representa ningún gasto adicional dentro de las partidas presupuestales de los órganos o unidades orgánicas que se destinan para las actividades del proceso de capacitación. Toda vez que los lineamientos del procedimiento propuesto se enmarcan en las funciones que les corresponden a los actores de la OGRH y del órgano o unidad orgánica, no amerita que se presupuesten montos adicionales.

Sobre esto, cabe señalar, además, que no se considera pagos por parte de los/as ciudadanos/as, en tanto el proyecto de innovación se centra en una mejora interna para la entidad, la cual, si bien resulta beneficiosa para la provisión de servicios públicos de calidad, no implica ningún cargo al/a la ciudadano/a.

En este sentido, es importante evidenciar que, a pesar de no tener gastos involucrados, la implementación de la Caja de Herramientas, en tanto optimiza el procedimiento de elaboración de la MRC y, esto, mejora la elaboración del PDP, puede coadyuvar a la calidad

del gasto en materia de capacitación. La Caja de Herramientas permitirá la identificación de acciones de capacitación pertinentes, dado que se definen desde los/as propios/as servidores/as civiles con el involucramiento de los/as responsables de órganos o unidades orgánicas; y, así, se podrá programar y presupuestar capacitaciones que tenga impacto en la mejora del desempeño y el logro de objetivos institucionales. De este modo, la inversión de recursos humanos y tiempo tendrá un retorno asociado al fortalecimiento del servicio civil y la calidad en los servicios públicos que se ofrecen desde el Ministerio.

Respecto a lo anterior, sin embargo, cabe apuntar que se ha dejado abierta la posibilidad de realizar el Taller de Socialización de Resultados (en adelante, TSR) de forma presencial; lo que sí representaría gastos para el órgano o unidad orgánica y que deberían ser considerados en las partidas correspondientes. Por ejemplo, el desarrollo de un TSR estándar que se desarrolle en una (1) sesión y con diez (10) participantes podría costar un aproximado de S/ 184.80 (ciento ochenta y cuatro con 80/100 soles). Para más detalle al respecto, revisar la siguiente tabla:

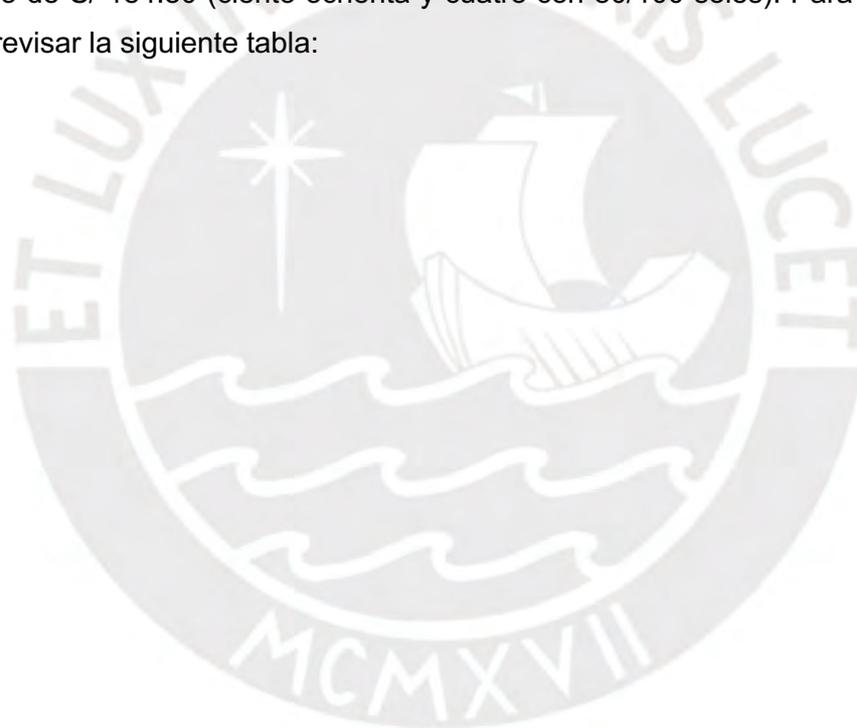


Tabla N° 15. Presupuesto proyectado de TSR

**PRESUPUESTO PROYECTADO**

(Expresado en soles)

<b>Taller de Socialización de Resultados (TSR)</b>			
<b>Número de servidores/as focalizados/as</b>	<b>10</b>	<b>participantes</b>	
<b>Duración</b>	<b>4</b>	<b>horas</b>	<b>1 sesión</b>
<b>Modalidad</b>	<b>Presencial</b>		

<b>1. PERSONAL</b>					-
No hay gastos de personal <sup>55</sup>					
<b>2. GASTOS OPERATIVOS</b>					<b>160.00</b>
<b>Coffee break</b>					60.00
2	Coffee break (2 participantes - Responsable y Asistente/a Técnico del órgano o unidad orgánica, 1 refrigerio por sesión)	1	refrigerio	5.00	10.00
10	Coffee break (10 participantes, 1 refrigerio por sesión)	1	refrigerio	5.00	50.00
<b>Materiales</b>					80.00
10	Carpeta (folder, impresiones y lapicero)	1	entrega	8.00	80.00
<b>Otros gastos operativos</b>					20.00
1	Materiales de oficina	1	uso	20.00	20.00

<b>COSTOS ANTES DE IMPREVISTOS</b>		<b>160.00</b>
Imprevistos	5%	8.00
<b>TOTAL COSTO DEL SERVICIO</b>		<b>168.00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	10%	<b>16.80</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>184.80</b>
<b>COSTO POR PARTICIPANTE</b>		<b>18.48</b>

Elaboración propia

<sup>55</sup> Para el desarrollo del TSR, no se requiere la contratación de personal adicional, toda vez que está dirigido por el/la responsable del órgano o unidad orgánica con el apoyo del/de la asistente/a técnico/a.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A partir de la investigación realizada y el proyecto de innovación propuesto, se puede concluir lo siguiente:

- No existe regulación respecto al método con el que se recabará la información que se usará en la Matriz de Requerimientos de Capacitación. Si bien existe un instructivo para completar la referida Matriz, no se detalla cómo se recogerá la información que forma parte de la misma.
- La Matriz de Requerimientos de Capacitación que sirve de insumo para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se elabora de forma discrecional en el Ministerio de la Producción. Su contenido, ante la falta de desarrollo de sus otras fuentes de información, se nutre por lo general de los requerimientos de capacitación que provienen de los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas.
- De tal forma, se advierte una gran oportunidad para mejorar el procedimiento de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación dentro del Ministerio de la Producción, en el que se promueva la participación y el consenso respecto a las necesidades de capacitación.
- La propuesta de Directiva sobre Lineamientos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los Órganos o Unidades Orgánicas del Ministerio de la Producción como parte de la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación permite cubrir este vacío y, en consecuencia, organiza el método a seguir para recabar y analizar información pertinente respecto a las posibles acciones de capacitación que beneficiarían al cuerpo civil.
- La propuesta de Directiva mencionada es deseable, factible y viable, a la vez que tiene un impacto en el fortalecimiento del servicio civil y la calidad de los servicios públicos, toda vez que permite contar servidores/as mejor capacitados/as.

Respecto a lo anterior, se recomienda lo siguiente:

- La institucionalización desde el ente rector, SERVIR, de un procedimiento para el adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación en las entidades conformantes de la Administración Pública, con lo que se puede colaborar en la aprobación de Planes de Desarrollo de las Personas más realistas y pertinentes. La propuesta de Directiva, por su diseño, tiene potencial para ser implementado en otras entidades del sector público.
- La planificación de las necesidades de capacitación que tengan las entidades públicas debe desarrollarse a través de procesos objetivos que permitan invertir

estratégicamente en acciones de capacitación que se traduzcan posteriormente en el fortalecimiento de su cuerpo civil. Dicha planificación debe ser comunicada y conocida por los/as servidores, así como promovida por los/as Responsables de los órganos o unidades orgánicas, a fin de garantizar un adecuado proceso de fortalecimiento de capacidades.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Avila, J. (2016). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la empresa “Importadora Tomebamba S.A” en el periodo 2015-2016* [tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11865/1/UPS-CT005604.pdf>

Barquera, Y. (2020). *Realiza un acertado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)*.

<https://idesaa.edu.mx/blog/la-importancia-de-realizar-un-acertado-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>

Bravo, Y. G. y Vasquez, J. E. (2012). *Diagnóstico de Necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A. Esmaltes Ferro ELJURI* [tesis previa a la titulación, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7130/1/UPS-CT003947.pdf>

Carrión, H. (2005). *DNC: Detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC. Guía metodológica y de aplicación*.

[http://www.amiendo.com/eventResources/R/L/2cu8G0UwnT9z4m/deteccion\\_necesidades.pdf](http://www.amiendo.com/eventResources/R/L/2cu8G0UwnT9z4m/deteccion_necesidades.pdf)

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, G. y Varela, R. (2005). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (5ta Ed.)*. México: Pearson Educación.

Echevarria, J. (2017). *El arte de innovar: Naturalezas, lenguajes, sociedades*. España: Plaza y Valdéz.

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas (2019). *Proyecto Final de Innovación. Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación (2da Ed.)*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Laboratorio de Gobierno (2018). *Permitido innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?* Gobierno de Chile.

[https://lab.gob.cl/uploads/filer\\_public/a2/a8/a2a8a310-b08c-4aa6-b4d6-8fffd6a97602/v5-20180514-laminas\\_proyectos.pdf](https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a2/a8/a2a8a310-b08c-4aa6-b4d6-8fffd6a97602/v5-20180514-laminas_proyectos.pdf)

León, 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. Congreso llevado a cabo en Lima, Perú.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/\\$FILE/levicri.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/$FILE/levicri.pdf)

López, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz* [tesis de maestría, Universidad Veracruzana, México]

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maya, C., Ángeles O., y Camarena J. (2014). Diagnóstico de necesidades de educación continua mediante un método grupal y un método individual. *Revista Investigación en Educación Médica* 3(12): 177-186.

<http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v3n12/v3n12a2.pdf>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (2011). *Diagnóstico Situacional e Identificación de las Necesidades de Capacitación de los Operadores de Servicios de Atención de las VFS en la Región Ayacucho*. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.

<https://www.repositoriopncvfs.pe/wp-content/uploads/2016/09/Diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion.pdf>

Ministerio de la Producción (2014). *Plan de Desarrollo de las Personas PDP Anualizado 2014*. Ministerio de la Producción.

<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm020-2014-produce.pdf>

Ministerio de la Producción (2015). *Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado Anualizado*. Ministerio de la Producción.

<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm033-2015-produce.pdf>

Ministerio de la Producción (2016). *Plan de Desarrollo de las Personas PDP 2016*.  
Ministerio de la Producción.

<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm046-2016-produce.pdf>

Ministerio de la Producción (2017). *Plan de Desarrollo de las Personas PDP 2017*.  
Ministerio de la Producción.

<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rsec010-2017-produce-sg.pdf>

Ministerio de la Producción (2018). *Plan de Desarrollo de las Personas PDP 2018*.  
Ministerio de la Producción.

[https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/89543\\_1.pdf](https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/89543_1.pdf)

Ministerio de la Producción (2019). *Plan de Desarrollo de las Personas PDP 2019*.  
Ministerio de la Producción.

[https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/103686\\_1.pdf](https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/103686_1.pdf)

Ministerio de la Producción (2019, 07 de octubre). Oficio N° 02711-2019/PRODUCE/FUN.RES.ACC.INFO.

Pereira, J. E. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación*.

<http://www.mercadeo.com/blog/2010/05/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>

Reza, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México, Distrito Federal: Panorama.

Sarmiento, M., Laguna G., y González J. (2014). Detección de Necesidades de Capacitación mediante la técnica de focus group para una empresa Manufacturera de Línea Blanca, caso de estudio. *Revista Pistas Educativas* 107.

<http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/1278>

Segovia, M. (2008). *Detección de Necesidades de Capacitación del sector comercio en la ciudad de San Miguel*. Salvador: Universidad de Oriente.

Servir (2014, 08 de agosto). *Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”*.

<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema en el Ministerio de la Producción	Pregunta 1: ¿Cuánta es la brecha de capacitación existente en el Ministerio de la Producción?	Determinar el número y el porcentaje de servidores públicos que han sido evaluados y exhiben necesidades de capacitación	Se estima que no se cuenta con una cifra actualizada real de la brecha existente por problemas estructurales del mismo cuerpo civil y el lento proceso de implementación de los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	SERVIR 2014	Revisión documental
				Documentos oficiales del Ministerio de la Producción	Revisión documental
La cultura de capacitación	Pregunta 2 ¿Cuáles son las características de la cultura de capacitación en el Ministerio de la Producción?	Comprender las características comunes en la cultura de capacitación del Ministerio de la Producción	Se estima que no se brinda importancia a las necesidades de capacitación considerándose incluso una "perdida de tiempo que afecta la productividad"	Espedalista en gestión de capacitación en ORH	Entrevista
				Directoras/es	Entrevista
				Servidoras/es	Encuesta
				Documentos oficiales de SERVIR	Revisión documental
Proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas Institucional	Pregunta 3: ¿Cómo se desarrolla el proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas en el Ministerio de la Producción durante el periodo 2017- 2019?	Describir el desarrollo del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas en el Ministerio de la Producción en el periodo 2017- 2019	El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de Personas se encuentra regulado por instrumentos diseñados por SERVIR. Existen deficiencias desde el diseño de la fase de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y se entorpece su implementación al no contar con fuentes objetivas de determinación de la brecha	Instrumentos oficiales de SERVIR	Revisión documental
				Espedalista en gestión de capacitación en ORH	Entrevista
				Servidoras/es	Encuesta
				Directoras/es	Entrevista
				Documentos oficiales del Ministerio de la Producción	Revisión documental
Actores en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de Personas Institucional y sus intereses	Pregunta 4: ¿Quiénes son los actores que participan en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas en el Ministerio de la Producción durante el periodo 2017- 2019 y cuáles son sus intereses?	Determinar los actores involucrados en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas Institucional en el Ministerio de la Producción en el periodo 2017- 2019 y cuáles son sus intereses	Los actores que participan del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas son: la Oficina de Recursos Humanos a través del especialista en gestión de la capacitación, el Comité de Planificación de la Capacitación, Responsables de los órganos o unidades orgánicas encargados del llenado de la Matriz de Diagnóstico de Capacidades de Capacitación y las/los servidoras/es públicos.	Documentos oficiales del Ministerio de la Producción	Revisión documental
				Espedalista en gestión de capacitación en ORH	Entrevista
				Directoras/es	Entrevista
				Servidoras/es	Encuesta

Elaboración propia

## **Anexo 2: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema**

### **Guía de Entrevista N° 1**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_

Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: Renzo Lima Baquerizo // Andrea Angles Arenas

Entrevistado: \_\_\_\_\_

#### **Temas a tratar durante la entrevista**

##### **Introducción**

- Presentación del entrevistador o la entrevistadora, o ambos, cuando corresponda.
- Solicitar conversar en un espacio en el que el/la entrevistado/a se sienta cómoda e indicar el propósito del trabajo: conocer sus apreciaciones respecto a la gestión del subsistema de capacitación del servicio civil en el Estado peruano.
- Recordar que no es una evaluación y que no hay respuestas correctas, según el/la entrevistado/a.

##### **Características de la entrevista**

- Comentar que la entrevista es confidencial. Indicar que, si así lo desea, puede aparecer en la investigación como entrevistado/a anónimo/a.
- Si lo pregunta, señalar que la entrevista no durará más de 30 minutos.

##### **Preguntas**

###### *Conociendo al entrevistado*

- Nombre, edad, profesión y estudios de grado y/o especialización
- ¿Cuáles son los temas de investigación a los que se ha dedicado en su trayectoria profesional?,  
¿Cuál es el último tema que ha investigado?

###### *Sobre el propósito*

- ¿Cómo ve el avance de la profesionalización del sector público en el Estado peruano?

- ¿Cuál es su opinión sobre el rol que desempeña SERVIR en la profesionalización del sector público?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la importancia de la capacitación en el sector público?
- ¿Conoce el mecanismo de acceso a la carrera diplomática? Si es así, ¿cree que una capacitación previa al ingreso a la función pública, como en ese sistema, puede funcionar para otras entidades del Estado peruano?

### **Guía de Entrevista N° 2**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_

Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: Renzo Lima Baquerizo // Andrea Angles Arenas

Entrevistado: \_\_\_\_\_

#### **Temas a tratar durante la entrevista**

##### **Introducción**

- Presentación del entrevistador o la entrevistadora, o ambos, cuando corresponda.
- Solicitar conversar en un espacio en el que el/la entrevistado/a se sienta cómoda e indicar el propósito del trabajo: conocer sus apreciaciones respecto a la gestión del subsistema de capacitación del servicio civil en el Estado peruano.
- Recordar que no es una evaluación y que no hay respuestas correctas, según el/la entrevistado/a.

##### **Características de la entrevista**

- Comentar que la entrevista tiene fines académicos como parte de una investigación para la tesis de maestría. Indicar que, si así lo desea, puede aparecer en la investigación como entrevistado/a anónimo/a.
- Solicitar autorización para ser citado con nombres y apellidos; salvo que prefiera aparecer como entrevistado/a anónimo. Indicar que sí los resultados de la entrevista serán insumos para el desarrollo de la tesis.
- Si lo pregunta, señalar que la entrevista no durará más de 30 minutos.

## **Preguntas**

### *Conociendo al entrevistado*

- Nombre, profesión y estudios de grado y/o especialización
- ¿Cuáles son los temas de investigación a los que se ha dedicado en su trayectoria profesional?, ¿Cuál es el último tema que ha investigado?

### *Sobre el propósito*

- ¿Cómo ve el avance de la profesionalización del sector público en el Estado peruano?
- ¿Cuál es su opinión sobre el rol que desempeña SERVIR en la profesionalización del sector público?
- A su entender, ¿cómo se debe seleccionar a los beneficiarios de las actividades de capacitación con financiamiento del Estado?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la importancia de la capacitación en el sector público?
- ¿Conoce el mecanismo de acceso a la carrera diplomática? Si es así, ¿cree que una capacitación previa al ingreso a la función pública, como en ese sistema, puede funcionar para otras entidades del Estado peruano?
- A su entender, ¿cuáles son los temas y competencias que deben conocer y desarrollar los servidores civiles?

## Anexo 3: Herramientas de recojo de información sobre el problema público

### Encuesta virtual: Capacitación en el cuerpo civil peruano

¿A qué Ministerio o entidad pública perteneces? \*

Your answer

¿Qué tipo de función desempeñas en la entidad? \*

Administrativa / Operativa  
Asesoramiento / Apoyo  
Control / Fiscalización  
Coordinación / Dirección

¿Bajo qué modalidad laboras en el Ministerio o entidad pública? \*

D.L 276 - Régimen público  
D.L 728 - Régimen privado  
D.L 1057 - CAS  
Carrera especial  
Tercero

¿Cuán importante es la capacitación para ti? \*

Muy importante  
Importante  
De regular importancia  
Poco importante  
Nada importante

¿Cada cuánto tiempo te capacitas? \*

No me capacito  
Una a tres veces al año  
Cinco a seis veces al año  
Más de seis veces al año

¿Cuán importante es la capacitación para tu Ministerio o entidad pública? \*

Muy importante  
Importante  
De regular importancia  
Poco importante  
Nada importante

¿Cada cuánto tiempo te capacita tu Ministerio o entidad pública? \*

Una vez al mes  
Una vez cada dos meses  
Una vez cada seis meses  
Una vez al año  
Nunca

¿Cuánto tiempo le dedicas a capacitarte? \*

- 2 a 3 horas a la semana
- 3 a 5 horas a la semana
- Más de 5 horas a la semana

¿Qué horarios te parecen mejores para capacitarte? \*

- Durante el horario de trabajo
- Después del horario de trabajo
- Durante los fines de semana

¿Qué tipos de capacitaciones te interesan? \*

- De corta duración (cursos, talleres, charlas)
- Mediana duración (seminarios, cursos de especialización)
- Larga duración (maestrías)

¿Consideras que necesitas capacitación para desarrollar tus labores óptimamente? \*

- Sí
- No

¿Sabes en qué tema(s) necesitas capacitación? \*

- Sí
- No

¿Tu empleador/a te ha consultado en qué tema necesitas ser capacitada/o? \*

- Sí
- No

¿Has participado en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) de tu Ministerio o entidad pública? \*

- Sí
- No

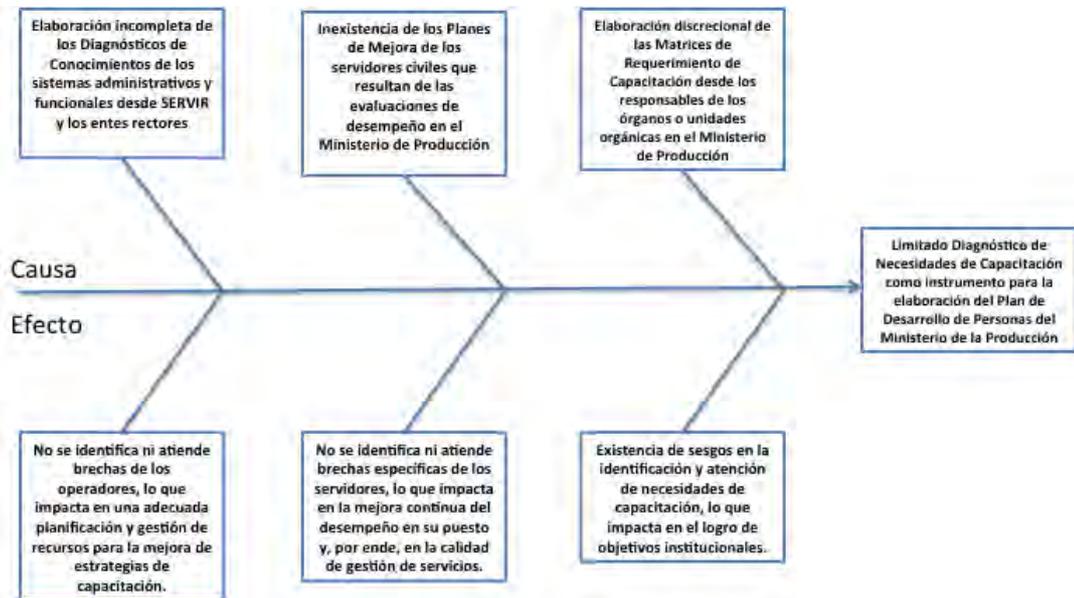


**Anexo 4: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público**

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué factores generan el limitado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como instrumento para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas de las entidades públicas?	Explicar los factores que generan el contenido limitado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como instrumento para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas de las entidades públicas	<p>Los factores causales del contenido limitado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como instrumento para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas de las entidades públicas son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incipiente elaboración de los Diagnósticos de Conocimientos de los sistemas administrativos y funcionales.</li> <li>2. Inexistencia de los Planes de Mejora de los/as servidores, que resultan de las evaluaciones de desempeño.</li> <li>3. Elaboración discrecional de las Matrices de Requerimientos de Capacitación desde los/as responsables de los órganos o unidades orgánicas de las entidades.</li> </ol>	Responsables de órganos o unidades orgánicas de entidades públicas	Entrevista	Process Tracing
			Funcionarios y/o servidores públicos de SERVIR	Entrevista	
			Responsables de los Órganos de Recurso Humanos	Entrevista	
			Documentos institucionales de SERVIR	Revisión de información	
			Papers académicos	Revisión de información	

Elaboración propia

**Anexo 5: Elementos adicionales para comprender la arquitectura del problema  
(Diagrama de Ishikawa aplicado al proyecto de innovación)**



Elaboración propia



## Anexo 6: Formato de Matriz de Requerimientos de Capacitación

N°	Órgano o unidad orgánica	Puesto	Nombre del beneficiario	Describa la función del perfil de puesto u objetivo	Nombre de la acción de la capacitación	Tipo de acción de capacitación	Prioridad	Rango de pertinencia	Ojetivo de la capacitación		Modalidad	Oportunidad	Monto individual
									De aprendizaje	De desempeño			

SERVIR<sup>56</sup>

<sup>56</sup> El formato se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.servir.gob.pe/caja-de-herramientas-2/>

## Anexo 7: Descripción de experiencias

### 1. Empresa ESFEL S.A.

Elementos	Subelementos	
Descripción de la experiencia	Objetivos de la experiencia	Elaboración de una Propuesta de Capacitación del personal de la empresa ESFEL S.A., acorde a las necesidades más importantes que han expresado tener sus colaboradores. Se presenta los resultados de encuestas y análisis de priorización según diferentes niveles de urgencia en su atención, con el objetivo de elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los y las trabajadoras de la empresa, que luego sirve de base para la elaboración de la Propuesta de Capacitación para el desarrollo de capacidades del personal.
	Precisar si es una medida de política pública o gestión pública	Medida de gestión privada que posteriormente se adapta dentro de las estrategias de política empresarial sobre gestión del talento humano
	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)	Institucional - única sede
	Público de implementación de la experiencia	Trabajadoras y trabajadores de la empresa ESFEL S.A. y Jefes/as de Departamento
	Rol de las entidades encargadas de su implementación	La empresa desarrolla un rol facilitador puesto que la intervención es propuesta por impulsores particulares ajenos a ella, que cuentan con expertise en el tema.

Elementos	Subelementos	
Aspectos que aborda el desafío de innovación	De manera integral	El desafío de innovación se ve integralmente abordado al contar con el diseño de un sistema de capacitación que comprende la implementación de herramientas simples y rápidas para el recojo de información de calidad para la elaboración de un programa de capacitación adecuado y realista
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	En el público objetivo	Los y las trabajadoras de la Empresa ESFEL S.A. acceden a un programa de capacitación que responde a sus necesidades de capacitación
	En la entidad pública	Fortalece su gestión de talento humano y favorece a la empresa con mayor productividad e incremento de rentabilidad
	En la política pública	Crea una política institucional de diagnóstico y capacitación continua del personal
	En la gestión pública	Crea un sistema de gestión de talento humano y desarrolla instrumentos para su implementación
Dificultades identificadas	Capacidad institucional	La empresa no contaba un sistema de gestión del talento humano, no tenía un departamento que se encargue de la gestión del personal ni contaba con un equipo encargado de coordinar las necesidades de capacitación del personal
	Capacidades del personal	El personal no había sido consultado sobre sus necesidades básicas, medias o profundas de capacitación, para el desarrollo óptimo de sus labores, presentando necesidades importantes como el conocimiento de inglés para la utilización de las maquinarias de uso cotidiano, entre otras.
	Voluntad política	No se puede determinar, aunque, en cambio, se encuentra una valoración positiva respecto al rol de los altos directivos para diagnosticar y atender las necesidades de capacitación de su personal
	Presupuesto	No se hace referencia al presupuesto invertido
	Otros	-

Elaboración propia

## 2. Instituto Nacional de Rehabilitación

Elementos	Subelementos	
Descripción de la experiencia	Objetivos de la experiencia	Comparar el método grupal de diagnóstico de necesidades de educación continua versus el método de encuesta individual. Se presenta el método grupal como una herramienta nueva para facilitar la priorización de las necesidades recogidas mediante la encuesta individual, concluyendo que su aplicación complementaria nutre de mejor manera las acciones de educación continua planificadas en la INR
	Precisar si es una medida de política pública o gestión pública	Es una medida de gestión pública focalizada en el INR de México D.F., México
	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)	Nacional
	Público de implementación de la experiencia	Personal profesional médico y paramédico del servicio de parálisis cerebral y estimulación temprana del INR
	Rol de las entidades encargadas de su implementación	Desde la Institución Pública se ha optado por un rol promotor, toda vez que la implementación de nuevas herramientas de DNC son unidades orgánicas clave en la educación continua en la INR
Aspectos que aborda el desafío de innovación	De manera integral	El desafío planteado se aborda de manera integral puesto que se implementa dos herramientas complementarias para la adecuada identificación de las necesidades de educación continua del público objetivo

Elementos	Subelementos	
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	En el público objetivo	El método grupal para la identificación de necesidades de educación continua creó un espacio de análisis y reflexión que facilitó la jerarquización de las necesidades individuales identificadas, por consenso de los actores implicados, con visión multidisciplinaria
	En la entidad pública	La implementación complementaria de las herramientas permitió detectar necesidades de conocimiento para la mejora de la práctica cotidiana de las áreas intervinientes
	En la política pública	La posible elaboración de un programa de educación continua con replicabilidad en otras unidades orgánicas del INR
	En la gestión pública	El diseño de una metodología completa que incentive la reflexión conjunta e multi e interdisciplinaria sobre la priorización de las necesidades por consenso
Dificultades identificadas	Capacidad institucional	Escasez de metodologías sistemáticas y rigurosas, dirigidas a la elaboración de diagnósticos de necesidades en el sector
	Capacidades del personal	Posible sesgo en la elección del personal conformante de los grupos que desarrollan la metodología grupal
	Voluntad política	No se puede determinar, aunque, en cambio, se encuentra una valoración positiva respecto al rol de las autoridades para reforzar la educación continua en los médicos y paramédicos de los servicios de Parálisis Cerebral y Estimulación Temprana del INR
	Presupuesto	No hace referencia al presupuesto invertido
	Otros	Se cuenta con escasa capacitación de los y las pacientes como de sus familias en cuanto a las enfermedades atendidas y sus procedimientos médicos de tratamiento y atención, lo cual imposibilita la percepción de satisfacción en la atención cotidiana a nivel usuario/a final

Elaboración propia

### 3. Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual

Elementos	Subelementos	
Descripción de la experiencia	Objetivos de la experiencia	Elaborar un programa de capacitación basado en módulos para los operadores de atención del PNCVFS. Se presentan los resultados de encuestas, entrevistas y análisis de contexto con el objetivo de elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los operadores de servicios de atención de la violencia familiar y sexual, que luego sirve de base para la elaboración de los módulos de capacitación y del programa de desarrollo de capacidades.
	Precisar si es una medida de política pública o gestión pública	Es una medida de gestión pública focalizada en el PNCVFS en la región Ayacucho de Lima, Perú.
	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)	Regional
	Público de implementación de la experiencia	Operadores de servicios de atención de la violencia familiar y sexual de mujeres, niños, niñas y adolescentes en la región Ayacucho.
	Rol de las entidades encargadas de su implementación	Desde la entidad pública, se ha optado por un rol garante y facilitador, toda vez que el programa de capacitación es propuesto por una consultoría con apoyo de la Agencia Belga de Desarrollo (CTB)
Aspectos que aborda el desafío de innovación	De manera integral	Se aborda de forma integral en tanto que se plantea una metodología de uso de fuentes primarias y secundarias para identificar las necesidades de capacitación de servidores públicos.

Elementos	Subelementos	
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	En el público objetivo	La generación de un espacio para discutir respecto a las dificultades encontradas en el desarrollo de sus funciones y las necesidades de capacitación que podrían resolverlas.
	En la entidad pública	La generación de información para la elaboración de un proyecto de programa de capacitación basado en evidencia situacional respecto al contexto de sus labores y necesidades de capacitación.
	En la política pública	La posible elaboración de un programa de capacitación con replicabilidad en otras regiones de atención del PNCVFS
	En la gestión pública	La construcción de una metodología de uso de fuentes primarias y secundarias para identificar las necesidades de capacitación de servidores públicos
Dificultades identificadas	Capacidad institucional	Asociadas al entorno institucional como el clima laboral, la escasez de recursos humanos y logísticos, falta de incentivos, bajas remuneraciones, entre otros, que dificultan el desarrollo de sus funciones.
	Capacidades del personal	No se puede determinar, aunque, en cambio, se encuentra disponibilidad para participar de la investigación desde su propia experiencia y conocimientos
	Voluntad política	No se puede determinar, aunque, en cambio, se encuentra una valoración positiva respecto al rol de las autoridades para reforzar el trabajo en la atención de violencia familiar y sexual
	Presupuesto	No se hace referencia al presupuesto utilizado
	Otros	La magnitud del problema de la violencia familiar y sexual en el país, así como factores estructurales y de riesgo de la región Ayacucho.

Elaboración propia

## Anexo 8: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación

Métodos, técnicas y herramientas para el levantamiento y determinación de necesidades de capacitación en el ámbito laboral:

Chiavenato (2008), propone once (11) formas para realizar un diagnóstico de necesidades, las cuales se detallan a continuación:

Ítem	Herramienta o técnica	Descripción
1	<b>Evaluación del desempeño</b>	Permite identificar qué empleados vienen desarrollando sus labores por debajo del nivel considerado como satisfactorio, y a su vez, descubrir qué sector de la empresa requiere atención inmediata de parte de los responsables de la capacitación
2	<b>Observación</b>	Permite verificar diferentes problemas dentro de la organización tanto a nivel de personal como de producción, tales como evidencia de trabajo ineficiente, atraso en el cronograma, daño de equipo, número elevado de problemas disciplinarios, pérdida excesiva de materia prima, rotación elevada, alto índice de ausentismo, etc.
3	<b>Cuestionarios</b>	Permite evidenciar las necesidades de capacitación a través de investigaciones realizadas mediante cuestionarios o listas de verificación, éstas últimas más conocidas como <i>check list</i>
4	<b>Solicitud de supervisores y gerentes</b>	Permite evidenciar las necesidades de capacitación a un nivel más alto, siendo los propios gerentes y supervisores quienes suelen solicitar la capacitación para el personal a su cargo

Ítem	Herramienta o técnica	Descripción
5	<b>Entrevistas con supervisores y gerentes</b>	Permite identificar problemas solucionables a través de acciones de capacitación, que se evidencian mediante entrevistas directas entre supervisores o gerentes y los responsables de los diversos sectores a su cargo
6	<b>Reuniones interdepartamentales</b>	Permite identificar mediante la discusión, directrices a tener en cuenta al momento de implementar acciones de capacitación, como asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, planes para determinados objetivos, así como problemas operativos y otros asuntos administrativos
7	<b>Examen de empleados</b>	Permite obtener resultados de los exámenes de selección del personal en función de las determinadas tareas o funciones que ejecute
8	<b>Reorganización del trabajo</b>	Cuando se vaya a introducir modificaciones parciales o totales en los procesos o rutinas de trabajo, es necesario implementar acciones de capacitación previas, dirigidas a los empleados, referidas a los nuevos procesos y métodos de trabajo
9	<b>Entrevistas de salida</b>	La desvinculación o retiro del empleado de la empresa es la oportunidad perfecta para conocer su opinión sincera respecto a la empresa y averiguar las razones que motivaron su salida. En este proceso es posible que salga a relucir alguna deficiencia de la organización que puede ser susceptible de corrección
10	<b>Análisis de puestos y especificación de puestos</b>	Proporciona un panorama amplio de las habilidades y tareas que debe desplegar el ocupante del puesto

Ítem	Herramienta o técnica	Descripción
11	<b>Informes periódicos de la empresa o de producción</b>	Evidencian posibles deficiencias que pueden ser atendidas mediante acciones de capacitación

Elaboración propia a partir de Chiavenato (2008)

Por otra parte, Reza (2006) propone tres (3) métodos que se pueden utilizar para determinar necesidades de capacitación en una organización, los mismos que exponemos brevemente:

Ítem	Método	Descripción
1	<b>Método de Puesto – Ocupante</b>	De aplicación a los puestos operativos de una organización, resulta muy útil para dar inicio a la cultura del diagnóstico en forma participativa, asegurando definir las necesidades reales de capacitación en las áreas operativas, a través de un enfoque netamente cuantitativo y prescindiendo de la inversión de tiempo y recursos exorbitantes en el proceso de análisis
2	<b>Método por capacidades o competencias</b>	Previo a la implementación de este método es necesario contar con un paquete de normas de competencia, de certificación de competencias y, a su vez, contar con una muy sólida infraestructura técnico-administrativa. Dichas condiciones permitirán comenzar el camino hacia la administración de recursos humanos por competencias
3	<b>Método de grupos focales</b>	Conocido también como “Entrevista focalizada” o “Entrevista grupal focalizada”, comprende el desarrollo de una reunión de un grupo, previamente seleccionado por los investigadores, que discuten y elaboran desde su experiencia personal, un hecho social o una temática que devienen en objeto de investigación

Elaboración propia a partir de Reza (2006)

## Anexo 9: Guía de estructuración del Taller de Socialización de Resultados

### INDICACIONES Y PREGUNTAS:

#### 1. Presentación inicial

Al inicio de la reunión, se sugiere que el/la Responsable del órgano o unidad orgánica aborde los siguientes puntos:

- *Importancia de la gestión de la capacitación en el órgano o unidad orgánica*
- *Finalidad de la reunión orientada al arribo de consensos respecto a las acciones de capacitación del órgano o unidad orgánica que deberían ser priorizadas para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación.*
- *Reflexión conjunta sobre los objetivos del órgano o unidad orgánica*

#### 2. Presentación de participantes

El/la Responsable del órgano o unidad orgánica solicita que cada participante se presente. Se debe sugerir que en cada presentación se indique nombres completos, cargo, funciones, número de personas a cargo y áreas con las que coordina, de corresponder.

#### 3. Socialización de resultados obtenidos

Luego, el/la Responsable del órgano o unidad orgánica procede a exponer el Marco Estratégico de Acción respecto a la priorización de objetivos del órgano o unidad orgánica, así como los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas previas. Se recomienda, además de la exposición, alcanzar a cada participante una (1) copia de la Base de Datos de Acciones de Capacitación Identificadas (BACI) y la ayuda memoria que resume la exposición.

#### 4. Ronda de Preguntas

A partir de lo anterior, el/la Responsable del órgano o unidad orgánica guía la reflexión conjunta a partir de las siguientes interrogantes:

Primera Ronda – “Hablemos del órgano o unidad orgánica”

- *¿Cuáles son las principales funciones que debe cumplir el órgano o unidad orgánica?*
- *¿Las acciones de capacitación expuestas se alinean a los objetivos del órgano o unidad orgánica?, ¿Cuáles son las acciones de capacitación que se consideran importantes o urgentes de implementar en el órgano o unidad orgánica?, ¿Cuáles son las acciones de capacitación que podrían esperar en su implementación en el órgano o unidad orgánica?*

Segunda ronda – “Hablemos de la entidad”

- *¿Con qué otros órganos o unidades orgánicas mantienen estrecha coordinación para poder dar cumplimiento óptimo a sus funciones asignadas?, ¿Qué acciones de capacitación perciben que pueden requerir dichas áreas?*

Sobre la dinámica de respuestas, es necesario que el/la Responsable del órgano o unidad orgánica ordene las intervenciones de los/as participantes de acuerdo a sus cargos. Al respecto, se sugiere permitir la participación primero de los/as de menor rango y culminar con los/as que desarrollen cargos de mayor rango.

#### **5. Cierre**

El/la Responsable del órgano o unidad orgánica realiza un repaso de los consensos obtenidos, y agradece la participación y aporte de los/as servidores/as civiles presentes.



## **Anexo 10: Propuesta de Directiva**

### **DIRECTIVA N° XXX-202X-PRODUCE-OGRH**

#### **LINEAMIENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN COMO PARTE DE LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

##### **I. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos y el procedimiento que permitan recabar y analizar información respecto a las necesidades de capacitación de los/as servidores civiles de los órganos y unidades orgánicas, a fin de ser utilizada en la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación de las unidades orgánicas del Ministerio de la Producción, que forma parte de la etapa de Planificación del Ciclo del Proceso de Capacitación de las entidades públicas.

##### **II. FINALIDAD**

Optimizar el procedimiento de elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación en los órganos o unidades orgánicas, mediante la implementación de la “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación”, garantizando la participación y el consenso entre servidores/as civiles y directivos/as de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción.

##### **III. BASE LEGAL**

**3.1.** Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética en la Función Pública

**3.2.** Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil

**3.3.** Decreto supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley del Servicio Civil

**3.4.** Decreto supremo N° 002-2017-PRODUCE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción

**3.5.** Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE que aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

##### **IV. ALCANCE**

La presente Directiva es de aplicación para todos los órganos, las unidades orgánicas y los programas del Ministerio de la Producción, en adelante órganos o unidades orgánicas.

## V. DISPOSICIONES GENERALES

### 5.1. Definiciones

- a) **Acción de capacitación:** Actividad de enseñanza-aprendizaje destinada a cerrar brechas o desarrollar competencias o conocimientos en el/la servidor/a civil. Para la presente directiva, destinada a la Formación laboral, las acciones de capacitación pueden ser talleres, cursos, diplomados o programas de especialización, siempre que no conduzcan a grado académico ni a título profesional.
- b) **Brecha de capacitación:** Diferencia entre el desempeño deseado del/de la servidor/a civil y el desempeño actual de dicho/a servidor/a, respecto de su perfil de puesto, siempre que la diferencia sea por falta o bajo nivel de conocimientos y/o competencias.
- c) **Caja de Herramientas:** Es la abreviación de la “Caja de Herramientas para la identificación de necesidades de capacitación”. Es un conjunto de tres (3) herramientas que permiten la recolección, análisis e identificación de información respecto a las necesidades de capacitación del cuerpo civil de la unidad orgánica. Buscan la participación activa de los/as servidores civiles y directivos/as desde el llenado de las herramientas hasta la socialización de sus necesidades de capacitación y reflexión conjunta, a fin de definir acciones de capacitación que deberían ser priorizadas en la Matriz de Requerimiento de Capacitación.
- d) **Ciclo del Proceso de Capacitación:** Comprende un ciclo de tres (3) etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. En la etapa de Planificación, se desarrollan cuatro (4) fases: 1) Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación, 2) Sensibilización sobre la importancia de la capacitación, 3) Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, y 4) Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas. En la tercera fase, se realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación desde cada órgano o unidad orgánica que sirve como insumo para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación del órgano o unidad orgánica.
- e) **Consenso:** Es el acuerdo al que se llega a partir del análisis y reflexión sobre las necesidades de capacitación identificadas por el cuerpo civil de la unidad orgánica. Supone el debate y retroalimentación entre los/as servidores/as clave focalizados/as y la/el Responsable de unidad orgánica, para la definición de acciones de capacitación que podrían ser priorizadas en su atención.

- f) **Curso:** Es una estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende una secuencia de sesiones articuladas y orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje previstos.
- g) **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:** Es el proceso sistemático de recolección, identificación y priorización de necesidades de capacitación a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos, las cuales deberán estar alineadas a las funciones de los perfiles de puestos y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.
- h) **Diplomado o programa de especialización:** Es una estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende un conjunto de cursos o módulos organizados para profundizar en una temática específica que tiene como propósito la adquisición o desarrollo de conocimientos teóricos y/o prácticos, debiendo completarse un total de veinticuatro (24) créditos de conformidad con el artículo 42 de la Ley Universitaria – Ley N° 30220.
- i) **Formación laboral:** Es un tipo de capacitación que tiene por objeto capacitar a los/as servidores/as civiles en cursos, talleres, diplomados y programas de especialización, siempre que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía. Se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto de sus funciones concretas y de las necesidades institucionales.
- j) **Gestión del Desarrollo y la Capacitación:** Es uno de los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, el cual contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas de la entidad, desarrollando las competencias de los/as servidores/as y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Uno de los procesos considerados dentro de este subsistema es el proceso de capacitación.
- k) **Marco Estratégico de Acción:** Es el conjunto de estrategias diseñadas por el/la Responsable del órgano o unidad orgánica, que se desarrollarán durante la implementación del procedimiento, con la finalidad de atender los objetivos estratégicos del órgano o unidad orgánica, mediante la priorización de acciones de capacitación consensuadas. Forman parte integrante del Marco Estratégico de Acción, los formatos consignados en los Anexos I y III, oportuna y adecuadamente llenados por el/la Responsable del órgano o unidad orgánica.

- l) Matriz de Requerimientos de Capacitación:** Es el instrumento mediante el cual se evidencia el resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en el órgano o unidad orgánica. Se encuentra conformada por el conjunto de acciones de capacitación que han sido previamente consensuadas y priorizadas, con la participación de los/as servidores/as del órgano o unidad orgánica. Su propuesta se encuentra orientada al cierre de brechas de capacitación o fortalecimiento de competencias o conocimientos, identificadas en el cuerpo civil del órgano o unidad orgánica y enmarcada dentro de los objetivos estratégicos institucionales. Se elabora en la fase 3 de la etapa de Planificación del proceso de capacitación, denominada Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- m) Participación:** Es el involucramiento activo de los/as actores en la recolección, análisis e identificación de las necesidades de capacitación que identifiquen para sí y los/as otros/as servidores/as del órgano o unidad orgánica. Supone la cooperación con la adecuada aplicación de las herramientas de la Caja de Herramientas.
- n) Proceso de Capacitación:** Es el proceso que busca la mejora del desempeño de los/as servidores/as civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias, que tiene como finalidad brindar servicios de calidad a los/as ciudadanos/as. Asimismo, es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales de los órganos o unidades orgánicas. Debe encontrarse alineada al perfil de puesto del/de la servidor/a y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Existen dos tipos de capacitación: i) Formación laboral, y ii) Formación profesional. La presente directiva se encuentra dirigida al tipo de capacitación relacionada a la Formación laboral.

## **5.2. Actores**

Durante el procedimiento de diagnóstico de necesidades de capacitación se mantendrá una constante coordinación entre la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH), o quien haga sus veces, y el órgano o unidad orgánica que lo desarrolla. Tanto desde la OGRH como en el órgano o unidad orgánica, para el adecuado desarrollo del procedimiento, se involucran los siguientes actores:

**5.2.1. Especialista en Gestión de la Capacitación:** O quien haga sus veces, pertenece a la OGRH, y es el responsable de guiar y supervisar el diagnóstico de necesidades de capacitación en los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción. Representa el nexo entre la OGRH, o quien haga sus veces, y el órgano o unidad orgánica, y su función principal es brindar asistencia técnica respecto a la adecuada implementación de la Caja de Herramientas.

**5.2.2. Responsable:** Dirige un órgano o unidad orgánica y cuenta con personal a su cargo. Puede ocupar puestos como Jefe/a General, Director/a General o análogos. Además, puede contar con subunidades dentro de la estructura del órgano o unidad orgánica que dirige. Es quien implementa la Caja de Herramientas en su órgano o unidad orgánica y es el Responsable final de la priorización de las acciones de capacitación previamente consensuadas.

**5.2.3. Asistente/a Técnico:** Es el/la servidor/a del órgano o unidad orgánica, designado por el/la Responsable del órgano o unidad orgánica, a fin de brindar apoyo en el desarrollo de las actividades que comprenden la implementación de la Caja de Herramientas. Puede ocupar puestos como Coordinador/a de Meta o análogos, y mantiene coordinación permanente con el/la Responsable del órgano o unidad orgánica, y con el/la Especialista en Gestión de la Capacitación, o quien haga sus veces, de corresponder. Entre sus principales funciones, se encuentran el pre llenado de la herramienta FINC para su envío a los/as servidores/as del órgano o unidad orgánica, la sistematización de información obtenida de la aplicación de las herramientas de la Caja de Herramientas, y el resumen y análisis de dicha información para facilitar su socialización.

**5.2.4. Servidores/as civiles:** Se encuentran subordinados al/la Responsable del órgano o unidad orgánica, y pueden encontrarse bajo los regímenes laborales regulados por los Decretos Legislativos N° 276, N° 728 y N° 1057, o la Ley N° 30057. Pueden desarrollar labores dentro del órgano o unidad orgánica, o sus subunidades. Sobre estas últimas, pueden incluso desarrollar labores directivas subordinadas al/ a la Responsable del órgano o unidad orgánica. Participan en la identificación de necesidades de capacitación que consideran requerir para mejorar su desempeño, a partir de su cooperación en la aplicación de las herramientas de la Caja de Herramientas.

**5.2.5. Servidores/as civiles focalizados/as:** Son los/as servidores/as civiles del órgano o unidad orgánica que son convocados a participar de la implementación de la herramienta denominada Taller de Socialización de Resultados. En conjunto, representan como mínimo el 15% del total de servidores/as civiles de la totalidad del cuerpo civil del órgano o unidad orgánica, y contarán por lo menos con una (1) de las siguientes características:

- a) Que cuenten con personal a su cargo, como las/los jefas/es de subunidades orgánicas o de equipos dentro del órgano o unidad orgánica.
- b) Que desempeñen labores en estrecha coordinación con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad, para el óptimo cumplimiento de sus funciones.

### **5.3. Caja de Herramientas para la identificación de las necesidades de capacitación**

Las tres (3) herramientas que permitirán recoger y analizar información respecto a las necesidades de capacitación del cuerpo civil del órgano o unidad orgánica son las siguientes:

#### **5.3.1. Formato de Identificación de Objetivos del Órgano o Unidad Orgánica (FIO)**

- a) Es la primera herramienta de la Caja de Herramientas, completada por el/la Responsable del órgano o unidad orgánica, que le permite alinear con los objetivos estratégicos institucionales, los objetivos del respectivo órgano o unidad orgánica, las dificultades para cumplir los objetivos identificados, y cuáles de estas dificultades se encuentran sujetas a capacitación, así como los temas de capacitación que permitirían superarlas (Anexo I).
- b) Su objetivo es identificar los objetivos del órgano o unidad orgánica que deberán ser priorizados para el desarrollo de posibles acciones de capacitación que coadyuven a su logro.
- c) El/la Responsable del órgano o unidad orgánica, de forma exclusiva, llena el FIO en la Etapa Preparatoria del procedimiento, detallado en el numeral 6.1. Las instrucciones respecto a su adecuado llenado se encuentran en el Anexo II de la presente directiva.
- d) De su correcta implementación, se podrá definir el Marco Estratégico de Acción del órgano o unidad orgánica. El contenido del referido marco se detalla en el numeral 6.1.9 del presente documento, y se apoya en la aplicación del Formato para la articulación de objetivos y funciones claves del órgano o unidad orgánica en el Anexo III de la presente directiva.

#### **5.3.2. Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación de los/as Servidores/as del Órgano o Unidad Orgánica (FINC)**

- a) Es la segunda herramienta de la Caja de Herramientas, completada por los/as servidores/as, que les permite conocer los objetivos del órgano o unidad orgánica priorizados por el/la Responsable, y reflexionar sobre ellos, consignando información respecto a las funciones que realizan dirigidas al cumplimiento de los mencionados objetivos, especialmente aquellas funciones que, justificadamente, requieran algún nivel capacitación, así como las acciones de capacitación relacionadas (Anexo IV).

- b) Su objetivo es identificar las acciones de capacitación que requerirán los/as servidores/as civiles del órgano o unidad orgánica para el logro de las funciones asignadas, así como la propuesta de priorización de las mencionadas acciones.
- c) Los/as servidores/as del órgano o unidad orgánica, de forma exclusiva, llenan el FINC en la Etapa de Identificación, detallada en el numeral 6.2. Las instrucciones respecto a su adecuado llenado se encuentran en el Anexo V de la presente directiva.
- d) De su correcta implementación, se obtendrá la Base de Datos de Requerimientos de Capacitación Identificados (BRCI) (Anexo VI).

### **5.3.3. Taller de Socialización de Resultados (TSR)**

- a) Es la tercera herramienta de la Caja de Herramientas, que se implementa bajo el formato de taller grupal en el que se reflexiona sobre la información resultante de la implementación de las dos (2) herramientas previas.
- b) Su objetivo es arribar a consensos respecto a las acciones de capacitación del órgano o unidad orgánica que deberían ser priorizadas en la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación.
- c) Los/as servidores/as civiles focalizados/as conjuntamente con el/la Responsable del órgano o unidad orgánica participan en la implementación del TSR, en la Etapa de Consenso, la misma que se desarrolla a detalle en el numeral 6.3. de la presente directiva. El/la Responsable del órgano o unidad orgánica es el/la encargado/a de guiar su desarrollo y participa como moderador en el TSR. La guía respecto a su adecuado desarrollo se encuentra en el Anexo IX del presente documento, y se apoya en los formatos de los Anexos VII y VIII de la presente directiva.
- d) De su correcta implementación, se obtendrá la Base de Datos de Acciones de Capacitación Identificadas Consensuadas (BACC) (Anexo X).

## **5.4. Procedimiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la unidad orgánica**

**5.4.1.** El procedimiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción, se desarrolla en el marco de la tercera fase de la etapa de Planificación anual del Ciclo del Proceso de Capacitación de las entidades públicas, denominada Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

**5.4.2.** La OGRH es la encargada de desarrollar la capacitación de los/as Responsables de los órganos o unidades orgánicas para la adecuada implementación de la Caja de

Herramientas, de forma previa al inicio del procedimiento, en la fase de sensibilización de la etapa de Planificación del Proceso de Capacitación de las entidades públicas.

**5.4.3.** El procedimiento se desarrollará en el plazo máximo de treinta y cinco (35) días hábiles, contabilizados desde la recepción de la Caja de Herramientas y la Matriz de Requerimientos de Capacitación por parte del/de la Responsable del órgano o unidad orgánica. Cuenta con tres (3) etapas que se exponen a detalle en el apartado VI. de la presente directiva.

**5.4.4.** El/la Responsable se encuentra a cargo de implementar el procedimiento: i) designando para ello al/a la servidor/a civil que se constituirá en su apoyo técnico y desarrollará las labores de Asistente/a Técnico durante el procedimiento; y, ii) diseñando las estrategias necesarias para su adecuada implementación.

**5.4.5.** En el marco de la modernización del Estado, y buscando una mayor fluidez del procedimiento, se entenderá que toda comunicación y remisión de información expuesta en la presente directiva, se realizará mediante correo electrónico institucional.

**5.4.6.** De igual forma, de creerlo necesario y efectivo, la realización de las reuniones de coordinación, el apoyo o la asistencia técnica y el desarrollo del Taller de Socialización de Resultados, podrán llevarse a cabo mediante plataformas virtuales audiovisuales que permitan el logro de los objetivos propuestos en la presente directiva.

## **VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

El procedimiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del órgano o unidad orgánica consta de tres (3) etapas, las mismas que se desarrollan a continuación:

### **6.1. Etapa Preparatoria**

**6.1.1.** La OGRH, o quien haga sus veces, remitirá la Caja de Herramientas, la Matriz de Requerimientos de Capacitación y la presente Directiva, al/a la Responsable del órgano o unidad orgánica mediante el correo electrónico institucional, adjuntando al mismo las herramientas y anexos respectivos en formato editable.

**6.1.2.** De existir objetivos estratégicos institucionales que el Ministerio de la Producción haya priorizado mediante los documentos de gestión institucionales, como el Plan Sectorial, el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional u otros análogos; aplicables al periodo anual en el que se desarrollará el procedimiento y que se puedan atender mediante la ejecución de acciones de capacitación, deberán ser comunicados por la OGRH al órgano o unidad orgánica, mediante el correo electrónico al que se hace referencia en el numeral precedente.

**6.1.3.** El/la Responsable del órgano o unidad orgánica, en el plazo máximo de tres (3) días hábiles de recepcionado el correo electrónico, revisará la información, herramientas y la directiva remitida. De considerarlo necesario, remitirá, mediante el correo electrónico institucional, las consultas o dudas al/a la Especialista en Gestión de la Capacitación de la OGRH, o quien haga sus veces, para su atención.

**6.1.4.** El/la Especialista en Gestión de la Capacitación de la OGRH, o quien haga sus veces, brinda la asistencia técnica requerida a los/as Responsables de los órganos o unidades orgánicas en el plazo máximo de dos (2) días hábiles contabilizados desde la recepción del correo electrónico, en atención a lo dispuesto en los numerales 5.4.5 y 5.4.6 de la presente directiva.

**6.1.5.** Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto, la asistencia técnica no se limita a esta etapa del procedimiento. La comunicación entre el órgano o unidad orgánica y la OGRH, o quien haga sus veces, será una actividad permanente durante todo el procedimiento.

**6.1.6.** Superadas las consultas o dudas sobre los objetivos estratégicos institucionales, la Caja de Herramientas, la Directiva y sus anexos, o en ausencia de ellas, el/la Responsable, en el plazo máximo de cinco (5) días hábiles de recepcionada la Caja de Herramientas, aplicará la primera herramienta denominada Formato de Identificación de Objetivos del Órgano o Unidad Orgánica (FIO) (Anexo I), de acuerdo a lo indicado en su instructivo (Anexo II).

**6.1.7.** La información que resulte de la aplicación del FIO será utilizada por el/la Responsable del órgano o unidad orgánica para la aplicación del Formato para la Articulación de Objetivos y Funciones Claves del Órgano o Unidad Orgánica (Anexo III), en el marco de los objetivos priorizados del órgano o unidad orgánica.

**6.1.8.** La información obtenida de la aplicación de los formatos descrito en los numerales 6.1.6 y 6.1.7 de la presente directiva, será utilizada por el/la Responsable del órgano o unidad orgánica para definir el Marco Estratégico de Acción.

**6.1.9.** El Marco Estratégico de Acción (Anexo XII) describirá estrategias que guiarán el desarrollo del procedimiento en el órgano o unidad orgánica respectiva, debiendo contener el detalle mínimo respecto a los siguientes puntos:

- a) **Objetivos estratégicos del órgano o unidad orgánica:** El/la Responsable, mediante la aplicación de los formatos en los Anexos I y III, priorizará aquellos objetivos del órgano o unidad orgánica que se alineen a los objetivos estratégicos institucionales. A su vez, de la aplicación del formato en el Anexo III, definirá las funciones clave desarrolladas por el cuerpo civil del órgano o unidad orgánica, que aporten al cumplimiento de los objetivos priorizados. Estos objetivos del órgano o unidad orgánica, priorizados por el/la Responsable, serán los objetivos

estratégicos del órgano o unidad orgánica, y permitirán la sistematización de forma prioritaria de acciones de capacitación identificados por los/as servidores/as, que se encuentren dirigidos a fortalecer dichas funciones clave.

- b) Apoyo técnico:** El/la Responsable designará al/a la servidor/a civil que lo apoyará durante la implementación del procedimiento, el/la cual desarrollará las funciones de Asistente/a Técnico, de acuerdo a lo dispuesto en numeral 5.2.3 de la presente directiva.
- c) Funciones del/de la Asistente/a Técnico:** El/la Responsable deberá precisar, en atención a lo dispuesto en la presente directiva, las actividades que se encontrarán a cargo del/de la Asistente/a Técnico, como pueden ser: el prellenado de la herramienta FINC (numeral 6.1.12) y su remisión a los/as servidores/as del órgano o unidad orgánica (numerales 6.2.1 y 6.2.2.), la supervisión de la adecuada aplicación de la herramienta FINC (numeral 6.2.4), la recepción mediante correo electrónico institucional del FINC debidamente llenado por cada servidor/a de la unidad orgánica (numeral 6.2.5), la articulación de recursos para cumplir con las condiciones previas para la aplicación de la herramienta denominada Taller de Socialización de Resultados (numerales 6.3.4, 6.3.5 y 6.3.6), la sistematización y apoyo en el análisis de la información recabada mediante las herramientas aplicadas (numerales 6.1.11, 6.2.6, 6.2.7, 6.2.9, 6.3.7 y 6.3.10), el apoyo en el desarrollo del TSR (numeral 6.3.9), entre otras que considere convenientes y se encuentren en el marco del logro de objetivos de la presente directiva.
- d) Condiciones:** El/la Responsable definirá, como mínimo, datos exactos respecto a los siguientes aspectos: i) cantidad de acciones de capacitación a priorizarse, pudiendo proponer una cantidad mínima, máxima o un rango de acciones de capacitación; ii) porcentaje de servidores/as civiles focalizados/as que serán convocadas al TSR, representando un mínimo del 15% del cuerpo civil del órgano o unidad orgánica, pudiendo establecer porcentajes mayores en atención a las características particulares de estos últimos, iii) fecha(s) tentativa(s) de realización del TSR, y iv) modalidad del desarrollo del TSR, pudiendo ser presencial o virtual.
- e) Resultados:** Durante el procedimiento y, sobre todo, con la aplicación de cada herramienta, se produce un resultado que se caracteriza por proporcionar una gran cantidad de información. El/la Responsable definirá la forma en la que se sistematizarán los datos recogidos, permitiendo organizarlos de forma útil y de fácil comprensión para su uso y gestión. Como criterios primordiales a definir para la sistematización de datos se deben observar los objetivos priorizados del órgano o unidad orgánica y los temas de capacitación relacionados a ellos, ambos obtenidos de la aplicación del FIO (Anexo IV). Para este propósito, se pone a disposición la Base de Datos de Requerimientos de Capacitación Identificados (BRCI) (Anexo VI), Base de Datos de Acciones de Capacitación Identificadas (BACI) (Anexo VIII),

y la Base de Datos de Acciones de Capacitación Consensuadas (BACC) (Anexo X), que consignan ítems mínimos para la sistematización y/o articulación de la información recogida por las herramientas. Cabe precisar que, la estructura de las bases de datos no limita que, según criterio de el/la Responsable, se consignent ítems adicionales que proporcionen información relevante para la toma de decisiones en el procedimiento. Asimismo, definirá el tipo de categorización que se utilizará en cada base de datos, pudiendo utilizar claves de números, letras, colores o cualquier otra clave que permita diferenciar y/o jerarquizar los datos obtenidos.

**6.1.10.** El/la Responsable plasmará los elementos definidos del Marco Estratégico de Acción en un documento de índole interno y lo notificará, adjuntando las herramientas utilizadas para su definición, en el plazo de tres (3) días hábiles contabilizados desde la aplicación del FIO dispuesta en el numeral 6.1.6 de la presente directiva, al/a servidor/a designado/a como Asistente/a Técnico para la observancia y cumplimiento de sus disposiciones, así como de la presente directiva.

**6.1.11.** El/la Asistente/a Técnico observará el Marco Estratégico de Acción definido por el/la Responsable, así como sus documentos adjuntos, para el procesamiento de datos recolectados a través de las herramientas en el marco de la visión integral de todo el órgano o unidad orgánica.

**6.1.12.** El/la Asistente/a Técnico, en el plazo de dos (2) días hábiles de designado mediante la notificación del Marco Estratégico de Acción, realizará el prellenado del Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación de los/as Servidores/as del Órgano o Unidad Orgánica (FINC) (Anexo IV), únicamente respecto a los objetivos del órgano o unidad orgánica, los mismos que se recogen como objetivos estratégicos en el referido Marco, y que se encuentran plasmados en el FIO y el Formato debidamente llenado por la/el Responsable del Anexo III. El FINC prellenado deberá ser remitido al/a la Responsable dentro del mismo plazo dispuesto en el presente numeral, de corresponder.

**6.1.13.** El FINC prellenado al que hace referencia el numeral precedente, deberá respetar el orden de priorización definido por el/la Responsable, de acuerdo a las indicaciones dispuestas en el instructivo del FINC (Anexo V).

## **6.2. Etapa de identificación**

**6.2.1.** Definido el Marco Estratégico de Acción, el/la Responsable, en un plazo máximo de diez (10) días hábiles de recepcionada la Caja de Herramientas, remite mediante correo electrónico institucional, el FINC prellenado al que hace referencia el numeral 6.1.12 de la presente directiva, y su respectivo instructivo (Anexo V), a todo el personal

a su cargo para poder contar con la autorreflexión y opinión del cuerpo civil integrante del órgano o unidad orgánica.

**6.2.2.** La actividad expuesta en el numeral precedente, puede ser delegada por el Responsable, al/a la Asistente/a Técnico mediante el documento que formaliza su designación, en atención a lo dispuesto en el literal c) del numeral 6.1.9 de la presente directiva.

**6.2.3.** El/la servidor/a llenará el FINC de acuerdo con el instructivo correspondiente (Anexo V), en el que identificará las acciones de capacitación que requiera para mejorar su desempeño en las funciones encomendadas. Para poder demostrar dicha correspondencia, entre función desarrollada y capacitación requerida, consignará una justificación que se encuentra tipificada de la siguiente manera:

- A: Desconoce conceptos y procedimientos asociados a la función.
- B: La función requiere constante actualización de conocimientos.

**6.2.4.** Si el/la servidor/a civil mantiene dudas luego de revisado el instructivo de llenado del FINC (Anexo V), solicitará apoyo técnico del/de la Asistente/a Técnico, quien, de forma oportuna, le/a guiará en el adecuado llenado de la referida herramienta.

**6.2.5.** El/la servidor/a tiene un plazo máximo de tres (3) días hábiles desde la recepción de la herramienta dispuesta en el numeral 6.2.1 de la presente directiva, para la remisión del FINC debidamente llenado, mediante correo electrónico institucional dirigido al/a la Asistente/a Técnico.

**6.2.6.** La información que resulte de la aplicación del FINC será sistematizada por el/la Asistente/a Técnico, quien tabula las acciones de capacitación requeridas por el cuerpo civil, dando como resultado la Base de Datos de Requerimientos de Capacitación Identificados (BRCI) (Anexo VI).

**6.2.7.** El/la Asistente/a Técnico contará con un plazo máximo de cinco (5) días hábiles contabilizados desde el plazo máximo para la remisión de los FINC de parte de los/as servidores/as, para analizar la información proporcionada por la herramienta a fin de ubicar servidores/as civiles focalizados/as, cumpliendo con el porcentaje dispuesto por el Marco Estratégico de Acción, y respetando los criterios de selección dispuestos en el numeral 5.2.5. de la presente directiva.

**6.2.8.** El listado final de los/as servidores/as civiles focalizados/as evidenciará paridad entre mujeres y varones en el mismo porcentaje (50%/ 50%), así como la representación proporcional de servidores/as según régimen laboral al que pertenezcan. Cada subunidad y/o equipos del órgano o unidad orgánica, deberá tener por lo menos un (1) representante propuesto en el mencionado listado.

**6.2.9.** Identificado el grupo focalizado de los/as servidores/as, el/la Asistente/a Técnico remitirá al/a la Responsable, en el plazo máximo de dos (2) días hábiles adicionales, el formato para el listado de servidores/as civiles focalizados/as (Anexo IX) debidamente llenado y cumpliendo los criterios dispuestos en los numerales 5.2.5. y 6.2.7 de la presente directiva.

6.2.10 Si el listado propuesto por el/la Asistente/a Técnico no cumpliera con los criterios dispuestos en los numerales 5.2.5. o 6.2.7., o no respondiera al porcentaje dispuesto en el Marco Estratégico de Acción, el/la Responsable, dentro del plazo máximo de tres (3) días hábiles desde la recepción del mencionado listado, lo observará pidiendo su modificación. El/la Asistente/a Técnico corregirá el listado dentro del mencionado plazo

### **6.3. Etapa de consenso**

**6.3.1.** El/la Responsable, en un plazo máximo de dos (2) días hábiles adicionales, aprueba el listado de servidores/as civiles focalizados/as y define la fecha o fechas para el desarrollo del TSR. La fecha definida se fijará como mínimo con una distancia de cinco (5) días hábiles desde la aprobación del listado, con la finalidad de realizar las coordinaciones y acciones previas necesarias para su realización.

**6.3.2.** De haber establecido en el Marco Estratégico de Acción más de una fecha para la realización del Taller de socialización, por características particulares del órgano o unidad orgánica, como la cantidad de servidores/as o la cantidad de requerimientos de capacitación identificados en la etapa de identificación, su ejecución se programará con una distancia máxima de dos (2) días hábiles entre fecha y fecha.

**6.3.3.** El mismo día de aprobación del listado de servidores/as civiles focalizados/as, el/la Asistente/a Técnico notificará mediante correo electrónico institucional a los servidores/as convocados/as a participar del TSR, informándoles el objetivo del mismo.

**6.3.4.** Dentro del plazo de cinco (5) días hábiles desde la aprobación del listado, el/la Asistente/a Técnico realizará las coordinaciones necesarias para contar con la disponibilidad del ambiente adecuado para llevar a cabo el TSR, así como los equipos electrónicos necesarios de apoyo.

**6.3.5.** En caso de haber previsto que el TSR se realizará en modalidad virtual, el/la Asistente/a Técnico deberá programar la reunión virtual mediante la plataforma virtual audiovisual más conveniente para el logro del objetivo de la mencionada herramienta. De igual forma, deberá comunicar los enlaces de acceso a la reunión con las indicaciones correspondientes, al/a la Responsable y los/as servidores/as convocados/as, con por lo menos un (1) día hábil de anticipación a la fecha de realización de la reunión virtual.

**6.3.6.** El/la Asistente/a Técnico, dentro del plazo expuesto en el numeral 6.3.4 de la presente directiva, elaborará la Base de Datos de Acciones de Capacitación Identificadas (Anexo VIII) observando las disposiciones contenidas en el Marco Estratégico de Acción respecto a criterios para la sistematización y priorización de datos. Elaborará a su vez, las respectivas ayuda memoria que permitan socializar la información sistematizada con los/as servidores/as civiles focalizados/as en el TSR.

**6.3.7.** Los/as servidores/as civiles focalizados/as participarán en el TSR, de forma activa y oportuna. Su participación y aporte se encontrará dirigida a la reflexión de la visión integral del órgano o unidad orgánica, buscando el consenso respecto a las acciones de capacitación que deberían priorizarse.

**6.3.8.** El/la Responsable dirigirá el TSR, apoyándose en la guía descrita en el Anexo IX. Desarrollará el papel de moderador/a, guiando la participación de todos/as las/os convocadas/os e incentivando el consenso respecto a las acciones de capacitación que deberían ser priorizadas, como resultado de la implementación de la mencionada herramienta.

**6.3.9.** El/la Asistente/a Técnico, por disposición del/de la Responsable, apoyará en el desarrollo del TSR, recogiendo los acuerdos arribados y consignándolos en la Base de datos de Acciones de Capacitación Consensuadas (BACC) (Anexo X).

**6.3.10.** El/la Asistente/a Técnico contará con un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, desde la ejecución del TSR, para sistematizar y analizar la información de la Base de datos de Acciones de Capacitación Consensuadas (Anexo VI), en concordancia con los lineamientos definidos en el Marco Estratégico de Acción; y remitirla mediante correo electrónico institucional al/a la Responsable, exponiendo el respectivo sustento técnico de la propuesta de acciones de capacitación a priorizar, previamente consensuadas, para la toma de decisiones.

**6.3.11.** Si el TSR se llevará a cabo en más de una reunión, en atención a lo dispuesto en el numeral 6.3.2, el plazo dispuesto en el numeral precedente se contabilizará desde la última fecha de aplicación del TSR.

## **VII. RESPONSABILIDADES**

**7.1.** La OGRH, o quien haga sus veces, es responsable de conducir el procedimiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción, realizando la sensibilización y capacitación oportuna sobre la Caja de Herramientas y la presente directiva.

**7.2.** El/la Especialista en Gestión de la Capacitación, o quien haga sus veces, deberá brindar asistencia técnica oportuna y permanente durante el desarrollo de todo el procedimiento.

**7.3.** El/la Responsable deberá promover la participación de todo el cuerpo civil a su cargo, garantizando las condiciones necesarias para la efectiva recolección y análisis de información referida a sus necesidades de capacitación. Asimismo, debe utilizar la BACC y su sustento técnico, remitidos por el/la Asistente/a Técnico, según lo dispuesto en el numeral 6.3.10 de la presente directiva, para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación del órgano o unidad orgánica.

**7.4.** El/la Asistente/a Técnico deberá impulsar de forma proactiva, todas actividades delegadas y asignadas mediante el Marco Estratégico de Acción, así como aquellas dispuestas en la presente directiva, de forma oportuna y orientada al cumplimiento del objetivo y finalidad del procedimiento.

**7.5.** Los/as servidores/as del órgano o unidad orgánica deberán participar activamente durante la aplicación de las herramientas de la Caja de Herramientas, con la finalidad de producir información de calidad reflexionada, debatida y consensuada por ellas/os mismas/os, con una visión integral de todo el cuerpo civil al que pertenecen.

**7.6.** Los órganos o unidades orgánicas son responsables del cumplimiento de la presente directiva.

**7.7.** La Oficina General de Tecnologías de la Información, o la que haga sus veces, es responsable de la difusión de la presente directiva.

## **VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

**8.1.** La información sistematizada y analizada resultante de la implementación del procedimiento de Diagnóstico de necesidades de capacitación del órgano o unidad orgánica, será utilizado por el/la Responsable para la elaboración de la MRC según lo dispuesto en la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, aprobada mediante Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE y las herramientas diseñadas por SERVIR para su correcto llenado, puestas a disposición en su página web: <https://www.servir.gob.pe/caja-de-herramientas-2/>.

**8.2.** El/la Responsable que advierta, como resultado de la implementación del presente procedimiento, necesidades de capacitación a atender, correspondientes a otros órganos o unidades orgánicas con las que desarrolla funciones de forma coordinada, deberá comunicarlas a la OGRH, o quien haga sus veces, al momento de la remisión de la MRC mencionada en el numeral precedente, con la finalidad de que dichas

necesidades puedan ser mapeadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación institucional.

**8.3.** Todo aquello que no esté previsto en la presente Directiva se regula de acuerdo a las disposiciones emitidas por el Ministerio de la Producción, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR y demás normas generales sobre la materia.

## **IX. ANEXOS**

**Anexo I:** Formato de Identificación de Objetivos del Órgano o Unidad Orgánica (FIO)

**Anexo II:** Instructivo de llenado del FIO

**Anexo III:** Formato para la articulación de objetivos y funciones claves del órgano o unidad orgánica

**Anexo IV:** Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación de los/as Servidores/as del Órgano o Unidad Orgánica (FINC)

**Anexo V:** Instructivo de llenado del FINC

**Anexo VI:** Base de Datos de Requerimientos de Capacitación Identificados (BRCI)

**Anexo VII:** Formato para el listado de servidores/as civiles focalizados/as

**Anexo VIII:** Base de Datos de Acciones de Capacitación Identificadas (BACI)

**Anexo IX:** Guía de estructuración del Taller de Socialización de Resultados

**Anexo X:** Base de datos de Acciones de Capacitación Consensuadas (BACC)

**Anexo XI:** Flujograma del procedimiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción

**Anexo XII:** Estructura referencial del Marco Estratégico de Acción

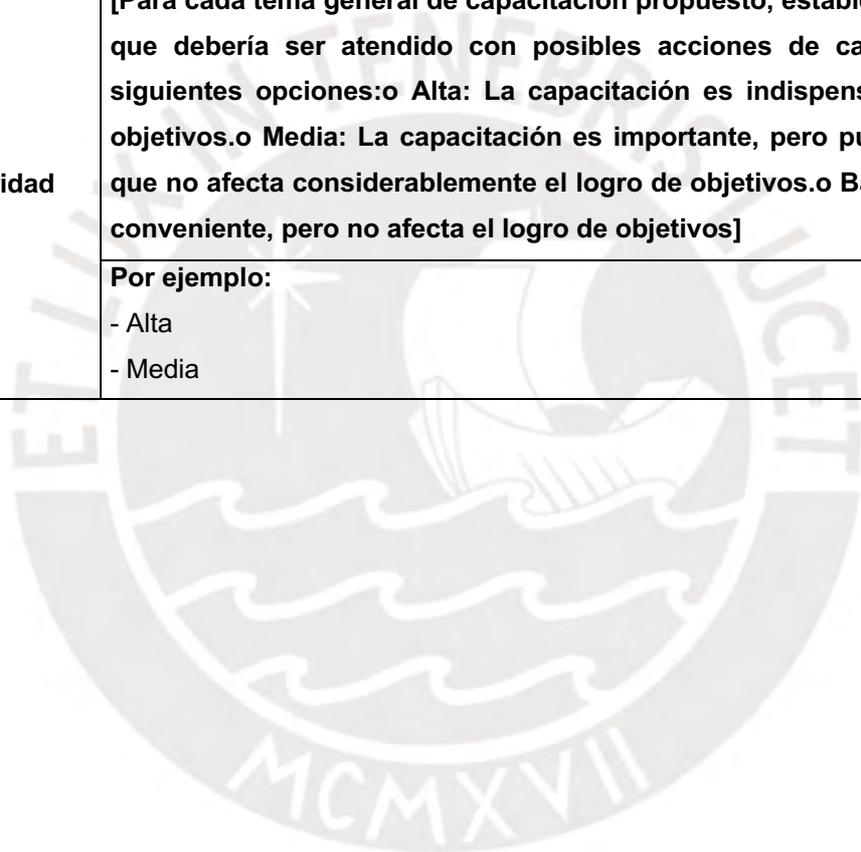
**Anexo I:** Formato de Identificación de Objetivos del Órgano o Unidad Orgánica (FIO)

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA (FIO)					
Datos generales					
Nombres y Apellidos				Puesto actual	
Nivel Educativo				Órgano o unidad orgánica	
Profesión y/u oficio				Régimen laboral	
Capacitación institucional					
Objetivos estratégicos del Ministerio de la Producción	Objetivos del órgano o unidad orgánica	Dificultades para el logro de objetivos	Dificultades sujetas a capacitación	Temas generales de capacitación	Prioridad

**Anexo II: Instructivo de llenado del FIO**

<b>INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA (FIO)</b>	
<b>Indicaciones generales</b>	
<b>Objetivo del FIO</b>	Identificar los objetivos del órgano o unidad orgánica que deberán ser priorizados para el desarrollo de posibles acciones de capacitación que coadyuven a su logro.
<b>Dirigido a:</b>	Responsables de los órganos o unidades orgánicas
<b>Tiempo para llenado y remisión:</b>	Cinco (5) días hábiles
<b>Precisiones:</b>	1. Completar con los datos solicitados por cada recuadro del FIO. 2. Utilizar las opciones de las listas desplegables de cada recuadro del FIO, según corresponda.
<b>Indicaciones para el llenado de recuadros</b>	
<b>Datos Generales</b>	
1. Completar con el nombre completo, nivel educativo, y profesión y/u oficio, de corresponder. 2. Completar con la denominación del puesto que ocupa en la actualidad señalado en el instrumento de gestión que corresponda o el documento que establezca el vínculo laboral, el órgano o unidad orgánica en la que presta servicio y el régimen laboral en el que se encuentra.	
<b>Capacitación institucional</b>	
<b>1. Objetivos estratégicos del Ministerio de la Producción</b>	<b>[Completar con los objetivos estratégicos que se identifican y priorizan de los instrumentos de planificación vigentes de la entidad. Solo debe incluirse cinco (5) objetivos estratégicos como máximo]</b>
	<b>Por ejemplo:</b> OEI.06 Promover la formalización en el sector pesquero y acuícola.
<b>2. Objetivos del órgano o unidad orgánica</b>	<b>[En relación con lo anterior, completar con los objetivos que debe lograr el órgano o unidad orgánica]</b>
	<b>Por ejemplo:</b> Prevenir, neutralizar y solucionar conflictos en materia de actividades pesqueras.
<b>3. Dificultades para el logro de objetivos</b>	<b>[Indicar las dificultades identificadas para el logro de cada objetivo identificado. De preferencia, debe indicar dificultades que, desde su reflexión, puedan encontrarse sujetas a capacitación]</b>
	<b>Por ejemplo:</b> - Desconocimiento de los actores del sector pesca. - Falta de un sistema de seguimiento a compromisos nacionales o internacionales en el sector pesca. - Falta de personal calificado en solución de conflictos.
	<b>[En relación con lo anterior, indique con "Sí" o "No" en las dificultades que podrían superarse a partir de la capacitación del cuerpo civil a su cargo]</b>

<b>4. Dificultades sujetas a capacitación</b>	<p><b>Por ejemplo:</b></p> <p>De lo anterior, se pondría "Sí" a las siguientes dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal calificado en solución de conflictos.</li> <li>- Falta de un sistema de seguimiento a compromisos nacionales o internacionales en el sector pesca.</li> </ul>
<b>5. Temas generales de capacitación</b>	<p><b>[En relación con lo anterior, indique los temas generales de capacitación que contribuirían a superar las dificultades sujetas a capacitación identificadas previamente]</b></p> <p><b>Por ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación y Resolución de Conflictos en materia de actividades pesquera</li> <li>- Elaboración de Balance Scorecard para el sector pesca</li> </ul>
<b>6. Prioridad</b>	<p><b>[Para cada tema general de capacitación propuesto, establecer la prioridad con la que debería ser atendido con posibles acciones de capacitación, según las siguientes opciones: o Alta: La capacitación es indispensable para el logro de objetivos. o Media: La capacitación es importante, pero puede esperar, toda vez que no afecta considerablemente el logro de objetivos. o Baja: La capacitación es conveniente, pero no afecta el logro de objetivos]</b></p> <p><b>Por ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta</li> <li>- Media</li> </ul>





**Anexo IV:** Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación de los/as Servidores/as del Órgano o Unidad Orgánica (FINC)

<b>FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS Y LOS SERVIDORES/AS DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA (FINC)</b>						
<b>Datos generales</b>						
Nombres y Apellidos				Puesto actual		
Nivel Educativo				Órgano o unidad orgánica		
Profesión y/u oficio				Régimen laboral		
<b>Capacitación institucional</b>						
Objetivos del órgano o unidad orgánica	Funciones del puesto	Funciones sujetas a capacitación	Justificación	Temas específicos de capacitación	Tipo de acción de capacitación	Prioridad

**Anexo V: Instructivo de llenado del FINC**

<b>INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS/AS SERVIDORES/AS DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA (FINC)</b>	
<b>Indicaciones generales</b>	
<b>Objetivo del FINC</b>	Identificar necesidades de capacitación que requerirán los/as servidores/as civiles del órgano o unidad orgánica para el logro de las funciones que les corresponden.
<b>Dirigido a:</b>	Asistente/a Técnico y Servidores/as de los órganos o unidades orgánicas
<b>Tiempo para llenado y remisión:</b>	Tres (3) días hábiles
<b>Precisiones:</b>	1. Completar con los datos solicitados por cada recuadro del FINC. 2. Utilizar las opciones de las listas desplegables de cada recuadro del FINC, según corresponda.
<b>Indicaciones para el llenado de recuadros</b>	
<b>Datos Generales</b>	
1. Completar con el nombre completo, nivel educativo, y profesión y/u oficio, de corresponder. 2. Completar con la denominación del puesto que ocupa en la actualidad señalado en el instrumento de gestión que corresponda o el documento que establezca el vínculo contractual, el órgano o unidad orgánica en la que presta servicio y el régimen laboral en el que se encuentra.	
<b>Capacitación institucional</b>	
<b>1. Objetivos del órgano o unidad orgánica</b>	<b>[Esta sección se completa por el/la Asistente/a Técnico con la información que resulta del FIO y el Marco Estratégico de Acción, antes de la remisión a los/as servidores/as civiles, quienes no deben modificar esta columna]</b>
	<b>Por ejemplo:</b> Prevenir, neutralizar y solucionar conflictos en materia de actividades pesqueras.
<b>2. Funciones del puesto</b>	<b>[En relación con lo anterior, completar con las funciones que realiza de acuerdo al puesto actual que ocupa, las cuales se observan en los instrumentos de gestión y/o laborales de la entidad]</b>
	<b>Por ejemplo:</b> - Evaluar y monitorear convenios con organismos nacionales e internacionales en materia de actividades pesqueras. - Diseñar y proponer indicadores para el seguimiento a la implementación de políticas del sector pesca. - Realizar seguimiento al cumplimiento de obligaciones en materia de actividades pesqueras. - Emitir opinión técnica en materia de actividades pesqueras.
	<b>[En relación con lo anterior, indique con "Sí" o "No" en las funciones que podrían superarse a partir de la capacitación del cuerpo civil a su cargo]</b>

<b>3. Funciones sujetas a capacitación</b>	<b>Por ejemplo:</b> De lo anterior, se pondría "Sí" a la siguiente función: - Diseñar y proponer indicadores para el seguimiento a la implementación de políticas del sector pesca.
<b>4. Justificación</b>	<b>[Indicar el código que corresponde a las razones para capacitarse, según las siguientes opciones:</b> o A: Desconoce conceptos y procedimientos asociados a la función. o B: La función requiere constante actualización de conocimientos. o Ambos]
	<b>Por ejemplo:</b> - A - A
<b>5. Temas específicos de capacitación</b>	<b>[En relación con lo anterior, indique los temas específicos de capacitación que contribuirían a fortalecer las funciones que estarían sujetas a capacitación]</b>
	<b>Por ejemplo:</b> - Diseño de indicadores en el sector pesca - Implementación de políticas públicas en el sector pesca
<b>6. Tipo de acción de capacitación</b>	<b>[Indicar solo uno (1) de los tipos de capacitación para abordar cada tema sugerido, según las siguientes opciones:</b> o Taller o Curso o Diplomatura o Programa de Especialización]
	<b>Por ejemplo:</b> - Taller - Curso
<b>7. Prioridad</b>	<b>[Para cada tema específico de capacitación propuesto, establecer la prioridad con la que debería ser atendido con posibles acciones de capacitación, según las siguientes opciones:</b> o Alta: La capacitación es indispensable para fortalecer el desarrollo de sus funciones. o Media: La capacitación es importante, pero puede esperar, toda vez que no afecta considerablemente el desarrollo de sus funciones. o Baja: La capacitación es conveniente, pero no afecta el desarrollo de funciones.
	<b>Por ejemplo:</b> - Alta - Media







## INDICACIONES Y PREGUNTAS:

### 6. Presentación inicial

Al inicio de la reunión, se sugiere que el/la Responsable del órgano o unidad orgánica aborde los siguientes puntos:

- *Importancia de la gestión de la capacitación en el órgano o unidad orgánica*
- *Finalidad de la reunión orientada al arribo de consensos respecto a las acciones de capacitación del órgano o unidad orgánica que deberían ser priorizadas para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación.*
- *Reflexión conjunta sobre los objetivos del órgano o unidad orgánica*

### 7. Presentación de participantes

El/la Responsable del órgano o unidad orgánica solicita que cada participante se presente. Se debe sugerir que en cada presentación se indique nombres completos, cargo, funciones, número de personas a cargo y áreas con las que coordina, de corresponder.

### 8. Socialización de resultados obtenidos

Luego, el/la Responsable del órgano o unidad orgánica procede a exponer el Marco Estratégico de Acción respecto a la priorización de objetivos del órgano o unidad orgánica, así como los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas previas. Se recomienda, además de la exposición, alcanzar a cada participante una (1) copia de la Base de Datos de Acciones de Capacitación Identificadas (BACI) y la ayuda memoria que resume la exposición.

### 9. Ronda de Preguntas

A partir de lo anterior, el/la Responsable del órgano o unidad orgánica guía la reflexión conjunta a partir de las siguientes interrogantes:

Primera Ronda – “Hablemos del órgano o unidad orgánica”

- *¿Cuáles son las principales funciones que debe cumplir el órgano o unidad orgánica?*
- *¿Las acciones de capacitación expuestas se alinean a los objetivos del órgano o unidad orgánica?, ¿Cuáles son las acciones de capacitación que se consideran importantes o urgentes de implementar en el órgano o unidad orgánica?, ¿Cuáles son las acciones de capacitación que podrían esperar en su implementación en el órgano o unidad orgánica?*

Segunda ronda – “Hablemos de la entidad”

- *¿Con qué otros órganos o unidades orgánicas mantienen estrecha coordinación para poder dar cumplimiento óptimo a sus funciones asignadas?, ¿Qué acciones de capacitación perciben que pueden requerir dichas áreas?*

Sobre la dinámica de respuestas, es necesario que el/la Responsable del órgano o unidad orgánica ordene las intervenciones de los/as participantes de acuerdo a sus cargos. Al respecto, se sugiere permitir la participación primero de los/as de menor rango y culminar con los/as que desarrollen cargos de mayor rango.

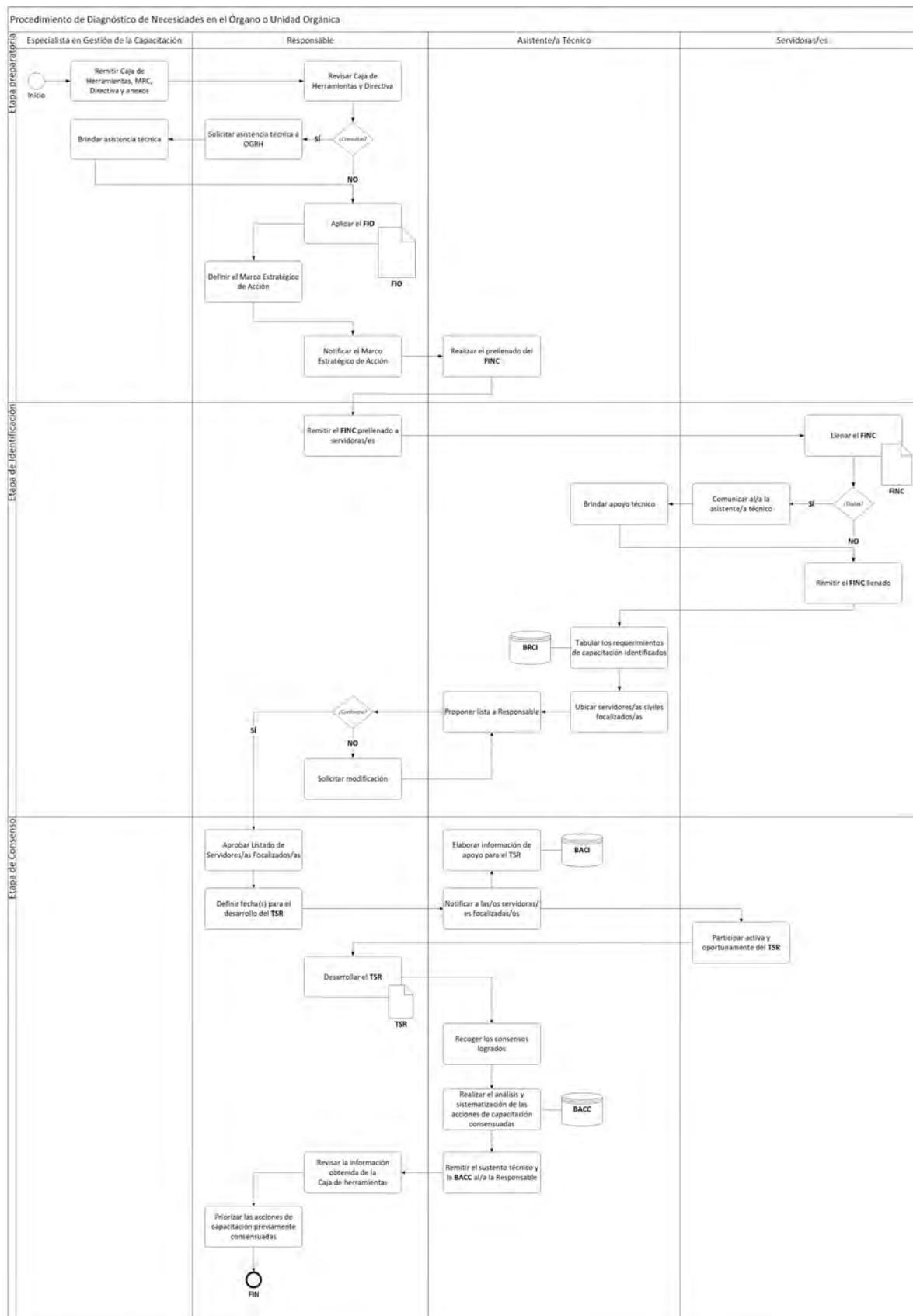
#### **10. Cierre**

El/la Responsable del órgano o unidad orgánica realiza un repaso de los consensos obtenidos, y agradece la participación y aporte de los/as servidores/as civiles presentes.





## Anexo XI: Flujograma del procedimiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los órganos o unidades orgánicas del Ministerio de la Producción



**Anexo XII:** Estructura referencial del Marco Estratégico de Acción

**MEMORANDO N° XXX-202X-UNIDADORGÁNICA/PRODUCE<sup>57</sup>**

A : (Asistente/a Técnica/o)

ASUNTO : Designación y comunicación del Marco Estratégico de Acción

REFERENCIA: Planificación del PDP – Año 202X

FECHA : xx de xxxxx de 202x

Mediante el presente se le designa para apoyar en el desarrollo de las actividades que comprenden la implementación de la Caja de Herramientas, durante la etapa de planificación del proceso de la Capacitación, acorde a las funciones dispuestas en la DIRECTIVA N° XXX-202X-PRODUCE-OGRH, las mismas que a continuación se detallan:

**(Funciones delegadas al Asistente Técnico, en observancia al numeral 5.2.3., y el literal c) del numeral 6.1.9, ambos de la Directiva)**

Asimismo, se le comunica que, para el desarrollo de la función delegada deberá tener en cuenta el Marco Estratégico de Acción, que comprende las siguientes estrategias:

**Objetivos estratégicos que la unidad orgánica busca lograr con la presente propuesta de capacitación:**

- (de acuerdo al literal a) del numeral 6.1.9. de la Directiva)

**Condiciones para el desarrollo de la etapa de Planificación del Proceso de Capacitación:**

- Cantidad de acciones de capacitación a priorizarse, pudiendo proponer una cantidad mínima, máxima o un rango de acciones de capacitación
- Porcentaje de servidores/as civiles focalizados/as que serán convocadas al TSR, representando un mínimo del 15% del cuerpo civil del órgano o unidad orgánica,

---

<sup>57</sup> La formalidad del presente documento es definida por la/el Responsable de la Unidad Orgánica de acuerdo a lo dispuesto por el numeral 6.1.10 de la Directiva, siendo esta propuesta solo referencial y modificable.

pudiendo establecer porcentajes mayores en atención a las características particulares de estos últimos

- Fecha(s) tentativa(s) de realización del TSR
- Modalidad del desarrollo del TSR, pudiendo ser presencial o virtual
- Otros que crea conveniente el/la Responsable del Órgano o Unidad Orgánica

**Resultados esperados:**

- (De acuerdo al literal e) del numeral 6.1.9. de la Directiva)

Para el cabal cumplimiento de la función delegada deberá observar lo dispuesto en la DIRECTIVA N° XXX-202X-PRODUCE-OGRH, debiendo mantener permanente comunicación con la Oficina General de Recursos Humanos para su adecuada implementación.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para hacerle llegar mis saludos de estima personal.

Atentamente,



# Anexo 11: Herramientas de recojo de información para el testeo del prototipo

## - Encuesta a responsables de órganos o unidades orgánicas

**Encuesta sobre la Caja de herramientas para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación - Responsable de Unidad Orgánica**

Agradecemos su participación en el proceso de testeo de la propuesta innovadora denominada "Caja de herramientas para la identificación de necesidades de capacitación" (en adelante, Caja de herramientas). Mediante la presente encuesta buscamos obtener su opinión sobre los documentos y herramientas propuestas, la que nos ayudará a pulirlas para el cumplimiento de su objetivo final.

Si necesita mayor información o tiene alguna duda por resolver, no dude en escribirnos a los siguientes correos: [andrea.soriano@uqam.edu.ec](mailto:andrea.soriano@uqam.edu.ec) o [rita@uqam.edu.ec](mailto:rita@uqam.edu.ec).

\*Obligatorio.

- ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la Entidad? \*
- ¿La Directiva proporcionada es comprensible? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.
- ¿Las indicaciones brindadas son suficientes para completar el formato FNC-UIO? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.
- ¿Considera que la utilización del FNC-UIO le permitiría planificar de mejor manera la identificación de necesidades de capacitación para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación dentro de la Unidad Orgánica que dirige? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.
- Respecto al Taller de Socialización de Resultados, ¿comprende el objetivo y finalidad de su implementación? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.
- ¿Considera que la implementación del Taller de Socialización de Resultados permitiría que los/as servidores/as civiles participen de forma activa en el proceso de capacitación? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.
- Del 1 al 4, ¿cuán útil considera que es la Caja de herramientas para identificar las necesidades de capacitación de los/as servidores/as civiles? \*  
Marca solo un óvalo.  
 1. Muy útil  
 2. Útil  
 3. Poco útil  
 4. Nada útil
- ¿Considera que la Caja de herramientas pueda ser implementada en la Unidad Orgánica que dirige? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.
- En su experiencia, ¿cuánto considera que costaría implementar un procedimiento como el propuesto? \*
- ¿Qué mejora plantearía al FNC-UIO? \*
- ¿Qué mejora plantearía al Taller de Socialización de Resultados? \*
- ¿Qué mejora plantearía a la Caja de herramientas propuesta? \*
- ¿Qué mejora plantearía al procedimiento descrito? \*

## - Encuesta a servidores/as

**Encuesta sobre la Caja de herramientas para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación - Servidores/as**

Agradecemos su participación en el proceso de testeo de la propuesta innovadora denominada "Caja de herramientas para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación" (en adelante, Caja de herramientas). Mediante la presente encuesta buscamos obtener su opinión sobre las herramientas propuestas, la que nos ayudará a pulirlas para el cumplimiento de su objetivo final.

Si necesita mayor información o tiene alguna duda por resolver, no dude en escribirnos a los siguientes correos: [andrea.angelas@ucru.edu.ec](mailto:andrea.angelas@ucru.edu.ec), [ilma@ucru.ec](mailto:ilma@ucru.ec).  
\*Obligatorio

- ¿En qué entidad labora?  
\_\_\_\_\_
- ¿Cuál es su cargo? \*  
\_\_\_\_\_
- ¿Las indicaciones brindadas son suficientes para completar el formato FINC-57 \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Tuvo alguna dificultad para llenar los datos personales y de capacitación institucional requeridos en el FINC-57 \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "Sí", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Considera que la implementación del FINC-57 le permitiría participar de forma activa en el proceso de capacitación de su entidad? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Respecto al Taller de Socialización de Resultados, ¿comprende el objetivo y finalidad de su implementación? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Considera que la implementación del Taller de Socialización de Resultados le permitiría participar de forma activa en el proceso de capacitación? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Del 1 al 4, ¿cuán útiles considera que son las herramientas para identificar las necesidades de capacitación de los/as servidores/as civiles? \*  
Marca solo un óvalo.  
 1. Muy útil  
 2. Útil  
 3. Poco útil  
 4. Nada útil
- ¿Qué mejora plantearía al FINC-57 \*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué mejora plantearía al Taller de socialización? \*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## - Encuesta a OGRH

**Encuesta sobre la Caja de herramientas para la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación - Oficina de Recursos Humanos**

Agradecemos su participación en el proceso de testeo de la propuesta innovadora denominada "Caja de herramientas para la identificación de necesidades de capacitación" (en adelante, Caja de herramientas). Mediante la presente encuesta buscamos obtener su opinión sobre los documentos y herramientas propuestas, la que nos ayudará a pulirlas para el cumplimiento de su objetivo final.

Si necesita mayor información o tiene alguna duda por resolver, no dude en escribirnos a los siguientes correos: [andrea.angelas@ucru.edu.ec](mailto:andrea.angelas@ucru.edu.ec), [ilma@ucru.ec](mailto:ilma@ucru.ec).  
\*Obligatorio

- ¿La Directiva proporcionada es comprensible? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Considera que el procedimiento propuesto por la Directiva guarda coherencia con las funciones de las unidades orgánicas del Ministerio de la Producción? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Considera factible la implementación del procedimiento en el Ministerio de la Producción? \*  
Marca solo un óvalo.  
 Sí  
 No
- Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Del 1 al 4, ¿cuán útil considera que es la Caja de herramientas para identificar las necesidades de capacitación de los/as servidores/as civiles? \*

Marca solo un óvalo.

- 1. Muy útil
- 2. Útil
- 3. Poco útil
- 4. Nada útil

8. ¿Considera que la Caja de herramientas pueda ser efectiva para lograr lo que se busca respecto a la elaboración de la Matriz de Requerimientos de Capacitación? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.

---

---

---

---

10. ¿Considera que el procedimiento descrito y la Caja de herramientas pueda ser apoyado por las autoridades en el Ministerio de la Producción? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

11. Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.

---

---

---

---

12. ¿Considera que el procedimiento descrito y la Caja de herramientas puedan ser escalables en su implementación en otras entidades públicas? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

13. Si a la pregunta anterior, indicó que "No", señalar sus razones. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.

---

---

---

---

14. En su experiencia, ¿cuánto considera que costaría implementar un procedimiento como el descrito? \*

---

---

---

---

15. ¿Qué mejora plantearía a la Caja de herramientas? \*

---

---

---

---

16. ¿Qué mejora plantearía al procedimiento descrito? \*

---

---

---

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Form Builder

