



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA  
Y GOBERNABILIDAD**

Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de capacitación,  
rendimiento y relaciones humanas del Cenares

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTORA:**

Mgtr. Suárez Marroquín, María Isabel (ORCID: 0000-0003-1260-9510)

**ASESORA:**

Dra. Soria Pérez, Yolanda Felicitas (ORCID: 0000-0002-1171-4768)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**Lima – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

A Dios por ser el mejor gestor de una vida plena, fructífera y feliz.

A mi padre, que desde el cielo me acompaña y a mi madre que siempre me brinda su apoyo incondicional y estimula mi vocación de servicio.

A mi esposo y a mi hija, quienes me brindan el aliento constante para continuar superándome y forjándome metas nuevas. Les agradezco su paciencia, comprensión y constante apoyo.

### **Agradecimiento**

Agradezco la amistad incondicional de una excelente gestora de vidas, la maestra Carmen Rosario Rojas Arbieta, comprometida con la formación de vidas fructíferas para nuestro país alentando en sus alumnos y alumnas el verdadero sentido de la democracia y gobernabilidad.

Agradezco a la Universidad César Vallejo, que, a través de sus respetables docentes, ha motivado mi compromiso con una gestión pública de calidad siempre al servicio de los ciudadanos.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, María Isabel Suárez Marroquín, estudiante de la Escuela de Posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de capacitación, rendimiento y relaciones humanas del Cenares” presentada, en 151 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, agosto, 2020

  
.....  
Mgtr. María Isabel Suárez Marroquín

DNI N° 07248940

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria y Autenticidad.....	v
Lista de tablas .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO .....	17
2.1. Tipo y diseño de Investigación.....	18
2.2. Escenario de estudio .....	18
2.3. Participantes .....	19
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	20
2.5. Procedimiento.....	21
2.6. Método de análisis de información.....	21
2.7. Aspectos Éticos .....	23
III. RESULTADO .....	24
IV. DISCUSIÓN.....	31
V. CONCLUSIONES .....	39
VI. RECOMENDACIONES .....	41
VII. PROPUESTA.....	43
VIII. REFERENCIAS .....	46
IX. ANEXOS.....	52
Anexo 1: Matriz de Categorización Apriorística.....	53
Anexo 2: Guía de Preguntas para Entrevista P1–.....	54
Anexo 3: Guía de Preguntas para Entrevista P2 y P3 – .....	56
Anexo 4: Guía de Preguntas para Entrevista P4. IC –.....	58
Anexo 5: Entrevista Participante P1.....	60
Anexo 6: Entrevista Participante P2.....	64
Anexo 7: Entrevista Participante P3.....	69
Anexo 8: Entrevista Participante P4.IC.....	73
Anexo 9: Matriz de depuración y/o extracción de información C1 .....	78
Anexo 10: Matriz de depuración y/o extracción de información C2 .....	80

Anexo 11: Matriz de depuración y/o extracción de información C3 .....	82
Anexo 12: Matriz de depuración y/o extracción de información C4 .....	85
Anexo 13: Matriz de reducción de datos y/o categorización C1 .....	87
Anexo 14: Matriz de reducción de datos y/o categorización C2.....	89
Anexo 15: Matriz de reducción de datos y/o categorización C3.....	91
Anexo 16: Matriz de reducción de datos y/o categorización C4.....	93
Anexo 17: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes C1 .....	95
Anexo 18: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes C2 .....	96
Anexo 19: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes C3 .....	97
Anexo 20: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes C4 .....	98
Anexo 21: Matriz de triangulación de participantes con informante clave C1 .....	99
Anexo 22: Matriz de triangulación de participantes con informante clave C2 .....	102
Anexo 23: Matriz de triangulación de participantes con informante clave C3 .....	106
Anexo 24: Matriz de triangulación de participantes con informante clave C4.....	110
Anexo 25: Matriz de Interpretación General C1 .....	113
Anexo 26: Matriz de Interpretación General C2 .....	116
Anexo 27: Matriz de Interpretación General C3 .....	120
Anexo 28: Matriz de Interpretación General C4 .....	124
Anexo 29: Matriz de Revisión Documental C1 .....	128
Anexo 30: Matriz de Revisión Documental C2 .....	129
Anexo 31: Matriz de Revisión documental C3 .....	133
Anexo 32: Matriz de Revisión Documental C4 .....	136
Anexo 33. Resolución Jefatural N° 1342-2020-UCV-L-EPG .....	138
Anexo 34. Solicitud de permiso para desarrollo de la investigación.....	139
Anexo 35. Permiso para desarrollar el trabajo de investigación .....	140
Anexo 36. Dictamen .....	141
Anexo 37. Consentimientos de los participantes en la investigación.....	142
Anexo 38. Evidencias de comunicaciones con los participantes.....	143
Anexo 39. Evidencias de trabajo de diario de campo.....	146
Anexo 40. Reporte de Turnitin.....	147
Anexo 41. Fotos.....	148

## Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Planificación y Ejecución de cursos de capacitación 2019	3
Tabla 2	Servidores participantes en gestión del rendimiento	4

## Resumen

El objetivo general de la presente investigación fue la evaluación de la contribución que la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud.

La presente investigación, se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico, los instrumentos de recolección de los datos de la investigación oscilaron entre observaciones y entrevistas, las cuales se elaboraron a partir de las categorías y sub categorías que se establecieron oportunamente por la naturaleza del fenómeno que se investigó. Se escogió a cuatro servidores representativos de la entidad, a quienes se les entrevistó. Obtenidas sus respuestas vía formato Google Form, por la situación de aislamiento social en la que nos vimos involucrados involuntariamente, se procedió a la depuración y reducción de la información obtenida. Se procedió luego a la triangulación de datos, emergiendo algunas categorías que se requerirá continuar analizando en estudios posteriores. También se consultaron fuentes documentales que permitieron mantener el rigor del proceso de la investigación.

Los resultados del trabajo de investigación, revelaron que la contribución de la Ley Servir a la implementación de la gestión de la capacitación, planificando y ejecutando los cursos de capacitación, es reconocida por el personal de la entidad, pero en relación a la gestión del rendimiento, no se pudo apreciar contribución significativa, ya que no se terminó el ciclo programado durante el año 2019, por motivos de la problemática organizacional presentada. Asimismo, la gestión de las relaciones humanas, no fue la más acertada ya que los continuos cambios de autoridad, así como la desvinculación del personal afectaron la cultura y el clima organizacional de la entidad. Será necesario una adecuada implementación para lograr las mejoras en los subsistemas estudiados.

*Palabras claves: Ley Servir, capacitación, rendimiento y relaciones humanas.*

## **Abstract**

The general objective of the present investigation was the evaluation of the contribution that the implementation of the Serve Law in the management of training, performance and human and social relations of the National Center for the Supply of Strategic Resources in Health. The present investigation, was developed under the qualitative approach, with phenomenological design, the instruments of collection of the investigation data oscillated between observations and interviews, which were elaborated from the categories and subcategories that were opportunely established by nature. of the phenomenon that was investigated. Four representative servants of the entity were chosen, and they were interviewed. Once their responses were obtained via the Google Form, due to the situation of social isolation in which we were involuntarily involved, the information obtained was purified and reduced. The data was then triangulated, emerging some categories that will require further analysis in subsequent studies. Documentary sources were also consulted that allowed maintaining the rigor of the investigation process.

The results of the research work revealed that the contribution of the Serve Law to the implementation of training management, planning and executing training courses, is recognized by the entity's staff, but in relation to performance management, it was not possible to see a significant contribution, since the cycle programmed during the year 2019 was not completed, due to the organizational problems presented. Likewise, the management of human relations was not the most successful since the continuous changes of authority, as well as the separation of personnel affected the culture and the organizational climate of the entity. An adequate implementation will be necessary to achieve the improvements in the subsystems studied.

*Keywords: Serve Law, training, performance and human relations.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El Estado Peruano, a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), viene alentando la implementación de los siete subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), que se sustentan en la Ley Servir, en las diferentes instituciones gubernamentales, con el propósito de mejorar la calidad de servicio que se brinda a los ciudadanos. En ese sentido Servir se constituye en el ente rector del SAGRH, en nuestro país, asumiendo el reto de establecer, desarrollar y ejecutar la política de estado respecto del servicio civil.

La presente investigación se desarrolló, con la motivación principal de hacer una evaluación sobre la contribución que viene brindando la implementación de las herramientas de tres subsistemas del SAGRH, que regula la Ley Servir, Ley N° 30057 (2013), como son la gestión de la capacitación y desarrollo, la gestión del rendimiento y la gestión de las relaciones humanas y sociales.

La investigación se desarrolló en el Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud (CENARES), entidad pública adscrita al Ministerio de Salud, evaluándose los resultados de la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas y sociales de sus servidores y servidoras, en el marco de los alcances que brinda la Ley Servir.

Los servidores públicos que integran las diversas dependencias del estado, requieren la atención y el apoyo suficiente y eficiente del mismo, a fin de promover la integración plena de sus capacidades y habilidades laborales y sociales en el puesto para el cual fueron seleccionados, a fin de contribuir para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Como bien se puede constatar en el tiempo, hay diversas posiciones sobre la factibilidad y vigencia del servicio público. Se presentan posturas que sostienen que ya no tiene sentido este concepto, mientras que otras posiciones alientan la necesidad de una progresiva evolución y mejora en el tiempo.

En la entidad investigada, se constató con preocupación, que la implementación de la gestión de la capacitación, proceso integrante del subsistema de la gestión del desarrollo y la capacitación, presentó serias dificultades para su desarrollo. De los 39 cursos programados y aprobados con Resolución Directoral del Cenares 030, sólo se ejecutaron al IV trimestre del 2019, 9 cursos, equivalente al 23% (Fuente del Equipo de Gestión de las Personas del Cenares, 2019).

Tabla Nro. 1.

*Planificación y ejecución de cursos de capacitación 2019*

Centros del Cenares	Cantidad de Cursos	Ejecución 2019
Centro de Almacén y Distribución	3	0
Centro de Adquisiciones y Donaciones	3	0
Centro de Enlace Sectorial	1	0
Centro de Gestión Administrativa	18	4
Centro de Programación	5	1
Dirección General	4	1
Transversales (Para todos los centros)	5	3
	39	9
	100%	23%

*Fuente:* Equipo de Gestión de las Personas – CGA - Cenares

Fue entonces pertinente preguntarse, ¿la implementación del subsistema de gestión de la capacitación y desarrollo, en particular el proceso de gestión de la capacitación, regulado por la Ley Servir, brindó las herramientas pertinentes para lograr resultados favorables para la entidad?, ¿existieron otros factores que intervinieron para que la implementación del proceso de gestión de la capacitación presente los referidos resultados al término del año 2019?

En este orden de cuestionamientos, cabe señalar que la entidad investigada presentó cambios constantes de gestión, cambios reiterativos de ejecutivos adjuntos y cambios frecuentes de autoridades administrativas, que dieron lugar a percepciones diferentes con respecto al proceso de capacitación de la entidad. Mientras ello sucedía el tiempo transcurría, y no se ejecutaban los cursos que se habían planificado con mucho esfuerzo y dedicación. Se fue generando desánimo y frustración entre los servidores, que deseaban capacitarse para seguir mejorando en su desempeño laboral, pero que vieron frustrada su expectativa, por diversos factores relacionados con decisiones de la gestión institucional.

Es oportuno precisar que la implementación de la gestión de la capacitación, alienta la meritocracia, que es un concepto referido en la Ley N° 30057 (2013), que señala como principio al mérito, el cual se fundamenta “...en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.” (art. III.d). Asimismo, la referida ley, sostiene que “La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos.” (art. 10), este propósito implica el constante esfuerzo que deben realizar los

servidores, para procurar estar actualizados y responder óptimamente a los retos que se les plantee, brindando la atención de calidad que satisfaga las expectativas de los ciudadanos.

En este contexto normativo se desarrolla el subsistema de la gestión del rendimiento, cuyo manual fue aprobado con la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 257 (2018), es una herramienta que promueve la Ley Servir para valorar con significativa imparcialidad el desempeño eficiente del/la servidor/a de la entidad, a partir de los productos que ha logrado su labor, pero tal implementación no pudo concretizarse en la entidad en su totalidad, dando lugar a un cierre parcial del ciclo en general de gestión de rendimiento.

Se hace necesario revisar lo que ya estaba normado en el Reglamento General de la Ley N° 30057 (2014), que señalaba que la gestión del rendimiento se sustenta en “...instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración de cumplimiento de las funciones y metas...” (art. 25), que deben elaborarse de acuerdo a los objetivos institucionales.

En el año 2019, la entidad investigada, decidió participar con un piloto de gestión del rendimiento en uno de sus cinco centros, el Centro de Almacén y Distribución. Se elaboró la lista de 29 participantes, la cual fue remitida en el mes de abril 2019 a Servir, con la Resolución Directoral del Cenares 052 (2019).

Tabla Nro. 2.

*Servidores participantes del Cenares en la gestión del rendimiento (GdR)*

	Abril 2019	Agosto 2019	Implementación GdR 2019
Cantidad	29	13	----
Porcentaje	100 %	44.83%	Cierre parcial

*Fuente:* Equipo de Gestión de las Personas – CGA - Cenares

Al mes de agosto del citado año, sólo se contaba con 13 servidores del Centro de Almacén y Distribución, ya que durante el transcurrir del año 2019 se fue desvinculando a gran parte de los servidores participantes, involucrados en el proceso de la implementación de gestión del rendimiento. En este contexto, por las decisiones de las nuevas autoridades en la entidad, se vio afectado el proceso de ejecución de la gestión del rendimiento en el Cenares.

Cabe señalar que al término del IV trimestre del año 2019, en la entidad investigada, no se llegaron a establecer las metas que hubieran permitido realizar el seguimiento y acompañamiento a los servidores convocados. En ese contexto situacional, fue necesario preguntarse ¿la implementación del subsistema de gestión del rendimiento, regulado por la Ley Servir, brindó las herramientas pertinentes y el soporte necesario para lograr resultados

favorables para la entidad?, ¿hay otros factores que intervinieron para que la citada implementación muestre los resultados evidenciados al término del año 2019?

Estas circunstancias de retraso en el avance programado, fueron generando desánimo, preocupación y frustración, ya que los servidores no percibían el apoyo de parte de las autoridades, y más bien se fue generando un clima laboral crítico, donde las relaciones humanas fueron afectándose, por el stress y las tensiones laborales, tanto entre las autoridades y los servidores, como entre ellos mismos.

Al respecto Carballo, Arellano y Salomón (2014), indicaban "...que el desempeño de las personas dentro de las organizaciones está determinado por (...) indicadores culturales: solidaridad y sociabilidad..." (p. 67). El tono alto, el gesto adusto, la actitud de confrontación, la impotencia frente las decisiones de las autoridades, la falta de comunicación de las autoridades con los servidores/as, entre otros aspectos, hicieron que el buen trato y el respeto que merecen las personas se vea mermado. Fue entonces, cuándo se formularon las siguientes preguntas: ¿la implementación del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales, en su proceso de cultura y clima organizacional, regulado por la Ley Servir, brindó las herramientas y asesoría necesaria, para lograr resultados favorables para la entidad?, ¿hay otros factores que intervinieron para que el referido subsistema, en su proceso de cultura y clima organizacional, presente la situación descrita, al término del año 2019?

Las autoridades de la entidad priorizaron otros tipos de problemáticas, que probablemente fueron necesarias atender, descuidando la base de una auténtica reforma del estado: los/las servidores/as civiles, quienes deben ser atendidos con capacitaciones satisfactorias, deben ser evaluados en su rendimiento de forma objetiva y equitativa para alentar su desarrollo laboral y deben contar con un ambiente de trabajo propicio para su desenvolvimiento, basado en el respeto y la cordialidad, a fin de que su servicio sea de la calidad que merecen los ciudadanos. Al respecto Bustamante-Ubila, Lapo y Grandon (2016), remarcaron que el clima organizacional es fundamental en todo proceso de cambio e innovación, contribuyendo para una acertada gestión. Además, Chirinos, Merino y Martínez (2018), afirmaron la importancia de la interacción entre el personal, así como la influencia de su percepción del ambiente donde se desarrollan, si es adecuado o inadecuado, ello repercute en la organización de la entidad.

En este contexto de ideas se puede afirmar que la razón para realizar la presente investigación tiene que ver con el propósito de evaluar la contribución de las herramientas

que brindó la Ley Servir al Cenares, para la mejora constante de sus servidores/as, a fin de asegurar: (i) el desarrollo de capacitaciones de calidad, (ii) el reconocimiento por el óptimo rendimiento alcanzado y (iii) el fomento de una cultura y clima organizacional favorable, basado en el respeto recíproco y en la cordialidad, sustento de las relaciones humanas, siendo fundamental que se pueda contar con el compromiso de las autoridades de la dirección de la entidad, para lograr los objetivos esperados.

Al respecto, Hoare y Leigh (2016) afirman que: “Cuando los administradores del talento humano se centran en el desarrollo personal, ese impulso les sirve para obtener el compromiso de sus colaboradores y aprovechar su talento.” (p. 113).

Servir es el gran administrador del talento humano, que procura alentar el desarrollo de los servidores del estado. Los/las servidores/as civiles tienen un gran caudal de conocimientos y experiencias que son necesarios rescatar, valorar y reforzar.

Jakab & Mélypataki (2019), afirman que es interesante constatar como la ley de la administración pública en muchas partes del mundo se aproxima a la legislación laboral, y como el análisis de sus elementos pueden favorecer la situación del servidor público, respondiendo a los retos que plantea la nueva gestión pública, a partir de una reflexión y revisión minuciosa de las ventajas y desventajas de la función pública, así como de sus fortalezas y debilidades.

A continuación, se presentarán estudios realizados, respecto al tema de investigación que se ha desarrollado, que favorecerá una mejor comprensión de la contribución de la implementación de la Ley Servir en las entidades públicas, en particular en el Cenares.

Arámbula (2015), desarrolló una investigación doctoral que buscó aportar sobre la implementación y profesionalización de los sistemas de servicio civil de alto nivel en los gobiernos nacionales, resaltando la necesidad de reformas gerenciales, así como el fortalecimiento de la gestión estratégica de los recursos humanos en el sector público. Su diseño de investigación fue el estudio de caso, que utilizó la triangulación metodológica como estrategia de recopilación y análisis de la evidencia empírica tanto cuantitativo y cualitativo de datos, con el fin de comprender y profundizar en el significado y el contexto del servicio civil ejecutivo implementado en Chile. Se analizó cómo la alta dirección del sector público chileno utiliza herramientas para el impacto en el entorno político.

Sotelo (2018), en su trabajo de tesis de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, ha utilizado la técnica del estudio de casos, concluyendo que la Ley del Servicio Civil, tendrá dificultades para contar con la acogida y aprobación en los trabajadores, por lo que será

necesario una adecuada sensibilización y monitoreo de las acciones que ésta regula y que la entidad pública realiza. Asimismo, afirma que para los trabajadores la meritocracia tiene poca credibilidad, así como los concursos públicos, manifestando además que no percibían atractiva la escala remunerativa propuesta por Servir.

Cortázar, Lafuente, y Sanginés (2014) desarrollaron un informe sobre las reformas del servicio civil en América Latina, conformando un equipo de trabajo, que apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), realizaron una investigación que buscaba analizar el nivel de desarrollo del servicio civil en 16 países de América Latina, a partir de 33 puntos críticos que conformaban los subsistemas de servicio civil, entre ellos la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas, en este contexto de investigación identificaron estrategias para modernizar la gestión pública de la región.

Destacamos el estudio realizado por Lacoviello (2015), auspiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que elaboró un informe donde sostiene que mientras las instituciones públicas van desarrollando el proceso de tránsito hacia el nuevo régimen de Servicio Civil, se confirma la existencia simultánea, en el estado peruano, de variedades contractuales. Manifiesta que esta diversidad de regímenes laborales, no favorece el clima laboral, dando lugar a situaciones de inadecuada distribución de deberes, así como generándose tensiones por las exigencias de los derechos laborales. Esta situación se constituye en uno de los aspectos que afectan las relaciones humanas y sociales en la entidad, donde el descontento por las diferencias económicas que se evidencian entre personal nombrado y personal CAS, generan tensiones y desalientos.

En el referido informe de Lacoviello (2015), presenta cuatro recomendaciones: (i) primero, promover el proceso de “tránsito” de las entidades públicas al nuevo régimen de servicio civil, (ii) fortalecer las capacidades en las instituciones para la efectiva implementación del modelo integral planteado en la Ley del Servicio Civil, estimulando las capacidades del personal de las oficinas de recursos humanos, (iii) alentar el desarrollo de un sistema de información que complemente la información cuantitativa y cualitativa necesaria para el monitoreo desde Servir, de los avances y retos que vayan afrontando las entidades públicas en el proceso de la implementación de la reforma, (iv) estimular que los directivos de las entidades públicas, debidamente capacitados, se involucren completamente con la aplicación de la Ley del Servicio Civil en sus respectivas entidades.

En este orden de ideas, Lacoviello (2015) afirma que será decisivo mantener en la

agenda pública la reforma del servicio civil, que implicará para Servir, desarrollar un trabajo de constante interacción y establecimiento de alianzas, apuntalando el proceso de comunicación y sensibilización entre los servidores/as de las entidades públicas.

Servir, se constituye en la entidad técnica especializada del estado peruano, que se establece como la entidad rectora del SAGRH, el mismo que ha desarrollado y difundido una serie de herramientas a fin de poder sostener el proceso de modernización del estado que se busca alcanzar.

En el marco de estas ideas, analizamos el proceso de la gestión de la capacitación, que está inmersa en el subsistema denominado Gestión del Desarrollo y Capacitación que SERVIR promueve.

La gestión de la capacitación, propuesta por SERVIR, regulada por la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 141 (2016), se implementa a través de la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), el cual se ha planteado con el fin de responder a las necesidades de capacitación que sean requeridas por los usuarios en la entidad pública. En el caso de la entidad investigada, se solicitaron a sus diversos centros, los requerimientos de capacitación, a partir de los cuales se realizó la matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DCN), evaluándose la pertinencia de los mismos. Una vez que se priorizaron los cursos de capacitación se procedió a la aprobación de éstos a través de una resolución directoral que fue remitida a Servir a fin de que tome conocimiento de lo que se ejecutaría en la citada entidad para fortalecer las capacidades y competencias del personal.

Al respecto, Fiszbein, Cumsille y Cueva (2016), afirmaron que existían tres habilidades críticas que deberían ser atendidas por todo proceso de capacitación: las habilidades básicas, las habilidades técnicas y las habilidades socio-emocionales. Por ello es necesario complementar con programas de capacitación al personal de toda entidad, ya que con ello se favorecerá el desarrollo de habilidades específicas para el trabajo.

Cabe reiterar que el proceso de la gestión de la capacitación, promovida por Servir, tiene tres etapas importantes a considerar: la planificación, la ejecución y la evaluación. Cada una de estas etapas implica una serie de procedimientos y actividades que permiten gestionar las necesidades de capacitación del personal.

En particular la etapa de evaluación es fundamental para verificar si la capacitación recibida redundará en beneficio para el servidor capacitado como para la entidad pública. Servir plantea la siguiente gradualidad de evaluación: (i) de reacción, (ii) de aprendizaje,

(iii) de aplicación y (iv) de impacto. Cada una de ellas tiene un alcance para la entidad pública. En la actualidad Servir viene apuntalando la evaluación de aplicación, mediante la cual se puede favorecer a la entidad pública con el desarrollo y aplicación de los productos elaborados en sus respectivas capacitaciones.

En ese sentido, Tejada y Fernández (2007) manifiestan que toda evaluación de impacto se podrá ponderar después de transcurrido el tiempo de la actividad formativa, lo que generará que se pueda realizar una adecuada verificación de lo que continúa como limitación o lo que se ha superado a través de la citada actividad formativa, ya que los cambios que se puedan producir en los sujetos redundarán en la mejora de sus actividades laborales y profesionales.

Considerando lo referido anteriormente, Pérez, Pineda y Arango (2011) manifestaban que era necesario contar con un enfoque estratégico, que constantemente se esté actualizando a fin de favorecer una acertada planificación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación en la entidad, de tal manera que se asegure que el personal capacitado cuente con los requerimientos técnicos que amerita su labor, así como se favorezca el reforzamiento en sus actividades del puesto que desempeña.

En ese sentido, Servir, ha estimado establecer criterios de pertinencia para la priorización de los cursos de capacitación que se aprueben en la entidad pública como son los siguientes: (i) beneficio de la capacitación, (ii) tipo de función que realiza el que se capacitará y (iii) el tipo de objetivo de la capacitación, que podría ser de conocimiento, aprendizaje, aplicación o impacto. Ello en atención a resguardar un proceso óptimo de capacitación, a fin de apuntalar los méritos que logre el servidor, presentando planes de aplicación o mejora a partir de lo recibido en la formación laboral.

Será conveniente incidir, como manifiesta Cortázar, Lafuente, y Sanginés (2014) que el mérito permite evaluar “el grado en que el sistema de servicio civil incorpora garantías de uso de criterios de profesionalismo en sus diferentes políticas y prácticas, que las protegen de la arbitrariedad...” (p.152), buscando seleccionar a los servidores públicos a partir de sus competencias, para promoverlos en base a su desempeño en la labor que realizan, y fortalecerlos con capacitaciones de calidad.

En ese sentido la gestión de la capacitación se planifica con pertinencia y objetividad, para favorecer el desarrollo integral de los servidores a fin de que se superen en el puesto asignado y mejoren sus condiciones de vida. Habría que precisar, como afirma, Arámbula (2014) que, a pesar de hacer los esfuerzos por introducir el principio del mérito en el ingreso

y desarrollo de los servidores públicos del estado, en la práctica todavía prevalece, en diferentes entidades públicas, el favoritismo y la parcialidad. Esta afirmación es reforzada por Sotelo (2018) que sostiene que para los trabajadores la meritocracia tiene poca credibilidad, así como los concursos públicos.

El subsistema de gestión del rendimiento, uno de los siete subsistemas del SAGRH, es un instrumento estratégico para favorecer la mejora continua de las entidades del estado. Cuenta con un manual que desarrolla todo el proceso, aprobado con Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 257 (2018), el cual incluye la planificación del ciclo de gestión del rendimiento, el establecimiento de metas y compromisos, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación o feedback al servidor público.

La gestión del rendimiento busca integrar cuatro componentes que favorecen la organización de este subsistema, a saber: la organización del trabajo y distribución, la gestión del desarrollo y capacitación, la gestión de las relaciones humanas y sociales y la gestión del empleo. Estos cuatro componentes sustentan la gestión del rendimiento y a su vez ésta, brinda información relevante para cada uno de ellos.

Al respecto, Calcina (2014) afirma que toda evaluación del rendimiento, debe constituirse en un instrumento de análisis y valoración para favorecer el fortalecimiento y la mejora de los recursos humanos en la entidad, de tal forma que se pueda implementar medidas que permitan detectar problemas durante la ejecución de sus labores, y buscar alternativas de solución para superarlos, apuntalando el potencial de los trabajadores.

Asimismo, Padilla, Moreno, y Gonzales (2016), sostenían que la productividad y la calidad de una institución se relacionan con la satisfacción que experimenta el servidor, así como con la calidad de relaciones interpersonales que desarrolle.

Chiang y San Martín (2015), referían que un procedimiento de evaluación eficaz, es inmediato, oportuno y pertinente, buscando evaluar los logros planteados, y a partir de ellos elaborar planes para desarrollarse de forma individual o colectiva, estableciendo metas y objetivos alcanzables y medibles.

Neves, Cortez y Miranda (2013), resaltaron la importancia de los procedimientos de evaluación de desempeño para los servidores públicos, incidiendo que debe existir un punto de equilibrio entre la medición cuantitativa de metas o actividades sin perder el respeto a los derechos fundamentales de los servidores.

La gestión del rendimiento, que promueve Servir, es mucho más que una evaluación del desempeño, ya que busca identificar y valorar el aporte de los servidores civiles a los

objetivos estratégicos y fines institucionales. Alfaro y Gómez (2016), señalaban que “Los indicadores de desempeño, se asocian con la valoración de las intervenciones ya realizadas o finalizadas por parte de una organización...” (p. 280). Si bien es cierto, ello es necesario, sería conveniente que se pudiera ir evaluando durante el proceso, de tal manera que se corrija oportunamente la falencia identificada.

Asimismo, la gestión del rendimiento tiene como finalidad contribuir al progreso de la gestión de las entidades, así como mejorar la forma como se desenvuelve y desarrolla su trabajo, lo cual generará un impacto en la percepción de los ciudadanos quienes renovaran su confianza en las instituciones públicas, las cuales deben generar valor público, y no sólo constituirse en administradores públicos.

Pando, Varillas, Aranda y Elizalde, (2016) resaltaban la importancia que tienen los factores psicosociales que favorecen o afectan el rendimiento del trabajador. El trabajador que recibe el reconocimiento dentro de la organización, se siente estimulado para asumir nuevas responsabilidades y lograr una conducta laboral óptima, que le permitirán contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la entidad donde labora. Ello es justamente lo que busca Servir a través de la gestión del rendimiento, impulsar a los/las servidores/as para un desempeño eficaz y con eficiencia.

Beerli, Uster, & Vigoda-Gadot (2019) desarrollaron un estudio interesante donde constataron que la gestión del rendimiento estaba relacionada estrechamente con mejores grados de confianza en los ciudadanos, así como favorecían la experiencia de satisfacción con respecto a las autoridades locales.

Cabe resaltar, lo que precisa Salas (2010), sobre la necesidad de concientizar a los empleadores en relación a su concepción de la evaluación del desempeño, antecedente de la gestión del rendimiento, a fin de poder superar todo enfoque punitivo y sancionador de la actividad laboral que realiza el servidor público, garantizando que se promuevan los medios que permitan la calidad del servicio que se busca que brinden a la ciudadanía.

La entidad investigada, viene participando de forma progresiva en los subsistemas del SAGRH, considerando los niveles de la implementación que regula la Ley Servir.

Salgado y Cabal (2011) afirman que toda evaluación de desempeño tiene como finalidad lograr establecer un ordenamiento de la calidad del trabajo que realizan los servidores de la entidad, un ordenamiento o clasificación que deben ser establecidos a partir de criterios precisos, objetivos y justos. Cabe señalar que tal ranking mostrará una valoración del desempeño laboral a partir de indicadores de evaluación que se caractericen por ser

objetivos y confiables, establecidos en un ambiente de confianza, donde se pueda proponer retos a los servidores.

Bonnefoy y Armijo (2005), afirman que los estudios comparados desarrollados por diversas instituciones, muestran que “la mayoría de países de América Latina han desarrollado iniciativas de implementación de sistemas de evaluación de gestión o de desarrollo de indicadores de desempeño, con diversos grados de sistematicidad y cobertura.” (p. 77), pero se constata que todavía falta lograr la madurez institucional para estos fines.

Servir en el marco de su normativa, busca actuar con imparcialidad, desarrollando las competencias y habilidades de los servidores de la entidad pública a partir del establecimiento de metas e indicadores de evaluación, ponderando el desempeño laboral, con objetividad e imparcialidad en el proceso.

Servir, también desarrolla el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales, cuya guía fue aprobada con la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 150 (2017). Este subsistema, comprende las relaciones que se generan entre la organización y sus empleados, alrededor de las estrategias y prácticas del personal cuando, por motivos diversos, éstas adquieren un alcance colectivo. Cabe señalar que este subsistema se relaciona con el desarrollo adecuado clima laboral de la entidad, con la promoción de una asertiva comunicación, así como procura impulsar acertadas relaciones laborales entre todos los trabajadores a partir de una eficiente gestión de las capacidades sociales.

Xanthopoulou, Bakker e Ilies (2012) refieren que será necesario considerar que hay situaciones que pueden generar estrés laboral, por altos niveles de demanda, llevando a los trabajadores a tener experiencias negativas como desmotivación, fatiga, impotencia, entre otros, siendo necesario probar mecanismos psicológicos que le permitan restablecer el equilibrio emocional y relacionarse de forma adecuada.

Padilla, Moreno, González y Aguirre (2015) manifiestan que “La conciliación de la vida personal y laboral (...) es considerada un tópico de interés en el mundo de las organizaciones.” (p. 92).

Para comprender las relaciones interpersonales, es necesario entender la teoría de las relaciones humanas, Chiavenato (2006) plantea que la teoría de las relaciones humanas surge por la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de la rigidez y tradicionalismo que alientan liderazgos de tipo vertical y autoritarios, buscando que tales relaciones humanas se adecúen a los nuevos patrones de vida y a los nuevos retos de la sociedad.

Chiavenato (2006) considera al ser humano como una unidad integral, donde su mente, sus sentimientos y su voluntad se desarrollarán a partir de la relación con su ambiente social. Los factores motivacionales son fundamentales para mantener unas saludables relaciones humanas. Asimismo, el liderazgo que se ejerce en las instituciones públicas y privadas son el aliciente para la promoción humana de los trabajadores o el obstáculo para su desarrollo integral.

Podemos afirmar entonces que complejo y difícil es promover relaciones humanas positivas y constructivas, dado que la personalidad de los servidores es un aspecto determinante en las relaciones humanas, ella se compone de un conjunto de rasgos característicos singulares en cada persona, que lo dispone de forma favorable o desfavorable para establecer provechosas relaciones humanas. Segredo (2013), afirmaba que para comprender "...el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma." (p. 389).

Cabe destacar que el comportamiento humano tiene un gran impacto con los que nos relacionamos, más aún con las personas de la entidad donde laboramos. Nuestro actuar favorece o afecta la dinámica de la organización donde nos desenvolvemos. Es necesario considerar que la conducta de las instituciones está determinada por la conducta de los miembros individuales o grupos de miembros. Iglesias y Sánchez (2015) afirmaban "un inadecuado clima organizacional, compromete la misión institucional, los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional" (p. 457).

La pertenencia a un grupo favorece la salud psicológica, ya que la persona se sentirá escuchada, aceptada y valorada no por lo que tiene sino por lo que es. Palaci (2005) sostenía la importancia de los beneficios emocionales del trabajo en equipo, los que favorecerían no solamente el trabajo en equipo, sino en la calidad y productividad laboral.

Cabe señalar que las organizaciones saludables son capaces de satisfacer distintas necesidades de los empleados, tales como la necesidad de afecto, de reconocimiento, de estima, de pertenencia, favoreciendo con esta satisfacción el clima organizacional, que como afirman Chiang, Salazar y Martín (2011) "es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización" (pág. 1)

Es interesante lo que Wiemann (2011), afirma respecto a las relaciones interpersonales competentes, que son el resultado de una acertada comunicación basada en la transparencia, claridad y oportunidad. Esta necesidad de comunicación está muy afectada

en las entidades públicas, donde es mínima la oportunidad de poder encontrarse y dialogar sobre lo que se vive, lo que se siente y lo que se espera. En ese sentido podemos valorar lo que afirman Morales y Rodríguez (2015) "...la comunicación es la clave del conocimiento compartido, el cual influye positivamente en el capital social. Igualmente, es evidente que mantener una comunicación efectiva le permite al líder conocer el perfil de las personas con las cuales trabaja." (p. 6).

Salas (2012) sostiene que es muy necesario mantener un clima de motivación laboral a fin de asegurar un buen desempeño en el trabajo, así como impulsar constantemente el desarrollo personal de los integrantes del equipo, ello favorecerá un servicio de calidad que redundará en beneficio del país.

Domínguez (2013), señalaba que "la comunicación es el elemento esencial que dentro de la relación interpersonal puede permitir que la persona (...) logre desarrollar su potencial..." (pp. 14-15).

Marroquín (1991) afirmaba que la persona lleva dentro de sí un sinnúmero de motivaciones que lo impulsan para superarse y lograr sus metas, así como le favorece para alcanzar una óptima socialización cuando deja de lado las limitaciones que tenga, tanto de orden interno como externo.

Las relaciones interpersonales consisten en construir buenas relaciones con los diferentes públicos de la entidad, así como el adecuado manejo de rumores, historias y eventos desfavorables. Estas son algunas de las consecuencias que se generan a partir de una inadecuada comunicación y dan lugar a las desavenencias y contrariedades más comunes en el sector público, que se reiteran con mayor frecuencia, y que lleva muchas veces a mantener rivalidades, celos y envidias, afectando las relaciones interpersonales al interior de las entidades. En ese sentido Quintero, Africano, y Faría (2008) afirman que el clima organizacional está compuesto de muchos elementos, que se pueden organizar por categorías, pero que prevalecerá siempre la particularidad y singularidad de cada persona.

Flores (2005) resalta que la experiencia laboral que vamos logrando en el tiempo, debería significar haber experimentado satisfacción, estímulo, reconocimiento y crecimiento personal, dejando de lado las situaciones desagradables, frustrantes y provocadoras que se presentan. Efectivamente vamos corroborando esta afirmación ya que la persona humana es un ser complejo que asombra por las reacciones que va mostrando en el devenir del tiempo. Es sorprendente como en unos segundos un determinado estado emocional puede

desencadenar una serie de hechos que van complicando la situación y van creando los obstáculos para unas adecuadas relaciones humanas.

Pérez, Guillen, Brugos y Aguinaga (2013) afirman que “El personal con alto nivel de satisfacción laboral proporciona un servicio de mayor calidad y más resolutivo de las necesidades de salud de la población.” (p. 254). En ese sentido será conveniente fomentar espacios de encuentro entre los servidores que laboran en la entidad a fin de crear lazos de pertenencia y experiencias de satisfacción laboral. Es importante señalar que una entidad donde se vean mermadas las relaciones interpersonales y sean evidentes las tensiones entre los empleadores y los empleados e incluso entre los mismos empleados, corre el gran riesgo de no lograr la productividad óptima que se espera.

Ganga, Vera y Araya (2009), precisan que “Las buenas relaciones humanas en una organización generan compromiso, lealtad y motivación en el recurso humano, pues las personas se sentirán bien, con anhelos de contribuir tanto cualitativa como cuantitativamente al logro de los objetivos...” (p. 60).

El presente estudio de tipo fenomenológico, buscó evaluar la contribución de la Ley Servir en el Cenares, en los subsistemas de capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales, formulándose el problema de la investigación de la siguiente manera: ¿Cuál es la contribución de la Implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares?

A partir del problema general se formularon los problemas específicos que se definieron así: ¿Cuál es la contribución de la Implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación en el Cenares? ¿Qué aspectos de la gestión del rendimiento que promueve la Ley Servir, contribuyen en el mejor desempeño laboral en el Cenares? ¿Cómo la Ley Servir favorece el desarrollo de las relaciones humanas y sociales en el Cenares? ¿Cuál es el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares?

La presente investigación tiene una justificación práctica, porque su desarrollo permitirá conocer el alcance de la contribución de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas en el Cenares, a fin de que la entidad tome las medidas necesarias para que tal contribución mejore y redunde en beneficio de la entidad. Es necesario analizar y evaluar si es meritorio continuar haciendo los esfuerzos por aplicar las herramientas e instrumentos que provee Servir para la dinámica organizacional en el Cenares y asimismo indagar que otros aspectos están presentes para la concreción de tal implementación, ya que, por lo observado en la entidad pública

investigada, se han presentado dificultades que han afectado el cumplimiento de lo normado por la Ley Servir.

La presente investigación tiene una justificación social, ya que permitirá analizar cómo las herramientas e instrumentos que provee SERVIR, favorecen el desarrollo de la dinámica institucional de la entidad pública, logrando que los servidores públicos desarrollen su labor con dedicación y esmero, lo cual redundará en bien de la sociedad. Mejores servidores públicos, mejor servicio a la sociedad.

A partir del problema de investigación, se estableció el objetivo general de la misma: Evaluar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en la gestión del rendimiento, de la capacitación y de las relaciones humanas y sociales del Cenares.

A partir de los problemas específicos se establecieron cuatro objetivos específicos: 1. Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación. 2. Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares. 3. Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares. 4. Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

En cuanto a la epistemología de la problemática estudiada, se circunscribe a las ciencias sociales, en particular al ámbito de la administración. El sector público desarrolla una serie de procesos, que implican procedimientos y actividades que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales, acogiendo a los principios de la administración.

Asimismo, el presente estudio cualitativo se explica a partir de los aportes de la ciencia de la psicología y la comunicación, que brindan soporte a los ejes de la temática tratada, que tienen que ver con la motivación, la superación personal y el desarrollo de relaciones interpersonales.

## **II. MÉTODO**

## **2.1. Tipo y diseño de Investigación**

La presente investigación, utilizó la metodología cualitativa con diseño fenomenológico, por la naturaleza del fenómeno de estudio que se investigó, lo cual permitió una mejor comprensión sobre cuál es la contribución de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que todo enfoque de carácter cualitativo implica disponerse a enfrentar cada día nuevas situaciones, donde conocemos el inicio de lo que se puede planificar, pero que en el transcurrir del día a día, del trabajo surgen nuevas situaciones que implicaran una actitud de flexibilidad, creatividad e innovación, manteniendo nuestra mente abierta a los sucesos que se presenten. Esa es la ruta que se estableció a fin de poder analizar cuál ha sido la contribución de la implementación progresiva de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares. Esta investigación, se constituirá en un valioso aporte para otros investigadores que se dispongan a utilizar el método cualitativo. Como señalaba Bernal (2010), “...el humanismo no debe ser una fórmula, un sistema...sino una manera de abordar la existencia con la responsabilidad de considerar lo humano como fundamental.” (p. 16).

En relación al diseño de investigación, se puede afirmar que su determinación dependió sobre todo del planteamiento del problema. Por esta razón se consideró desarrollar la investigación, a partir del diseño fenomenológico, ya que el mismo parte de preguntas sobre la esencia de las experiencias, lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso. Como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014) “...en la fenomenología (...) obtenemos la perspectiva de los participantes (...) se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno.” (p. 493).

En ese sentido se buscó a través del presente trabajo de investigación, indagar sobre cuál es la experiencia que tienen los servidores y servidoras del Cenares, en relación a la contribución de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas de la entidad citada.

## **2.2. Escenario de estudio**

La entidad investigada, fue una unidad ejecutora del Ministerio de Salud, la cual se encuentra ubicada en el distrito de Jesús María. Tal entidad, viene participando de forma progresiva en los Subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, que está implementando

Servir en todas las entidades públicas. La entidad, contaba en planilla con 57 servidores CAS. Su organización estaba compuesta por cinco centros de trabajo: Centro de Programación (10 servidores), Centro de Adquisiciones y Donaciones (10 servidores), Centro de Enlace Sectorial (02 servidores), Centro de Almacén y Distribución (10 servidores) y el Centro de Gestión Administrativa (25 servidores). Asimismo, cabe señalar que la entidad investigada, tenía dos grandes almacenes activos, donde se ubicaban los recursos estratégicos en salud para su posterior distribución. Un almacén estaba destinado a albergar productos estratégicos de salud no refrigerados, el cual se ubica en Lurín, mientras que el establecimiento que almacenaba los productos que requerían refrigeración se ubicaba en el Callao.

### **2.3. Participantes**

Como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014) “En un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble y válida para abordar del planteamiento del problema.” (p. 382). En ese sentido, se consideró utilizar la muestra de casos tipo, ya que, respecto a la misma, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren lo siguiente: “...el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.” (p. 387).

Se escogió a cuatro servidores representativos de la entidad, que participaron en el proceso de la investigación. Fueron servidores tanto nombrados como CAS. Como afirmaban Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) la “función descriptiva de las teorías científicas es elemental pero importante; no se pueden explicar los fenómenos, eventos y procesos si no descubrimos sus características y cualidades...” (p. 72).

El personal participante fue el siguiente:

Una representante del comité de planificación para la capacitación del Cenares, quien conocía del proceso de capacitación en el marco de la Ley Servir y brindaba asistencia técnica para la gestión de la misma. Con amplio conocimiento de los lineamientos normados por Servir para la implementación del subsistema de gestión de la capacitación en la entidad.

Dos servidores participantes del Centro de Almacén y Distribución del Cenares, centro que participó en la implementación piloto del subsistema de gestión del rendimiento en el año 2019. Ambos participantes profesionales, capacitados en temas de gestión de almacén y distribución, con sentido crítico, reflexivo, analítico y propositivo.

Una participante que colaboró como informante clave, con considerable experiencia en el sector público, capacitada ampliamente en los temas de la Ley Servir, con experiencia en la gestión de recursos humanos.

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de los datos de la investigación oscilaron entre observaciones y entrevistas.

Explicando la relevancia de la selección adecuada de las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información, Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que:

En la indagación cualitativa, los investigadores deben establecer formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ser sensible, genuino y abierto, y nunca olvidar por qué está en el contexto. (p. 398)

Es importante señalar que la manera más adecuada de trabajar desde el enfoque cualitativo fue utilizando aquellas técnicas que permitieron lograr una participación activa y completa de los sujetos participantes. En ese sentido la observación y las entrevistas ayudaron muchísimo a podernos acercar al fenómeno en cuestión: percepciones, actitudes, preferencias, prejuicios, expectativas, temores, dudas, fortalezas y limitaciones, lo cual implicaba dedicación del tiempo. Asimismo, fue necesario ir registrando las características resaltantes del ambiente físico, del ambiente social y del ambiente de relaciones humanas, tanto individuales como colectivas. También se fueron detallando los hechos más relevantes que se suscitaban en el transcurrir del tiempo.

Anastas y Jorgensen (citado en Hernández, 2014), afirman que: “Los periodos de la observación cualitativa son abiertos...La observación es formativa y constituye el único medio que se utiliza siempre en todo estudio cualitativo. Podemos decidir hacer entrevistas o sesiones de enfoque, pero no podemos prescindir de la observación.” (p. 403).

En relación a cómo se desarrolló la entrevista en el estudio cualitativo, se estableció un cronograma de reuniones con cada uno de los participantes quienes fueron absolviendo una serie de preguntas de una entrevista semi-estructurada, la cual fue remitida a sus correos tanto en formato de Google Form, como en formato excel.

Los instrumentos de investigación se elaboraron a partir de las categorías y sub categorías que se establecieron oportunamente.

## **2.5. Procedimiento**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que “La fenomenología empírica se enfoca menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes” (p.494). En ese sentido la investigación se sustenta directamente en las experiencias que puedan manifestar los sujetos en relación al fenómeno que se ha investigado.

Siguiendo los aportes de Creswell y Wertz, (citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2014), en relación a los procedimientos básicos del diseño fenomenológico, se han considerado los siguientes:

- (i) Se determinó y definió el problema o fenómeno a estudiar.
- (ii) Se recopilaron los datos sobre las experiencias de los diversos participantes con respecto al mismo fenómeno, a través de la entrevista, remitida vía electrónica.
- (iii) Se analizaron las respuestas de los participantes que permitieron tener un panorama general de las experiencias en relación al fenómeno de estudio.
- (iv) Se identificaron las unidades de significado y se generaron categorías y subcategorías.
- (v) Se elaboraron las matrices de depuración de datos, para posteriormente proceder a la reducción de los mismos y finalmente realizar la triangulación de datos, a fin de transmitir la esencia de la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado (categorías, subcategorías, temas y elementos comunes).

## **2.6. Método de análisis de información**

Atendiendo a las características de la investigación cualitativa, el análisis de los datos se ha realizado de una manera reflexiva durante todo el proceso de la investigación. Se ha acompañado de un diario de campo donde se registraron una serie de notas y se adjuntaron documentos relacionados al tema de investigación.

El análisis de datos es la parte fundamental del proceso de la investigación cualitativa, su razón de ser. Para ello, se recibió la información de las entrevistas desarrolladas, remitidas por correo electrónico, que se caracterizaron por ser semi estructuradas, a las cuales se les aplicó los principios de orden, claridad y relación. Se buscó explorar los datos, organizarlos, describir las vivencias de los participantes, descubrir conceptos, categorías y explicaciones, con el propósito de darles el sentido en relación del planteamiento del problema. Es así que con este procedimiento se identificaron las categorías emergentes, buscando relacionarlas. Siempre se actuó acogiéndonos al principio de

confidencialidad, en razón de ello se utilizaron códigos en lugar de nombres y apellidos.

Considerando los objetivos específicos, planteados en el trabajo de investigación, se realizó el proceso de triangulación de datos, a partir de lo manifestado por los entrevistados, con el propósito de hallar las semejanzas y diferencias en relación a las categorías y subcategorías, con la finalidad de encontrar las subcategorías emergentes y los resultados preliminares.

Luego con los resultados preliminares obtenidos de la triangulación de datos, se confrontaron con los documentos oficiales relacionados al tema, los cuales respaldaban la interpretación de la información obtenida, para lograr tener mayor rigor científico y menor riesgo de sesgo.

Como afirman Arias y Giraldo (2011), el rigor en el análisis cualitativo “depende de la profundidad y la capacidad conceptual del analista y del reconocimiento agudo que él tenga para describir patrones” (p.507) En ese sentido se ha procurado mantener la fidelidad a lo manifestado por los entrevistados, interpretando sus respuestas sin perder el sentido de las mismas y procurando recoger sus vivencias y experiencias en relación al tema de investigación.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado considerando las condiciones del rigor en la investigación cualitativa que presentan Hernández, Fernández y Baptista (2014), como son: (i) la dependencia, al documentar todo lo realizado, proporcionando detalles específicos (diario de campo, entrevistas, normativas sobre la investigación), (ii) la credibilidad, cuando no se permitió que las creencias y opiniones del investigador afectaran las interpretaciones de las respuestas de los entrevistados, (iii) la transferencia, ya que el desarrollo de la investigación buscó constituirse en un aporte para un mayor conocimiento del fenómeno estudiado y establecer algunos lineamientos para posteriores investigaciones de corte similar, y (iv) la confirmación, ya que se minimizaron los sesgos realizando una certera triangulación de datos, confrontándolos con los documentos oficiales relacionados al tema.

## **2.7. Aspectos Éticos**

A fin de desarrollar el trabajo de investigación de forma adecuada, se realizaron las gestiones correspondientes para la aprobación del estudio por parte de la Dirección General del Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud - CENARES.

Como bien se comprende las cuestiones éticas son claves para todo tipo de investigación, por lo tanto, cada una de las etapas que formaron parte de la presente investigación estuvieron orientadas por tres principios fundamentales de la ética: (i) Respeto: Siempre se tuvo en cuenta el respeto por la persona humana, sin tener actitudes discriminatorias. Se garantizó que la información que facilitaban los sujetos de estudio se mantuviera bajo absoluta reserva. (ii) Justicia: Se informó a los sujetos participantes que por ningún motivo y en ningún momento se les requerirá algún tipo de aporte en dinero o especie por concepto de participación en el estudio. (iii) Responsabilidad: El proceso de investigación fue desarrollado con profesionalismo no buscando afectar a terceros o favoreciendo intereses personales. La objetividad y la veracidad fueron parte de la dinámica de trabajo que se desarrolló con el fin de brindar aportes a la entidad investigada.

Todos los entrevistados participaron de forma voluntaria y dieron su consentimiento después de ser informados sobre la finalidad del estudio.

Asimismo, se actuó de forma honesta y responsable, refiriendo a todos los autores que dieron soporte a la investigación desarrollada, haciendo uso correcto de las Normas APA.

A través del presente trabajo de investigación se buscó brindar los aportes que mejoren la implementación de la Ley Servir en las diferentes entidades públicas del estado.

### **III. RESULTADO**

Se presentan a continuación los resultados obtenidos, considerando los objetivos con sus respectivas categorías y subcategorías, así como presentando las categorías emergentes.

El objetivo general, formulado para la presente investigación, buscó evaluar la contribución de la implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas del CENARES.

En ese sentido, a partir de los resultados obtenidos se puede afirmar que tal contribución, ha sido limitada por diversos factores: organizacionales, logísticos, de gestión y otros, que se explicitan a través de las respuestas de los participantes en las entrevistas desarrolladas.

Cabe resaltar que mientras la gestión de la capacitación en el Cenares, es reconocida en su implementación y avance, hay mucho por hacer en cuanto a la gestión del rendimiento y las relaciones humanas.

Por otro lado, los entrevistados refirieron en términos generales con respecto a la contribución de la Ley Servir en sí, sobre todo la entrevistada P3, que “Aún está en proceso” y sugirieron que haya más socialización y difusión de las acciones que la entidad está realizando en pro de adherirse a todas las herramientas que ha elaborado Servir en beneficio del desarrollo de las entidades públicas, a fin que su contribución sea eficiente y eficaz.

Se presentan a continuación los resultados obtenidos por objetivos específicos, analizando las categorías y subcategorías del estudio.

En la categoría C1, de Capacitación, el objetivo específico uno (OE1), buscó identificar cuál es la contribución de la implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

Con respecto a la subcategoría, “Calidad de los cursos de capacitación”, los entrevistados, manifestaron haber tenido conocimiento del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), que permitió gestionar la planificación de las capacitaciones para el personal de la entidad a fin de fortalecer sus competencias y capacidades, como afirma la entrevistada P3, por ejemplo, “atender satisfactoriamente las auditorías de certificación programadas”.

En este aspecto surgió la categoría emergente de “Meritocracia”, es decir cómo el esfuerzo de superación de los servidores fortaleciendo sus capacidades, puede significar la mejora en su puesto de trabajo, reconociendo su talento y competencia.

Con respecto a la subcategoría, denominada “Contribución de los cursos de capacitación”, los entrevistados manifestaron estar de acuerdo en el hecho de que las

capacitaciones recibidas por parte de la entidad han contribuido en la mejora de su desempeño, así como refirieron que tales capacitaciones se han gestionado considerando la normativa que precisa Servir, sobre todo el punto referido a capacitaciones enfocadas en los puestos de trabajo.

Es así que la contribución de los cursos de capacitación dio lugar a una categoría emergente como es la “mejora continua”, servidores capacitados, estarán más motivados y serán proactivos y comprometidos, alentando la constante mejora de la entidad.

En la categoría C2, Rendimiento, el objetivo específico dos (OE2), buscó describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve la Ley Servir en el Cenares.

Con respecto a la subcategoría, “Objetivos y metas institucionales”, los entrevistados, declararon conocer qué es la gestión del rendimiento. Refirieron que es un proceso continuo y sistemático, y como afirmó la entrevistada P3 “favorece contar con personal calificado y especializado, lo que permitirá brindar un mejor servicio en favor de los ciudadanos”, para lograr alcanzar los objetivos y las metas institucionales.

En este marco de respuestas surgió la categoría emergente, “reconocimiento laboral” que favorecerá el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, valorando y estimulando a los servidores comprometidos con sus valores en pro de la entidad.

Los entrevistados, expresaron a través de sus respuestas cierta confusión entre los procesos de la gestión de la capacitación y gestión del rendimiento, sobre todo en lo relacionado al seguimiento y la retroalimentación de éste último.

Con respecto a la subcategoría, denominada “Evaluación del desempeño”, los entrevistados manifestaron conocer en qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley Servir, que considera los perfiles de puestos y los cargos, a fin de ponderar el nivel de rendimiento obtenido por parte del servidor.

En relación a los instrumentos de evaluación que utilizó Cenares para evaluar el desempeño de sus servidores, manifestaron que tienen conocimiento que el personal nombrado es evaluado semestralmente por su jefe inmediato superior, reporte que es remitido al Ministerio de Salud, mientras que el personal CAS desconocía cómo se le evaluaba.

La entrevistada P3, incidió en la necesidad de que el instrumento de evaluación para valorar el trabajo que realiza el servidor, debe permitir “anexar evidencias de logros”. Asimismo, es menester señalar lo manifestado por la entrevistada P4.IC, que afirmó que “en el caso de los CAS a la fecha no se tiene ningún instrumento de evaluación (...) debido a los

cambios de jefes y personal...”.

En ese contexto de respuestas, se encontró una categoría emergente, “Indicadores de Evaluación”, considerados como las unidades medibles del desempeño del servidor que deben estar debidamente estructurados a fin de que la medición sea objetiva, real y eficaz.

En la categoría C3, de Relaciones Humanas, el objetivo específico tres (OE3), buscó explicar la contribución de la implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas que se desarrollan en el Cenares.

Con respecto a la subcategoría, “Cultura organizacional”, el entrevistado P2, manifestó que la cultura organizacional es “...la forma característica de pensar y actuar de una entidad, sobre todo en base a valores, principios y normas que adoptan y comparten los miembros de una organización”.

La entrevistada P4.IC afirmó que la Ley Servir se ha pronunciado con respecto a la cultura organizacional en las entidades públicas, elaborando unas guías, “las cuales ayudarán a los servidores a identificarse con la institución y el logro de los objetivos”.

Asimismo, cabe destacar que los entrevistados manifestaron que conocen la visión y la misión de su entidad, las cuales se constituyen en su referente para el logro de los objetivos y la base para sus interacciones sociales.

La entrevistada P4.IC aclaró que el Cenares, tiene un camino por recorrer en cuanto a la cultura organizacional y precisa que ese recorrido dependerá de evitar los cambios continuos de personal y de las autoridades que dirigen la entidad, ya que cada cambio de gestor, conlleva también cambiar formas y estilos de trabajo.

En ese sentido se pudo identificar una categoría emergente como es la “organización”, la cual es fundamental para que el servidor desarrolle una cultura organizacional acorde a la entidad de la que forma parte.

Los entrevistados expresaron su coincidencia refiriendo que los valores de la entidad son fundamentales para el desarrollo de la misma. Estos impulsan el quehacer diario, constituyéndose en los ejes de su accionar constante, practicando la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la justicia, la honradez, la generosidad y la solidaridad.

La entrevistada P1, precisó que no todos los valores se practican, el entrevistado P2, incidió en la necesidad de socializar la práctica de los valores en las reuniones que se desarrollan en la entidad y la entrevistada P3 resaltó que el personal que se contrate se debe caracterizar por su solidaridad y honradez.

Por otro lado, la entrevistada P3, precisó un aspecto relevante para favorecer la cultura organizacional, "...sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del Equipo Servir".

Finalmente es meritorio resaltar las sugerencias que brindaron para desarrollar la cultura organizacional, tanto el entrevistado P2 y la entrevistada P3, quienes precisaron, entre otras acciones, para fomentar los hábitos, valores actitudes y tradiciones, promover pasantías internas, reuniones de coordinación periódicas y difusión de la política, misión, visión, valores y planes en cada sede de la entidad.

Con respecto a la subcategoría, denominada "Clima organizacional", los entrevistados revelaron de qué manera establecían relaciones humanas al interior de la entidad. Tanto las entrevistadas P1 y P3, como el entrevistado P2, coincidieron en manifestar que sí podían contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesitaban, es más, la entrevistada P3 indicó que "...en los Almacenes del Cenares se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos", denotando que se ha generado un mayor clima de empatía y solidaridad. Asimismo, los entrevistados expresaron que existía una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.

Los entrevistados coincidieron en afirmar que tal clima organizacional, ha sido fruto del interactuar constante como compañeros de trabajo, y no necesariamente por algún aporte o soporte brindado por Servir.

La entrevistada P4.IC precisó que existen grupos de trabajo, pero no necesariamente equipos de trabajo, sobre todo formado a partir de la condición laboral, personal nombrado y personal CAS, los primeros se sienten insatisfechos por la remuneración que perciben, y por ello rechazan al personal CAS.

El entrevistado P2, señaló que cada vez que se ha dado cambio de director general, todo el buen clima se afecta, ya que cada autoridad tiene su propio estilo de trabajo y ello genera situación de zozobra y cierta inestabilidad, precisó que "...ante una nueva gestión se procedió a no renovar el contrato a muchas personas...se desperdició años de capacitación, entrenamiento en beneficio de la entidad, así como se perdió todo lo programado para la implementación de Servir...".

Por otro lado, se puede rescatar a través de las entrevistadas P3 y P4.IC, que Servir ha elaborado una guía didáctica para el proceso del clima organizacional que comprende tres fases, señaladas por la entrevistada P3 2: "planificación, intervención y evaluación", la cual se conoce, pero no se aplica plenamente.

En relación al estímulo en su trabajo y la preocupación por su desarrollo profesional y personal, los entrevistados refirieron respuestas diferentes. La entrevistada P1, respondió que si siente tal estímulo y preocupación por su desarrollo profesional, porque se le ha otorgado la oportunidad de capacitación y la participación en comités. El entrevistado P2, afirmó que tanto el estímulo como la preocupación por el desarrollo profesional y personal de los servidores, depende en gran medida de la persona encargada de la dirección general, que viene con un estilo personal de trabajo, que no necesariamente considera esos aspectos a desarrollar en la entidad. La entrevistada P3, afirmó que todavía se no se percibe esa preocupación por el desarrollo profesional y personal de los servidores.

Los entrevistados refieren que en la actualidad experimentan satisfacción con el ambiente de trabajo. Pero cabe destacar lo manifestado por el entrevistado P2, que a partir de su experiencia, afirma "...todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora...", explicando que su forma de trabajo muchas veces no considera dar la importancia necesaria al desarrollo del clima organizacional.

En este marco de ideas surgió la categoría emergente "rol del director/a", que debe ejercer un liderazgo democrático y transformacional, capaz de generar confianza, empatía, motivación, compromiso y trabajo en equipo.

En la categoría C4, Ley Servir, el objetivo específico cuatro (OE4), buscó verificar el impacto de la implementación de la Ley Servir en el Cenares.

Con respecto a la subcategoría, "Logro de Objetivos", los entrevistados, refirieron conocer los objetivos institucionales del Cenares, que fundamentalmente se encarga del abastecimiento de recursos estratégicos en salud. Asimismo, tanto la entrevistada P1, como el entrevistado P2, manifestaron que la situación de tránsito a Servir, favorece en alguna medida para el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que impulsa la ejecución de las etapas de implementación de los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH).

La entrevistada P3, precisó que se hace necesario identificar los puestos de todos los servidores de la institución para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.

Por otro lado, los entrevistados coincidieron en el hecho de que la Ley Servir no es conocida por todos los servidores del Cenares, quienes no muestran interés en ello, siendo necesaria una constante difusión, así como mayor socialización de la Ley Servir.

La entrevistada P4.IC, indicó que el cambio de directores conduce generalmente a un cambio de ejecutivos, los cuales cambian al personal de apoyo.

Se verificó que la implementación de la Ley Servir, sólo se ha desarrollado de forma sostenida en cuando al proceso de capacitación, tal como lo refieren los entrevistados.

Con respecto a la subcategoría, denominada “Desarrollo institucional”, los entrevistados manifestaron que la Ley Servir ha aportado para el desarrollo institucional en la medida que ha alentado el fortalecimiento de competencias del personal a través de las capacitaciones brindadas.

Los entrevistados manifiestan que entre las ventajas de aplicar la Ley Servir están: (i) mayor organización en las instituciones, (ii) el desarrollo de capacitaciones que favorecen un mejor desempeño laboral, (iii) crecimiento laboral y profesional y mejores condiciones económicas. Entre las desventajas precisan las siguientes: (i) proceso largo y discontinuo, (ii) no garantizan un buen clima laboral cuando se dan cambios de autoridades, (iii) despido del personal desaprobado, (iv) negociación limitada para mejoras salariales.

Asimismo, los entrevistados P2 y P3 manifestaron que el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de los planes de acción que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Los entrevistados manifestaron, que las autoridades de Servir deberían brindar asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito a la Ley Servir, asimismo solicitaron que se vele por los derechos y estabilidad de los trabajadores capacitados. En el marco de estas respuestas, surgió una categoría emergente como es la “asistencia técnica” para implementar los lineamientos y procesos de la Ley Servir en el Cenares, a fin de poder dar a conocer a todos los servidores que se cuenta con un equipo de apoyo de Servir, lo que redundaría en mayor conocimiento, interés motivación y compromiso de participación en los subsistemas que promueve Servir.

## **IV. DISCUSIÓN**

El trabajo de investigación realizado, tuvo como objetivo general evaluar la contribución de la implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas del Cenares.

Se puede constatar a partir de los resultados obtenidos, que mientras la implementación la gestión de la capacitación es valorada y reconocida por los servidores de la entidad, la gestión del rendimiento como la gestión de relaciones humanas, no se han desarrollado debidamente, de acuerdo a los lineamientos que Servir propone para su ejecución. Ello obedece en gran medida a la dinámica institucional suscitada durante el año 2019, caracterizada por el constante cambio de autoridades como por la desvinculación del personal con años de servicio.

Este resultado, se corrobora con lo señalado por Sotelo (2018), donde sostenía, que los servidores de la entidad pública tenían una percepción negativa con respecto a la Ley Servir, que, a pesar de desarrollar una serie de esfuerzos por fomentar el desarrollo personal y laboral, se resisten a acoger los beneficios que brinda la Ley Servir.

Los continuos cambios de autoridades, como las desvinculaciones del personal, derivadas de las decisiones de las autoridades de la entidad, han significado una afectación a la cultura y clima organizacional. Ello se ratifica con el estudio de Sotelo (2018) que argumentaba que la escasa ejecución de los objetivos y metas planteadas por las entidades públicas, se debía a la falta de una adecuada gestión de las autoridades que las conducen, ya que con las decisiones que toman, perjudican significativamente la gestión institucional.

En ese sentido el trabajo de investigación desarrollado por Arámbula (2015), ratifica la necesidad de implementación y profesionalización de los sistemas de servicio civil de alto nivel en los gobiernos nacionales, resaltando la necesidad de reformas gerenciales, así como el fortalecimiento de la gestión estratégica de los recursos humanos en el sector público.

A partir de estos argumentos, podemos afirmar que los beneficios de la Ley Servir, han sido limitados por diversos motivos: organizacionales, presupuestales, de gestión y otros. Asimismo, se verifica que el compromiso de las autoridades de la entidad, a fin de sacar adelante la ejecución de la gestión del rendimiento y de las relaciones humanas y sociales en el Cenares, ha sido escaso, priorizando otras necesidades de la entidad.

Este resultado se explica a partir de lo manifestado por Jakab & Mélypataki (2019), quienes afirman que la ley de la administración pública en muchas partes del mundo se aproxima a la legislación laboral, y cómo sus elementos de relación pueden favorecer la situación del servidor público, respondiendo a los retos que plantea la nueva gestión pública.

En ese sentido se ratifica la necesidad de una reflexión y revisión minuciosa de las ventajas y desventajas de la función pública, así como de sus fortalezas y debilidades, sobre todo en relación a la implementación de la Ley Servir en las entidades del estado.

En este marco de argumentos, cabe destacar lo que indicaba la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 141 (2016), en el punto 5.2.7. al afirmar que “...el titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa de una entidad pública...” (p. 5), y es a quien corresponde velar por el cumplimiento de las normas y leyes.

En relación a la gestión de la capacitación en la entidad, se ha identificado que los cursos programados y desarrollados por la entidad han permitido fortalecer las competencias y habilidades de los servidores, que son necesarias para el desarrollo de sus funciones y tareas.

Al respecto, Pérez, Pineda y Arango (2011) explicaban que es necesario contar con un enfoque estratégico, que constantemente se esté actualizando a fin de favorecer una acertada planificación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación en la entidad.

El esfuerzo que toda entidad pública realiza en pro de brindar cursos de calidad, redundan en un desempeño eficaz y eficiente de los servidores. Cabe señalar que, aun habiéndose registrado una ejecución baja de los cursos de capacitación programados durante el año 2019, los servidores han quedado satisfechos con los cursos que se pudieron desarrollar, ya que cubrieron sus expectativas, permitiéndoles absolver una serie de situaciones presentada en su quehacer laboral.

Este resultado se explica a partir de lo que afirmaban Hoare y Leigh (2016) “Cuando los administradores del talento humano se centran en el desarrollo personal, ese impulso les sirve para obtener el compromiso de sus colaboradores y aprovechar su talento.” (p. 113).

En ese sentido, Tejada y Fernández (2007), ratificaron que toda evaluación de impacto se podrá ponderar después de transcurrido el tiempo de la actividad formativa, lo que generará que se pueda realizar una adecuada verificación de lo que continúa como limitación o lo que se ha superado a través de la citada actividad formativa, ya que los cambios que se puedan producir en los sujetos redundarán en la mejora de sus actividades laborales y profesionales.

En el contexto del análisis de la implementación de la gestión de la capacitación, surgió la meritocracia, que es un concepto referido en la Ley N° 30057 (2013) que señala como principio al mérito, el cual se fundamenta “...en la aptitud, actitud desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.”

(art. III.d). En ese sentido, Cortázar, Lafuente, y Sanginés (2014) sostenían que el mérito permitía evaluar “el grado en que el sistema de servicio civil incorpora garantías de uso de criterios de profesionalismo en sus diferentes políticas y prácticas, que las protegen de la arbitrariedad...” (p. 152), buscando seleccionarse a los servidores públicos a partir de sus competencias, para promoverlos en base a su desempeño en la labor que realizan.

Otro aspecto que surgió, del análisis de la implementación de la gestión de la capacitación en el Cenares, fue la mejora continua, que viene a constituirse en la motivación de todo proceso de capacitación, ya que como explica la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 141 (2016), la capacitación, en particular la formación laboral se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua, correspondientes a las funciones que realiza el servidor así como para apuntalar las necesidades institucionales de los capacitados, quienes estarán más motivados y serán proactivos y comprometidos, alentando la constante mejora de la entidad.

En la relación a la descripción de los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve la Ley Servir en el Cenares, se pudo evidenciar que los servidores conocen qué es el subsistema de gestión del rendimiento, refiriendo que busca reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución a partir del cumplimiento de sus metas. Asimismo, refirieron que es un proceso continuo y sistemático, que permite contar con personal calificado y especializado, lo que conlleva a brindar un mejor servicio en favor de los ciudadanos, para lograr alcanzar los objetivos y las metas institucionales. Esta información se corrobora con lo expresado en la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 257 (2018), que precisa las etapas de gestión del rendimiento como son la planificación del ciclo de gestión del rendimiento, el establecimiento de metas y compromisos, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación o feedback al servidor público.

Asimismo, se puede ratificar este resultado con lo expresado por Beerli, Uster, & Vigoda-Gadot (2019), quienes referían, a través del estudio que realizaron, que la gestión del rendimiento estaba relacionada estrechamente con mejores grados de confianza en los ciudadanos, así como favorecían la experiencia de satisfacción con respecto a las autoridades.

En este marco de análisis, surgió la necesidad del reconocimiento laboral, que todo trabajador estima, ya que favorece la disposición del mismo, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Este resultado se corrobora en lo referido por Pando, Varillas, Aranda y Elizalde, (2016) quienes resaltaban la importancia que tienen los factores psicosociales los cuales favorecen o afectan el rendimiento del trabajador. El trabajador que recibe el reconocimiento dentro de la organización, se siente estimulado para asumir nuevas responsabilidades y lograr una conducta laboral óptima. Asimismo, Padilla, Moreno, y Gonzales (2016), sostenían que la productividad y la calidad de una institución se relacionan con la satisfacción que experimenta el servidor.

La propuesta de evaluación del desempeño que promueve la Ley Servir, en el marco de la gestión del rendimiento, considera los perfiles de puestos y los cargos, con la finalidad de determinar cómo aportaron desde sus funciones para el logro de los objetivos propuestos.

Al respecto, Salas (2010), confirmaba la necesidad de concientizar a los empleadores en relación a su concepción de la evaluación del desempeño, antecedente de la gestión del rendimiento, a fin de poder superar todo enfoque punitivo y sancionador de la actividad laboral que realiza el servidor público

Los instrumentos de evaluación del desempeño que propone Servir, no son conocidos por la mayoría de los servidores del Cenares, lo cual no ha permitido avanzar en la implementación de la gestión del rendimiento y por ende no se ha logrado aplicar la metodología propuesta por Servir, que hubiera permitido a partir de indicadores claros y precisos, una retroalimentación oportuna y un resultado de mejora para los servidores.

En este contexto de análisis, surgieron los indicadores de evaluación, considerados como las unidades medibles del desempeño del servidor que deben estar debidamente estructurados a fin de que la medición sea objetiva, real y eficaz.

Este resultado se corrobora con lo manifestado por Salgado y Cabal (2011), quienes afirman que toda evaluación de desempeño tiene como finalidad lograr establecer un ordenamiento de la calidad del trabajo que realizan los servidores de la entidad.

En relación al análisis de la contribución de la implementación de la Ley Servir a la gestión de las relaciones humanas que se desarrollan en el Cenares, los resultados evidencian que los servidores tienen conocimiento de la connotación tanto de la cultura organizacional como del clima organizacional.

Asimismo, los servidores conocen la importancia de la cultura y clima organizacional, pero no perciben que Servir esté sosteniendo el proceso de la gestión de relaciones humanas. Han tomado conocimiento que existen materiales de apoyo, como guías y manuales, pero desearían que la presencia de Servir en la entidad, pudiera brindarles el

clima de estabilidad que se necesita para laborar.

Xanthopoulou, Bakker e Ilies (2012) refirieron al respecto, que sería necesario considerar que el estrés laboral, puede llevar a los trabajadores a tener experiencias negativas como desmotivación, fatiga, impotencia, entre otros, siendo necesario probar mecanismos psicológicos que le permitan restablecer el equilibrio emocional, para relacionarse mejor.

Continuando con el análisis, se puede resaltar que los entrevistados manifestaron que conocen la visión y la misión de su entidad, las cuales se constituyen en su referente para el logro de los objetivos y la base para sus interacciones sociales.

Estos resultados se corroboran con lo referido en la Resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir 150 (2017), que señala que “La cultura organizacional representa la forma característica de pensar y actuar en una entidad (...) en base a principios, ...” (p. 4).

Cenares, tiene un camino por recorrer en cuanto a la cultura organizacional y se precisa que ese recorrido dependerá de evitar los cambios continuos de personal y de las autoridades que dirigen la entidad, ya que cada cambio de gestor, conlleva también cambiar formas y estilos de trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2006), explicó que el ser humano es una unidad integral, donde su mente, sus sentimientos y su voluntad se desarrollarán a partir de la relación con su ambiente social y resaltó la importancia del liderazgo en toda institución.

En este marco de argumentos surgió la importancia de conocer la organización de la entidad, de la cual forma parte, conociendo sobre todo su cultura organizacional, a fin de identificarse con su visión, misión y valores.

En ese sentido, se corrobora con lo afirmado por Carballo, Arellano y Salomón (2014), que indicaban “...que el desempeño de las personas dentro de las organizaciones está determinado por (...) indicadores culturales: solidaridad y sociabilidad...” (p. 67).

Asimismo, para comprender las relaciones interpersonales, es necesario entender la teoría de las relaciones humanas, que como ratificó Chiavenato (2006), surge por la necesidad de humanizar y democratizar la administración.

Cabe ratificar que la pertenencia a un grupo favorece la salud psicológica, ya que la persona se sentirá escuchada, aceptada y valorada no por lo que tiene sino por lo que es. Palaci (2005) sostenía la importancia de los beneficios emocionales del trabajo en equipo, los que favorecerían la calidad y productividad laboral.

Continuando con el análisis de la implementación de la gestión de las relaciones humanas y sociales en el Cenares, se evidenció que el clima organizacional siendo favorable, estaba expuesto a los continuos cambios de autoridad en la entidad.

En ese sentido las organizaciones saludables son capaces de satisfacer distintas necesidades de los empleados, tales como la necesidad de afecto, de reconocimiento y de pertenencia, al respecto Chiang, Salazar y Martín (2011), ratifican que “es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.” (p. 1).

Los entrevistados coincidieron en afirmar que el buen clima organizacional, ha sido fruto del interactuar constante como compañeros de trabajo, y no necesariamente por algún aporte o soporte brindado por Servir.

Wiemann (2011), afirmaba que las relaciones interpersonales competentes, son el resultado de una acertada comunicación basada en la transparencia, claridad y oportunidad. Asimismo, Morales y Rodríguez (2015), ratificaban que “...la comunicación es la clave del conocimiento compartido, el cual influye positivamente en el capital social. Igualmente, es evidente que mantener una comunicación efectiva le permite al líder conocer el perfil de las personas con las cuales trabaja.” (p. 6).

Al revisar las respuestas de los entrevistados, se evidenció malestar con respecto a los cambios de directores en la entidad, ya que cada uno de ellos tenía su propio estilo de trabajo y tomaba decisiones que a la larga afectaban significativamente la cultura y clima organizacional.

Los resultados obtenidos se contrastan con lo que manifiesta la Resolución de la Presidencia Ejecutiva 150 (2017), que sostiene que “...el proceso de cultura y clima organizacional requiere del compromiso de la alta dirección de la entidad pública, a fin de colaborar y respaldar a la oficina de recursos humanos...” (p. 3).

Finalmente, en relación a la verificación del impacto de la implementación de la Ley Servir en el Cenares, se puede afirmar que este impacto no fue el esperado, ya que como se verifican en los resultados, los servidores perciben a la Ley Servir, como una ley que no se aplica a su realidad laboral, excepto en la gestión de capacitación.

En este orden de ideas, se ratifica lo manifestado por Lacoviello (2015) que afirma que será decisivo mantener en la agenda pública la reforma del servicio civil, que implicará desarrollar un trabajo de constante interacción, apuntalando el proceso de comunicación y sensibilización entre los servidores/as de las entidades públicas, en particular en el Cenares.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera: La contribución de la implementación de la Ley Servir en el Cenares, por una parte ha sido favorable en cuanto la gestión de la capacitación, dotándole del proceso del Plan de Desarrollo de las Personas, permitiendo el desarrollo de habilidades y competencias del personal capacitado, y por otro lado ha presentado limitaciones tanto en la gestión del rendimiento por la problemática organizacional, así como en la gestión de relaciones humanas y sociales, por dificultades presentadas tanto en la cultura organizacional como en el clima organizacional.
- Segunda: La contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de capacitación, fue favorable, ya que, aunque no se desarrollaron todos los cursos planificados, aquellos que se ejecutaron fueron satisfactorios para los participantes, permitiéndoles desarrollar sus competencias y habilidades, redundando en un mejor desempeño laboral en la entidad.
- Tercera: La implementación de los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir, como son sus etapas e instrumentos, resultó limitada, ya que sólo se pudo concretizar significativamente la etapa de planificación, mientras que las etapas de establecimiento de metas, seguimiento, retroalimentación y evaluación no se pudieron desarrollar, por motivo de problemas organizacionales relacionados con cambios de autoridades con perspectivas, enfoques, y estilos de trabajo diferentes, así como por la desvinculación del personal que participaba en el ciclo de gestión del rendimiento aprobado para el año 2019.
- Cuarta: La implementación de la gestión de las relaciones humanas en el Cenares ha presentado dificultades para desarrollarse dentro del marco regulado por la Ley Servir. Tanto la cultura organizacional como el clima organizacional se han visto afectados por los constantes cambios, tanto de personal como de autoridades, que no han favorecido que la entidad se consolide como tal. En ese sentido la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo se han visto mermados.
- Cuarta: El impacto de la implementación de la Ley Servir en el Cenares, ha sido escaso. La dinámica institucional observada durante el año 2019 ha afectado el desarrollo de los subsistemas de gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas, generando con ello una percepción negativa de la referida Ley.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera: El Equipo de Gestión de las Personas del Cenares, debe continuar desarrollando la gestión de la capacitación de acuerdo a las pautas y lineamientos de la ley Servir. Se deben ejecutar los cursos programados en Plan de Desarrollo de las Personas, que garanticen el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los servidores. Por otro lado, se debe mejorar la gestión del rendimiento, aplicando tanto su metodología como herramientas, asimismo se debe mejorar la gestión de las relaciones humanas y sociales, proponiendo acciones que coadyuven al mejoramiento de la cultura y clima organizacional.
- Segunda: El Equipo de Gestión de las Personas del Cenares, debe continuar desarrollando la gestión de la capacitación de acuerdo a las pautas de la Ley Servir. Se deben ejecutar los cursos programados en Plan de Desarrollo de las Personas, que garanticen el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los servidores, a fin de que su contribución sea beneficiosa para la entidad, en ese sentido se recomienda aplicar la evaluación de tipo aplicativa, a fin de conocer las propuestas que los servidores plantearan una vez culminada su capacitación.
- Tercera: El Equipo de Gestión de las Personas del Cenares, debe buscar la asistencia técnica de Servir, a fin de implementar la gestión del rendimiento dentro de los lineamientos y pautas establecidas, sensibilizando al personal a fin de que participe activamente de los talleres que se organicen para tal fin. Coordinar de forma más frecuente, con los sectoristas de Servir, asignados a la entidad, a fin de garantizar la ejecución y el término satisfactorio del ciclo programado.
- Cuarta: El Equipo de Gestión de las Personas del Cenares, debe programar y desarrollar espacios de encuentro entre sus servidores, a fin de presentar la necesidad de desarrollar una adecuada cultura organizacional y un favorable clima organizacional. Se deben realizar talleres de motivación, comunicación, integración, conocimiento de valores institucionales, entre otros, a fin de mejorar las relaciones humanas y sociales entre todos.
- Quinta: La Dirección General del Cenares, debe comprometerse con el apoyo al Equipo de Gestión de las Personas, a fin de lograr que la contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares, sea evidente.

## **VII. PROPUESTA**

### **Denominación de la Propuesta**

Talleres de motivación y comunicación denominados “Abasteciéndonos de información nos relacionamos mejor”.

### **Descripción de la Propuesta**

Los servidores civiles del Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud, participarán en los Talleres de Motivación y Comunicación denominados “Abasteciéndonos de información nos relacionamos mejor”, esta propuesta permitirá apuntalar los objetivos que plantea tanto la gestión de relaciones humanas y sociales, así como la gestión del rendimiento que promueve Servir, a fin de que se pueda revalorar las ventajas que ofrece.

### **Justificación de la propuesta**

La presente propuesta es necesaria aplicarla y desarrollarla, a fin de sensibilizar al personal del Cenares con respecto a las ventajas que brinda la Ley Servir, sobre todo en los subsistemas de gestión de las relaciones humanas, así como en la gestión del rendimiento. Ejecutando los talleres de motivación y comunicación, se favorecerá la cultura y el clima organizacional que redundará en un rendimiento laboral más efectivo, facilitando un ambiente favorable de trabajo donde sea posible una retroalimentación del rendimiento por parte de los jefes inmediato superiores.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Promover en los servidores del Cenares, el clima de aprobación de la gestión del rendimiento y de la gestión de las relaciones humanas que promueve Servir, a través de talleres motivacionales y de comunicación.

#### **Objetivos específicos**

- (a) Sensibilizar a los servidores civiles del Cenares, para lograr su participación y compromiso en la gestión del rendimiento y la gestión de las relaciones humanas que promueve Servir.
- (b) Afianzar la comunicación entre los servidores del Cenares, presentando los beneficios de la Ley Servir.

## Plan de Actividades

N°	Actividad	Recursos	Responsables
1	Elaboración de los Talleres de motivación y comunicación "Abasteciéndonos de Información, nos relacionamos mejor"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	Equipo de Gestión de las Personas
2	Desarrollo y evaluación del Primer Taller "Tu desempeño es clave para avanzar juntos"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	Equipo de Gestión de las Personas
3	Desarrollo y evaluación del Segundo Taller "El mejor cambio es el que cuenta contigo"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	Equipo de Gestión de las Personas
4	Desarrollo y evaluación del Tercer Taller "Motivando tu desempeño lograremos la excelencia"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	Equipo de Gestión de las Personas
5	Desarrollo y evaluación del Cuarto Taller "Apoyamos tu crecimiento porque juntos logramos mejores metas"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	Equipo de Gestión de las Personas
6	Informe Final de los Talleres de Motivación y Comunicación	Humanos (Responsable del Equipo de Gestión de las Personas)	Equipo de Gestión de las Personas

## Cronograma

Actividades 2020-2021	Set. 2020	Oct. 2020	Nov. 2020	Dic. 2020	Ene. 2021	Febr. 2021
1.Elaboración de los Talleres de motivación y comunicación "Abasteciéndonos de Información, nos relacionamos mejor"	X					
2. Desarrollo y evaluación del Primer Taller "Tu desempeño es clave para avanzar juntos"		X				
3. Desarrollo y evaluación del Segundo Taller "El mejor cambio es el que cuenta contigo"			X			
4. Desarrollo y evaluación del Tercer Taller "Motivando tu desempeño lograremos la excelencia"				X		
5. Desarrollo y evaluación del Cuarto Taller "Apoyamos tu crecimiento porque juntos logramos mejores metas"					X	
6. Informe Final de los Talleres de motivación y comunicación					X	X

## Recursos y Presupuesto

Actividades 2020-2021	Recursos	Cantidad de participantes	Montos
1.Elaboración de los Talleres de motivación y comunicación "Abasteciéndonos de Información, nos relacionamos mejor"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	70	S/.800.00
2. Desarrollo y evaluación del Primer Taller "Tu desempeño es clave para avanzar juntos"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	70	S/.800.00
3. Desarrollo y evaluación del Segundo Taller "El mejor cambio es el que cuenta contigo"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	70	S/.800.00
4. Desarrollo y evaluación del Tercer Taller "Motivando tu desempeño lograremos la excelencia"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	70	S/.800.00
5. Desarrollo y evaluación del Cuarto Taller "Apoyamos tu crecimiento porque juntos logramos mejores metas"	Humanos (1 Psicólogo, 1 comunicador social), Materiales (tecnológicos) y económicos (financiamiento de la entidad)	70	S/.800.00
6. Informe Final de los Talleres de motivación y comunicación	Humanos (Responsable del Equipo de Gestión de las Personas)		S/.50.00
	<b>TOTAL</b>		S/.4.050.00

## Evaluación

Cada sesión del taller contará con una encuesta de satisfacción.

## **VIII. REFERENCIAS**

- Arias, M., y Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación en educación y enfermería*, 29(3), 500-514. ISSN: 0120-5307. Recuperado de <https://bit.ly/39Hqe3D>
- Alfaro, C., y Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *Revista de ciencias sociales Methaodos*, 4(2), 274-290. ISSN: 2340 8413. Recuperado de <https://bit.ly/30JqRWw>
- Arámbula, H. (2015). *La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el sector público*. (Tesis doctoral). Universidad Ramón Rull. España. Recuperado de <https://bit.ly/3jGcsD6>
- Beeri, I., Uster, A. & Vigoda-Gadot, E. (2019). Does Performance Management Relate to Good Governance? A Study of Its Relationship with Citizens' Satisfaction with and Trust in Israeli Local Government. *Journal Public Performance & Management Review. Issue 2*, 241-279. Recuperado de <https://bit.ly/39ufiGF>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. (3ra. ed.). Colombia: Pearson. ISBN 978-958- 699-128-5.
- Bonnefoy, J., y Armijo M. (2005). Indicadores del desempeño en el sector público. *Serie Manuales* (45), 1-106. ISSN 1680-886X. Recuperado de <https://bit.ly/2OVh1eE>
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo M., y Grandon, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, 15(30), 126-141. ISSN: 1657-7027. Recuperado de <https://bit.ly/2X0kz3J>
- Calcina, Y. (2014). Institutional climate and its impacto on the job performance of teachers of the faculty of social sciences Nacional University of Altiplano and Faculty of Education University Andina Nestor Caceres Velasquez. *Comuni@cción*, 1(1), 22-29. Recuperado de <https://bit.ly/30RBfvc>
- Carballo, B., Arellano, A., y Salomón, J. (2014). Evaluation of the skills required in the analysis of an organizational system. *Revista Educade*. (5), 65-86. ISSN: 2173-478X. Recuperado de <https://bit.ly/3g6krr4>
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., y Núñez, A. (2011). Organizational climate and job satisfaction. A comparison between high and low complexity public hospitals. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 5-16. Recuperado de <https://bit.ly/2ZYKmlA>

- Chiang, M., San Martín, N. (2015). Análisis de work satisfaction and performance in public employees of Talcahuano City Hall. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165. ISSN 0718-2449. Recuperado de <https://bit.ly/2P07TFK>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ª. ed.). México: MC. Graw Hill Interamericana. ISBN: 85-352-1348-1. Recuperado de <https://bit.ly/3hyGhDC>
- Chirinos, Y., Merino, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43-51. Recuperado de <https://bit.ly/2Xg9CeH>
- Cortázar, J., Lafuente, M. y Sanginés, M. (2014). *Una década de reformas del servicio civil en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://bit.ly/30RPDDZ>
- Domínguez, R. (2013). La comunicación interpersonal: elemento fundamental para crear relaciones efectivas en el aula. *Revista Razón y Palabra*, (82), 1-16. ISSN: 1605-4806. Recuperado de <https://bit.ly/3hQRmA6>
- Fiszbein, A., Cumsille B., y Cueva, S. (2016). La capacitación laboral en América Latina. Inter-American Dialogue/Laureate International Universities. Recuperado de <https://bit.ly/3jFJGmf>
- Flores J. (2005). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ganga, F., Vera, J., y Araya, J. (2009). Diagnostic and prospectus for human resource administration. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73. Recuperado de <https://bit.ly/3hHq7YX>
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *Revista Medisur*, 13(3), 455-457. ISSN 1727-897X. Recuperado de <https://bit.ly/3f4gzWa>
- Hoare, S. y Leigh A. (2016). *Administración del Talento*. (2ª. ed.). España, Trillas.
- Jakab, N. & Mélypataki, G. (2019). The Separation and reflexivity of civil service. *Juridical Current*, 22(2), 46-56. ISSN: 1224-9173 Recuperado de <https://bit.ly/39vAdJn>

- Lacoviello M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://bit.ly/3hOCiTF>
- Ley del Servicio Civil N° 30057* (2013, 04 de julio). Lima, Perú: Congreso de la República. Recuperado de <https://bit.ly/337eAOi>
- Marroquín, M. (1991). *La relación de ayuda en Robert Carkhuff*. Bilbao, España, Mensajero. Recuperado de <https://bit.ly/32Yzlf8>
- Morales V. y Rodríguez C. (2015). Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. *Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI)*, 2-9. Recuperado de <https://bit.ly/313wM9d>
- Ñaupas, H., Mejía, L., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa y Redacción de la Tesis*. (3ª. ed.) Colombia: Ediciones de la U. ISBN 978-950-762-188-4
- Neves, J., Cortez, J., y Miranda G. (2013). Discusión en torno a la Ley del Servicio Civil. *Revista Iue Et Veritas*, (46) 435-437. ISSN 1995-2929. Recuperado de <https://bit.ly/2D8vrp4>
- Padilla, R., Moreno, Y., Gonzales, X., y Aguirre, J. (2015). Nivel de desempeño y satisfacción laboral en empresas de la ciudad de Loja: caso de estudio “lojagas”. *Revista Sur Academi*, 2(4), 88-94. ISSN 1390-9245. Recuperado de <https://bit.ly/39taamb>
- Pando, M., Varillas, W., Aranda, C., & Elizalde, F. (2016). Análisis factorial exploratorio del ‘Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo’ en Perú. *Anales de la Facultad de Medicina*, 77(4), 365-371. ISSN: 1025-5583. Recuperado de <https://bit.ly/2WZmmWL>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. España: Pearson - Prentice Hall.
- Pérez, I., Guillén, F., Brugos, A., y Aguinaga, I. (2013). Job satisfaction and improvement factors in primary care professionals. *An. Sist. Sanit. Navar*, 36(2), 253-262. DOI: [10.4321/s1137-66272013000200008](https://doi.org/10.4321/s1137-66272013000200008) Recuperado <https://bit.ly/3g47opL>
- Pérez, G., Pineda, U., y Arango, M. (2011). The Training through some learning theories and its influence on Enterprise Management. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22. ISSN: 0124-5821. Recuperado de <https://bit.ly/2WZUKAS>
- Quintero, N., Africano, y N., Faría, E. (2008). Organizational Climate and Labour Performance of the Company “Vigilantes Associate” Oriental Coast of the Lake. *Negotium*, 3(9), 33-51. ISSN: 1856-1810.

- Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil* (2014, 13 de junio de 2014), Presidencia del Consejo de Ministros, Lima.
- Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 141, Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas* (2016, 08 de agosto), Autoridad Nacional del Servicio Civil, Lima.
- Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 150, Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos* (2017, 24 de agosto), Autoridad Nacional del Servicio Civil, Lima.
- Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 257, Manual de Gestión del Rendimiento* (2018, 31 de diciembre), Autoridad Nacional del Servicio Civil, Lima.
- Resolución Directoral N° 052, Cronograma Institucional del Ciclo de Gestión del Rendimiento* (2019, 10 de abril), Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud, Lima.
- Resolución Directoral N° 030, Plan de Desarrollo de las Personas – PDP 2019 del CENARES* (2019, 07 de marzo), Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud, Lima.
- Salgado, J., y Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91. ISSN: 1576-5962.
- Salas, R. (2010). A proposal of strategy for the assessment of work performance. Pro puesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417. Recuperado de <https://bit.ly/30SicZR>
- Salas, R. (2012). Training processes, professional skills and job performance in the National Health System in Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 26(2), 163-165. Recuperado de <https://bit.ly/2EvH9L7>
- Segredo, A. (2013). Organizational climate in the change management for the development of the organization. *Revista cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de <https://bit.ly/2EflrGi>
- Sotelo, J. (2018). *Dificultades para la Implementación de la Ley del Servicio Civil en un organismo autónomo del Estado*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2WTTWNQ>

- Tejada, J., y Fernández, E. (2007). The Evaluation of the Impact of Training as a Strategy of Improvement in the Organizations. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2) 1-15. Recuperado de <https://bit.ly/39tJ3HL>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., y Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069. DOI: 10.1177/0018726712451283
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Madrid: UOC.

## **IX. ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de Categorización Apriorística

<b>TÍTULO</b>		Contribución de la Implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares.			
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>		Reforma y Modernización del Estado.			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		María Isabel Suárez Marroquín			
ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMA GENERAL PG	OBJETIVO GENERAL OG	ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN		Participantes
Implementación de la gestión de la Ley Servir en la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales.	PG ¿Cuál es la contribución de la Implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares?	OG Evaluar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares.			
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS PE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS OE	CATEGORÍAS C	SUBCATEGORÍAS SC	P1. Una servidora miembro del Comité del PDP.
	PE 1 ¿Cuál es la contribución de la Implementación de la Ley Servir, en la gestión de la capacitación en el CENARES?	OE 1 Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.	C1 CAPACITACIÓN	1. Calidad de los cursos de capacitación. 2. Contribución de los cursos de Capacitación a la entidad.	
	PE 2 ¿Qué aspectos de la gestión del rendimiento que promueve la Ley Servir, contribuyen en el mejor desempeño laboral en el Cenares?	OE 2 Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.	C2 RENDIMIENTO	1.Objetivos y Metas institucionales 2. Evaluación del Desempeño.	P2 y P3 Dos servidores participantes en la gestión del rendimiento 2019 del Cenares.
	PE 3 ¿Cómo la Ley Servir favorece el desarrollo de las relaciones humanas y sociales en el Cenares?	OE 3 Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.	C3 RELACIONES HUMANAS	1.Cultura Organizacional 2.Clima Organizacional	
	PE 4 ¿Cuál es el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares?	OE 4 Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.	C4 LEY SERVIR	1.Logro de Objetivos 2.Desarrollo institucional	P4 Una servidora del Cenares especializada en temas de Servir.

## Anexo 2: Guía de Preguntas para Entrevista P1–

### Servidor representante de los trabajadores ante el Comité de Planificación de la Capacitación

#### CATEGORÍA 1 CAPACITACIÓN

**OE 1 Identificar cual es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.**

##### SUBCATEGORÍA 1 Calidad de los cursos de capacitación

N°	Ítem
1.	¿Sabe sobre la existencia de la Ley Servir? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la Ley Servir?
2.	¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?
3.	¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?

##### SUBCATEGORÍA 2 Contribución de la capacitación a la entidad

N°	Ítem
1.	¿La Ley Servir ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?
2.	¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la Ley Servir? ¿Por qué?
3.	¿Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?
4.	¿Cuáles son los principales aportes de la Ley Servir, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.
5.	Con la capacitación recibida ¿ha mejorado su desempeño laboral en el Cenares? Explique

#### CATEGORÍA 2 RENDIMIENTO

**OE 2 Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve SERVIR que se implementaron en el CENARES.**

##### SUBCATEGORÍA 1 Objetivos y Metas institucionales

N°	Ítem
1.	Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?
2.	¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?
3.	En el Cenares, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿se han presentado dificultades?
4.	¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del Cenares?

##### SUBCATEGORÍA 2 Evaluación de desempeño

N°	Ítem
1.	¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley Servir?
2.	¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el Cenares, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?
3.	¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el Cenares?
4.	¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.

### CATEGORÍA 3 RELACIONES HUMANAS

**OE 3 Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.**

#### SUBCATEGORÍA 1 Cultura organizacional

N°	Ítem
1.	¿Qué entiende por cultura organizacional? Explique de forma general.
2.	¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Porqué?
3.	¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Cómo se practican?
4.	¿Conoce si la Ley Servir se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.

#### SUBCATEGORÍA 2 Clima Organizacional

N°	Ítem
1.	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?
2.	¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
3.	¿Conoce si la Ley Servir, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente
4.	¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?
5.	En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

### CATEGORÍA 4 LEY SERVIR

**OE 4 Verificar el impacto de la implementación de la Ley Servir en el Cenares.**

#### SUBCATEGORÍA 1 Logro de objetivos

N°	Ítem
1.	¿Podría decirnos cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019?
2.	Encontrándose su entidad en tránsito a Servir, ¿Ha favorecido esta situación para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?
3.	¿Sabe si la Ley Servir es conocida por todos los servidores del Cenares? ¿A qué se debe?

#### SUBCATEGORÍA 2 Desarrollo institucional

N°	Ítem
1.	¿Considera que la Ley Servir ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?
2.	Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la Ley Servir en el desarrollo institucional.
3.	¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de Servir, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del Cenares?
4.	¿Cuál ha sido el impacto de la Implementación de la Ley Servir en su entidad? Explique brevemente.

## Anexo 3: Guía de Preguntas para Entrevista P2 y P3 –

### Dos servidores participantes en la gestión del rendimiento.

#### CATEGORÍA 1 CAPACITACIÓN

**OE 1** Identificar cual es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

##### SUBCATEGORÍA 1 Calidad de los cursos de capacitación

N°	Ítem
1.	¿Sabe sobre la existencia de la Ley Servir? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la Ley Servir?
2.	¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?
3.	¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?

##### SUBCATEGORÍA 2 Contribución de los cursos de capacitación a la entidad

N°	Ítem
1.	¿La Ley Servir ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?
2.	¿Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?
3.	¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la Ley Servir? ¿Por qué?
4.	¿Cuáles son los principales aportes de la Ley Servir, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.

#### CATEGORÍA 2 RENDIMIENTO

**OE 2** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve SERVIR en el CENARES.

##### SUBCATEGORÍA 1 Objetivos y Metas institucionales

N°	Ítem
1.	Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?
2.	¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?
3.	En el Cenares, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades? ¿Cómo se podrían superar?
4.	¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del Cenares?

##### SUBCATEGORÍA 2 Evaluación de desempeño

N°	Ítem
1.	¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley Servir?
2.	¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el Cenares, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?
3.	¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el Cenares?
4.	¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.

### CATEGORÍA 3 RELACIONES HUMANAS

**OE 3 Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas que se desarrollan en el CENARES.**

#### SUBCATEGORÍA 1 Cultura organizacional

N°	Ítem
1.	¿Qué entiende por cultura organizacional? ¿Puede hablarme en términos generales en qué consiste?
2.	¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?
3.	¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Puede decirme en qué medida se practican?
4.	¿Conoce si la Ley Servir se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.
5.	¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?

#### SUBCATEGORÍA 2 Clima Organizacional

N°	Ítem
1.	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?
2.	¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
3.	¿Conoce si la Ley Servir, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente
4.	¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?
5.	En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

### CATEGORÍA 4 LEY SERVIR

**OE 4 Verificar el impacto de la implementación de la Ley Servir en el Cenares.**

#### SUBCATEGORÍA 1 Logro de objetivos

N°	Ítem
1.	¿Conoce cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019? ¿Puede hablarme en términos generales de ellos?
2.	¿Encontrándose su entidad en tránsito a Servir, le ha favorecido esta situación, para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?
3.	¿Sabe si la Ley Servir es conocida por todos los servidores del Cenares? ¿A qué se debe?
4.	¿Conoce si la Ley Servir es de interés de todos los servidores del Cenares? ¿Por qué?
5.	¿En qué medida la Ley Servir favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.

#### SUBCATEGORÍA 2 Desarrollo institucional

N°	Ítem
1.	¿Qué entiende por desarrollo institucional?
2.	¿Considera que la Ley Servir ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?
3.	Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la Ley Servir en el desarrollo institucional.
4.	¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de Servir, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del Cenares?

## Anexo 4: Guía de Preguntas para Entrevista P4. IC –

### Servidor del CENARES, especializado en temas de SERVIR.

#### CATEGORÍA 1 CAPACITACIÓN

**OE 1 Identificar cual es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.**

##### SUBCATEGORÍA 1 Calidad de los cursos de capacitación

N°	Ítem
1.	¿Podría mencionarme cuáles son los principales aspectos que contempla la Ley Servir, en relación a la gestión de la capacitación?
2.	¿Cuál es la importancia del Plan del Desarrollo de las Personas (PDP) en la entidad?
3.	¿Cómo se ha elaborado el PDP institucional? ¿Ha considerado lo normado por la Ley Servir? ¿De qué manera?
4.	¿Cuáles son los criterios que se deben tomar en cuenta para establecer la pertinencia de la capacitación en la entidad?

##### SUBCATEGORÍA 2 Contribución de los cursos de capacitación a la entidad

N°	Ítem
1.	¿La Ley Servir ha favorecido la gestión de capacitación en el Cenares? ¿De qué manera?
2.	¿Sabe si las capacitaciones desarrolladas en el Cenares han cubierto las expectativas de los servidores? ¿Por qué?
3.	¿Considera que la gestión de la capacitación en el Cenares, se realiza de acuerdo a lo normado por la Ley Servir? ¿Por qué?
4.	¿Cuáles son los principales aportes de la Ley Servir, en la gestión de capacitación en el Cenares? Descríbalos brevemente.
5.	¿Podría señalar cuáles son los principales logros y dificultades de la implementación de la Ley Servir en cuanto a la gestión de la capacitación?
6.	¿Cómo superar las dificultades que se pueden presentar en la implementación de la Ley Servir en relación a la capacitación?

#### CATEGORÍA 2 RENDIMIENTO

**OE 2 Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir en el Cenares.**

##### SUBCATEGORÍA 1 Objetivos y Metas institucionales

N°	Ítem
1.	¿En qué consiste la gestión del rendimiento, que promueve la Ley Servir?
2.	¿Qué diferencia existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral?
3.	¿Qué aportes brinda la Ley Servir en relación a la gestión del rendimiento?
4.	¿Qué dificultades se pueden presentar en la gestión del rendimiento y cómo superarlas?

##### SUBCATEGORÍA 2 Evaluación del desempeño

N°	Ítem
1.	¿Cuáles son los instrumentos de evaluación que utiliza el Cenares para evaluar el rendimiento laboral? Explique brevemente.
2.	¿Cuáles son los criterios de evaluación que utiliza el Cenares para evaluar el rendimiento laboral de sus servidores? Descríbalos brevemente.
3.	¿En qué consiste la propuesta de gestión del rendimiento que promueve la Ley Servir?
4.	¿Los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento de los servidores del Cenares consideran lo regulado por la Ley Servir? ¿Por qué?
5.	¿Los instrumentos que ha elaborado Servir, se trabajan a partir de indicadores de evaluación? ¿En qué consiste?

### CATEGORÍA 3 RELACIONES HUMANAS

OE 3 Analizar la contribución de la implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

#### SUBCATEGORÍA 1 Cultura organizacional

N°	Ítem
1.	¿La Ley Servir se ha pronunciado con respecto a la cultura organizacional en las entidades públicas? ¿De qué manera?
2.	¿La Ley Servir impulsa la formulación de la visión, misión, valores y objetivos institucionales, en las entidades públicas? ¿Por qué?
3.	¿Por qué para Servir será importante promover el desarrollo de la cultura organizacional en las entidades públicas?
4.	¿Cómo se podría aplicar lo regulado por la Ley Servir en relación a la cultura organizacional en el CENARES?

#### SUBCATEGORÍA 2 Clima Organizacional

N°	Ítem
1.	¿La Ley Servir se ha pronunciado con respecto al clima organizacional en las entidades públicas? ¿De qué manera?
2.	¿Cuáles son los aspectos que considera la Ley Servir, para fomentar un positivo clima organizacional? Explicar.
3.	¿La Ley Servir, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente
4.	¿Qué dificultades podemos encontrar para desarrollar el clima organizacional adecuado en la entidad? Describir brevemente.

### CATEGORÍA 4 LEY SERVIR

OE 4 Verificar el impacto de la implementación de la Ley Servir en el CENARES.

#### SUBCATEGORÍA 1 Logro de objetivos

N°	Ítem
1.	¿De qué manera la Ley Servir favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales de su entidad?
2.	¿Encontrándose el Cenares en tránsito a Servir, le ha favorecido esta situación, para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?
3.	¿Tiene conocimiento si la Ley Servir es conocida por todos los servidores del Cenares? ¿A qué se debe?
4.	¿Conoce si la Ley Servir es de interés de todos los servidores del Cenares? ¿Por qué?

#### SUBCATEGORÍA 2 Desarrollo institucional

N°	Ítem
1.	¿La implementación de la Ley Servir, favorece el desarrollo institucional? ¿De qué manera?
2.	Señale tres ventajas y tres desventajas de implementar la Ley Servir en el Cenares.
3.	¿Considera que la Ley Servir ha aportado para el desarrollo institucional del Cenares? ¿Cómo?
4.	¿Cuál considera que ha sido el impacto de la Implementación de la Ley Servir en su entidad? Explique brevemente.

## **Anexo 5: Entrevista Participante P1.**

**Objetivo General:** Evaluar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares.

**1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?**

Es una Ley que intenta establecer un régimen único para el personal del sector público.

**2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?**

Es un plan que permite planificar las capacitaciones para el personal de la institución, con la finalidad de mejorar su desempeño en el afán de lograr los objetivos institucionales.

**3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?**

Sí. Tuve la oportunidad de recibir capacitación sobre la Gestión del proceso de capacitación en la ENAP, así como algunos cursos programados en el PDP de la entidad.

**4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?**

Sí, ha permitido capacitar al personal de diferentes oficinas y equipos de la entidad en aspectos generales y específicos, acordes con el puesto y perfil del servidor, que contribuyen con el desempeño del servidor y a mejorar algunos procesos de la entidad.

**5. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?**

Sí, porque nos remitimos a la RPE N° 141 de SERVIR, que nos proporciona todas las definiciones conceptuales, herramientas e instrumentos necesarios para formular el PDP; pero todavía existen alguna dificultades para evaluar los objetivos de desempeño (nivel de aplicación).

**6. Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?**

Sí, en la mayor parte de los casos; siempre y cuando las matrices de requerimientos de capacitación, del DNC y del PDP se llenen adecuada y correctamente, esto a su vez facilita la formulación de los TDRs y por tanto se cumplan con los objetivos esperados.

**7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.**

Fortalece las competencias del personal y contribuye con el logro de los objetivos y metas institucionales.

**8. Con la capacitación recibida ¿ha mejorado su desempeño laboral en el CENARES? Explique**

Sí, porque las capacitaciones se programan tomando en consideración los aspectos que faltan fortalecer (brechas), que permite aplicar lo aprendido y mejorar mi desempeño.

**9. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?**

Es un sistema administrativo de Recursos Humanos y una herramienta de gestión del talento humano, que permite evaluar las metas que se han trazado los servidores, es un ciclo de mejora continua.

**10. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?**

Sí, porque es un proceso continuo y sistemático que toma como referencia el Plan Operativo Institucional que se formula cada año y que contempla objetivos y metas institucionales vinculados con el Plan Estratégico Institucional del sector, en este caso Salud.

**11. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades?**

No podría especificarlo, porque la gestión del rendimiento está en fase piloto, interrumpido por la pandemia y a cargo del Centro de Gestión Administrativa.

**12. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?**

No se realizan procesos de retroalimentación de los cursos de capacitación que se han realizado.

**13. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?**

Evaluar el desempeño de los servidores, tomando en consideración el rol que desempeñan (puestos, perfiles de puesto) para contribuir con la gestión de la institución y que podrían impactar en los resultados de la institución.

**14. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?**

En la institución aún no se ha implementado la evaluación del desempeño propuesta por SERVIR, se estuvo desarrollando un piloto con el Centro de Almacén y Distribución; pero la sede central del MINSA evalúa el desempeño del personal semestralmente sólo al personal nombrado bajo del régimen 276.

**15. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el CENARES?**

La Oficina de Recursos Humanos del MINSA evalúa sólo al personal nombrado del CENARES; considero que el instrumento aplicado para la evaluación es muy subjetivo.

**16. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.**

Deberían ser cuantitativos, basados en metas que a su vez contribuyan con el logro de objetivos institucionales; articulados a los Planes Operativos Institucionales.

**17. ¿Qué entiende por cultura organizacional? Explique de forma general.**

Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y percepciones, sentimientos, formas de interacción de los miembros de una institución, que son importantes para el buen desempeño del personal y de la organización.

**18. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?**

Sí, porque estás determinarían en cierto modo el logro de la misión y visión; por ejemplo si la interacción del personal (buenas relaciones interpersonales) o las actitudes son proactivas contribuirían a un mejor desempeño.

**19. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Cómo se practican?**

Valores éticos como la responsabilidad, la justicia, la honestidad, el respeto, puntualidad, generosidad. No todos se practican o aplican, dada la complejidad de algunos de los valores.

**20. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.**

No, se conoce más sobre el PDP, la Gestión del Rendimiento y el Tránsito a la Ley del Servicio Civil.

**21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?**

Sí.

**22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

Sí.

**23. ¿Conoce si la ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describa brevemente**

No. en realidad no sé si se desarrolla ese aspecto.

**24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?**

Si, por medio de la capacitación y participación en comités para desarrollar algunos proyectos de mejora para la institución.

**25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?**

Actualmente SI, porque tenemos una Directora Ejecutiva que es muy empática y proactiva con el personal a su cargo y bastante integradora con sus equipos técnicos.

**26. ¿Podría decirnos cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019?**

Garantizar el acceso a cuidados y servicios de salud de calidad organizados en Redes Integrada de Salud; centradas en la persona; familia y comunidad; con énfasis en la promoción de salud y la prevención de la enfermedad; y Sistema de suministro público de recursos de salud; eficiente; oportuno y transparente.

**27. Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, ¿Ha favorecido esta situación para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?**

No podría especificarlo, porque el proceso se ha interrumpido con la Pandemia por coronavirus.

**28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?**

No todos muestran interés por conocer sobre la Ley de SERVIR.

**29. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?**

Sí, en el fortalecimiento de competencias del personal con el PDP y el tránsito a la Ley del Servicio Civil, que ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.

**30. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.**

Ventajas: Establece un orden en cuanto a los regímenes laborales, remuneraciones, deberes y obligaciones de los servidores.

Desventajas: Es un proceso bastante largo, discontinuo y no aplica a los trabajadores de a SUNAT, el Banco Central de Reserva, la Superintendencia de Banca y Seguros y el Congreso de la República.

**31. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?**

Qué exista un seguimiento y asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito de la Ley del Servicio Civil; así como en la implementación de la Gestión del Rendimiento.

**32. ¿Cuál ha sido el impacto de la Implementación de la ley SERVIR en su entidad? Explique brevemente.**

La implementación aún no se ha concretado, el proceso ha sido interrumpido por la pandemia.

## **Anexo 6: Entrevista Participante P2.**

**Objetivo General:** Evaluar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares.

**1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?**

Sí, por lo que sé que la Ley Servir tiene por finalidad mejorar los puestos públicos a través de la meritocracia y por ende sus honorarios.

**2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?**

Sí, es un plan que tiene por finalidad realizar acciones para la capacitación y evaluación del servidor público, el PDP debe contar con un Plan Estratégico Institucional y presupuesto.

**3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?**

Si los he recibido, en varias oportunidades por parte de la entidad en que trabajaba, fueron de gran utilidad en mi desempeño laboral, toda vez que eran capacitaciones que fortalecían los conocimientos orientados al trabajo que desempeñaba, dándome nuevas herramientas para complementarlas a los conocimientos ya adquiridos a lo largo de mi desempeño en la institución.

**4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?**

Sí, antes la entidad donde trabajaba no contaba con un presupuesto para las capacitaciones, ya cuando se comenzó a implantar las capacitaciones eran más continuas y más enfocadas a nuestros puestos de trabajo, favoreciendo a muchos servidores públicos compañeros de la entidad.

**5. ¿Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?**

Sí, como le comenté anteriormente si han contribuido a mi desarrollo profesional y en otras oportunidades no lo han cubierto, toda vez que los institutos que se contrataban el nivel de enseñanza era muy baja.

**6. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?**

Sí, porque en la manera de lo posible cumplían con todo lo programado en el Plan de Desarrollo de las Personas.

**7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.**

En respuesta a la pregunta, la experiencia que se ha tenido de la implementación de la Ley Servir en el Centro de Almacén y Distribución considero que los principales aportes son: que se ha tenido mayor presupuesto para la capacitación del personal del CADI y por ende mejorar el desempeño en las actividades que desarrollamos los colaboradores.

**8. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?**

Tengo por entendido que es un sistema que busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución.

**9. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?**

SI, Los relacionan, toda vez que al tener un personal capacitado, la institución o entidad tendrá recursos humanos que realicen bien su trabajo y por ende cumplirán con los objetivos y metas institucionales.

**10. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades? ¿Cómo se podrían superar?**

Para el Centro de Almacén y Distribución, el seguimiento ha presentado ciertas dificultades por la carga laboral que tuvo y tiene dicho personal, el cual no ha permitido que se realice actividades de retroalimentación por cada capacitación que se tenía y poder trasmitirla a los demás colaboradores del CENARES.

**11. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?**

Definitivamente el proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES.

**12. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?**

Consiste en medir lo aprendido, así como la aplicación de las mejoras y aprendizaje y el impacto que tiene en la entidad.

**13. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?**

SI, CENARES, Contaba con los Jueves Informativos, que entre otras cosas se les invitaba a aquellos que habían recibido la capacitación a los demás servidores públicos que no lo habían recibido, de esta forma el capacitado retroalimentaba lo aprendido y colocaba como experiencia las actividades actuales que realizaba en su puesto de trabajo.

**14. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el CENARES?**

SI.

**15. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.**

Brindar un seguimiento adecuado que permita una retroalimentación por cada capacitación que se tiene, así como crear indicadores que midan el trabajo antes y después de las capacitaciones.

**16. ¿Qué entiende por cultura organizacional? ¿Puede hablarme en términos generales en qué consiste?**

La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, normas, que adoptan y comparten los miembros de una organización.

**17. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?**

SI las conozco, y siempre esta visible en la página web de la ENTIDAD., y si es parte de la cultura institucional, toda vez que como una unidad ejecutora del sector salud uno de los valores, normas y principio es brindar salud a los demás.

**18. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Puede decirme en qué medida se practican?**

VERACIDAD, HONESTIDAD - Se van practicando a la medida que se va comunicando a los colaboradores mediante avisos de practicar los valores a través de correos electrónicos, avisos en los murales y socializando la práctica de los mencionados valores en diferentes reuniones que realiza la ENTIDAD.

**19. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.**

Si, mediante el área de recursos humanos se fomenta la cultura organizacional relacionada a las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores de la ENTIDAD.

**20. ¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?**

Fortaleciendo las actividades que fomenten los hábitos, valores actitudes y tradiciones en la entidad a través de pasantías, reuniones de coordinación, incentivando al trabajo en un ambiente cómodo.

**21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?**

Sí.

**22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

Sí.

**23. ¿Conoce si la ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente.**

Si, bien es cierto en CENARES, se ha brindado un clima organizacional, pero considero que la Ley SERVIR, no ha dado mayor soporte y cuidado en esta, toda vez que en CENARES, cada vez que hay cambio de director (ra) General, Todo este buen clima cambia, teniendo en cuenta que cada director general tiene su forma de dirigir a la institución y en muchas veces afecta a todo el Plan.

Ejemplo en el año 2019, ante una nueva gestión, se procedió a no renovar el CONTRATO CAS a muchas personas que ya tenían entre 10 años y 7 años brindando sus servicios a la entidad, por lo que al no contar con sus servicios se desperdició años de capacitación,

entrenamiento en beneficio de la ENTIDAD, así como también se perdió todo lo programado para la implementación de SERVIR, toda vez que los nombrados son pocos y los CAS con muchos años en la entidad son bastante, por lo que todo quedó en nada a si como los proyectos planteados para el desarrollo de SERVIR, en la entidad.

**24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?**

Esto mucho depende de la persona encargada de la DIRECCIÓN GENERAL, teniendo en cuenta que cada director (ra) tiene con maneras de trabajos diferentes y con visiones distintas que muchas veces no se da importancia a la cultura organizacional que la entidad estuvo desarrollando.

**25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?**

Como lo dije en la pregunta 13, en CENARES si es buena el ambiente de trabajo, pero todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora general que su forma de trabajo no está alineada con la visión y misión de la institución, poniendo en zozobra la estabilidad emocional de los trabajadores al verse afectados ante un futuro no renovación de sus contratos. Estos hechos hacen que de un buen ambiente de trabajo a un mal ambiente de trabajo.

**26. ¿Conoce cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019? ¿Puede hablarme en términos generales de ellos?**

Brindar un servicio de abastecimiento de recursos estratégicos en salud de forma oportuna, óptima y profesional, mejorar continuamente, lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades y expectativas de las demás dependencias de salud a nivel nacional.

**27. ¿Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, le ha favorecido esta situación, para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?**

Sí, porque fortalece los conocimientos de los servidores, hay una mejora continua en los procesos y por ende se vierten en los objetivos institucionales.

**28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?**

NO, falta mayor socialización sobre la Ley Servir a todos los colaboradores de la Entidad.

**29. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del CENARES? ¿Por qué?**

NO, por desconocimiento y falta de entendimiento de muchos colaboradores sobre de lo que se trata la LEY SERVIR.

**30. ¿En qué medida la ley SERVIR favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.**

Favorecería en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores que permitan realizar un trabajo eficiente y en consecuencia la buena imagen de la ENTIDAD.

**31. ¿Qué entiende por desarrollo institucional?**

Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de Acción y mejoramiento, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

**32. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?**

SI, mejorando destrezas, desempeño laboral, ejecución de planes y desarrollo personal.

**33. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.**

VENTAJAS:

Destina una partida especial para el desarrollo de capacitaciones a los colaboradores. Los colaboradores mejoran su desempeño laboral, 3.- Mayor conocimiento e importancia de las actividades que realizan.

DESVENTAJAS:

No garantiza un buen clima laboral cuando hay cambio de gestiones que no tienen la misma visión que sus antecesores.

No establece límites a las nuevas gestiones hasta donde actuar en relación al personal con mayor tiempo en la entidad que trabajan bajo un régimen laboral que está en contantes renovaciones y periodos contractual.

No hay acciones inmediatas y es muy larga el proceso de implementación y adecuación.

**34. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?**

Que velen por los derechos y estabilidad de los trabajadores, en el marco de las evaluaciones y capacidades adquiridas durante el periodo de adecuación e implementación de la mencionada LEY.

## **Anexo 7: Entrevista Participante P3.**

**Objetivo General:** Evaluar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares.

**1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?**

Si, la Ley SERVIR permite gestionar al recurso humano que labora en las entidades públicas del Estado, permite establecer un régimen basado en la meritocracia de los servidores.

**2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?**

Si, el PDP es un instrumento de gestión que permite preparar al recurso humano para responder a las necesidades públicas según su puesto de trabajo.

**3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?**

Si he recibido cursos en años anteriores, los cursos brindados permitieron que podamos atender satisfactoriamente las auditorias de certificación programadas.

**4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?**

Si, la Ley SERVIR permitió la aprobación de la Directiva relacionada al PDP, el cual se enfoca en complementar la formación que se requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.

**5. ¿Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?**

Si, por un lado la temática que se dicta es según lo solicitado por cada área usuaria y por otro lado ha despejado las interrogantes de los participantes.

**6. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?**

Sí, porque se nos ha distribuido los lineamientos e instructivo para la elaboración de matriz de necesidades de capacitación y se ha retroalimentado para una presentación correcta.

**7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.**

Talleres de sensibilización para todo el personal  
Asistencia técnica y asesoramiento

**8. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?**

La gestión del rendimiento busca identificar, reconocer y promover al recurso humano por su aporte al cumplimiento del objetivo institucional.

**9. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?**

Sí, porque al contar con personal calificado y especializado permitirá brindar un mejor servicio a favor de los ciudadanos.

**10. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades? ¿Cómo se podrían superar?**

Desconozco los motivos de no haberse brindado capacitaciones en el presente año. Pienso que se podría hacer partícipe a los trabajadores sobre los inconvenientes presentados para escuchar alternativas de solución.

**11. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?**

Definitivamente de acuerdo, el conocer el nivel de logros, avance o dificultades orienta los esfuerzos del personal al logro de la meta trazada.

**12. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?**

En permitir un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.

**13. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?**

Estoy contratada bajo la modalidad CAS, desconozco si se me evalúa, sé que el personal nombrado si es evaluado por escrito por su jefe inmediato.

**14. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el CENARES?**

Desconozco los criterios de evaluación implementados a la fecha.

**15. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.**

Un instrumento de evaluación debería tener una estructura que permita identificar el nivel de conocimiento normativo, investigación que propicie la mejora en su puesto de trabajo, que permita anexar evidencias de logros.

**16. ¿Qué entiende por cultura organizacional? ¿Puede hablarme en términos generales en qué consiste?**

Conjunto de hábitos, actitudes y valores que son comunes entre los servidores de una entidad. Consiste en fijar un objetivo en común y donde todos contribuyen para alcanzarlo.

**17. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?**

Si las conozco, si es parte de la cultura organizacional pues nos da las pautas a seguir en beneficio de los usuarios de la entidad.

**18. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Puede decirme en qué medida se practican?**

Los valores que se requieren al contratar personal son: solidaridad y honradez.

**19. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.**

La Ley SERVIR si fomenta la cultura organizacional; sin embargo, sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del equipo SERVIR.

**20. ¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?**

Fomentando dinámicas presenciales relacionadas a la difusión de la política, misión, visión, valores, planes en cada sede del CENARES.

**21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?**

Eso sí, en los almacenes se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos.

**22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

Existe comunicación horizontal, es decir el personal operativo tiene la confianza de realizar consultas al personal técnico cuando lo estiman necesario, relación lograda por la constante interacción.

**23. ¿Conoce si la ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente.**

Sé que ha aprobado una guía para el proceso de clima organizacional que comprende 03 fases: Planificación, intervención y evaluación.

**24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?**

No lo he percibido aún.

**25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?**

El ambiente de trabajo en los almacenes es agradable, se siente el trabajo de equipo coordinado pese a las presiones de rutina que se experimenta.

**26. ¿Conoce cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019? ¿Puede hablarme en términos generales de ellos?**

El objetivo institucional que se mantiene a la fecha es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en salud a nivel nacional.

**27. ¿Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, le ha favorecido esta situación, para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?**

Considero que la Ley SERVIR favorecería al logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación, porque está pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.

**28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?**

No lo creo, se necesitaría constante difusión ya que continuamente se contrata nuevo personal.

**29. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del CENARES? ¿Por qué?**

Pienso que a todos nos interesa porque favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, el personal está llano a colaborar con ganas de aprender y perfilar mejor su desempeño.

**30. ¿En qué medida la ley SERVIR favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.**

La Ley SERVIR favorecería en mucho a la labor del CENARES porque fomenta la capacitación que mejore el rendimiento de cada trabajador.

**31. ¿Qué entiende por desarrollo institucional?**

Entiendo que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.

**32. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad?**

Aún en proceso.

**33. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.**

Ventajas: Crecimiento profesional dentro de la carrera, contar con personal calificado, usuario satisfecho por un mejor servicio.

Desventaja: Despido del personal desaprobado, limita negociación para aumento de sueldo si en algún momento se estime necesario, cese de personal si se reestructuran las instituciones.

**34. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?**

Le pediría que designen personal del SERVIR para implementar los lineamientos del SERVIR en el CENARES, por cuanto un acompañamiento a distancia no tiene el mismo impacto favorable en el tiempo.

## **Anexo 8: Entrevista Participante P4.IC.**

**Objetivo General:** Evaluar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas y sociales del Cenares.

**1. ¿Podría mencionarme cuáles son los principales aspectos que contempla la ley SERVIR, en relación a la gestión de la capacitación?**

Mejorar el desempeño de los servidores fortaleciendo sus competencias y capacidades mediante la capacitación.

**2. ¿Cuál es la importancia del Plan del Desarrollo de las Personas (PDP) en la entidad?**

Es importante el Plan de Desarrollo de las personas para la institución, porque tiene la oportunidad de capacitar a sus servidores para mejorar el trabajo de estos. Y así poder cumplir con sus metas a tiempo y con calidad

**3. ¿Cómo se ha elaborado el PDP institucional? ¿Ha considerado lo normado por la ley SERVIR? ¿De qué manera?**

Se ha seguido los pasos de la Ley SERVIR, es más se tuvo coordinaciones con la persona encargada de SERVIR, quien nos orientó vía presencial y telefónica. Así mismo se formó el comité el cual en coordinación con los ejecutivos, Gestión de las Personas y Planeamiento se elaboró el Plan y se tomaron en cuenta los cursos de acuerdo a la coordinación de estos con los servidores a su cargo

**4. ¿Cuáles son los criterios que se deben tomar en cuenta para establecer la pertinencia de la capacitación en la entidad?**

El desempeño y capacidad de los servidores  
Las brechas existentes

**5. ¿La ley SERVIR ha favorecido la gestión de capacitación en el CENARES? ¿De qué manera?**

En el caso de los Centros de Adquisiciones, almacén y administración los servidores han sido capacitados en temas específicos relacionados a las actividades que ellos realizan se traduce en el cambio de parte del personal en las actividades que desarrollan, caso almacén llevo un curso de logística en almacenes y estuvo el personal técnico el cual sorprendió porque conocían de su trabajo tan bien que este curso serviría para mejorar , les faltaba el orden secuencial en la distribución y otros aspectos que ahora se ven en el día a día de estos servidores.

**6. ¿Sabe si las capacitaciones desarrolladas en el CENARES han cubierto las expectativas de los servidores? ¿Por qué?**

El 95% satisfecho porque le está sirviendo para el trabajo del día a día, el otro 5% esperaba cursos relacionados a temas personales de su interés.

**7. ¿Considera que la gestión de la capacitación en el CENARES, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?**

Claro que si porque el comité es el encargado de velar que este plan se desarrolle en los tiempos previstos, de acuerdo a lo establecido en este.

**8. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación en el CENARES? Descríbalos brevemente.**

La implementación del Proceso de Capacitación

Los instrumentos y procedimientos para fortalecer el desarrollo de capacidades de los servidores.

**9. ¿Podría señalar cuáles son los principales logros y dificultades de la implementación de la ley SERVIR en cuanto a la gestión de la capacitación?**

El principal logro es la identificación de las entidades públicas con la importancia de la capacitación

Las dificultades son:

Falta de presupuesto

Mayor compromiso de los servidores

Los tiempos para cumplir con la ejecución de los cursos

La falta de Universidades, Institutos, con la curricula de acuerdo a la necesidad de las actividades que desarrollan.

**10. ¿Cómo superar las dificultades que se pueden presentar en la implementación de la ley SERVIR, en relación a la capacitación?**

Presupuesto adecuado de acuerdo a Plan de capacitación

Mayor concientización a los servidores

Coordinaciones con Universidades e institutos para tener la curricula de acuerdo a los procesos de cada Institución, ya que la mayoría, los arma de acuerdo a como se quiere y eso requiere tiempo.

**11. ¿En qué consiste la gestión del rendimiento, que promueve la ley SERVIR?**

La gestión del rendimiento identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores, estimulando el buen rendimiento.

**12. ¿Qué diferencia existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral?**

La gestión del rendimiento, valora el trabajo del personal y lo estimula en base a esto, mientras que el desempeño laboral mide el trabajo en base a metas, cumplimiento de estas y punto.

**13. ¿Qué aportes brinda la ley SERVIR en relación a la gestión del rendimiento?**

El asesoramiento técnico y la capacitación

**14. ¿Qué dificultades se pueden presentar en la gestión del rendimiento y cómo superarlas?**

Ninguna en el caso de los CAS y en el caso de los nombrados el no querer ser evaluados por temor a despido.

Se puede superar siempre y cuando se socialice la capacitación y concientizar a los servidores en la importancia de la gestión del rendimiento que conllevara a una capacitación para la mejora de ellos.

**15. ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación que utiliza el CENARES para evaluar el rendimiento laboral? Explique brevemente.**

En el caso de los nombrados 276 se tiene una ficha remitida por MINSA, donde el jefe evalúa al personal más que todo por su comportamiento, identificación con su trabajo y cumplimiento de normas, en el caso de los CAS a la fecha no se tiene ningún instrumento de evaluación, creo que están en ese proceso ya que debido a los cambios continuos de jefes y personal no se puede definir este aspecto.

**16. ¿Cuáles son los criterios de evaluación que utiliza el CENARES para evaluar el rendimiento laboral de sus servidores? Descríbalos brevemente.**

No se tiene ninguno.

**17. ¿En qué consiste la propuesta de gestión del rendimiento que promueve la ley SERVIR?**

En estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil con su institución

**18. ¿Los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento de los servidores del CENARES consideran lo regulado por la ley SERVIR? ¿Por qué?**

Sí, porque estos instrumentos nos explican bien como obtener las metas en base a los indicadores que cada servidor tener dentro de sus funciones

**19. ¿Los instrumentos que ha elaborado SERVIR, se trabajan a partir de indicadores de evaluación? ¿En qué consiste?**

Consiste en evaluar si el indicador mide el objetivo y si sus metas son retadoras o realistas.

**20. ¿La ley SERVIR se ha pronunciado con respecto a la cultura organizacional en las entidades públicas? ¿De qué manera?**

Si al crear las guías, las cuales ayudaran a los servidores a identificarse con la institución y el logro de los objetivos.

**21. ¿La ley SERVIR impulsa la formulación de la visión, misión, valores y objetivos institucionales, en las entidades públicas? ¿Por qué?**

No, porque toda institución pública nace con una visión, misión. Valores y objetivos para el desarrollo de su Plan Operativo, lo que ha hecho SERVIR es si valorar al servidor público que es quien se relaciona con los ciudadanos, lo que está haciendo SERVIR es que las instituciones Públicas mejoren sus objetivos dándole el plus de la valoración del personal pilar importante en una institución.

**22. ¿Por qué para SERVIR será importante promover el desarrollo de la cultura organizacional en las entidades públicas?**

Porque ayudaría a los servidores identificarse más con su institución y promover así el trabajo en equipo para el logro de sus metas.

**23. ¿Cómo se podría aplicar lo regulado por la ley SERVIR en relación a la cultura organizacional en el CENARES?**

A CENARES le falta mucho al respecto, los cambios continuos de personal y los adjuntos que trabajan cerrándose en su mundo no hace que haya participación en cada una de las áreas, es más cada uno defiende lo suyo no hay unidad.

**24. ¿La ley SERVIR se ha pronunciado con respecto al clima organizacional en las entidades públicas? ¿De qué manera?**

Entregando una guía que permita a las entidades públicas establecer criterios y brindar instrucciones para gestionar el proceso de cultura y clima organizacional, promoviendo así el compromiso de los servidores para el logro de objetivos y metas.

**25. ¿Cuáles son los aspectos que considera la ley SERVIR, para fomentar un positivo clima organizacional? Explicar.**

Promover un ambiente de trabajo agradable que permita que el servidor no solo se sienta cómodo, sino que tenga ganas de trabajar

**26. ¿La ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente**

En el caso de CENARES, se tuvo coordinaciones con SERVIR nos dio algunas orientaciones haciéndonos llegar una encuesta las cuales fueron remitidas a SERVIR y como respuesta se tuvo que nos acoplemos a las directivas de SERVIR.

**27. ¿Qué dificultades podemos encontrar para desarrollar el clima organizacional adecuado en la entidad? Describir brevemente.**

Existe grupos por cada una de los Centros en CENARES, donde se reúnen por grupos, mas no se forma un equipo donde podamos ver la situación de toda la institución en general.

En el caso de los nombrados existe siempre un rechazo a los CAS por el sueldo más que todo y eso que ellos sabían que cuando pasaran a ser nombrados sus sueldos serían los que son, pero no están de acuerdo con nada, por ello la misma dirección general no los toma en cuenta claro que no a todos, pero a la mayoría.

**28. ¿De qué manera la ley SERVIR favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales de su entidad?**

Haciendo que los servidores públicos, tengan la capacitación para el desarrollo de actividades, el reconocimiento por sus aportes, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

**29. ¿Encontrándose el CENARES en tránsito a SERVIR, le ha favorecido esta situación, para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?**

En alguna medida CENARES es un operador logístico que a la fecha no tiene documentos de gestión, se utiliza el del MINSA, una de sus objetivos es llegar a tiempo en la distribución de medicamentos y otros a nivel nacional lo que a la fecha no se cumple como quisiéramos, la capacitación ha servido para mejorar, pero nos falta mucho

**30. ¿Tiene conocimiento si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?**

No, esto porque a la fecha, se han cambiado a 4 directores cada uno dura 3 meses, por lo tanto, se cambian ejecutivos y cambian al personal de apoyo.

**31. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del CENARES? ¿Por qué?**

No, porque a la mayoría del personal nombrado y algunos CAS no les interesa porque no se ve el proceso del avance de este, solo están de acuerdo con SERVIR en lo que es capacitación

**32. ¿La implementación de la ley SERVIR, favorece el desarrollo institucional? ¿De qué manera?**

Si, porque regula la gestión, para conseguir un trabajo con eficiencia y eficacia, para servir mejor al ciudadano que es nuestro cliente final.

**33. Señale tres ventajas y tres desventajas de implementar la ley SERVIR en el CENARES.**

Mayor organización en las instituciones

Mejores condiciones económicas

Beneficios para todos los servidores de cualquier modalidad

**34. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional del CENARES? ¿Cómo?**

Si, básicamente en lo que es capacitación ya que se han mejorado algunos procesos, tiempos etc.

**35. ¿Cuál considera que ha sido el impacto de la Implementación de la ley SERVIR en su entidad? Explique brevemente.**

A la fecha no se ha implementado la Ley SERVIR, esto debido a que en el mes de octubre se entregó el Mapeo de Puestos a SERVIR, para que nos den el V°B°, para la segunda etapa, sin embargo no tenemos respuesta, eso que ya fue dado el V°B° de la persona encargada de ser contra parte de SERVIR para CENARES.

A la fecha el personal no siente SERVIR, ni está interesado, mientras más demore mejor para ellos es lo que creen, pero yo pienso que se debe impulsar más esta tarea ya que con esta pandemia podríamos aprovechar para definir bien los puestos.

## Anexo 9: Matriz de depuración y/o extracción de información

### Categoría 1 – Capacitación (C1)

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

#### Sub categoría 1 de C1: **Calidad de los cursos de capacitación (SC1)**

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?	Es una Ley que intenta establecer un régimen único para el personal del sector público.	Si, Por lo que sé que la Ley servir tiene por finalidad mejorar los puestos públicos a través de la meritocracia y por ende sus honorarios.	Si, la Ley SERVIR permite gestionar al recurso humano que labora en las entidades públicas del Estado, permite establecer un régimen basado en la meritocracia de los servidores.	Es una Ley que intenta establecer un régimen único  Ley servir tiene por finalidad mejorar los puestos públicos a través de la meritocracia  Ley SERVIR permite gestionar al recurso humano que labora en las entidades  basado en la meritocracia de los servidores.	Régimen único  Meritocracia  Recursos Humanos  Meritocracia
2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?	Es un plan que permite planificar las capacitaciones para el personal de la institución, con la finalidad de mejorar su desempeño en el afán de lograr los objetivos institucionales.	Si, es un plan que tiene por finalidad realizar acciones para la capacitación y evaluación del servidor público, el PDP debe contar con un Plan Estratégico Institucional y presupuesto.	Si, el PDP es un instrumento de gestión que permite preparar al recurso humano para responder a las necesidades públicas según su puesto de trabajo.	Es un plan que permite planificar las capacitaciones para el personal de la institución  con la finalidad de mejorar su desempeño en el afán de lograr los objetivos institucionales.  es un plan que tiene por finalidad realizar acciones para la capacitación y evaluación del servidor público.  el PDP debe contar con un Plan Estratégico Institucional y presupuesto  Si, el PDP es un instrumento de gestión que permite preparar al recurso humano para responder a las necesidades públicas  según su puesto de trabajo.	CALIDAD  Desempeño  Plan  POI  Presupuesto  Instrumento de gestión  Puesto de trabajo
3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?	Si, Tuve la oportunidad de recibir capacitación sobre la Gestión del proceso de capacitación en la ENAP, así como algunos cursos programados en el PDP de la entidad.	Si lo he recibido, en varias oportunidades por parte de la entidad en que trabajaba, fueron de gran utilidad en mi desempeño laboral, toda vez que eran capacitaciones que fortalecían los conocimientos orientados al trabajo que desempeñaba, dándome nuevas herramientas para complementarlas a los conocimientos ya adquiridos a lo largo de mi desempeño en la institución.	Si he recibido cursos en años anteriores, los cursos brindados permitieron que podamos atender satisfactoriamente las auditorías de certificación programadas.	cursos programados en el PDP de la entidad.  fueron de gran utilidad en mi desempeño laboral, toda vez que eran capacitaciones que fortalecían los conocimientos orientados al trabajo que desempeñaba, dándome nuevas herramientas para complementarlas a los conocimientos ya adquiridos  los cursos brindados permitieron que podamos atender satisfactoriamente las auditorías de certificación programadas	PDP  CALIDAD  CALIDAD  Mérito

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

#### Sub categoría 2 de C1: **Contribución de la capacitación a la entidad (SC2)**

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?	Si, ha permitido capacitar al personal de diferentes oficinas y equipos de la entidad en aspectos generales y específicos, acordes con el puesto y perfil del servidor, que	Si, antes la Entidad donde trabajaba no contaba con un presupuesto para las capacitaciones, va cuando se comenzó a implantar las capacitaciones eran más continuas y más enfocadas a nuestros puestos de trabajo, favoreciendo a muchos	Si, la Ley SERVIR permitió la aprobación de la Directiva relacionada al PDP, el cual se enfoca en complementar la formación que se	Si, ha permitido capacitar al personal de diferentes oficinas y equipos de la entidad en aspectos generales y específicos,  acordes con el puesto y perfil del servidor	CONTRIBUCIÓN  Perfil de puesto

	contribuyen con el desempeño del servidor y a mejorar algunos procesos de la entidad.	servidores públicos compañeros de la entidad.	requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.	que contribuyen con el desempeño del servidor y a mejorar algunos procesos de la entidad.  se comenzó a implantar las capacitaciones eran más continuas y más enfocada a nuestros puestos de trabajo.  la aprobación de la Directiva relacionada al PDP,  el cual se enfoca en complementar la formación que se requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.	Mejora Continua  Mejora Continua  Directiva  Mejora Continua
5. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?	Sí, porque nos remitimos a la RPE N° 141 de SERVIR, que nos proporciona todas las definiciones conceptuales, herramientas e instrumentos necesarios para formular el PDP; pero todavía existen algunas dificultades para evaluar los objetivos de desempeño (nivel de aplicación).	Si, por que en la manera de lo posible cumplían con todo lo programado en el plan de Desarrollo de las personas.	Sí, porque se nos ha distribuido los lineamientos e instructivo para la elaboración de matriz de necesidades de capacitación y se ha retroalimentado para una presentación correcta.	Sí, porque nos remitimos a la RPE N° 141 de SERVIR, que nos proporciona todas las definiciones conceptuales, herramientas e instrumentos necesarios para formular el PDP.  Si, por que en la manera de lo posible cumplían con todo lo programado en el plan de Desarrollo de las personas.  Sí, porque se nos ha distribuido los lineamientos e instructivo para la elaboración de matriz de necesidades de capacitación	RPE N° 141  PDP  Lineamientos Servir
6. Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?	Sí, en la mayor parte de los casos; siempre y cuando las matrices de requerimientos de capacitación, del DNC y del PDP se llenen adecuada y correctamente, esto a su vez facilita la formulación de los TDRs y por tanto se cumplan con los objetivos esperados.	SI, como le comenté anteriormente si han contribuido a mi desarrollo profesional y en otras oportunidades no lo han cubierto, toda vez que los institutos que se contrataban el nivel de enseñanza era muy baja.	Si, por un lado, la temática que se dicta es según lo solicitado por cada área usuaria y por otro lado ha despejado las interrogantes de los participantes.	matrices de requerimientos de capacitación, del DNC y del PDP se llenen adecuada y correctamente  facilita la formulación de los TDRs y por tanto se cumplan con los objetivos esperados.  han contribuido a mi desarrollo profesional  institutos que se contrataban el nivel de enseñanza era muy baja.  la temática que se dicta es según lo solicitado por cada área usuaria ha despejado las interrogantes de los participantes.	Matrices  TDRs  CONTRIBUCIÓN  Baja Calidad  Matrices  CONTRIBUCIÓN
7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Describalos brevemente.	Fortalece las competencias del personal y contribuye con el logro de los objetivos y metas institucionales.	En respuesta a la pregunta, la experiencia que se ha tenido de la implementación de la Ley servir en el Centro de Almacén y Distribución considero que los principales aportes son: que se ha tenido mayor presupuesto para la capacitación del personal del CADI y por ende mejorar el desempeño en las actividades que desarrollamos los colaboradores.	Talleres de sensibilización para todo el personal Asistencia técnica y asesoramiento	Fortalece las competencias del personal  contribuye con el logro de los objetivos y metas institucionales.  mejorar el desempeño en las actividades que  Talleres de sensibilización para todo el personal  Asistencia técnica y asesoramiento	Fortalecimiento de Competencias  CONTRIBUCIÓN  CONTRIBUCIÓN  CONTRIBUCIÓN  Asesoramiento
8. Con la capacitación recibida ¿ha mejorado su desempeño laboral en el CENARES? Explique	Sí, porque las capacitaciones se programan tomando en consideración los aspectos que faltan fortalecer (brechas), que permite aplicar lo aprendido y mejorar mi desempeño.			se programan tomando en consideración los aspectos que faltan fortalecer (brechas)  que permite aplicar lo aprendido y mejorar mi desempeño.	CONTRIBUCIÓN  Aprendizaje

## Anexo 10: Matriz de depuración y/o extracción de información

### Categoría 2 – Rendimiento (C2)

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

#### Sub categoría 1 de C2: **Objetivo y Metas institucionales** (SC1)

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
9. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?	Es un sistema administrativo de Recursos Humanos y una herramienta de gestión del talento humano, que permite evaluar las metas que se han trazado los servidores, es un ciclo de mejora continua.	Tengo por entendido que es un sistema que busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución.	La gestión del rendimiento busca identificar, reconocer y promover al recurso humano por su aporte al cumplimiento del objetivo institucional.	Es un sistema administrativo de Recursos Humanos y una herramienta de gestión del talento humano  permite evaluar las metas que se han trazado los servidores.  es un ciclo de mejora continua.  reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución.  busca identificar, reconocer y promover al recurso humano por su aporte al cumplimiento del objetivo institucional.	Herramienta de gestión  Metas  Mejora Continua  Reconocimiento Laboral OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES  Reconocimiento Laboral OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES
10. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?	Sí, porque es un proceso continuo y sistemático que toma como referencia el Plan Operativo Institucional que se formula cada año y que contempla objetivos y metas institucionales vinculados con el Plan Estratégico Institucional del sector, en este caso Salud.	Si, Los relacionan, toda vez que al tener un personal capacitado, la institución o entidad tendrá recursos humanos que realicen bien su trabajo y por ende cumplirán con los objetivos y metas institucionales	Sí, porque al contar con personal calificado y especializado permitirá brindar un mejor servicio a favor de los ciudadanos.	Sí, porque es un proceso continuo y sistemático que toma como referencia el Plan Operativo Institucional  que se formula cada año y que contempla objetivos y metas institucionales  al tener un personal capacitado, la institución o entidad tendrá recursos humanos que realicen bien su trabajo y por ende cumplirán con los objetivos y metas institucionales  Sí, porque al contar con personal calificado y especializado permitirá brindar un mejor servicio a favor de los ciudadanos	Proceso continuo  OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES  OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES  OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES
11. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades?	No podría especificarlo, porque la gestión del rendimiento está en fase piloto, interrumpido por la pandemia y a cargo del Centro de Gestión Administrativa.	Para el Centro de Almacén y Distribución el seguimiento ha presentado ciertas dificultades por la carga laboral que tuvo y tiene dicho personal, el cual no ha permitido que se realice actividades de retroalimentación por cada capacitación que se tenía y poder transmitirla a los demás colaboradores del CENARES.	Desconozco los motivos de no haberse brindado capacitaciones en el presente año. Pienso que se podría hacer partícipe a los trabajadores sobre los inconvenientes presentados para escuchar alternativas de solución.	la gestión del rendimiento está en fase piloto,  el seguimiento ha presentado ciertas dificultades por la carga laboral  no ha permitido que se realice actividades de retroalimentación	Fase Piloto  Seguimiento  Retroalimentación
12. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?	No se realizan procesos de retroalimentación de los cursos de capacitación que se han realizado.	Definitivamente el proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES.	Definitivamente de acuerdo, el conocer el nivel de logros, avance o dificultades orienta los esfuerzos del personal al logro de la meta trazada.	retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES.  conocer el nivel de logros, avance o dificultades orienta los esfuerzos del personal al logro de la meta trazada.	OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES  OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

**Sub categoría 2 de C2: Evaluación del Desempeño (SC2)**

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
13. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?	Evaluar el desempeño de los servidores, tomando en consideración el rol que desempeñan (puestos, perfiles de puesto) para contribuir con la gestión de la institución y que podrían impactar en los resultados de la institución.	Consiste en medir lo aprendido, así como la aplicación de las mejoras y aprendizaje y el impacto que tiene en la entidad.	En permitir un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.	<p>Evaluar el desempeño de los servidores, tomando en consideración el rol que desempeñan (puestos, perfiles de puesto) para contribuir con la gestión de la institución</p> <p>Consiste en medir lo aprendido,</p> <p>así como la aplicación de las mejoras y aprendizaje y el impacto que tiene en la entidad</p> <p>En permitir un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.</p>	<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>Indicadores de evaluación</p> <p>Aplicación de lo aprendido</p> <p>Análisis de rendimiento</p>
14. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?	En la institución aún no se ha implementado la evaluación del desempeño propuesta por SERVIR, se estuvo desarrollando un piloto con el Centro de Almacén y Distribución; pero la sede central del MINSA evalúa el desempeño del personal semestralmente sólo al personal nombrado bajo del régimen 276.	SI, CENARES, Contaba con los Jueves Informativos, que entre otras cosas se les invitaba a aquellos que habían recibido la capacitación a los demás servidores públicos que no lo habían recibido, de esta forma el capacitado retroalimentaba lo aprendido y colocaba como experiencia las actividades actuales que realizaba en su puesto de trabajo.	Estoy contratada bajo la modalidad CAS, desconozco si se me evalúa, sé que el personal nombrado si es evaluado por escrito por su jefe inmediato.	<p>se estuvo desarrollando un piloto con el Centro de Almacén y Distribución;</p> <p>la sede central del MINSA evalúa el desempeño del personal semestralmente sólo al personal nombrado bajo del régimen 276.</p> <p>el personal nombrado si es evaluado por escrito por su jefe inmediato.</p>	<p>Piloto</p> <p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p> <p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p>
15. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el CENARES?	La Oficina de Recursos Humanos del MINSA evalúa sólo al personal nombrado del CENARES; considero que el instrumento aplicado para la evaluación es muy subjetivo.	Sí.	Desconozco los criterios de evaluación implementados a la fecha.	<p>La Oficina de Recursos Humanos del MINSA evalúa sólo al personal nombrado del CENARES</p> <p>considero que el instrumento aplicado para la evaluación es muy subjetivo.</p> <p>Desconozco los criterios de evaluación</p>	<p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p> <p>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</p> <p>Indicadores de evaluación</p>
16. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.	Deberían ser cuantitativos, basados en metas que a su vez contribuyan con el logro de objetivos institucionales; articulados a los Planes Operativos Institucionales.	Brindar un seguimiento adecuado que permita una retroalimentación por cada capacitación que se tiene, así como crear indicadores que midan el trabajo antes y después de las capacitaciones.	Un instrumento de evaluación debería tener una estructura que permita identificar el nivel de conocimiento normativo, investigación que propicie la mejora en su puesto de trabajo, que permita anexar evidencias de logros.	<p>Deberían ser cuantitativos, basados en metas que a su vez contribuyan con el logro de objetivos institucionales; articulados a los Planes Operativos Institucionales.</p> <p>Brindar un seguimiento adecuado que permita una retroalimentación</p> <p>Un instrumento de evaluación debería tener una estructura que permita identificar el nivel de conocimiento normativo</p> <p>investigación que propicie la mejora en su puesto de trabajo</p> <p>, que permita anexar evidencias de logros.</p>	<p>Indicadores de evaluación</p> <p>Indicadores de Evaluación</p> <p>Estructura</p> <p>Mejora en el puesto</p> <p>Evidencias de logros</p>

## Anexo 11: Matriz de depuración y/o extracción de información

### Categoría 3 – Relaciones Humanas (C3)

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

#### Sub categoría 1 de C3: **Cultura Organizacional** (SC1)

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
17. ¿Qué entiende por cultura organizacional? Explique de forma general.	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y percepciones, sentimientos, formas de interacción de los miembros de una institución, que son importantes para el buen desempeño del personal y de la organización.	La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, normas, que adoptan y comparten los miembros de una organización.	Conjunto de hábitos, actitudes y valores que son comunes entre los servidores de una entidad. Consiste en fijar un objetivo en común y donde todos contribuyen para alcanzarlo.	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y percepciones, sentimientos, formas de interacción de los miembros de una institución, que son importantes para el buen desempeño del personal y de la organización.  La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, normas, que adoptan y comparten los miembros de una organización.  Conjunto de hábitos, actitudes y valores que son comunes entre los servidores de una entidad.  Consiste en fijar un objetivo en común y donde todos contribuyen para alcanzarlo.	CULTURA ORGANIZACIONAL  Organización  CULTURA ORGANIZACIONAL  Organización  CULTURA ORGANIZACIONAL  Organización
18. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?	Si, por que estás determinarían en cierto modo el logro de la misión y visión; por ejemplo, si la interacción del personal (buenas relaciones interpersonales) o las actitudes son proactivas contribuirían a un mejor desempeño.	SI las conozco, y siempre esta visible en la página web de la ENTIDAD., y si es parte de la cultura institucional, toda vez que como una unidad ejecutora del sector salud uno de los valores, normas y principio es brindar salud a los demás.	SI las conozco, si es parte de la cultura organizacional pues nos da las pautas a seguir en beneficio de los usuarios de la entidad.	SI, por que estás determinarían en cierto modo el logro de la misión y visión; por ejemplo, si la interacción del personal (buenas relaciones interpersonales) o las actitudes son proactivas contribuirían a un mejor desempeño.  SI las conozco, y siempre esta visible en la página web de la ENTIDAD., y si es parte de la cultura institucional, toda vez que como una unidad ejecutora del sector salud uno de los valores, normas y principio es brindar salud a los demás.  SI las conozco, si es parte de la cultura organizacional pues nos da las pautas a seguir en beneficio de los usuarios de la entidad.	CULTURA ORGANIZACIONAL  CULTURA ORGANIZACIONAL  CULTURA ORGANIZACIONAL
19. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Cómo se practican?	Valores éticos como la responsabilidad, la justicia, la honestidad, el respeto, puntualidad, generosidad. No todos se practican o aplican, dada la complejidad de algunos de los valores.	VERACIDAD, HONESTIDAD - Se van practicando a la medida de que se va comunicando a los colaboradores mediante avisos de practicar los valores a través de correos electrónicos, avisos en los murales y socializando la práctica de los mencionados valores en diferentes reuniones que realiza la ENTIDAD.	Los valores que se requieren al contratar personal son: solidaridad y honradez.	Valores éticos como la responsabilidad, la justicia, la honestidad, el respeto, puntualidad, generosidad.  VERACIDAD, HONESTIDAD - Se van practicando a la medida de que se va comunicando a los colaboradores mediante avisos de practicar los valores a través de correos electrónicos, avisos en los murales y socializando la práctica de los mencionados valores en diferentes reuniones que realiza la ENTIDAD.  solidaridad y honradez.	Valores éticos  Practica de valores  Difusión  Valores
20. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.	No, se conoce más sobre el PDP, la Gestión del Rendimiento y el Tránsito a la Ley del Servicio Civil.	Si, mediante el área de recursos humanos se fomenta la cultura organizacional relacionada a las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores de la ENTIDAD.	La Ley SERVIR si fomenta la cultura organizacional; sin embargo, sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del equipo SERVIR.	Si, mediante el área de recursos humanos se fomenta la cultura organizacional relacionada a las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores de la ENTIDAD.  La Ley SERVIR si fomenta la cultura organizacional; sin embargo, sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del equipo SERVIR.	Recursos Humanos  Ley Servir  Acompañamiento de Servir
20. ¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?		Fortaleciendo las actividades que fomenten los hábitos, valores actitudes y tradiciones en la entidad a través de pasantías, reuniones de coordinación, incentivando al trabajo en un ambiente cómodo.	Fomentando dinámicas presenciales relacionadas a la difusión de la política, misión, visión, valores, planes en cada sede del CENARES.	Fortaleciendo las actividades que fomenten los hábitos, valores actitudes y tradiciones en la entidad a través de pasantías, reuniones de coordinación, incentivando al trabajo en un ambiente cómodo.  Fomentando dinámicas presenciales relacionadas a la difusión de la política, misión, visión, valores, planes en cada sede del CENARES.	CULTURA ORGANIZACIONAL  CULTURA ORGANIZACIONAL

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

**Sub categoría 2 de C3: Clima Organizacional (SC2)**

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	Sí.	Sí.	Eso sí, en los almacenes se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos.	Vocación de servicio y apoyo entre todos.	Servicio
22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	Sí.	Sí.	Existe comunicación horizontal, es decir el personal operativo tiene la confianza de realizar consultas al personal técnico cuando lo estiman necesario, relación lograda por la constante interacción.	Existe comunicación horizontal. es decir el personal operativo tiene la confianza de realizar consultas al personal técnico cuando lo estiman necesario. relación lograda por la constante interacción.	Comunicación Confianza Seguridad Constante interacción
23. ¿Conoce si la ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente.	No, en realidad, no sé si se desarrolla ese aspecto.	Si, bien es cierto en CENARES, se ha brindado un clima organizacional, pero considero que la Ley SERVIR, no ha dado mayor soporte y cuidado en esta, toda vez que en CENARES, cada vez que hay cambio de director (ra) General, Todo este buen clima cambia, teniendo en cuenta que cada director general tiene su forma de dirigir a la institución y en muchas veces afecta a todo el Plan. Ejemplo en el año 2019, ante una nueva gestión, se procedió a no renovar el CONTRATO CAS a muchas personas que ya tenían entre 10 años y 7 años brindando sus servicios a la entidad, por lo que al no contar con sus servicios se desperdició años de capacitación, entrenamiento en beneficio de la ENTIDAD, así como también se perdió todo lo programado para la implementación de SERVIR, toda vez que los nombrados son pocos y los CAS con muchos años en la entidad son bastante, por lo que todo quedó en nada a si como los proyectos planteados para el desarrollo de SERVIR, en la entidad.	Sé que ha aprobado una guía para el proceso de clima organizacional que comprende 03 fases: Planificación, intervención y evaluación.	Si, bien es cierto en CENARES, se ha brindado un clima organizacional, pero considero que la Ley SERVIR, no ha dado mayor soporte y cuidado en esta, toda vez que en CENARES, cada vez que hay cambio de director (ra) General, Todo este buen clima cambia, teniendo en cuenta que cada director general tiene su forma de dirigir a la institución y en muchas veces afecta a todo el Plan. se procedió a no renovar el CONTRATO CAS se desperdició años de capacitación, entrenamiento en beneficio de la ENTIDAD, así como también se perdió todo lo programado para la implementación de SERVIR. lo que todo quedó en nada a si como los proyectos planteados para el desarrollo de SERVIR, en la entidad.	CLIMA ORGANIZACIONAL Soporte Rol del Director Rol del Director Rol del Director Frustración
24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?	Si, por medio de la capacitación y participación en comités para desarrollar algunos proyectos de mejora para la institución.	Esto mucho depende de la persona encargada de la DIRECCIÓN GENERAL, teniendo en cuenta que cada director (ra) tiene con maneras de trabajos diferentes y con visiones distintas que muchas veces no se da importancia a la cultura organizacional que la entidad estuvo desarrollando.	No lo he percibido aún.	Si, por medio de la capacitación y participación en comités para desarrollar algunos proyectos de mejora para la institución. Esto mucho depende de la persona encargada de la DIRECCIÓN GENERAL, teniendo en cuenta que cada director (ra) tiene con maneras de trabajos diferentes y con visiones distintas que muchas veces no se da importancia a la cultura organizacional que la entidad estuvo desarrollando.	Mérito Rol del Director Rol del Director Cultura Organizacional

<p>25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?</p>	<p>Actualmente SI, porque tenemos una Directora Ejecutiva que es muy empática y proactiva con el personal a su cargo y bastante integradora con sus equipos técnicos.</p>	<p>Como lo dije en la pregunta 13, en CENARES si es buena el ambiente de trabajo, pero todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora general que su forma de trabajo no está alineada con la visión y misión de la institución poniendo en zozobra la estabilidad emocional de los trabajadores al verse afectados ante un futuro no renovación de sus contratos. Estos hechos hacen que de un buen ambiente de trabajo a un mal ambiente de trabajo.</p>	<p>El ambiente de trabajo en los almacenes es agradable, se siente el trabajo de equipo coordinado pese a las presiones de rutina que se experimenta.</p>	<p>Actualmente SI, porque tenemos una Directora Ejecutiva que es muy empática y proactiva con el personal a su cargo y bastante integradora con sus equipos técnicos.</p> <p>si es buena el ambiente de trabajo.</p> <p>pero todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora general que su forma de trabajo no está alineada con la visión y misión de la institución, poniendo en</p> <p>zozobra la estabilidad emocional de los trabajadores al verse afectados ante un futuro no renovación de sus contratos.</p> <p>Estos hechos hacen que de un buen ambiente de trabajo a un mal ambiente de trabajo.</p>	<p>Rol del Director</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Rol del Director</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>
---	---	--	---	---	--

## Anexo 12: Matriz de depuración y/o extracción de información

### Categoría 4 – Ley Servir (C4)

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría 1 de C4: Logro de objetivos (SC1)**

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
26. ¿Podría decirnos cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019?	Garantizar el acceso a cuidados y servicios de salud de calidad organizados en Redes Integrada de Salud; centradas en la persona; familia y comunidad; con énfasis en la promoción de salud y la prevención de la enfermedad; y Sistema de suministro público de recursos de salud; eficiente; oportuno y transparente.	Brindar un servicio de abastecimiento de recursos estratégicos en salud de forma oportuna, óptima y profesional, mejorar continuamente, lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades y expectativas de la demás dependencia de salud a nivel nacional.	El objetivo institucional que se mantiene a la fecha es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en salud a nivel nacional.	<p>Garantizar el acceso a cuidados y servicios de salud de calidad organizados en Redes Integrada de Salud; centradas en la persona; familia y comunidad; con énfasis en la promoción de salud y la prevención de la enfermedad; y Sistema de suministro público de recursos de salud; eficiente; oportuno y transparente.</p> <p>Brindar un servicio de abastecimiento de recursos estratégicos en salud de forma oportuna, óptima y profesional, mejorar continuamente, lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades y expectativas de la demás dependencia de salud a nivel nacional.</p> <p>El objetivo institucional que se mantiene a la fecha es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en salud a nivel nacional.</p>	<p>LOGRO DE OBJETIVOS</p> <p>LOGRO DE OBJETIVOS</p> <p>LOGRO DE OBJETIVOS</p>
27. Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, ¿Ha favorecido esta situación para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?	No podría especificarlo, porque el proceso se ha interrumpido con la Pandemia por coronavirus.	Sí, porque fortalece los conocimientos de los servidores, hay una mejora continua en los procesos y por ende se vierten en los objetivos institucionales.	Considero que la Ley SERVIR favorecería al logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación, porque está pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.	<p>Sí, porque fortalece los conocimientos de los servidores, hay una mejora continua en los procesos y por ende se vierten en los objetivos institucionales.</p> <p>Considero que la Ley SERVIR favorecería al logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación</p> <p>pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.</p>	<p>Mejora Continua</p> <p>Etapas de Ley Servir</p> <p>Puestos Procesos</p> <p>Procedimientos</p>
28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?	No todos muestran interés por conocer sobre la Ley de SERVIR.	NO, falta mayor socialización sobre la Ley Servir a todos los colaboradores de la Entidad.	No lo creo, se necesitaría constante difusión ya que continuamente se contrata nuevo personal.	<p>No todos muestran interés por conocer sobre la Ley de SERVIR.</p> <p>NO, falta mayor socialización sobre la Ley Servir a todos los colaboradores de la Entidad.</p> <p>No lo creo, se necesitaría constante difusión ya que continuamente se contrata nuevo personal.</p>	<p>Desinterés</p> <p>Falta de Socialización</p> <p>Difusión</p>
29. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del CENARES? ¿Por qué?		NO, por desconocimiento y falta de entendimiento de muchos colaboradores sobre de lo que se trata la LEY SERVIR.	Pienso que a todos nos interesa porque favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, el personal está llano a colaborar con ganas de aprender y perfilar mejor su desempeño.	<p>NO, por desconocimiento y falta de entendimiento de muchos colaboradores sobre de lo que se trata la LEY SERVIR.</p> <p>Pienso que a todos nos interesa porque favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, el personal está llano a colaborar con ganas de aprender y perfilar mejor su desempeño.</p>	<p>Desconocimiento</p> <p>Reconocimiento</p>
30. ¿En qué medida la ley SERVIR favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.		Favorecería en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores que permitan realizar un trabajo eficiente y en consecuencia la buena imagen de la ENTIDAD.	La Ley SERVIR favorecería en mucho a la labor del CENARES porque fomenta la capacitación que mejore el rendimiento de cada trabajador.	<p>Favorecería en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores que permitan realizar un trabajo eficiente y en consecuencia la buena imagen de la ENTIDAD.</p> <p>La Ley SERVIR favorecería en mucho a la labor del CENARES porque fomenta la capacitación que mejore el rendimiento de cada trabajador.</p>	<p>LOGRO DE OBJETIVOS</p> <p>LOGRO DE OBJETIVOS</p>

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría 2 de C4: Desarrollo Institucional (SC2)**

Preguntas	P1.	P2.	P3.	Extracto	Sub categoría
29. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?	Si, en el fortalecimiento de competencias del personal con el PDP y el tránsito a la Ley del Servicio Civil, que ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.	SI, mejorando destrezas, desempeño laboral, ejecución de planes y desarrollo personal.	Aún en proceso.	Si, en el fortalecimiento de competencias del personal con el PDP y el tránsito a la Ley del Servicio Civil, que ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.  SI, mejorando destrezas, desempeño laboral, ejecución de planes y desarrollo personal.	DESARROLLO INSTITUCIONAL  Desarrollo
30. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.	Ventajas: Establece un orden en cuanto a los regímenes laborales, remuneraciones, deberes y obligaciones de los servidores. Desventajas: Es un proceso bastante largo, discontinuo y no aplica a los trabajadores de a SUNAT, el Banco Central de Reserva, la Superintendencia de Banca y Seguros y el Congreso de la República.	VENTAJAS: Destina una partida especial para el desarrollo de capacitaciones a los colaboradores. Los colaboradores mejoran su desempeño laboral. Mayor conocimiento e importancia de las actividades que realizan. DESVENTAJAS: No garantiza un buen clima laboral cuando hay cambio de gestiones que no tienen la misma visión que sus antecesores. No establece límites a las nuevas gestiones hasta donde actuar en relación al personal con mayor tiempo en la entidad que trabajan bajo un régimen laboral que está en contantes renovaciones y periodos contractual. No hay acciones inmediatas y es muy larga el proceso de implementación y adecuación.	Ventajas: Crecimiento profesional dentro de la carrera, contar con personal calificado, usuario satisfecho por un mejor servicio. Desventaja: Despido del personal desaprobado, limita negociación para aumento de sueldo si en algún momento se estime necesario, cese de personal si se reestructuran las instituciones.	Establece un orden en cuanto a los regímenes laborales, remuneraciones, deberes y obligaciones de los servidores.  desarrollo de capacitaciones a los colaboradores.  Los colaboradores mejoran su desempeño laboral. Mayor conocimiento e importancia de las actividades que realizan.  Ventajas: Crecimiento profesional dentro de la carrera, contar con personal calificado, usuario satisfecho por un mejor servicio.  Es un proceso bastante largo, discontinuo  No garantiza un buen clima laboral cuando hay cambio de gestiones que no tienen la misma visión que sus antecesores.  No hay acciones inmediatas y es muy larga el proceso de implementación y adecuación.  Desventaja: Despido del personal desaprobado, limita negociación para aumento de sueldo si en algún momento se estime necesario, cese de personal si se reestructuran las instituciones.	Régimen único  Desarrollo de capacitaciones  Desempeño Laboral  DESARROLLO INSTITUCIONAL  Proceso largo  No garantiza Clima Laboral  Proceso de implementación  Negociación Laboral limitada
31. ¿Qué entiende por desarrollo institucional?		Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de Acción y mejoramiento, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.	Entiendo que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.	Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de Acción y mejoramiento,  planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.  Entiendo que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.	DESARROLLO INSTITUCIONAL  DESARROLLO INSTITUCIONAL  Mejora Continua
31. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?	Qué exista un seguimiento y asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito de la Ley del Servicio Civil; así como en la implementación de la Gestión del Rendimiento.	Que velen por los derechos y estabilidad de los trabajadores, en el marco de las evaluaciones y capacidades adquiridas durante el periodo de adecuación e implementación de la mencionada LEY.	Le pediría que designen personal del SERVIR para implementar los lineamientos del SERVIR en el CENARES, por cuanto un acompañamiento a distancia no tiene el mismo impacto favorable en el tiempo.	Qué exista un seguimiento y asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito de la Ley del Servicio Civil; así como en la implementación de la Gestión del Rendimiento.  Que velen por los derechos y estabilidad de los trabajadores, en el marco de la Protección del evaluaciones y capacidades adquiridas durante el periodo de adecuación e implementación de la mencionada LEY.  Le pediría que designen personal del SERVIR para implementar los lineamientos del SERVIR en el CENARES, por cuanto un acompañamiento a distancia no tiene el mismo impacto favorable en el tiempo.	Asistencia Técnica  Protección del Proceso  Asistencia Técnica
32. ¿Cuál ha sido el impacto de la Implementación de la ley SERVIR en su entidad? Explique brevemente.	La implementación aún no se ha concretado, el proceso ha sido interrumpido por la pandemia.			La implementación aún no se ha concretado.	Proceso Inconcluso

## Anexo 13: Matriz de reducción de datos y/o categorización

### Categoría 1 - Capacitación (C1)

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

#### Sub categoría 1 de C1: **Calidad de los cursos de capacitación** (SC1)

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?	Es una Ley que intenta establecer un régimen único	Régimen único	CA1
	Ley servir tiene por finalidad mejorar los puestos públicos a través de la meritocracia	Meritocracia	CA2
	Ley SERVIR permite gestionar al recurso humano que labora en las entidades	Recursos Humanos	CA3
	basado en la meritocracia de los servidores.	Meritocracia	CA2
2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?	Es un plan que permite planificar las capacitaciones para el personal de la institución	CALIDAD	SC1C
	con la finalidad de mejorar su desempeño en el afán de lograr los objetivos institucionales.	Desempeño	CA4
	es un plan que tiene por finalidad realizar acciones para la capacitación y evaluación del servidor público,	Plan	CA5
	el PDP debe contar con un Plan Estratégico Institucional y presupuesto	POI Presupuesto	CA6
	Si, el PDP es un instrumento de gestión que permite preparar al recurso humano para responder a las necesidades públicas	Instrumento de gestión	CA7
	Según su puesto de trabajo.	Puesto de trabajo	CA8
3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?	cursos programados en el PDP de la entidad.	PDP	CA9
	fueron de gran utilidad en mi desempeño laboral, toda vez que eran capacitaciones que fortalecían los conocimientos orientados al trabajo que desempeñaba, dándome nuevas herramientas para complementarlas a los conocimientos ya adquiridos	CALIDAD	SC1C
	los cursos brindados permitieron que podamos atender satisfactoriamente las auditorias de certificación programadas	Mérito	CA2

**Objetivo Específico (OE2):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

**Sub categoría 2 de C2: Contribución de la capacitación a la entidad (SC2)**

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?	<p>Si, ha permitido capacitar al personal de diferentes oficinas y equipos de la entidad en aspectos generales y específicos.</p> <p>acordes con el puesto y perfil del servido</p> <p>que contribuyen con el desempeño del servidor y a mejorar algunos procesos de la entidad.</p> <p>se comenzó a implantar las capacitaciones eran más continuas y más enfocado a nuestros puestos de trabajo.</p> <p>la aprobación de la Directiva relacionada al PDP,</p> <p>el cual se enfoca en complementar la formación que se requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.</p>	<p>CONTRIBUCIÓN</p> <p>Perfil de puesto</p> <p>Mejora Continua</p> <p>Mejora Continua</p> <p>Directiva</p> <p>Mejora Continua</p>	<p>SC2C</p> <p>CA10</p> <p>CA11</p> <p>CA11</p> <p>CA12</p> <p>CA11</p>
5. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?	<p>Sí, porque nos remitimos a la RPE N° 141 de SERVIR, que nos proporciona todas las definiciones conceptuales, herramientas e instrumentos necesarios para formular el PDP;</p> <p>Si, por que en la manera de lo posible cumplían con todo lo programado en el plan de Desarrollo de las personas.</p> <p>Sí, porque se nos ha distribuido los lineamientos e instructivo para la elaboración de matriz de necesidades de capacitación</p>	<p>RPE N° 141</p> <p>PDP</p> <p>Lineamientos Servir</p>	<p>CA13</p> <p>CA9</p> <p>CA14</p>
6. Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?	<p>matrices de requerimientos de capacitación, del DNC y del PDP se llenen adecuada y correctamente</p> <p>facilita la formulación de los TDRs y por tanto se cumplan con los objetivos esperados.</p> <p>han contribuido a mi desarrollo profesional</p> <p>institutos que se contrataban el nivel de enseñanza era muy baja.</p> <p>la temática que se dicta es según lo solicitado por cada área usuaria</p> <p>ha despejado las interrogantes de los participantes.</p>	<p>Requerimientos</p> <p>TDRs</p> <p>CONTRIBUCIÓN</p> <p>Baja Calidad</p> <p>Matrices</p> <p>CONTRIBUCIÓN</p>	<p>CA15</p> <p>CA16</p> <p>SC2C</p> <p>CA17</p> <p>CA18</p> <p>SC2C</p>
7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.	<p>Fortalece las competencias del personal</p> <p>contribuye con el logro de los objetivos y metas institucionales.</p> <p>mejorar el desempeño en las actividades que</p> <p>Talleres de sensibilización para todo el personal</p> <p>Asistencia técnica y asesoramiento</p>	<p>Fortalecimiento de competencias</p> <p>CONTRIBUCIÓN</p> <p>CONTRIBUCIÓN</p> <p>CONTRIBUCIÓN</p> <p>Asesoramiento</p>	<p>CA19</p> <p>SC2C</p> <p>SC2C</p> <p>SC2C</p> <p>CA20</p>
8. Con la capacitación recibida ¿ha mejorado su desempeño laboral en el CENARES? Explique	<p>se programan tomando en consideración los aspectos que faltan fortalecer (brechas).</p> <p>que permite aplicar lo aprendido y mejorar mi desempeño.</p>	<p>CONTRIBUCIÓN</p> <p>Aprendizaje</p>	<p>SC2C</p> <p>CA21</p>

## Anexo 14: Matriz de reducción de datos y/o categorización

### Categoría 2 - Rendimiento (C2)

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

#### Sub categoría 1 de C2: **Objetivo y Metas institucionales** (SC1)

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
9. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?	Es un sistema administrativo de Recursos Humanos y una herramienta de gestión del talento humano	Herramienta de gestión	R1
	permite evaluar las metas que se han trazado los servidores	Metas	R2
	es un ciclo de mejora continua.	Mejora Continua	R3
	reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución.	Reconocimiento Laboral OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	R4 SC1R
	busca identificar, reconocer y promover al recurso humano por su aporte al cumplimiento del objetivo institucional.	Reconocimiento Laboral OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	R4 SC1R
10. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?	Sí, porque es un proceso continuo y sistemático que toma como referencia el Plan Operativo Institucional	Proceso continuo	RE5
	que se formula cada año y que contempla objetivos y metas institucionales	OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R
	al tener un personal capacitado, la institución o entidad tendrá recursos humanos que realicen bien su trabajo y por ende cumplirán con los objetivos y metas institucionales	OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R
	Sí, porque al contar con personal calificado y especializado permitirá brindar un mejor servicio a favor de los ciudadanos	OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R
11. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades?	la gestión del rendimiento está en fase piloto.	Fase Piloto	R6
	el seguimiento ha presentado ciertas dificultades por la carga laboral	Seguimiento	R7
	no ha permitido que se realice actividades de retroalimentación	Retroalimentación	R8
12. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?	retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES.	OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R
	conocer el nivel de logros, avance o dificultades orienta los esfuerzos del personal al logro de la meta trazada.	OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

**Sub categoría 2 de C2: Evaluación del desempeño (SC2)**

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
13. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?	<p>Evaluar el desempeño de los servidores, tomando en consideración el rol que desempeñan (puestos, perfiles de puesto) para contribuir con la gestión de la institución</p> <p>Consiste en medir lo aprendido,</p> <p>así como la aplicación de las mejoras y aprendizaje y el impacto que tiene en la entidad</p> <p>En permitir un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.</p>	<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>Indicadores de evaluación</p> <p>Aplicación de lo aprendido</p> <p>Análisis de rendimiento</p>	<p>SC2R</p> <p>R9</p> <p>R10</p> <p>R11</p>
14. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?	<p>se estuvo desarrollando un piloto con el Centro de Almacén y Distribución;</p> <p>la sede central del MINSA evalúa el desempeño del personal semestralmente sólo al personal nombrado bajo del régimen 276.</p> <p>el personal nombrado si es evaluado por escrito por su jefe inmediato.</p>	<p>Piloto</p> <p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p> <p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p>	<p>R12</p> <p>SC2R</p> <p>SC2R</p>
15. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el CENARES?	<p>La Oficina de Recursos Humanos del MINSA evalúa sólo al personal nombrado del CENARES</p> <p>considero que el instrumento aplicado para la evaluación es muy subjetivo.</p> <p>Desconozco los criterios de evaluación</p>	<p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p> <p>Instrumento de evaluación</p> <p>Indicadores de evaluación</p>	<p>SC2R</p> <p>R13</p> <p>R9</p>
16. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.	<p>Deberían ser cuantitativos, basados en metas que a su vez contribuyan con el logro de objetivos institucionales; articulados a los Planes Operativos Institucionales.</p> <p>Brindar un seguimiento adecuado que permita una retroalimentación</p> <p>Un instrumento de evaluación debería tener una estructura que permita identificar el nivel de conocimiento normativo</p> <p>investigación que propicie la mejora en su puesto de trabajo</p> <p>, que permita anexar evidencias de logros.</p>	<p>Indicadores de evaluación</p> <p>Indicadores de Evaluación</p> <p>Estructura</p> <p>Mejora en el puesto</p> <p>Evidencias de logros</p>	<p>R9</p> <p>R9</p> <p>R14</p> <p>R15</p> <p>R16</p>

## Anexo 15: Matriz de reducción de datos y/o categorización

### Categoría 3 – Relaciones Humanas (C3)

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

#### Sub categoría 1 de la C3: **Cultura Organizacional** (SC1)

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
17. ¿Qué entiende por cultura organizacional? Explique de forma general.	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y percepciones, sentimientos, formas de interacción de los miembros de una institución, que son importantes para el buen desempeño del personal y de la organización.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
	La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, normas, que adoptan y comparten los miembros de una organización.	Organización	RH1
	Conjunto de hábitos, actitudes y valores que son comunes entre los servidores de una entidad.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
	Consiste en fijar un objetivo en común y donde todos contribuyen para alcanzarlo.	Organización	RH1
		CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
18. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?	Si, por que estás determinarían en cierto modo el logro de la misión y visión; por ejemplo, si la interacción del personal (buenas relaciones interpersonales) o las actitudes son proactivas contribuirían a un mejor desempeño.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
	SI las conozco, y siempre esta visible en la página web de la ENTIDAD., y si es parte de la cultura institucional, toda vez que como una unidad ejecutora del sector salud uno de los valores, normas y principio es brindar salud a los demás.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
	Si las conozco, si es parte de la cultura organizacional pues nos da las pautas a seguir en beneficio de los usuarios de la entidad.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
19. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Cómo se practican?	Valores éticos como la responsabilidad, la justicia, la honestidad, el respeto, puntualidad, generosidad.	Valores éticos	RH2
	VERACIDAD, HONESTIDAD - Se van practicando a la medida de que se va comunicando a los colaboradores mediante	Practica de valores	RH3
	avisos de practicar los valores a través de correos electrónicos, avisos en los murales y socializando la práctica de los mencionados valores en diferentes reuniones que realiza la ENTIDAD.	Difusión	RH4
	solidaridad y honradez.	Valores	RH5
20. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.	Si, mediante el área de recursos humanos se fomenta la cultura organizacional relacionada a las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores de la ENTIDAD.	Recursos Humanos	RH6
	La Ley SERVIR si fomenta la cultura organizacional; sin embargo,	Ley Servir	RH7
	sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del equipo SERVIR.	Acompañamiento de Servir	RH8
20. ¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?	Fortaleciendo las actividades que fomenten los hábitos, valores actitudes y tradiciones en la entidad a través de pasantías, reuniones de coordinación, incentivando al trabajo en un ambiente cómodo.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH
	Fomentando dinámicas presenciales relacionadas a la difusión de la política, misión, visión, valores, planes en cada sede del CENARES.	CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

**Sub categoría 2 de la C3: Clima Organizacional (SC2)**

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	Vocación de servicio y apoyo entre todos.	Servicio	RH9
22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	Existe comunicación horizontal.	Comunicación	RH10
	es decir el personal operativo tiene la confianza de	Confianza	RH11
	realizar consultas al personal técnico cuando lo estiman necesario.	Seguridad	RH12
	relación lograda por la constante interacción.	Constante interacción	RH13
23. ¿Conoce si la ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente.	Si, bien es cierto en CENARES, se ha brindado un clima organizacional	CLIMA ORGANIZACIONAL	RH2CL
	, pero considero que la Ley SERVIR, no ha dado mayor soporte y	Soporte	RH14
	cuidado en esta, toda vez que en CENARES, cada vez que hay cambio de director (ra) General, Todo este buen clima cambia, teniendo en cuenta que cada	Rol del Director	RH15
	director general tiene su forma de dirigir a la institución y en muchas veces afecta a todo el Plan.	Rol del Director	RH15
	se procedió a no renovar el CONTRATO CAS se desperdició años de capacitación, entrenamiento en beneficio de la ENTIDAD, así como también se perdió todo lo programado para la implementación de SERVIR.	Rol del Director	RH15
	lo que todo quedó en nada a si como los proyectos planteados para el desarrollo de SERVIR, en la entidad.	Frustración	RH16
24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?	Si, por medio de la capacitación y participación en comités para desarrollar algunos proyectos de mejora para la institución	Mérito	RH17
	Esto mucho depende de la persona encargada de la DIRECCIÓN GENERAL.	Rol del Director	RH15
	teniendo en cuenta que cada director (ra) tiene con maneras de trabajos diferentes y con visiones distintas	Rol del Director	RH15
	que muchas veces no se da importancia a la cultura organizacional que la entidad estuvo desarrollando.	Cultura Organizacional	RH18
25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?	Actualmente SI, porque tenemos una Directora Ejecutiva que es muy empática y proactiva con el personal a su cargo y bastante integradora con sus equipos técnicos.	Rol del Director	RH15
	si es buena el ambiente de trabajo,	Ambiente de trabajo	RH19
	pero todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora general que su forma de trabajo no está alineada con la visión y misión de la institución, poniendo en	Rol del Director	RH15
	zozobra la estabilidad emocional de los trabajadores al verse afectados ante un futuro no renovación de sus contratos.	CLIMA ORGANIZACIONAL	RH2CL
	Estos hechos hacen que de un buen ambiente de trabajo a un mal ambiente de trabajo.	CLIMA ORGANIZACIONAL	RH2CL

## Anexo 16: Matriz de reducción de datos y/o categorización

### Categoría 4 – Ley Servir (C4)

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

#### Sub categoría 1 de la C4: **Logro de objetivos** (SC1)

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
26. ¿Podría decirnos cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019?	Garantizar el acceso a cuidados y servicios de salud de calidad organizados en Redes Integrada de Salud; centradas en la persona; familia y comunidad; con énfasis en la promoción de salud y la prevención de la enfermedad; y Sistema de suministro público de recursos de salud; eficiente; oportuno y transparente.	LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS
	Brindar un servicio de abastecimiento de recursos estratégicos en salud de forma oportuna, óptima y profesional, mejorar continuamente, lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades y expectativas de la demás dependencia de salud a nivel nacional.	LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS
	El objetivo institucional que se mantiene a la fecha es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en salud a nivel nacional.	LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS
27. Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, ¿Ha favorecido esta situación para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?	Sí, porque fortalece los conocimientos de los servidores, hay una mejora continua en los procesos y por ende se vierten en los objetivos institucionales.	Mejora Continua	LS1
	Considero que la Ley SERVIR favorecería al logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación	Etapas de Ley Servir	LS2
	pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.	Puestos Procesos Procedimientos	LS3
28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?	No todos muestran interés por conocer sobre la Ley de SERVIR.	Desinterés	LS4
	NO, falta mayor socialización sobre la Ley Servir a todos los colaboradores de la Entidad.	Falta de Socialización	LS5
	No lo creo, se necesitaría constante difusión ya que continuamente se contrata nuevo personal.	Difusión	LS6
29. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del CENARES? ¿Por qué?	NO, por desconocimiento y falta de entendimiento de muchos colaboradores sobre de lo que se trata la LEY SERVIR.	Desconocimiento	LS7
	Pienso que a todos nos interesa porque favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, el personal está llano a colaborar con ganas de aprender y perfilar mejor su desempeño.	Reconocimiento	LS8
30. ¿En qué medida la ley SERVIR favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.	Favorecería en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores que permitan realizar un trabajo eficiente y en consecuencia la buena imagen de la ENTIDAD.	LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS
	La Ley SERVIR favorecería en mucho a la labor del CENARES porque fomenta la capacitación que mejore el rendimiento de cada trabajador.	LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría 2 de la C4: Desarrollo Institucional (SC2)**

Preguntas	Extracto	Sub categorías	Códigos
29. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?	<p>Si, en el fortalecimiento de competencias del personal con el PDP y el tránsito a la Ley del Servicio Civil, que ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.</p> <p>SI, mejorando destrezas, desempeño laboral, ejecución de planes y desarrollo personal.</p>	<p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> <p>Desarrollo</p>	<p>SC2LS</p> <p>LS9</p>
30. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.	<p>Establece un orden en cuanto a los regímenes laborales, remuneraciones, deberes y obligaciones de los servidores.</p> <p>desarrollo de capacitaciones a los colaboradores.</p> <p>Los colaboradores mejoran su desempeño laboral. Mayor conocimiento e importancia de las actividades que realizan.</p> <p>Ventajas: Crecimiento profesional dentro de la carrera, contar con personal calificado, usuario satisfecho por un mejor servicio.</p> <p>Es un proceso bastante largo, discontinúo</p> <p>No garantiza un buen clima laboral cuando hay cambio de gestiones que no tienen la misma visión que sus antecesores.</p> <p>No hay acciones inmediatas y es muy larga el proceso de implementación y adecuación.</p> <p>Desventaja: Despido del personal desaprobado, limita negociación para aumento de sueldo si en algún momento se estime necesario, cese de personal si se reestructuran las instituciones</p>	<p>Régimen único</p> <p>Desarrollo de capacitaciones</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> <p>Proceso largo</p> <p>No garantiza Clima Laboral</p> <p>Proceso de implementación</p> <p>Negociación Laboral limitada</p>	<p>LS10</p> <p>LS11</p> <p>LS12</p> <p>SC2LS</p> <p>LS13</p> <p>LS14</p> <p>LS15</p> <p>LS16</p>
31. ¿Qué entiende por desarrollo institucional?	<p>Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de Acción y mejoramiento,</p> <p>planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.</p> <p>Entiendo que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.</p>	<p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> <p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> <p>Mejora Continua</p>	<p>SC2LS</p> <p>SC2LS</p> <p>LS17</p>
31. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?	<p>Qué exista un seguimiento y asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito de la Ley del Servicio Civil; así como en la implementación de la Gestión del Rendimiento.</p> <p>Que velen por los derechos y estabilidad de los trabajadores, en el marco de las Protección las evaluaciones y capacidades adquiridas durante el periodo de adecuación e implementación de la mencionada LEY.</p> <p>Le pediría que designen personal del SERVIR para implementar los lineamientos del SERVIR en el CENARES, por cuanto un acompañamiento a distancia no tiene el mismo impacto favorable en el tiempo.</p>	<p>Asistencia Técnica</p> <p>Protección del Proceso</p> <p>Asistencia Técnica</p>	<p>LS18</p> <p>LS19</p> <p>LS18</p>
32. ¿Cuál ha sido el impacto de la Implementación de la ley SERVIR en su entidad? Explique brevemente.	<p>La implementación aún no se ha concretado</p>	<p>Proceso Inconcluso</p>	<p>LS20</p>

## Anexo 17: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes

### Categoría 1 - Capacitación (C1)

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

SC1 de C1 CALIDAD DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN		SC2 de C1 CONTRIBUCIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN		CATEGORÍAS EMERGENTES
Sub categorías	Códigos	Sub categorías	Códigos	
Régimen único	CA1	CONTRIBUCIÓN	SC2C	
Meritocracia	CA2	Perfil de puesto	CA10	
Recursos Humanos	CA3	Mejora Continua	CA11	
Meritocracia	CA2	Mejora Continua	CA11	
CALIDAD	SC1C	Directiva	CA12	
Desempeño	CA4	Mejora Continua	CA11	Meritocracia
Plan	CA5	RPE N° 141	CA13	
POI	CA6	PDP	CA9	
Presupuesto	CA7	Lineamientos Servir	CA14	
Instrumento de gestión	CA7	Requerimientos	CA15	
Puesto de trabajo	CA8	TDRs	CA16	
PDP	CA9	CONTRIBUCIÓN	SC2C	
CALIDAD	SC1C	Baja Calidad	CA17	Mejora Continua
Mérito	CA2	Matrices	CA18	
		CONTRIBUCIÓN	SC2C	
		Fortalecimiento de competencias	CA19	
		CONTRIBUCIÓN	SC2C	
		CONTRIBUCIÓN	SC2C	
		CONTRIBUCIÓN	SC2C	
		Asesoramiento	CA20	
		CONTRIBUCIÓN	SC2C	
		Aprendizaje	CA21	

## Anexo 18: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes C2

### Categoría 2 - Rendimiento (C2)

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

SC1 de C2 OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES		SC2 de C2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CATEGORÍAS EMERGENTES
Sub categorías	Códigos	Sub categorías	Códigos	
Herramienta de gestión	R1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SC2R	
Metas	R2	Indicadores de evaluación	R9	
Mejora Continua	R3	Aplicación de lo aprendido	R10	
Reconocimiento Laboral	R4			
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	Análisis de rendimiento	R11	
		Piloto	R12	
Reconocimiento Laboral	R4			
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SC2R	Reconocimiento laboral
Proceso continuo	RE5			
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SC2R	
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SC2R	
		Instrumento de evaluación	R13	Indicadores de Evaluación
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	Indicadores de evaluación	R9	
Fase Piloto	R6	Indicadores de evaluación	R9	
Seguimiento	R7	Indicadores de Evaluación	R9	
Retroalimentación	R8			
		Estructura	R14	
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	Mejora en el puesto	R15	
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	SC1R	Evidencias de logros	R16	

## Anexo 19: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes C3

### Categoría 3 – Relaciones Humanas (C3)

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

SC1 de C3 CULTURA ORGANIZACIONAL		SC2 de C3 CLIMA ORGANIZACIONAL		CATEGORÍAS EMERGENTES
Sub categorías	Códigos	Sub categorías	Códigos	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH	Servicio	RH9	Organización
Organización	RH1	Comunicación	RH10	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH	Confianza	RH11	
Organización	RH1	Seguridad	RH12	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH	Constante interacción	RH13	
Organización	RH1	CLIMA ORGANIZACIONAL	RH2CL	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH	Soporte	RH14	
Organización	RH1	Rol del Director	RH15	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH	Rol del Director	RH15	
Organización	RH1	Rol del Director	RH15	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SC1RH	Frustración	RH16	
Organización	RH1	Mérito	RH17	
Valores éticos	RH2	Rol del Director	RH15	
Practica de valores	RH3	Rol del Director	RH15	
Difusión	RH4	Cultura Organizacional	RH18	
Valores	RH5	Rol del Director	RH15	
Recursos Humanos	RH6	Ambiente de trabajo	RH19	
Ley Servir	RH7	Rol del Director	RH15	
Acompañamiento de Servir	RH8	CLIMA ORGANIZACIONAL	RH2CL	
Organización	RH1	CLIMA ORGANIZACIONAL	RH2CL	
Organización	RH1			

## Anexo 20: Matriz resumen de la reducción de datos y categorías emergentes

Categoría 4 – Ley Servir (C4)

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría 1 de la C4:** Logro de objetivos (SC1)

SC1 de C4 LOGRO DE OBJETIVOS		SC2 de C4 DESARROLLO INSTITUCIONAL		CATEGORÍAS EMERGENTES
Sub categorías	Códigos	Sub categorías	Códigos	
LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS	DESARROLLO INSTITUCIONAL	SC2LS	Asistencia Técnica
LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS	Desarrollo	LS9	
LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS	Régimen único	LS10	
Mejora Continua	LS1	Desarrollo de capacitaciones	LS11	
Etapas de Ley Servir	LS2	Desempeño laboral	LS12	
Puestos Procesos Procedimientos	LS3	DESARROLLO INSTITUCIONAL	SC2LS	
Desinterés	LS4	Proceso largo	LS13	
Falta de Socialización	LS5	No garantiza Clima Laboral	LS14	
Difusión	LS6	Proceso de implementación	LS15	
Desconocimiento	LS7	Negociación Laboral limitada	LS16	
Reconocimiento	LS8	DESARROLLO INSTITUCIONAL	SC2LS	
LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS	DESARROLLO INSTITUCIONAL	SC2LS	
LOGRO DE OBJETIVOS	SC1LS	Mejora Continua	LS17	
		Asistencia Técnica	LS18	
		Protección del Proceso	LS19	
		Asistencia Técnica	LS18	
		Proceso Inconcluso	LS20	

## Anexo 21: Matriz de triangulación de participantes con informante clave

### Categoría 1: Capacitación (C1)

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

**Sub categoría:** Calidad de los cursos de capacitación

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?	Es una Ley que intenta establecer un régimen único para el personal del sector público.	Si, Por lo que sé que la Ley servir tiene por finalidad mejorar los puestos públicos a través de la meritocracia y por ende sus honorarios.	Si, la Ley SERVIR permite gestionar al recurso humano que labora en las entidades públicas del Estado, permite establecer un régimen basado en la meritocracia de los servidores.	Mejorar el desempeño de los servidores fortaleciendo sus competencias y capacidades mediante la capacitación.	Tres de los entrevistados refieren sobre la Ley Servir, que es una ley que tiene como finalidad, mejorar los puestos públicos, a través de la meritocracia, buscando establecer un único régimen.	P4.IC incide en el hecho que la Ley Servir fortalece competencias y capacidades de los servidores públicos.	De lo manifestado por los entrevistados se puede resaltar que relacionan de forma constante que la Ley Servir, impulsa un régimen basado en la meritocracia, que permite que los servidores siempre estén actualizados y capacitados a fin de lograr un buen desempeño y por ende un óptimo servicio a la ciudadanía. En ese sentido la P4.IC precisa que la Ley Servir busca mejorar los puestos públicos.
2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?	Es un plan que permite planificar las capacitaciones para el personal de la institución, con la finalidad de mejorar su desempeño en el afán de lograr los objetivos institucionales.	Sí, es un plan que tiene por finalidad realizar acciones para la capacitación y evaluación del servidor público, el PDP debe contar con un Plan Estratégico Institucional y presupuesto.	Si, el PDP es un instrumento de gestión que permite preparar al recurso humano para responder a las necesidades públicas según su puesto de trabajo.	Es importante el Plan de Desarrollo de las Personas para la institución, porque tiene la oportunidad de capacitar a sus servidores para mejorar el trabajo de estos. Y así poder cumplir con sus metas a tiempo y con calidad.	Dos entrevistados coinciden en afirmar que el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), busca planificar acciones para la capacitación y evaluación de cada servidor.	P2, es el único que precisa que el Plan de Desarrollo de las Personas debe contar con un Plan Estratégico Institucional, así como presupuesto.	Los entrevistados conocen el Plan de Desarrollo de las Personas, y resaltan que a través de éste, pueden capacitarse para mejorar en sus labores, como lo afirma la P4.IC, que remarca que se constituye en una gran oportunidad para que los servidores mejoren su desempeño, y logren cumplir sus metas a tiempo y con calidad, de ello se puede afirmar que es un instrumento de gestión valioso que Servir ha normado, a fin de que todas las entidades públicas lo implementen, fortaleciendo las capacidades de los servidores.
3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?	Si Tuve la oportunidad de recibir capacitación sobre la Gestión del proceso de capacitación en la ENAP, así como algunos cursos programados en el PDP de la entidad.	Si los he recibido, en varias oportunidades por parte de la entidad en que trabajaba, fueron de gran utilidad en mi desempeño laboral, toda vez que eran capacitaciones que fortalecían los conocimientos orientados al trabajo que desempeñaba, dándome nuevas herramientas para complementarlas a los conocimientos ya adquiridos a lo largo de mi desempeño en la institución.	Si he recibido cursos en años anteriores, los cursos brindados permitieron que podamos atender satisfactoriamente las auditorías de certificación programadas.		Los tres entrevistados respondieron que sí habían recibido cursos de capacitación, por parte de la entidad.	Aunque los tres entrevistados respondieron que sí habían recibido cursos de capacitación, su respuesta con respecto a la utilidad fueron diferentes, P1, priorizó cursos fuera de la entidad, P2, refirió que favorecieron su desempeño laboral y P3, afirmó que le permitieron atender satisfactoriamente las auditorías de certificación.	Los cursos de capacitación son una oportunidad para fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas de los participantes, además se constituyen en una vía de desarrollo ya que al interactuar con otros servidores durante las capacitaciones, se logra a través del aprendizaje corporativo, apuntalar aquellos conocimientos que ya tenían y asimismo las experiencias compartidas logran que incrementen sus alternativas de solución en casos similares. Servir busca a través de la gestión de la capacitación en las entidades públicas logren desarrollar sus objetivos institucionales con personal capacitado idóneo, capaz de adaptarse a los cambios y constituirse en un elemento propositivo, innovador y constructivo en su respectiva entidad, superando las brechas que puedan existir.
¿Cuáles son los criterios que se deben tomar en cuenta para establecer la pertinencia de la capacitación en la entidad?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	El desempeño y capacidad de los servidores. Las brechas existentes.			La respuesta que brinda la P4-IC nos remite reconocer la necesidad de establecer criterios mínimos para plantear favorables capacitaciones. Es así que Servir plantea 3 criterios: beneficio de la capacitación, tipo de función y objetivo de la capacitación. Considerando estos criterios se podrán superar las brechas existentes.

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

**Sub categoría:** Contribución de la capacitación a la entidad.

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?	Si, ha permitido capacitar al personal de diferentes oficinas y equipos de la entidad en aspectos generales y específicos, acordes con el puesto y perfil del servidor, que contribuyen con el desempeño del servidor y a mejorar algunos procesos de la entidad.	Si, antes la Entidad donde trabajaba no contaba con un presupuesto para las capacitaciones, ya cuando se comenzó a implantar las capacitaciones eran más continuas y más enfocadas a nuestros puestos de trabajo, favoreciendo a muchos servidores públicos compañeros de la entidad.	Si, la Ley SERVIR permitió la aprobación de la Directiva relacionada al PDP, el cual se enfoca en complementar la formación que se requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.	En el caso de los Centros de Adquisiciones, almacén y administración los servidores han sido capacitados en temas específicos relacionados a las actividades que ellos realizan se traduce en el cambio de parte del personal en las actividades que desarrollan, caso almacén llevo un curso de logística en almacenes y estuvo el personal técnico el cual sorprendió porque conocían de su trabajo tan bien que este curso serviría para mejorar les faltaba el orden secuencial en la distribución y otros aspectos que ahora se ven en el día a día de estos servidores.	Cuatro entrevistados coincidieron en afirmar que la ley Servir ha favorecido la capacitación en la entidad permitiéndoles mejorar algunos procesos a partir de capacitaciones continuas, las que han promovido la formación que se requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.	P3. incidió que la ley Servir permitió la aprobación relacionada al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP). P1, P2, y P4.IC, afirmaron que los cursos de capacitación contribuyeron al desarrollo de los servidores en la medida en que fueron acordes con el puesto y perfil del servidor.	Los entrevistados valoran las capacitaciones continuas que han recibido de la entidad a lo largo de estos últimos años, permitiendo que puedan contribuir con su desarrollo personal y laboral así como con la Mejora Continua de la entidad donde labora. Lamentablemente el año 2019, como se evidencian en los datos presentados no se ejecutaron todas las capacitaciones programadas en el CENARES, pero aun así los entrevistados reconocen los valiosos aportes que les ha brindado las capacitaciones recibidas, mejorando su desempeño laboral y los procesos que implica ello.
5. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?	Si, porque nos remitimos a la RPE N° 141 de SERVIR, que nos proporciona todas las definiciones conceptuales, herramientas e instrumentos necesarios para formular el PDP; pero todavía existen algunas dificultades para evaluar los objetivos de desempeño (nivel de aplicación).	Si, por que en la manera de lo posible cumplían con todo lo programado en el plan de Desarrollo de las personas.	Si, porque se nos ha distribuido los lineamientos e instructivo para la elaboración de matriz de necesidades de capacitación y se ha retroalimentado para una presentación correcta.	Claro que si porque el comité es el encargado de velar que este plan se desarrolle en los tiempos previstos, de acuerdo a lo establecido en este. Se ha seguido los pasos de la Ley SERVIR, es más se tuvo coordinaciones con la persona encargada de SERVIR, quien nos orientó vía presencial y telefónica. Así mismo se formó el comité el cual en coordinación con los ejecutivos, Gestión de las Personas y Planeamiento se elaboró el Plan y se tomaron en cuenta los cursos de acuerdo a la coordinación de estos con los servidores a su cargo.	Los 4 entrevistados respondieron que si consideraban que la gestión de la capacitación se realizaba de acuerdo a lo normado por Servir.	Los 4 entrevistados manifestaron diferentes razones de su respuesta afirmativa. P1, manifestó que la RPE N° 141 de Servir es el cuadro normativo del PDP, aunque todavía hay dificultades para evaluar los objetivos de desempeño, P2, sostenía que cumplían porque estaba programado, P3, aludía a los lineamientos brindados para la elaboración de la matriz de necesidades de capacitación, mientras que P4.IC, afirmó que el comité era el encargado de velar por el cumplimiento del PDP.	La entidad se ha preocupado porque sus colaboradores puedan recibir capacitación idónea y oportuna, ello les ha permitido desarrollarse en sus puestos de trabajo. Asimismo cabe destacar que la entidad al contar con un Comité para la planificación de la capacitación en el CENARES, tiene una gran fortaleza ya que sus miembros se encargan de velar para que el plan se capacite se desarrolle en los tiempos previstos, de acuerdo a lo normado por Servir a través de la resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir N° 141-2016, que regula las tres etapas para el desarrollo del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), la planificación, la ejecución y la evaluación de los cursos.
6. Las capacitaciones es desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?	Si, en la mayor parte de los casos; siempre y cuando las matrices de requerimientos de capacitación, del DNC y del PDP se llenen adecuada y correctamente, esto a su vez facilita la formulación de los FDRs y por tanto se cumplan con los objetivos esperados.	SI, como le comenté anteriormente si han contribuido a mi desarrollo profesional y en otras oportunidades no lo han cubierto, toda vez que los institutos que se contrataban el nivel de enseñanza era muy baja.	Si, por un lado, la temática que se dicta es según lo solicitado por cada área usuaria y por otro lado ha despejado las interrogantes de los participantes.	El 95% satisfecho porque le está sirviendo para el trabajo del día a día, el otro 5% esperaba cursos relacionados a temas personales de su interés.	Tres de los entrevistados manifestaron que las capacitaciones recibidas habían cubierto sus expectativas,	La P4.IC, indicó que sólo un 95% está satisfecho porque le sirve para el trabajo que realiza, pero que el otro 5% esperaba cursos relacionados a temas personales.	La satisfacción de los servidores con las capacitaciones brindadas en la entidad, todas ellas en el marco del PDP aprobado, muestran que la entidad ha procurado que el trámite de los cursos de capacitación cuenten con docentes idóneos, instalaciones adecuadas y con equipos actualizados, a fin de que los servidores mantengan el clima de atención y participación que se debe.
7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Describalos brevemente.	Fortalece las competencias del personal y contribuye con el logro de los objetivos y metas institucionales.	En respuesta a la pregunta, la experiencia que se ha tenido de la implementación de la Ley servir en el Centro de Almacén y Distribución considero que los principales aportes son: que se ha	Talleres de sensibilización para todo el personal Asistencia técnica y asesoramiento	La implementación del Proceso de Capacitación Los instrumentos y procedimientos para fortalecer el desarrollo de capacidades de los servidores.	Con respecto a los aportes de la Ley Servir a la gestión de la capacitación, P1 y P4.IC, refirieron que permitía fortalecer el desarrollo de capacidades de los servidores.	P2, incidía en que ha permitido mejorar el desempeño de las actividades que desarrollan los servidores. Cabe señalar que P3, resaltaba la asistencia técnica y asesoramiento brindado por Servir en la gestión de la capacitación, así	De lo manifestado por los entrevistados constatamos que reconocen que sus capacidades han sido fortalecidas a través de cada una de las capacitaciones recibidas. Ello debe significar mantener los esfuerzos por procurar capacitaciones de calidad favoreciendo el adecuado desenvolvimiento en las funciones que les

		tenido mayor presupuesto para la capacitación del personal del CADI y por ende mejorar el desempeño en las actividades que desarrollamos los colaboradores.				como los Talleres de Sensibilización para todo el personal.	hayan asignado. La implementación del proceso de capacitación y los instrumentos que se utiliza deben continuar siendo aplicados en la entidad.
9. ¿Podría señalar cuáles son los principales logros y dificultades de la implementación de la ley SERVIR en cuanto a la gestión de la capacitación ?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	El principal logro es la identificación de las entidades públicas con la importancia de la capacitación Las dificultades son: Falta de presupuesto Mayor compromiso de los servidores Los tiempos para cumplir con la ejecución de los cursos. La falta de Universidades, Institutos, con la currícula de acuerdo a la necesidad de las actividades que desarrollan.			La respuesta obtenida por parte de la P4.IC. nos muestra que importante es para toda entidad pública poder tomar conciencia lo importante que es identificar que el proceso de capacitación para los servidores públicos, es fundamental para el desarrollo institucional, velando porque se impartan cursos de calidad.
10. ¿Cómo superar las dificultades que se pueden presentar en la implementación de la ley SERVIR, en relación a la capacitación ?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	Presupuesto adecuado de acuerdo a Plan de capacitación Mayor concientización a los servidores Coordinaciones con Universidades e institutos para tener el currículo de acuerdo a los procesos de cada Institución, ya que la mayoría, los arma de acuerdo a como se quiere y eso requiere tiempo.			De la respuesta obtenida podemos interpretar que para el éxito de un plan de capacitación, debe contarse con los medios económicos que lo sustentan. Las matrices que elaborarán, los centros respectivos, deben ser llenadas con datos fidedignos, de tal manera que cuando se requiera colocar los montos de las capacitaciones, estos guarden relación con los que propone el mercado.
8. Con la capacitación recibida ¿ha mejorado su desempeño laboral en el CENARES? Explique	Sí, porque las capacitaciones se programan tomando en consideración los aspectos que faltan fortalecer (brechas), que permite aplicar lo aprendido y mejorar mi desempeño.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.			La respuesta brindada por miembro del Comité de la planificación de la capacitación del Cenares, nos permite resaltar la necesidad de ir cerrando las brechas de conocimientos entre los servidores públicos. La capacitación es un medio eficaz y eficiente para poder proveer a los servidores de espacios de formación, que aseguren un mejor desempeño.

## Anexo 22: Matriz de triangulación de participantes con informante clave

### Categoría 2: Rendimiento (C2)

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

**Sub categoría:** Objetivo y Metas institucionales

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
9. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?	Es un sistema administrativo de Recursos Humanos y una herramienta de gestión del talento humano, que permite evaluar las metas que se han trazado los servidores, es un ciclo de mejora continua.	Tengo por entendido que es un sistema que busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución.	La gestión del rendimiento busca identificar, reconocer y promover al recurso humano por su aporte al cumplimiento del objetivo institucional.	La gestión del rendimiento identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores, estimulando el buen rendimiento.	Los cuatro entrevistados, coincidieron en afirmar que la gestión del rendimiento es un sistema que busca identificar, reconocer y promover el aporte que los servidores pueden brindar a su institución.	La P1, incidió en el hecho de que la gestión del rendimiento permitía evaluar las metas que se han trazado los servidores en un ciclo de mejora continua.	La gestión del rendimiento se constituye en un subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), que busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución. Sobre todo el reconocimiento que pueda recibir de sus jefes, los cuales se constituye en un aliciente que lo motivara para trabajar en función al cumplimiento de objetivos de la institución.
12. ¿Qué diferencia existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	La gestión del rendimiento, valora el trabajo del personal y lo estimula en base a esto, mientras que el desempeño laboral mide el trabajo en base a metas, cumplimiento de estas y punto.			La diferenciación que esboza la P4.IC, respecto a la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño, nos permite identificar como la primera tiene un carácter cualitativo, ya que busca valorar el trabajo de los servidores, mientras que la segunda se relaciona más con lo cuantitativo, buscando una medición de las metas de trabajo establecidas. Cabe precisar que su complementación significará una mejor valoración de su rendimiento en la entidad.
13. ¿Qué aportes brinda la ley SERVIR en relación a la gestión del rendimiento?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	El asesoramiento técnico y la capacitación.			La entrevistada reconoce que uno de los grandes aportes que brinda Servir a las entidades públicas es el asesoramiento técnico y la capacitación. Es importante que ello se fortalezca en las entidades públicas, ya garantizará la implementación adecuada de los subsistemas del SAGRH.
14. ¿Qué dificultades se pueden presentar en la gestión del rendimiento y cómo superarlas?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	Ninguna en el caso de los CAS y en el caso de los nombrados el no querer ser evaluados por temor a despido Se puede superar siempre y cuando se socialice la capacitación y concientizar a los servidores en la importancia de la gestión del rendimiento que conllevara a una capacitación para la mejora de ellos.			La informante clave, precisa en su respuesta que para el personal CAS, no existe ninguna dificultad para participar en la gestión del rendimiento, mientras que para el personal nombrado se presenta una resistencia a la evaluación por temor al despido. Será necesario, concientizar al personal en general, sobre los alcances y ventajas de participar en la gestión del rendimiento que promueve Servir, que busca contribuir al logro de los objetivos de la entidad pública.
10. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?	Sí, porque es un proceso continuo y sistemático que toma como referencia el Plan Operativo Institucional que se formula cada año y que contempla objetivos y metas	Sí, los relacionan, toda vez que al tener un personal capacitado, la institución o entidad tendrá recursos humanos que realicen bien su trabajo y por ende cumplirán con	Sí, porque al contar con personal calificado y especializado permitirá brindar un mejor servicio a		Los entrevistados coinciden en sus respuestas afirmativas, manifestando que si consideran que la gestión del rendimiento se relaciona con los	Los entrevistados refieren razones diferentes de tal relación, sobre todo P1, que afirma que se debe tomar	Los entrevistados conocen que es fundamental trabajar en función a lograr objetivos y metas institucionales. Teniendo dónde llegar todos se sienten más motivados y comprometidos para trabajar de forma más

	institucionales vinculados con el Plan Estratégico Institucional del sector, en este caso Salud.	los objetivos y metas institucionales	favor de los ciudadanos.		objetivos y metas institucionales,	como referencia el POI vinculado al PEI del sector, y P2, que relaciona gestión del rendimiento con gestión de la capacitación, una como consecuencia la otra.	cohesionada. En ese sentido la entidad investigada tendrá que evaluar sus documentos de gestión, en los cuales se consignarán los objetivos institucionales, los cuales marcarán la pauta para establecer tanto las metas personales como grupales.
11. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades?	No podría especificarlo, porque la gestión del rendimiento está en fase piloto, interrumpido por la pandemia y a cargo del Centro de Gestión Administrativa.	Para el Centro de Almacén y Distribución, el seguimiento ha presentado cierta dificultades por la carga laboral que tuvo y tiene dicho personal, el cual no ha permitido que se realice actividades de retroalimentación por cada capacitación que se tenía y poder transmitirla a los demás colaboradores del CENARES.	Desconozco los motivos de no haberse brindado capacitaciones en el presente año. Pienso que se podría hacer participe a los trabajadores sobre los inconvenientes presentados para escuchar alternativas de solución.		Los entrevistados denotan confusión a través de sus respuestas, ya que se refieren más a la gestión de la capacitación que a la gestión del rendimiento. Se constata falta de conocimiento de la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento		Las respuestas a esta pregunta evidencian que es importante plantear medidas que ayuden a clarificar los conocimientos tanto de la gestión de la capacitación, como de la gestión del rendimiento. Los entrevistados, manifestaron cierta confusión con los procesos y etapas que desarrolla una y otra gestión.
12. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?	No se realizan procesos de retroalimentación de los cursos de capacitación que se han realizado.	Definitivamente el proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES.	Definitivamente de acuerdo, el conocer el nivel de logros, avance o dificultades orienta los esfuerzos del personal al logro de la meta trazada.		Los entrevistados P2 y P3, coinciden en el hecho que el proceso de retroalimentación contribuye sobremanera para el lograr los objetivos institucionales.	La entrevistada P1 menciona que no se realizan procesos de retroalimentación, pero relacionados a los cursos de capacitación. Denotando ello confusión en los conceptos.	El proceso de retroalimentación es fundamental para poder atender los vacíos y las necesidades que tiene el trabajador en su desempeño laboral. Es importante que los jefes inmediatos superiores les brinden el espacio de comunicación para escuchar sus expectativas como sus aportes. Este proceso de retroalimentación será necesario apuntalarlo en la entidad, superando las confusiones que existan al respecto.

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

**Sub categoría:** Evaluación de desempeño

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
13. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?	Evaluar el desempeño de los servidores tomando en consideración el rol que desempeñan (puestos, perfiles de puesto) para contribuir con la gestión de la institución y que podrían impactar en los resultados de la institución.	Consiste en medir lo aprendido, así como la aplicación de las mejoras y aprendizaje y el impacto que tiene en la entidad.	En permitir un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.			Los entrevistados refieren diferentes respuestas relacionadas con la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley Servir. P1, incide en el rol que desempeñan los servidores, P2, refiere que consiste en medir lo aprendido y P3, resalta que es un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.	Los entrevistados, requieren tener mayor precisión de los conceptos y alcances de la evaluación del desempeño que promueve Servir, que busca acompañar y fortalecer el proceso de su desempeño laboral, a través del seguimiento de sus tareas así como ser evaluados con criterios justos y objetivos.
14. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?	En la institución aún no se ha implementado la evaluación del desempeño propuesta por SERVIR, se estuvo desarrollando un piloto con el Centro de Almacén y Distribución; pero la sede central del	SI, CENARES, Contaba con los Jueves Informativos, que entre otras cosas se les invitaba a aquellos que habían recibido la capacitación a los demás servidores públicos que no lo habían recibido, de	Estoy contratada bajo la modalidad CAS, desconozco si se me evalúa, sé que el personal nombrado si es evaluado por escrito por su jefe inmediato.		Dos de los entrevistados, P1 y P3, refieren que el personal nombrado fue evaluado por su jefe inmediato superior, la sede central del MINSa. Ninguno insinúo conocimiento de	La P3, personal CAS, expresa desconocer si se le evalúa.	Los entrevistados, evidencian a través de sus respuestas no conocer cuáles son los instrumentos de evaluación de su desempeño laboral. La entidad no cuenta con ellos. Sólo son evaluados los servidores nombrados de forma semestral por MINSa. Es necesario involucrarse en la dinámica del uso de instrumentos de evaluación, ello favorecerá el

	MINSA evalúa el desempeño del personal semestralmente sólo al personal nombrado bajo del régimen 276.	esta forma el capacitado retroalimentaba lo aprendido y colocaba como experiencia las actividades actuales que realizaba en su puesto de trabajo.			instrumentos de evaluación del desempeño		logro de los objetivos institucionales.
15. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su desempeño laboral en el CENARES?	La Oficina de Recursos Humanos del MINSA evalúa sólo al personal nombrado del CENARES; considero que el instrumento aplicado para la evaluación es muy subjetivo.	Si.	Desconozco los criterios de evaluación implementados a la fecha.			Las respuestas dadas por los entrevistados difieren en su contenido. P1, afirmó que el instrumento utilizado para evaluar el desempeño del personal nombrado es muy subjetivo. P2, sólo se limitó a emitir una respuesta afirmativa, que en relación a la respuesta anterior, estaría denotando confusión en lo solicitado por la pregunta, y P3, refiere desconocer criterios de evaluación.	Los entrevistados, manifestaron a través de sus respuestas desconocimiento de los criterios de evaluación. Esta situación se constituye en urgente atención para la entidad, a fin de favorecer el conocimiento del progreso del desempeño de sus servidores, lo que a su vez llevará al logro de sus objetivos.
16. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.	Deberían ser cuantitativos, basados en metas que a su vez contribuyan con el logro de objetivos institucionales; articulados a los Planes Operativos Institucionales.	Brindar un seguimiento adecuado que permita una retroalimentación por cada capacitación que se tiene, así como crear indicadores que midan el trabajo antes y después de las capacitaciones.	Un instrumento de evaluación debería tener una estructura que permita identificar el nivel de conocimiento normativo, investigación que propicie la mejora en su puesto de trabajo, que permita anexar evidencias de logros.		Los entrevistados coinciden en sus respuestas manifestando que los instrumentos de evaluación son necesarios para valorar su trabajo, los cuales deben ser formulados con indicadores de evaluación, que permitan cuantificar su desempeño, a fin de contribuir con los objetivos institucionales.	P3, aportó con su respuesta, manifestando que un instrumento de evaluación debería permitir anexar evidencias de logros.	Los entrevistados a través de sus respuestas mostraron su deseo de poder ser evaluados a partir del establecimiento de indicadores de evaluación válidos que permitan reconocer sus esfuerzos y medir su desempeño siempre con el ánimo de mejorar.
15. ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación que utiliza el CENARES para evaluar el rendimiento laboral? Explique brevemente.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	En el caso de los nombrados 276 se tiene una ficha remitida por MINSA, donde el jefe evalúa al personal más que todo por su comportamiento, identificación con su trabajo y cumplimiento de normas, en el caso de los CAS a la fecha no se tiene ningún instrumento de evaluación, creo que están en ese proceso ya que debido a los cambios continuos de jefes y personal no se puede definir este aspecto.		La P4.IC, refiere que el personal CAS a la fecha no cuenta con ningún instrumento de evaluación para evaluar su desempeño laboral, situación debida a los cambios continuos de jefes así como de personal, que no habría permitido apuntalar esta necesidad.	Los entrevistados, anteriormente citados, refirieron que los instrumentos de evaluación para el personal nombrado eran de carácter subjetivo. La especialista en temas de Servir, refiere que tal instrumento evalúa al personal por su comportamiento, identificación con el trabajo y cumplimiento de normas. Esta información, es claramente insuficiente para mostrar las metas logradas por los servidores de la entidad. En ese sentido se hará necesario que la entidad pueda acogerse a la gestión del rendimiento que brinda Servir, a fin de contar con instrumentos objetivos y confiables que garanticen el desempeño laboral, considerando su potencial.
16. ¿Cuáles son los criterios de evaluación que utiliza el CENARES para evaluar el rendimiento laboral de sus servidores? Descríbalos brevemente.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se tiene ninguno.		La P4.IC, refiere que no se tiene ningún instrumento de evaluación para valorar el rendimiento laboral de los servidores.	La respuesta de la P4.IC. es contundente y a la vez debe significar el reto a asumir por parte de la entidad, la aplicación de criterios de evaluación adecuados para valorar el rendimiento laboral de los servidores.
17. ¿En qué consiste la propuesta de gestión del rendimiento que promueve la ley SERVIR?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	En estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil con su institución.			La propuesta de gestión del rendimiento que promueve Servir busca estimular el buen rendimiento así como el compromiso del servidor con su

							institución. Es necesario insistir con su implementación.
18. ¿Los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento de los servidores del CENARES consideran lo regulado por la ley SERVIR? ¿Por qué?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	Sí, porque estos instrumentos nos explican bien como obtener las metas en base a los indicadores que cada servidor tener dentro de sus funciones		s.	Los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento, que propone Servir, desarrollan como obtener las metas, las cuales corresponden a los indicadores que se establecen a partir de las funciones de los servidores. Este proceso está regulado por Servir, a fin de garantizar sus resultados.

## Anexo 23: Matriz de triangulación de participantes con informante clave

### Categoría 3: Relaciones Humanas (C3)

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

**Sub categoría:** Cultura Organizacional

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
20. ¿La ley SERVIR se ha pronunciado con respecto a la cultura organizacional en las entidades públicas? ¿De qué manera?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	Si al crear las guías, las cuales ayudaran a los servidores a identificarse con la institución y el logro de los objetivos.			La cultura organizacional se ha visto favorecida con las guías, elaboradas las cuales ayudaran a los servidores a identificarse con la institución y el logro de objetivos.
17. ¿Qué entiende por cultura organizacional? Explique de forma general.	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y percepciones, sentimientos, formas de interacción de los miembros de una institución, que son importantes para el buen desempeño del personal y de la organización.	La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, normas, que adoptan y comparten los miembros de una organización.	Conjunto de hábitos, actitudes y valores, que son comunes entre los servidores de una entidad. Consiste en fijar un objetivo en común y donde todos contribuyen para alcanzarlo.		Los entrevistados, coinciden en relación a la cultura organizacional, expresando que la misma está relacionada con todos aquellos hábitos, actitudes y valores que son comunes entre los servidores de una entidad, cuya organización favorecerá su desarrollo.		Los entrevistados explicaron en qué consistía la cultura organizacional, incidiendo en la importancia de desarrollar la pertenencia a la entidad, identificando cuál es su organización, ya que es fundamental conocer quiénes son los que participan en la entidad y cómo están organizados. Esta se constituye en una categoría emergente en la medida que se requiere conocer a todos los que participan en la entidad para alentar la misión y la visión de la misma.
21. ¿La ley SERVIR impulsa la formulación de la visión, misión, valores y objetivos institucionales, en las entidades públicas? ¿Por qué?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No, porque toda institución pública nace con una visión, misión. Valores y objetivos para el desarrollo de su Plan Operativo, lo que ha hecho SERVIR es si valorar al servidor público que es quien se relaciona con los ciudadanos, lo que está haciendo SERVIR es que las instituciones Públicas mejoren sus objetivos dándole el plus de la valoración del personal pilar importante en una institución.			La entrevistada, explica que Servir no busca imponer la visión, la misión, los valores, los objetivos, sino más bien valorar al servidor público, pilar importante en una institución.
22. ¿Por qué para SERVIR será importante promover el desarrollo de la cultura organizacional en las entidades públicas?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	Porque ayudaría a los servidores identificarse más con su institución y promover así el trabajo en equipo para el logro de sus metas.			La servidora entrevistada, manifiesta que para Servir es importante promover el desarrollo de la cultura organizacional, ya que con ello los servidores se identificarían más con su institución y se promovería el trabajo en equipo, para el logro de los objetivos.
23. ¿Cómo se podría aplicar lo regulado por la ley SERVIR en relación a la cultura organizacional en el CENARES?	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	No se les formuló la pregunta.	A CENARES le falta mucho al respecto, los cambios continuos de personal y los adjuntos que trabajan cerrándose en su mundo no hace que haya participación en cada una de las áreas, es más cada uno defiende lo suyo no hay unidad.			La participante, especialista en temas de Servir, incide que lo regulado por Servir al respecto de la cultura organizacional, es de difícil aplicación en la entidad estudiada, ya que los cambios continuos de personal y de autoridades no suman para este desarrollo.
18. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?	Si, por que estas determinarían en cierto modo el logro de la misión y visión; por ejemplo, si la interacción del personal (buenas relaciones	Si las conozco, y siempre esta visible en la página web de la ENTIDAD., y si es parte de la cultura institucional, toda vez que como una unidad ejecutora del sector salud uno de los	Si las conozco, si es parte de la cultura organizacional pues nos da las pautas a seguir en beneficio de los usuarios de la entidad.		Los tres entrevistados respondieron que, si conocen la visión y la misión de su entidad,	Los entrevistados refirieron diferentes explicaciones. P1, incidió en que la cultura organizacional determinaría en cierto modo el logro de la visión y la misión. P2, sostuvo que siempre está visible en la pág. Web	Los entrevistados coinciden en la importancia de conocer tanto la visión como la misión de la entidad. Ellos se constituyen en las guías para el trabajo en la entidad pública. Marcan el horizonte hacia dónde ir como organización, trabajando en equipo con principios y valores.

	interpersonales) o las actitudes son proactivas contribuirían a un mejor desempeño.	valores, normas y principio es brindar salud a los demás.				de la entidad y la P3, expresó que la cultura organizacional nos da las pautas para ofrecer un buen servicio.	
19. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Cómo se practican?	Valores éticos como la responsabilidad, la justicia, la honestidad, el respeto, puntualidad, generosidad. No todos se practican o aplican, dada la complejidad de algunos de los valores.	VERACIDAD HONESTIDAD Se van practicando a la medida de que se va comunicando a los colaboradores mediante avisos de practicar los valores a través de correos electrónicos, avisos en los murales y socializando la práctica de los mencionados valores en diferentes reuniones que realiza la ENTIDAD.	Los valores que se requieren al contratar personal son: solidaridad y honradez.		Los entrevistados refieren conocer los valores que sustentan la entidad.	Los entrevistados muestran diferencias en la especificación de los valores que se practican en la entidad. P1, afirma que por su complejidad no todos se practican o aplican, la P2, sostiene que se deben recordar y socializar y P3 resaltó la necesidad de contratar personal con valores como la solidaridad y honradez	Las respuestas de los entrevistados muestran diferencias en la especificación de los valores, ello denota que no tiene claridad de los que son propios de la entidad. Es importante recalcar lo manifestado por una de las entrevistadas, los valores son para aplicarse, para practicarse. Muchas veces se encuentran redactados en los documentos, pero no se evidencian en la práctica. Será importante recordar y socializar a fin de que todos se esfuercen por practicarlos.
20. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.	No, se conoce más sobre el PDP, la Gestión del Rendimiento y el Tránsito a la Ley del Servicio Civil.	Si, mediante el área de recursos humanos se fomenta la cultura organizacional relacionada a las preferencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores de la ENTIDAD.	La Ley SERVIR si fomenta la cultura organizacional; sin embargo, sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del equipo SERVIR.			Dos entrevistados refieren que conocen de la cultura organizacional, P1, incide que más bien se conoce el PDP, P2, resalta el papel del área de recursos humanos para fomentar la cultura organizacional y P3 incide en lo favorable que sería contar con una presencia más permanente de Servir, para tales efectos.	Dos de los entrevistados refieren que conocen de la cultura organizacional, resaltando el papel del área de recursos humanos para fomentar la misma. Una de las entrevistadas manifestó que aun conociendo que la ley Servir fomenta la cultura organizacional sería necesario un acompañamiento más cercano y permanente del equipo Servir.
20. ¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?		Fortaleciendo las actividades que fomenten los hábitos, valores actitudes y tradiciones en la entidad a través de pasantías, reuniones de coordinación, incentivando al trabajo en un ambiente cómodo.	Fomentando dinámicas presenciales relacionadas a la difusión de la política, misión, visión, valores, planes en cada sede del CENARES.			Los entrevistados brindaron significativos aportes para desarrollar la cultura organizacional en la entidad, P2, remarcó las pasantías, las reuniones de coordinación, el ambiente cómodo y P2, sugirió realizar dinámicas presenciales relacionada a la difusión de la cultura organizacional.	Los aportes brindados por los entrevistados, sería conveniente aplicarlos a la entidad, ya que permitirían ahondar en el conocimientos de la misma así como apuntalar su visión, su misión, sus valores y sus principales prácticas institucionales.

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

**Sub categoría:** Clima Organizacional

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	Sí.	Sí.	Eso sí, en los almacenes se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos.		Todos los entrevistados manifestaron su respuesta positiva en relación a poder contar con sus compañeros.	La entrevistada P3, explicó su respuesta refiriendo que en los almacenes del Cenares se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos.	Todos los entrevistados expresaron tener una positiva relación, al poder contar con sus compañeros. Cabe destacar la apreciación de una de las entrevistadas al resaltar el ambiente favorable para el trabajo que se ha desarrollado en los almacenes. Denotando con ello que sólo ahí encuentra ese ambiente favorable de trabajo.
22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	Sí.	Sí.	Existe comunicación horizontal, es decir el personal operativo tiene la confianza de realizar consultas al personal técnico cuando lo estiman necesario, relación lograda por la constante interacción.		Los entrevistados manifestaron su respuesta afirmativa con respecto a que sí existe una buena comunicación.	La P3, remarcó que existe una comunicación horizontal, donde prima la confianza y el respeto entre todos.	Los entrevistados expresaron con satisfacción, la buena comunicación que existe en su ambiente laboral. Asimismo se remarcó que existe una comunicación horizontal, donde prima la confianza y el respeto entre todos.
23. ¿Conoce si la ley SERVIR,	No, en realidad, no		Sé que ha aprobado una guía para el proceso de	Entregando una guía que		En relación a los aportes brindados por la Ley	Los entrevistados refieren que los aportes

<p>ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente.</p>	<p>se si se desarrolla ese aspecto.</p>	<p>Si, bien es cierto en CENARES, se ha brindado un clima organizacional, pero considero que la Ley SERVIR, no ha dado mayor soporte y cuidado en esta, toda vez que en CENARES, cada vez que hay cambio de director (ra) General. Todo este buen clima cambia, teniendo en cuenta que cada director general tiene su forma de dirigir a la institución y en muchas veces afecta a todo el Plan. Ejemplo en el año 2019, ante una nueva gestión, se procedió a no renovar el CONTRATO CAS a muchas personas que ya tenían entre 10 años y 7 años brindando sus servicios a la entidad, por lo que al no contar con sus servicios se desperdició años de capacitación, entrenamiento en beneficio de la ENTIDAD, así como también se perdió todo lo programado para la implementación de SERVIR, toda vez que los nombrados son pocos y los CAS con muchos años en la entidad son bastante, por lo que todo quedó en nada a si como los proyectos planteados para el desarrollo de SERVIR, en la entidad.</p>	<p>clima organizacional que comprende 03 fases: Planificación, intervención y evaluación.</p>	<p>permita a las entidades públicas establecer criterios y brindar instrucciones para gestionar el proceso de cultura y clima organizacional, promoviendo así el compromiso de los servidores para el logro de objetivos y metas.</p> <p>En el caso de CENARES, se tuvo coordinaciones con SERVIR nos dio algunas orientaciones haciéndonos llegar una encuesta las cuales fueron remitidas a SERVIR y como respuesta se tuvo que nos acoplemos a las directivas de SERVIR.</p>	<p>Servir al clima organizacional, P1, refiere desconocer este aspecto, P2 recoge una experiencia vivida al interior del Cenares. Percibe que Servir no ha dado mayor soporte al clima organizacional del CENARES. Añadió que cada vez que hay cambio de director, el clima se afecta. Resaltó que es el director/a que con su forma y estilo personal de laborar, determina cómo será el devenir de la entidad. También refirió que la decisión de desvinculación de personal participante en gestión del rendimiento, trajo como consecuencia perder todo lo programado para la implementación de Servir, P2 y P3, refieren la existencia de unas guías que favorecerán el desarrollo del clima organizacional.</p>	<p>brindados por la Ley Servir al clima organizacional, son escasos. Si bien es cierto que existen unas guías metodológicas para alentar el clima organizacional, ello no basta. Uno de los entrevistados manifestó su percepción de Servir, como entidad que no ha dado mayor soporte al clima organizacional del CENARES. Asimismo incidió en el rol del director dentro de la entidad y cómo sus decisiones pueden afectar el clima organizacional logrado. Ciertamente el estilo de trabajo de toda autoridad marca la organización. Es importante recoger el dato referido con respecto a la desvinculación de personal participante en gestión del rendimiento, ya que efectivamente afectó todo el esfuerzo que la entidad estaba haciendo respecto a la gestión del rendimiento. El dato objetivo es que el ciclo del mismo no se cumplió porque los participantes ya no laboraban en el Cenares.</p>
<p>¿Qué dificultades podemos encontrar para desarrollar el clima organizacional adecuado en la entidad? Describir brevemente.</p>				<p>Existe grupos por cada una de los Centros en CENARES, donde se reúnen por grupos, mas no se forma un equipo donde podamos ver la situación de toda la institución en general.</p> <p>En el caso de los nombrados existe siempre un rechazo a los CAS por el sueldo más que todo y eso que ellos sabían que cuando pasaran a ser nombrados sus sueldos serían los que son, pero no están de acuerdo con nada, por ello la misma dirección general no los toma en cuenta claro que no a todos, pero a la mayoría.</p>	<p>La P4. IC, expresó que no se ve trabajo en equipo en Cenares. Cada centro tiene su propia dinámica, pero no percibe a Cenares como una entidad integrada, todavía hay mucho por hacer.</p>	<p>El clima organizacional en el Cenares, estuvo afectado por diferentes factores: falta de trabajo en equipo, diferentes regímenes laborales que generan diferencia en las remuneraciones, aun siendo similares funciones, rechazo por la condición laboral del CAS, parte del personal nombrado no es tomado en cuenta por las autoridades del Cenares, entre otros.</p> <p>Es necesario apuntalar el trabajo en equipo en el Cenares. Todos sus centros deben procurar estar integrados a fin de favorecer la dinámica organizacional.</p>
<p>24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo</p>	<p>Si, por medio de la capacitación y participación</p>	<p>Esto mucho depende de la persona encargada de la DIRECCIÓN GENERAL, teniendo en cuenta que cada director (ra) tiene con</p>	<p>No lo he percibido aún.</p>		<p>Los entrevistados muestran diversas respuestas. P1, indica que si se ha sentido estimulada en su trabajo porque se le ha permitido capacitarse y</p>	<p>Los entrevistados esperan que el estímulo laboral sea más constante. El reconocimiento por la labor que realizan es una gran motivación</p>

profesional y personal? ¿De qué manera?	en comités para desarrollar algunos proyectos de mejora para la institución	maneras de trabajos diferentes y con visiones distintas que muchas veces no se da importancia a la cultura organizacional que la entidad estuvo desarrollando.				trabaja en comité institucionales. El P2, insiste con respecto a que el estímulo dependerá de la persona que dirija la entidad y le de atención a la cultura organizacional y P3, contesta que no ha percibido aún que en la organización se busque estimular su trabajo y se preocupen por su desarrollo personal y profesional.	para sacar a delante a la entidad. Tal reconocimiento, se ha constituido en una categoría emergente, ya que subyace a las gestiones investigadas.
25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?	Actualmente SI porque tenemos una Directora Ejecutiva que es muy empática y proactiva con el personal a su cargo y bastante integradora con sus equipos técnicos.	Como lo dije en la pregunta 13, en CENARES si es buena el ambiente de trabajo, pero todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora general que su forma de trabajo no está alineada con la visión y misión de la institución, poniendo en zozobra la estabilidad emocional de los trabajadores al verse afectados ante un futuro no renovación de sus contratos. Estos hechos hacen que de un buen ambiente de trabajo a un mal ambiente de trabajo.	El ambiente de trabajo en los almacenes es agradable, se siente el trabajo de equipo coordinado pese a las presiones de rutina que se experimenta.		Dos de los entrevistados manifestaron que se sentían satisfechos con el ambiente de trabajo en el que se desenvolvían en la actualidad. Sin embargo, se identifica en los términos utilizados, que tal satisfacción es limitada al tiempo y espacio de trabajo, y está asociada al rol del director.	P2, manifestó que el ambiente de trabajo mucho depende de la persona que dirige la entidad, de su forma y estilo de trabajo, evaluando si se enmarca con la visión y misión de la entidad.	Los entrevistados refieren que el rol de las autoridades es fundamental para mantener un buen ambiente de trabajo, mucho depende de la persona que dirige la entidad, de su forma y estilo de trabajo, evaluando si se enmarca con la visión y misión de la entidad.
¿Cuáles son los aspectos que considera SERVIR, para fomentar un positivo clima organizacional? Explicar.				Promover un ambiente de trabajo agradable que permita que el servidor no solo se sienta cómodo, sino que tenga ganas de trabajar.			La especialista en temas de Servir, manifestó que es una necesidad promover un ambiente de trabajo agradable que permita que el servidor trabaje satisfactoriamente y se mantenga motivado a fin de que su trabajo sea más productivo.

## Anexo 24: Matriz de triangulación de participantes con informante clave

### Categoría 4: Ley SERVIR (C4)

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría:** Logro de objetivos

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
¿De qué manera la ley SERVIR favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales de su entidad?				Haciendo que los servidores públicos, tengan la capacitación para el desarrollo de actividades, el reconocimiento por sus aportes, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.			A partir de lo manifestado por la entrevistada, Servir favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales, logrando que los servidores de la entidad, tengan la capacitación para el desarrollo de actividades que les corresponden, así como logren el reconocimiento por sus aportes a la entidad, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos de la institución.
26. ¿Podría decirnos cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019?	Garantizar el acceso a cuidados y servicios de salud de calidad organizados en Redes Integrada de Salud; centradas en la persona; familia y comunidad; con énfasis en la promoción de salud y la prevención de la enfermedad; y Sistema de suministro público de recursos de salud; eficiente; oportuno y transparente.	Brindar un servicio de abastecimiento de recursos estratégicos en salud de forma oportuna, óptima y profesional, mejorar continuamente, lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades y expectativas de la demás dependencia de salud a nivel nacional.	El objetivo institucional que se mantiene a la fecha es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en salud a nivel nacional.		Los tres entrevistados muestran conocimiento de los objetivos institucionales del CENARES.	El sustento de sus afirmaciones muestra algunas diferencias. La entrevistada P1, presenta de forma clara los objetivos institucionales, El P2, incide en el hecho que Cenares abastece de recursos estratégicos en Salud satisfaciendo las necesidades y expectativas de las dependencias de salud. P3, responde que el objetivo es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en Salud a nivel nacional.	Las respuestas de los entrevistados, en términos generales, evidencian que conocen los objetivos institucionales que Cenares se ha planteado. Ello denota, por una parte interés de los servidores que se han informado respecto de los mismos, así como refiere que tienen claridad de la razón de ser de la entidad. En ese sentido, conociendo donde están podrán aportar mucho mejor.
27. Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, ¿Ha favorecido esta situación para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?	No podría especificarlo, porque el proceso se ha interrumpido por coronavirus.	Sí, porque fortalece los conocimientos de los servidores, hay una mejora continua en los procesos y por ende se vierten en los objetivos institucionales.	Considero que la Ley SERVIR favorecería al logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación, porque está pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.			Las respuestas presentadas evidencian diferencias en su contenido. P1, indica que no podría especificar si la situación de tránsito a SERVIR, en el que se encuentra la entidad, ha favorecido o no el cumplimiento de objetivos. El P2, afirma que sí ha favorecido, ya que ha fortalecido conocimiento de los servidores y P3 responde que considera que la Ley SERVIR favorecería el logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación, denotándose que aún no se han cumplido.	La entidad investigada se encuentra en situación de tránsito a Servir. Ello quiere decir que debe estar en plena implementación de los procesos y procedimientos que implica, pero como afirma la entrevistada P3, está pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad. Si bien es cierto se han hecho avances, contando a la fecha con su mapeo de puestos aprobado por Servir, está quedando pendiente el mapeo de procesos, que será posible si y solo si se actualiza el Manual de Operaciones vigente a la fecha. La Ley SERVIR favorecerá el logro del objetivo institucional en tanto se cumplan con las etapas de su implementación.
28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?	No todos muestran interés por conocer sobre la Ley de SERVIR.	NO, falta mayor socialización sobre la Ley Servir a todos los colaboradores de la Entidad.	No lo creo, se necesitaría constante difusión ya que continuamente se contrata nuevo personal.	No, esto porque a la fecha, se han cambiado a 4 directores cada uno dura 3 meses, por lo tanto, se cambian ejecutivos y cambian al personal de apoyo.	Los cuatro entrevistados responden de la Ley Servir No es conocida por todos los servidores del CENARES.	Se aprecia por las respuestas que tienen matices diferentes. P1, manifiesta que no todos los servidores muestran interés por conocer la Ley Servir, P2, remarca la falta de socialización sobre la Ley Servir, P3, refiere que se requiere una constante difusión ya que continuamente se integra nuevo personal y P4.IC, reitera que el cambio de directores, así como de ejecutivos y personal, ha generado desinterés por parte de los servidores con respecto a la ley Servir no favorece el avance	Esta variedad de sustentos para una realidad como lo es el hecho de que la Ley Servir no sea conocida por todos los servidores, revela que la entidad requiere motivar el interés por esta ley, socializando su contenido, difundiendo sus alcances y ventajas, e informando a cada director que asuma la dirección del Cenares, el avance realizado. Ello es necesario para que los servidores mejoren su percepción de la misma, a partir del interés que muestren las autoridades para su implementación total.

<p>29. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del CENARES? ¿Por qué?</p>		<p>NO, por desconocimiento y falta de entendimiento de muchos colaboradores sobre de lo que se trata la LEY SERVIR.</p>	<p>Pienso que a todos nos interesa porque favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, el personal está llano a colaborar con ganas de aprender y perfilar mejor su desempeño.</p>	<p>No, porque a la mayoría del personal nombrado y algunos CAS no les interesa porque no se ve el proceso del avance de este. solo están de acuerdo con SERVIR en lo que es capacitación.</p>	<p>Dos de los entrevistados manifiestan que la Ley Servir no es de interés para los servidores. La P4.IC refiere que al no ver el proceso de avance y resultados, los servidores pierden el interés.</p>	<p>Los tres entrevistados difieren en sus respuestas, P2, incide que por desconocimiento y falta de entendimiento muchos colaboradores no muestran interés por su aplicación, y aunque una de las entrevistadas manifestó que la referida ley favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada y P4.IC refiere que al no ver el proceso de avance y resultados, se pierde el interés.</p>	<p>Se reitera con estas respuestas lo referido anteriormente. Los entrevistados manifiestan que por desconocimiento y falta de entendimiento de los alcances de la Ley Servir, muchos colaboradores no muestran interés por su aplicación, y aunque una de las entrevistadas manifestó que la referida ley favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, la informante clave reitera el hecho de que al no ver el proceso de avance y resultados, se pierde el interés.</p>
<p>30. ¿En qué medida la ley SERVIR favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.</p>		<p>Favorecería en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores que permitan realizar un trabajo eficiente y en consecuencia la buena imagen de la ENTIDAD.</p>	<p>La Ley SERVIR favorecería en mucho a la labor del CENARES porque fomenta la capacitación que mejora el rendimiento de cada trabajador.</p>	<p>En alguna medida CENARES es un operador logístico que a la fecha no tiene documentos de gestión, se utiliza el del MINSA, una de sus objetivos es llegar a tiempo en la distribución de medicamentos y otros a nivel nacional lo que a la fecha no se cumple como quisiéramos, la capacitación ha servido para mejorar, pero nos falta mucho.</p>		<p>Los tres entrevistados difieren en sus respuestas. P2, afirma que Servir favorecería en el logro de los objetivos en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores. P3 afirmó que la Ley Servir favorecería en mucho a la labor del Cenares porque fomenta la capacitación que mejora el rendimiento de cada trabajador. La P4.IC manifestó que aún no se cuenta con los documentos de gestión bien planteados, aunque la capacitación ha servido para mejorar.</p>	<p>La Ley Servir se está abriendo paso poco a poco, en las entidades públicas, facilitando herramientas que apunten a la mejor organización de la entidad, así como un mejor orden en sus procesos. Como afirma la informante clave, el CENARES que va constituyéndose en un operador logístico, teniendo como reto elaborar sus documentos de gestión, que les permitan alcanzar su objetivo de llegar a tiempo en la distribución de medicamentos a nivel nacional, la capacitación ayuda pero todavía falta mucho por hacer.</p>

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría:** Desarrollo Institucional

Preguntas	P1.	P2.	P3.	P4.IC	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar
<p>29. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?</p>	<p>Si, en el fortalecimiento de competencias del personal con el PDP y el tránsito a la Ley del Servicio Civil, que ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.</p>	<p>SI, mejorando destrezas, desempeño laboral, ejecución de planes y desarrollo personal.</p>	<p>Aún en proceso.</p>	<p>Si, básicamente en lo que es capacitación ya que se han mejorado algunos procesos, tiempos etc.</p>	<p>Los entrevistados al preguntársel es por el aporte de la Ley Servir, refirieron de forma general que sí reconocen algunos aportes, sólo P3 respondía que tal aporte está en proceso</p>	<p>Los entrevistados al preguntárselos por el aporte de la Ley Servir, refirieron que. P1, fortalecimiento de competencias del personal P2 mejoraron destrezas, desempeño laboral ejecución de planes y desarrollo personal. La P3, expresó que el aporte de la Ley Servir al desarrollo institucional, está aún en proceso. P4.IC incidió en el proceso de capacitación, así como el mejoramiento de algunos procesos.</p>	<p>En términos generales se percibe que la Ley Servir va aportando poco a poco en favor del desarrollo de la entidad, como indica la informante clave, la gestión de la capacitación ha favorecido el mejoramiento de algunos procesos, tanto en programación, adquisición, almacén y distribución de los recursos estratégicos en salud. Asimismo la P1, afirma que el tránsito a la Ley del Servicio Civil, ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.</p>
<p>30. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.</p>	<p>Ventajas: Establece un orden en cuanto a los regímenes laborales, remuneraciones, deberes y obligaciones de los servidores. Desventajas: Es un proceso bastante largo, discontinuo y no aplica a los trabajadores de a SUNAT, el Banco Central de Reserva, la Superintendencia de Banca y Seguros y el Congreso de la República.</p>	<p>VENTAJAS: Destina una partida especial para el desarrollo de capacitaciones a los colaboradores. Los colaboradores mejoran su desempeño laboral. Mayor conocimiento e importancia de las actividades que realizan. DESVENTAJAS: No garantiza un buen clima laboral cuando hay cambio de gestiones que no tienen la misma visión que sus antecesores. No establece límites a las nuevas gestiones hasta donde actuar en relación al personal con mayor tiempo en la entidad que trabajan</p>	<p>Ventajas: Crecimiento profesional dentro de la carrera, contar con personal calificado, usuario satisfecho por un mejor servicio. Desventaja: Despido del personal desaprobado, limita negociación para aumento de sueldo si en algún momento se estime necesario, cese de personal si se reestructuran las instituciones.</p>	<p>Mayor organización en las instituciones. Mejores condiciones económicas. Beneficios para todos los servidores de cualquier modalidad</p>	<p>Los entrevistados indicaron ventajas y desventajas.</p>	<p>Los entrevistados indican como Ventajas: P2, Mejora del desempeño laboral, P1, ordenamiento de regímenes, P4.IC, mayor organización en las instituciones, P2, desarrollo de capacitaciones P4.IC, Mejores condiciones económicas, P3, Crecimiento profesional Asimismo los entrevistados refieren las siguientes Desventajas: P1, proceso largo, discontinuo, P2, no garantiza clima laboral, P3, despido de personal desaprobado.</p>	<p>De lo afirmado por los entrevistados se puede entender que van haciendo una evaluación de las ventajas y desventajas que significa aplicar la ley Servir en el desarrollo institucional. Reflejan sus expectativas así como sus temores. Pero destacan entre las ventajas el desarrollo de capacitaciones que mejoran el desempeño de los servidores y entre las desventajas con implícitos temores, los despidos a personal que desaprube, limitaciones para gestionar mejores sueldos, percepción como proceso largo que no garantiza el clima laboral y que expone al personal a un cese si se</p>

		bajo un régimen laboral que está en contantes renovaciones y periodos contractual. No hay acciones inmediatas y es muy larga el proceso de implementación y adecuación.					reestructuran las instituciones.
31. ¿Qué entiende por desarrollo institucional?		Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de Acción y mejoramiento, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.	Entiendo que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.			P2, afirmó que el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción y mejoramiento y acción y otros elementos. P3, respondió que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.	El desarrollo institucional es uno de los grandes objetivos que se ha propuesto la Ley Servir, y que lo viene promoviendo a través del desarrollo de herramientas de gestión, a las cuales toda entidad pública tiene acceso, así como también la oportunidad de implementarlas, procurando efectivamente la mejora continua de sus procesos institucionales.
31. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?	Qué exista un seguimiento y asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito de la Ley del Servicio Civil, así como en la implementación de la Gestión del Rendimiento.	Que velen por los derechos y estabilidad de los trabajadores, en el marco de las evaluaciones y capacidades adquiridas durante el periodo de adecuación e implementación de la mencionada LEY.	Le pediría que designen personal del SERVIR para implementar los lineamientos del SERVIR en el CENARES, por cuanto un acompañamiento a distancia no tiene el mismo impacto favorable en el tiempo.		Los entrevistados coincidieron, en la necesidad de contar con un seguimiento y asistencia técnica por parte de Servir, el cual debería tener carácter de permanente a fin de que se aplique los lineamientos de Servir en el Cenares y así se vele por los derechos y estabilidad de los trabajadores		En el marco de estas respuestas, surge esta categoría emergente: Asistencia Técnica. Es un pedido explícito de los servidores entrevistados, ya que perciben que sólo en la medida que el equipo de Servir, tenga una presencia más constante en la entidad, se podrá hacer realidad la anhelada implementación. Como se puede observar en el devenir de las entidades públicas, todas se abocan a cumplir sus objetivos y metas establecidas, dejando de lado, probablemente de forma involuntaria, el gran caudal de herramientas que facilita Servir a todas las entidades públicas.
32. ¿Cuál ha sido el impacto de la Implementación de la ley SERVIR en su entidad? Explique brevemente.	La implementación aún no se ha concretado, el proceso ha sido interrumpido por la pandemia.			A la fecha no se ha implementado la Ley SERVIR, esto debido a que en el mes de octubre se entregó el Mapeo de Puestos a SERVIR, para que nos den el V°B°, para la segunda etapa, sin embargo no tenemos respuesta, eso que ya fue dado el V°B° de la persona encargada de ser contra parte de SERVIR para CENARES. A la fecha el personal no siente SERVIR, ni está interesado, mientras más demore mejor para ellos es lo que creen, pero yo pienso que se debe impulsar más esta tarea ya que con esta pandemia podríamos aprovechar para definir bien los puestos.		Con respecto a la implementación de la ley Servir los entrevistados refirieron que P1, la implementación aún no se ha concretado, mientras que P4.IC, afirmó que a la fecha no se ha implementado la Ley Servir, los tiempos son muy largos.	Las respuestas emitidas por las entrevistadas refieren que la implementación de la ley Servir no se ha concretado aún y por lo tanto su impacto es escaso y limitado. Los tiempos para el trámite de las etapas a seguir son largos. Como ejemplo se cita la entrega del Mapeo de Puestos a SERVIR, en el mes de octubre de 2019, para que den el respectivo V°B°, para la segunda etapa, pero la respuesta viene demorando hasta la fecha. El personal no siente el impacto de la Ley Servir y se ha perdido el interés por su implementación, la cual debe promoverse

## Anexo 25: Matriz de Interpretación General

### Categoría 1: Capacitación

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

**Sub categoría:** Calidad de los cursos de capacitación

Preguntas	Similitudes	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
1. ¿Sabe sobre la existencia de la ley SERVIR? ¿Puede hablarme en términos generales sobre la ley SERVIR?	Tres de los entrevistados refieren sobre la Ley Servir, que es una ley que tiene como finalidad, mejorar los puestos públicos, a través de la meritocracia, buscando establecer un único régimen.	P4.IC incide en el hecho que la Ley Servir fortalece competencias y capacidades de los servidores públicos.	De lo manifestado por los entrevistados se puede resaltar que relacionan de forma constante que la Ley Servir, impulsa un régimen basado en la meritocracia, que permite que los servidores siempre estén actualizados y capacitados a fin de lograr un buen desempeño y por ende un óptimo servicio a la ciudadanía. En ese sentido la P4.IC precisa que la Ley Servir busca mejorar los puestos públicos.	Ley N° 30057 Artículo III. La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.	La Ley Servir, impulsa un régimen basado en la meritocracia, que permite que los servidores siempre estén actualizados y capacitados a fin de lograr un buen desempeño y por ende un óptimo servicio a la ciudadanía, tal como lo explicita la Ley N° 30057, en su Artículo III. La finalidad de la Ley es que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio civil,
2. ¿Conoce que es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)? ¿En qué consiste?	Dos entrevistados coinciden en afirmar que el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), busca planificar acciones para la capacitación y evaluación de cada servidor	P2, es el único que precisa que el Plan de Desarrollo de las Personas debe contar con un Plan Estratégico Institucional, así como presupuesto.	Los entrevistados conocen el Plan de Desarrollo de las Personas, y resaltan que a través de éste, pueden capacitarse para mejorar en sus labores, como lo afirma la P4.IC, que remarca que se constituye en una gran oportunidad para que los servidores mejoren su desempeño, y logren cumplir sus metas a tiempo y con calidad, de ello se puede afirmar que es un instrumento de gestión valioso que Servir a normado, a fin de que todas las entidades públicas lo implementen, fortaleciendo las capacidades de los servidores.	RPE N° 141-2016-SERVIR-PE 5.1.1. Capacitación: Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.(p.1)	Los entrevistados conocen el Plan de Desarrollo de las Personas, y resaltan que a través de éste, pueden capacitarse para mejorar en sus labores, en ese sentido la RPE N° 141-2016-SERVIR-PE, refiere que el proceso de capacitación busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos, y asimismo recalca que debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.(p.1)
3. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de su entidad? ¿De qué manera le han sido útiles en su labor diaria?	Los tres entrevistados respondieron que sí habían recibido cursos de capacitación, por parte de la entidad.	Aunque los tres entrevistados respondieron que sí habían recibido cursos de capacitación, su respuesta con respecto a la utilidad fueron diferentes, P1, priorizó cursos fuera de la entidad, P2, refirió que favorecieron su desempeño laboral y P3, afirmó que le permitieron atender satisfactoriamente las auditorías de certificación.	Los cursos de capacitación son una oportunidad para fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas de los participantes, además se constituyen en una vía de desarrollo ya que al interactuar con otros servidores durante las capacitaciones, se logra a través del aprendizaje corporativo, apuntalar aquellos conocimientos que ya tenían y asimismo las experiencias compartidas logran que incrementen sus alternativas de solución en casos similares. Servir busca a través de la gestión de la capacitación en las entidades públicas logren desarrollar sus objetivos institucionales con personal capacitado idóneo, capaz de adaptarse a los cambios y constituirse en un elemento propositivo, innovador y constructivo en su respectiva entidad, superando las brechas que puedan existir.	Ley N° 30057 Artículo 10. La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales	Los cursos de capacitación son una oportunidad para fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas de los participantes, además se constituyen en una vía de desarrollo ya que al interactuar con otros servidores durante las capacitaciones, se logra a través del aprendizaje corporativo, apuntalar aquellos conocimientos que ya tenían y asimismo las experiencias compartidas logran que incrementen sus alternativas de solución en casos similares en ese sentido la Ley N° 30057, en su Artículo 10, indica que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales
¿Cuáles son los criterios que se deben tomar en cuenta para establecer la pertinencia de la capacitación en la entidad?			La respuesta que brinda la P4-IC nos remite reconocer la necesidad de establecer criterios mínimos para plantear favorables capacitaciones. Es así que Servir plantea 3 criterios: beneficio de la capacitación, tipo de función y objetivo de la capacitación. Considerando estos criterios se podrán superar las brechas existentes.	Decreto Supremo N° 040-2014-PCM Artículo 9. Dispone que la capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.	La respuesta que brinda la P4-IC nos remite reconocer la necesidad de establecer criterios mínimos para plantear favorables capacitaciones. Es así que Servir plantea 3 criterios: beneficio de la capacitación, tipo de función y objetivo de la capacitación. Considerando estos criterios se podrán superar las brechas existentes y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

**Objetivo Específico (OE1):** Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.

**Sub categoría:** Contribución de la capacitación a la entidad.

Preguntas	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
4. ¿La ley SERVIR ha favorecido la capacitación en su entidad? ¿Cómo?	Cuatro entrevistados coincidieron en afirmar que la ley SERVIR ha favorecido la capacitación en la entidad permitiéndoles <u>mejorar algunos procesos</u> a partir de capacitaciones continuas, las que han promovido la formación que se requiere para el desarrollo de las funciones encomendadas.	P3. incidió que la ley SERVIR permitió la aprobación relacionada al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP). P1, P2, y P4.IC, afirmaron que los cursos de capacitación contribuyeron al desarrollo de los servidores en la medida en que fueron acordes con el puesto y perfil del servidor.	Los entrevistados valoran las capacitaciones continuas que han recibido de la entidad a lo largo de estos últimos años, permitiendo que puedan contribuir con su desarrollo personal y laboral así como con la Mejora Continua de la entidad donde labora. Lamentablemente el año 2019, como se evidencian en los datos presentados no se ejecutaron todas las capacitaciones programadas en el CENARES, pero aun así los entrevistados reconocen los valiosos aportes que les ha brindado las capacitaciones recibidas, mejorando su desempeño laboral y los procesos que implica ello.	Decreto Supremo N° 040-2014-PCM Artículo 3. 3.6. Gestión del Desarrollo y la Capacitación: Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional.	Las capacitaciones continuas que han recibido de la entidad a lo largo de estos últimos años, va permitiendo que los servidores desarrollan sus capacidades, a fin de contribuir con su desarrollo personal y laboral así como aportar para la Mejora Continua de la entidad. Como se constata por los datos brindados por la entidad, el año 2019, no se ejecutaron todas las capacitaciones programadas en el CENARES, pero aun así los entrevistados reconocen los valiosos aportes que les ha brindado, mejorando su desempeño laboral.
5. ¿Considera que la gestión de la capacitación en su entidad, se realiza de acuerdo a lo normado por la ley SERVIR? ¿Por qué?	Los 4 entrevistados respondieron que si consideraban que la gestión de la capacitación se realizada de acuerdo a lo normado por Servir.	Los 4 entrevistados manifestaron diferentes razones de su respuesta afirmativa. P1, manifestó que la RPE N° 141 de Servir es el cuadro normativo del PDP, aunque todavía hay dificultades para evaluar los objetivos de desempeño, P2, sostenía que cumplían porque estaba programado, P3, aludía a los lineamientos brindados para la elaboración de la matriz de necesidades de capacitación, mientras que P4.IC, afirmó que el comité era el encargado de velar por el cumplimiento del PDP.	La entidad se ha preocupado porque sus colaboradores puedan recibir capacitación idónea y oportuna, ello les ha permitido desarrollarse en sus puestos de trabajo. Asimismo cabe destacar que la entidad al contar con un Comité para la planificación de la capacitación en el CENARES, tiene una gran fortaleza ya que sus miembros se encargan de velar para que el plan se capacitación se desarrolle en los tiempos previstos, de acuerdo a lo normado por Servir a través de la resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir N° 141-2016, que regula las tres etapas para el desarrollo del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), la planificación, la ejecución y la evaluación de los cursos.	RPE N° 141-2016-SERVIR-PE 6.4 El proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Dicho proceso se interrelaciona con la Gestión del Rendimiento, recibiendo información sobre la evaluación de desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar Acciones de Capacitación de manera prioritaria para el personal con rendimiento sujeto observación.	La normativa que regula la gestión de la capacitación, ha sido tomada en cuenta por la entidad, a fin de que la misma sea idónea y oportuna, ello les ha permitido desarrollarse en sus puestos de trabajo. Asimismo cabe destacar que la entidad al contar con un Comité para la planificación de la capacitación en el CENARES, tiene una gran fortaleza ya que sus miembros se encargan de velar para que el plan se capacitación se desarrolle en los tiempos previstos, de acuerdo a lo normado por Servir a través de la resolución de la Presidencia Ejecutiva de Servir N° 141-2016, que regula las tres etapas para el desarrollo del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), la planificación, la ejecución y la evaluación de los cursos.
6. Las capacitaciones desarrolladas en su entidad han cubierto sus expectativas? ¿De qué manera?	Tres de los entrevistados manifestaron que las capacitaciones recibidas habían cubierto sus expectativas,	La P4.IC, indicó que sólo un 95% está satisfecho porque le sirve para el trabajo que realiza, pero que el otro 5% esperaba cursos relacionados a temas personales.	La satisfacción de los servidores con las capacitaciones brindadas en la entidad, todas ellas en el marco del PDP aprobado, muestran que la entidad ha procurado que el trámite de los cursos de capacitación cuenten con docentes idóneos, instalaciones adecuadas y con equipos actualizados, a fin de que los servidores mantengan el clima de atención y participación que se debe.	Ley N° 30057 Artículo 10. La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos.	La satisfacción de los servidores con las capacitaciones brindadas en la entidad, todas ellas en el marco del PDP aprobado, muestran que la entidad ha procurado que el trámite de los cursos de capacitación cuenten con docentes idóneos, instalaciones adecuadas y con equipos actualizados, a fin de que los servidores mantengan el clima de atención y participación que se debe, con la finalidad de mejorar su desempeño.
7. ¿Cuáles son los principales aportes de la ley SERVIR, en la gestión de capacitación de su entidad? Descríbalos brevemente.	Con respecto a los aportes de la Ley Servir a la gestión de la capacitación, P1 y P4.IC, refirieron que permitía fortalecer el desarrollo de capacidades de los servidores.	P2, incidía en que ha permitido mejorar el desempeño de las actividades que desarrollan los servidores. Cabe señalar que P3, resaltaba la asistencia técnica y asesoramiento brindado por Servir en la gestión de la capacitación, así como los Talleres de Sensibilización para todo el personal.	De lo manifestado por los entrevistados constatamos que reconocen que sus capacidades han sido fortalecidas a través de cada una de las capacitaciones recibidas. Ello debe significar mantener los esfuerzos por procurar capacitaciones de calidad favoreciendo el adecuado desenvolvimiento en las funciones que les hayan asignado. La implementación del proceso de capacitación y los instrumentos que se utiliza deben continuar siendo aplicados en la entidad.	RPE N° 141-2016-SERVIR-PE 5.1.7. Formación Laboral: 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 las necesidades institucionales	De lo manifestado por los entrevistados constatamos que reconocen que sus capacidades han sido fortalecidas a través de cada una de las capacitaciones recibidas. Ello debe significar mantener los esfuerzos por procurar capacitaciones de calidad favoreciendo el adecuado desenvolvimiento en las funciones que les hayan asignado. La implementación del proceso de capacitación y los instrumentos que se utiliza deben continuar siendo aplicados en la entidad, para la mejora continua del servidor civil.
9. ¿Podría señalar cuáles son los principales logros y dificultades de la			La respuesta obtenida por parte de la P4.IC, nos muestra que importante es para toda entidad pública poder tomar conciencia lo importante que es identificar que el proceso de capacitación para los	RPE N° 141-2016-SERVIR-PE 5.1.1. Capacitación: Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo	La informante clave, que especialista en temas de Servir, muestra que importante es para toda entidad pública poder tomar conciencia de la necesidad de capacitar a los servidores públicos, ya que se favorecerá a la

implementación de la ley SERVIR en cuanto a la gestión de la capacitación?			servidores públicos, es fundamental para el desarrollo institucional, velando porque se impartan cursos de calidad.	de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.(p.1)	entidad con personal de mejor desempeño que vaya superando las brechas existentes, a partir de desarrollar cursos de calidad, que estén alineados al perfil del puesto y a los objetivos estratégicos de la entidad.
10. ¿Cómo superar las dificultades que se pueden presentar en la implementación de la ley SERVIR, en relación a la capacitación?			De la respuesta obtenida podemos interpretar que para el éxito de un plan de capacitación, debe contarse con los medios económicos que lo sustenten. Las matrices que elaborarán, los centros respectivos, deben ser llenadas con datos fidedignos, de tal manera que cuando se requiera colocar los montos de las capacitaciones, estos guarden relación con los que propone el mercado.	Ley N° 30057 Artículo 10. La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales	El éxito de un plan de capacitación, se relaciona en gran medida con el presupuesto que lo sustente. Será conveniente, en ese sentido que los diferentes centros del Cenares puedan presentar matrices de diagnóstico de necesidades de capacitación (DCN) con información más acorde con lo que plantea el mercado, de tal manera que en el trámite de los mismos no haya ningún inconveniente.
8. Con la capacitación recibida ¿ha mejorado su desempeño laboral en el CENARES? Explique			La respuesta brindada por miembro del Comité de la planificación de la capacitación del Cenares, nos permite resaltar la necesidad de ir cerrando las brechas de conocimientos entre los servidores públicos. La capacitación es un medio eficaz y eficiente para poder proveer a los servidores de espacios de formación, que aseguren un mejor desempeño.	RPE N° 141-2016-SERVIR-PE 5.1.1. Capacitación: Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.(p.1)	La respuesta brindada por miembro del Comité de la planificación de la capacitación del Cenares, nos permite resaltar la necesidad de ir cerrando las brechas de conocimientos entre los servidores públicos. La capacitación es un medio eficaz y eficiente para poder proveer a los servidores de espacios de formación, que aseguren un mejor desempeño, desarrollando sus competencias y conocimientos..

Categoría: Capacitación		
Objetivo	Sub categoría	Resultado
Objetivo 1: Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.	Calidad de los cursos de capacitación	Los entrevistados, manifestaron haber tenido conocimiento del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), que permitió gestionar la planificación de las capacitaciones para el personal de la entidad a fin de fortalecer sus competencias y capacidades, a través de cursos de calidad, como afirmó la entrevistada P3, por ejemplo, “atender satisfactoriamente las auditorías de certificación programadas”. En este aspecto surgió la categoría emergente de “ <b>Meritocracia</b> ”, es decir cómo el esfuerzo de superación de los servidores fortaleciendo sus capacidades, puede significar la mejora en su puesto de trabajo, reconociendo su talento y competencia.
	Contribución de los cursos de capacitación	Los entrevistados manifestaron estar de acuerdo en el hecho de que las capacitaciones recibidas por parte de la entidad han contribuido en la mejora de su desempeño, así como refirieron que tales capacitaciones se han gestionado considerando la normativa que precisa Servir, sobre todo el punto referido a capacitaciones enfocadas en los puestos de trabajo. Es así que la contribución de los cursos de capacitación dio lugar a una categoría emergente como es la “ <b>mejora continua</b> ”, servidores capacitados, estarán más motivados y serán proactivos y comprometidos, alentando la constante mejora de la entidad.

## Anexo 26: Matriz de Interpretación General

### Categoría 2: Rendimiento

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

**Sub categoría:** Objetivo y Metas institucionales

Preguntas	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
9. Según la Ley Servir ¿qué es la gestión del rendimiento?	Los cuatro entrevistados, coincidieron en afirmar que la gestión del rendimiento es un sistema que busca identificar, reconocer y promover el aporte que los servidores pueden brindar a su institución.	La P1, incidió en el hecho de que la gestión del rendimiento permita evaluar las metas que se han trazado los servidores en un ciclo de mejora continua.	La gestión del rendimiento se constituye en un subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), que busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución. Sobre todo el reconocimiento que pueda recibir de sus jefes, los cuales se constituye en un aliciente que lo motivará para trabajar en función al cumplimiento de objetivos de la institución.	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE Es importante que las entidades públicas conceptualicen al subsistema como una herramienta de gestión de utilidad para mejorar la ejecución de los sistemas administrativos y de los sistemas funcionales y, en consecuencia, lograr los objetivos institucionales con el aporte fundamental y evidenciado de los servidores civiles que ejecutan estos sistemas. Asimismo, el modelo de Gestión del Rendimiento plantea una propuesta de valor orientada hacia la ciudadanía y hacia el fortalecimiento integral de los servidores civiles (p. 7)	Es necesario que las entidades públicas conceptualicen al subsistema como una herramienta de gestión de utilidad para mejorar la ejecución de los sistemas administrativos y de los sistemas funcionales. La gestión del rendimiento se constituye en un subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), que busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores a los objetivos de la institución. Sobre todo el <b>reconocimiento</b> que pueda recibir de sus jefes, los cuales se constituye en un aliciente que lo motivará para trabajar en función al cumplimiento de objetivos de la institución.
12. ¿Qué diferencia existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral?			La diferenciación que esboza la P4.IC, respecto a la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño, nos permite identificar como la primera tiene un carácter cualitativo, ya que busca valorar el trabajo de los servidores, mientras que la segunda se relaciona más con lo cuantitativo, buscando una medición de las metas de trabajo establecidas. Cabe precisar que su complementación significará una mejor valoración de su rendimiento en la entidad.	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE La implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados. Como todo cambio, es necesario ejecutar acciones de sensibilización y comunicación permanentes, con el propósito de lograr que se entienda la finalidad del subsistema. En ese sentido, hay condiciones básicas que se deben asegurar o construir al interior de las organizaciones públicas, de tal manera que el cambio que implica la Gestión del Rendimiento	La diferenciación que refirió la informante clave respecto a la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño, nos permite identificar una complementación entre ambos conceptos. En ese sentido, como lo señala la normativa, la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados y no sólo una observación e incluso valoración del desempeño laboral.
13. ¿Qué aportes brinda la ley SERVIR en relación a la gestión del rendimiento?			La entrevistada reconoce que uno de los grandes aportes que brinda Servir a las entidades públicas es el asesoramiento técnico y la capacitación. Es importante que ello se fortalezca en las entidades públicas, ya que garantizará la implementación adecuada de los subsistemas del SAGRH.	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE SERVIDORES CIVILES Conocer sus fortalezas y áreas de mejora. Conocer las expectativas sobre su desempeño. Orientar mejor sus capacidades. Acceder a capacitaciones en relación a sus necesidades. Progresión de carrera Motiva a la mejora de su desempeño (p. 9).	La informante clave afirmó que uno de los grandes aportes que brinda Servir a las entidades públicas es el asesoramiento técnico y la capacitación. En ese sentido permitirá al servidor, conocer sus fortalezas y áreas de mejora, asimismo se podrá conocer las expectativas sobre su desempeño, así como orientar mejor sus capacidades, accediendo a capacitaciones en relación a sus necesidades, ello contribuirá en la mejora de su desempeño. Es importante que ello se fortalezca en las entidades públicas, ya que garantizará la implementación adecuada de los subsistemas del SAGRH.
14. ¿Qué dificultades se pueden presentar en la gestión del rendimiento y cómo superarlas?			La informante clave, precisa en su respuesta que para el personal CAS, no existe ninguna dificultad para participar en la gestión del rendimiento, mientras que para el personal nombrado se presenta una resistencia a la evaluación por temor al despido. Será necesario, concientizar al personal en general, sobre los alcances y ventajas de participar en la gestión del rendimiento que promueve Servir, que busca contribuir al logro de los objetivos de la entidad pública.	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE La implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados. Como todo cambio, es necesario ejecutar acciones de sensibilización y comunicación permanentes, con el propósito de lograr que se entienda la finalidad del subsistema. En ese sentido, hay condiciones básicas que se deben asegurar o construir al interior de las organizaciones públicas, de tal manera que el cambio que implica la Gestión del Rendimiento	La implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados, tal como se precisa en la norma, es así que tanto el personal CAS como el personal nombrado requerirán ser debidamente informados sobre los alcances de esta implementación, a fin de que con conocimiento de ello se dispongan participar de forma activa y comprometida en este subsistema.
10. ¿Considera que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales? ¿En qué sentido?	Los entrevistados coinciden en sus respuestas afirmativas, manifestando que sí consideran que la gestión del rendimiento se relaciona con los objetivos y metas institucionales.	Los entrevistados refieren razones diferentes de tal relación, sobre todo P1, que afirma que se debe tomar como referencia el POI	Los entrevistados conocen que es fundamental trabajar en función a lograr objetivos y metas institucionales. Teniendo dónde llegar todos se sienten más motivados y comprometidos para trabajar de forma más cohesionada. En ese sentido la entidad investigada tendrá que evaluar sus documentos de gestión, en	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE La Gestión del Rendimiento constituye un proceso clave para la implementación de la reforma del Servicio Civil, ya que permite identificar y reconocer el aporte de los servidores al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como formular planes de mejora individuales e institucionales que contribuyan a la mejora continua en la calidad de la gestión y de los	Los entrevistados conocen que es fundamental trabajar en función a lograr objetivos y metas institucionales. Teniendo dónde llegar todos se sienten más motivados y comprometidos para trabajar de forma más cohesionada. En ese la Gestión del Rendimiento constituye un proceso clave para la implementación de la reforma del Servicio Civil, ya que permite identificar y reconocer el aporte de los

		vinculado al PEI del sector, y P2, que relaciona gestión del rendimiento con gestión de la capacitación, una como consecuencia la otra.	los cuales se consignan los objetivos institucionales, los cuales marcarán la pauta para establecer tanto las metas personales como grupales.	servicios que brindan las entidades públicas (p. 4).	servidores al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales,
11. En el CENARES, ¿cómo se ha desarrollado la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento? ¿Se han presentado dificultades?	Los entrevistados denotan confusión a través de sus respuestas, ya que se refieren más a la gestión de la capacitación que a la gestión del rendimiento. Se constata falta de conocimiento de la etapa de seguimiento de la gestión del rendimiento		Las respuestas a esta pregunta evidencian que es importante plantear medidas que ayuden a clarificar los conocimientos tanto de la gestión de la capacitación, como de la gestión del rendimiento. Los entrevistados, manifestaron cierta confusión con los procesos y etapas que desarrolla una y otra gestión.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 42.- De la Etapa de Seguimiento. La Etapa de Seguimiento inicia inmediatamente después de la definición de metas y compromisos y conlleva responsabilidades para el evaluado y el evaluador. Es una etapa continua a lo largo del ciclo de gestión del rendimiento. El seguimiento implica la continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, así como la responsabilidad y esfuerzo del servidor civil, de acuerdo con las metas trazadas y con el plan de mejora definido como resultado del período anterior.	Las respuestas a esta pregunta evidencian que es importante plantear medidas que ayuden a clarificar los conocimientos tanto de la gestión de la capacitación, como de la gestión del rendimiento. Los entrevistados, manifestaron cierta confusión con los procesos y etapas que desarrolla una y otra gestión. No pudieron precisar cómo se ha desarrollado el seguimiento, como etapa de la gestión del rendimiento, ya que la entidad no pudo establecer las metas oportunamente y por lo tanto no se pudo monitorear.
12. ¿El proceso de retroalimentación contribuye para el logro de los objetivos y metas institucionales del CENARES?	Los entrevistados P2 y P3, coinciden en el hecho que el proceso de retroalimentación contribuye sobremedida para el logro de los objetivos institucionales.	La entrevistada P1 menciona que no se realizan procesos de retroalimentación, pero relacionados a los cursos de capacitación. Denotando ello confusión en los conceptos.	El proceso de retroalimentación es fundamental para poder atender los vacíos y las necesidades que tiene el trabajador en su desempeño laboral. Es importante que los jefes inmediatos superiores les brinden el espacio de comunicación para escuchar sus expectativas como sus aportes. Este proceso de retroalimentación será necesario apuntalarlo en la entidad, superando las confusiones que existan al respecto.	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE RETROALIMENTACIÓN Generar un espacio que propicie el intercambio de expectativas y opiniones sobre el desempeño del evaluado, tomando en cuenta su evaluación y calificación, a fin de generar el Plan de Mejora.	El proceso de retroalimentación es fundamental para poder atender los vacíos y las necesidades que tiene el trabajador en su desempeño laboral. Es importante que los jefes inmediatos superiores les brinden el espacio de comunicación para escuchar sus expectativas como sus aportes. Este proceso de retroalimentación será necesario apuntalarlo en la entidad, superando las confusiones que existan al respecto, ya que las respuestas que se dieron no estaban en el contexto de la retroalimentación en la gestión del rendimiento.

**Objetivo Específico (OE2):** Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares.

**Sub categoría:** Evaluación de desempeño

Preguntas	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
13. ¿En qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley SERVIR?		Los entrevistados refieren diferentes respuestas relacionadas con la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley Servir. P1, incide en el rol que desempeñan los servidores, P2, refiere que consiste en medir lo aprendido y P3, resalta que es un análisis del rendimiento del servidor en su puesto de trabajo.	Los entrevistados, requieren tener mayor precisión de los conceptos y alcances de la evaluación del desempeño que promueve Servir, que busca acompañar y fortalecer el proceso de su desempeño laboral, a través del seguimiento de sus tareas así como ser evaluados con criterios justos y objetivos.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 43.- De la Etapa de Evaluación La Etapa de Evaluación corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del período y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del período. La calificación se realiza al final de cada periodo y sin excepción, se realiza con carácter previo a la etapa de establecimiento de metas y compromisos de los servidores civiles.	Los entrevistados, requieren tener mayor precisión de los conceptos y alcances de la evaluación del desempeño que promueve Servir, que busca acompañar y fortalecer el proceso de su desempeño laboral, a través del seguimiento de sus tareas así como ser evaluados con criterios justos y objetivos. La etapa de evaluación de la gestión del rendimiento, permite la valoración del desempeño del evaluado tomando como insumo la evidencia presentada y las metas y/o compromisos establecidos en la etapa, según la metodología vigente. Está pendiente el desarrollo de la misma
14. ¿Considera que la forma de evaluar su desempeño laboral es pertinente? ¿Conoce que instrumentos de evaluación utiliza el CENARES, para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles son?	Dos de los entrevistados, P1 y P3, refieren que el personal nombrado fue evaluado por su jefe inmediato superior, la sede central del MINSA. Ninguno insinuó conocimiento de instrumentos de evaluación del desempeño	La P3, personal CAS, expresa desconocer si se le evalúa.	Los entrevistados, evidencian a través de sus respuestas no conocer cuáles son los instrumentos de evaluación de su desempeño laboral. La entidad no cuenta con ellos. Sólo son evaluados los servidores nombrados de forma semestral por MINSA. Es necesario involucrarse en la dinámica del uso de instrumentos de evaluación, ello favorecerá el logro de los objetivos institucionales.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento ... Se ejecuta mediante actos de administración interna. Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, Compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.	Es imprescindible que los servidores del Cenares, tomen conocimiento de cómo se les evalúa. Será importante que se pueda aplicar la gestión del rendimiento a fin de que, con instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como la metodología verificable de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan, se pueda obtener resultados más favorables para la entidad.
15. ¿Contribuyen los criterios de evaluación que utiliza su entidad, para evaluar objetivamente su		Las respuestas dadas por los entrevistados difieren en su contenido. P1, afirmó que el instrumento	Los entrevistados, manifestaron a través de sus respuestas desconocimiento de los criterios de evaluación. Esta situación se constituye en urgente atención para la entidad, a fin de favorecer el	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento ... Se ejecuta mediante actos de administración interna. Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías	Los entrevistados, manifestaron a través de sus respuestas desconocimiento de los criterios de evaluación. Esta situación se constituye en urgente atención para la entidad, a fin de favorecer el conocimiento del progreso del desempeño de sus servidores, lo que

desempeño laboral en el CENARES?		utilizado para evaluar el desempeño del personal nombrado es muy subjetivo. P2, sólo se limitó a emitir una respuesta afirmativa, que en relación a la respuesta anterior, estaría denotando confusión en lo solicitado por la pregunta, y P3, refiere desconocer criterios de evaluación.	conocimiento del progreso del desempeño de sus servidores, lo que a su vez llevará al logro de sus objetivos.	verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, Compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.	a su vez llevará al logro de sus objetivos. La implementación de la gestión del rendimiento permitirá utilizar los instrumentos técnicos, confiables y consistentes, brindando la confianza necesaria a los servidores, de una evaluación objetiva, imparcial y transparente.
16. ¿Qué características deberían tener los instrumentos de evaluación para valorar su trabajo? Descríbalos brevemente.	Los entrevistados coinciden en sus respuestas manifestando que los instrumentos de evaluación son necesarios para valorar su trabajo, los cuales deben ser formulados con <u>indicadores de evaluación</u> , que permitan cuantificar su desempeño, a fin de contribuir con los objetivos institucionales.	P3, aportó con su respuesta, manifestando que un instrumento de evaluación debería permitir anexar evidencias de logros.	Los entrevistados a través de sus respuestas mostraron su deseo de poder ser evaluados a partir del establecimiento de indicadores de evaluación válidos que permitan reconocer sus esfuerzos y medir su desempeño siempre con el ánimo de mejorar.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento ... Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, Compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.	Los entrevistados a través de sus respuestas mostraron su deseo de poder ser evaluados a partir del establecimiento de indicadores de evaluación válidos que permitan reconocer sus esfuerzos y medir su desempeño siempre con el ánimo de mejorar. En ese sentido Servir brinda los instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.
15. ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación que utiliza el CENARES para evaluar el rendimiento laboral? Explique brevemente.		La P4.IC, refiere que el personal CAS a la fecha no cuenta con ningún instrumento de evaluación para evaluar su desempeño laboral, situación debida a los cambios continuos de jefes así como de personal, que no habría permitido apuntalar esta necesidad.	Los entrevistados, anteriormente citados, refirieron que los instrumentos de evaluación para el personal nombrado eran de carácter subjetivo. La especialista en temas de Servir, refiere que tal instrumento evalúa al personal por su comportamiento, identificación con el trabajo y cumplimiento de normas. Esta información, es claramente insuficiente para mostrar las metas logradas por los servidores de la entidad. En ese sentido se hará necesario que la entidad pueda acogerse a la gestión del rendimiento que brinda Servir, a fin de contar con instrumentos objetivos y confiables que garanticen el desempeño laboral, considerando su potencial.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 43.- De la Etapa de Evaluación La Etapa de Evaluación corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del período y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del período. La calificación se realiza al final de cada periodo y sin excepción, se realiza con carácter previo a la etapa de establecimiento de metas y compromisos de los servidores civiles	De las informaciones brindadas, queda claro la percepción de los entrevistados en relación a los instrumentos de evaluación, los cuales no son de conocimiento en la entidad, ya que sólo se aplican al personal nombrado, con las características de insuficiente para recoger el desempeño de los servidores. En ese sentido se hará necesario que la entidad pueda acogerse a la gestión del rendimiento que brinda Servir, a fin de contar con instrumentos objetivos y confiables que garanticen el desempeño laboral.
16. ¿Cuáles son los criterios de evaluación que utiliza el CENARES para evaluar el rendimiento laboral de sus servidores? Descríbalos brevemente.		La P4.IC, refiere que no se tiene ningún criterio de evaluación para valorar el rendimiento de los servidores.	La respuesta de la P4.IC, es contundente y a la vez debe significar el reto a asumir por parte de la entidad, la aplicación de criterios de evaluación adecuados para valorar el rendimiento laboral de los servidores.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento ... Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, Compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.	La respuesta de la informante clave es contundente y a la vez debe significar el reto que debe asumir la entidad, para la aplicación de criterios de evaluación adecuados a fin de valorar el rendimiento laboral de los servidores, tanto CAS como nombrados.
17. ¿En qué consiste la propuesta de gestión del rendimiento que promueve la ley SERVIR?			La propuesta de gestión del rendimiento que promueve Servir busca estimular el buen rendimiento así como el compromiso del servidor con su institución. Es necesario insistir con su implementación.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 43.- De la Etapa de Evaluación, afirma que ... la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del período y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del período.	De lo expresado por la informante clave, se puede comprender que se valora la propuesta de gestión del rendimiento que promueve Servir que busca estimular el buen rendimiento, así como el compromiso del servidor con su institución. Es necesario insistir con su implementación.
18. ¿Los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento de los servidores del CENARES consideran lo regulado por la ley SERVIR? ¿Por qué?			Los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento, que propone Servir, desarrollan como obtener las metas, las cuales corresponden a los indicadores que se establecen a partir de las funciones de los servidores. Este proceso está regulado por Servir, a fin de garantizar sus resultados.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM Artículo 43.- De la Etapa de Evaluación, afirma que ... la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del período y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del período.	Lo manifestado por la informante clave en relación a los instrumentos de evaluación para valorar el rendimiento, que propone Servir, es lo ideal, ya que a partir de las metas, que se puedan establecer de forma consensuada entre el evaluador y el evaluado, permitirá garantizar resultados válidos y confiables.

Categoría: Rendimiento		
Objetivo	Sub categoría	Resultado
Objetivo 1: Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.	Objetivos y metas institucionales	<p>Con respecto a la subcategoría, "Objetivos y metas institucionales", los entrevistados, declararon conocer qué es la gestión del rendimiento. Refirieron que es un proceso continuo y sistemático, y como afirmó la entrevistada P3 "favorece contar con personal calificado y especializado, lo que permitirá brindar un mejor servicio en favor de los ciudadanos", para lograr alcanzar los objetivos y las metas institucionales.</p> <p>En este marco de respuestas surgió la categoría emergente, "reconocimiento laboral" que favorecerá el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, valorando y estimulando a los servidores comprometidos con sus valores en pro de la entidad.</p> <p>Los entrevistados, expresaron a través de sus respuestas cierta confusión entre los procesos de la gestión de la capacitación y gestión del rendimiento, sobre todo en lo relacionado al seguimiento y la retroalimentación de éste último.</p>
	Contribución de los cursos de capacitación	<p>Con respecto a la subcategoría, denominada "Evaluación del desempeño", los entrevistados manifestaron conocer en qué consiste la propuesta de evaluación de desempeño que promueve la Ley Servir, que considera los perfiles de puestos y los cargos, a fin de ponderar el nivel de rendimiento obtenido por parte del servidor.</p> <p>En relación a los instrumentos de evaluación que utilizó Cenares para evaluar el desempeño de sus servidores, manifestaron que tienen conocimiento que el personal nombrado es evaluado semestralmente por su jefe inmediato superior, reporte que es remitido al Ministerio de Salud, mientras que el personal CAS desconocía cómo se le evaluaba.</p> <p>La entrevistada P3, incidió en la necesidad de que el instrumento de evaluación para valorar el trabajo que realiza el servidor, debe permitir "anexar evidencias de logros". Asimismo, es menester señalar lo manifestado por la entrevistada P4.IC, que afirmó que "en el caso de los CAS a la fecha no se tiene ningún instrumento de evaluación (...) debido a los cambios de jefes y personal...".</p> <p>En ese contexto de respuestas, se encontró una categoría emergente, "Indicadores de Evaluación", considerados como las unidades medibles del desempeño del servidor que deben estar debidamente estructurados a fin de que la medición sea objetiva, real y eficaz.</p>

## Anexo 27: Matriz de Interpretación General C3

### Categoría 3: Relaciones Humanas

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

**Sub categoría:** Cultura Organizacional

Preguntas	Similitudes	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
20. ¿La ley SERVIR se ha pronunciado con respecto a la cultura organizacional en las entidades públicas? ¿De qué manera?			La cultura organizacional se ha visto favorecida con las guías, elaboradas las cuales ayudarán a los servidores a identificarse con la institución y el logro de objetivos.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE 1.1. La gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional permite a las entidades públicas fomentar la cultura deseada en sus servidores y promueven el compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.	Como afirmó la informante clave, la gestión de la cultura organizacional se ha visto favorecida con las guías, elaboradas por Servir, las cuales ayudarán a los servidores a identificarse con la institución y el logro de objetivos. Cabe señalar que será necesario aplicar las pautas que se señalan a fin de fomentar la cultura deseada en sus servidores
17. ¿Qué entiende por cultura organizacional? Explique de forma general.	Los entrevistados, coinciden en relación a la cultura organizacional, expresando que la misma está relacionada con todos aquellos hábitos, actitudes y valores que son comunes entre los servidores de una entidad, cuya <u>organización</u> favorecerá su desarrollo.		Los entrevistados explicaron en qué consistía la cultura organizacional, incidiendo en la importancia de desarrollar la pertenencia a la entidad, identificando cuál es su organización, ya que es fundamental conocer quiénes son los que participan en la entidad y cómo están organizados. Esta se constituye en una categoría emergente en la medida que se requiere conocer a todos los que participan en la entidad para alentar la misión y la visión de la misma.	RPE N° 238-2014-SERVIR-PE 6.1.7. Cultura Organizacional: d) Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.	A partir de las respuestas brindadas por los entrevistados, se puede interpretar que conocen en qué consiste la cultura organizacional, incidiendo en la importancia de desarrollar la pertenencia a la entidad, y coincidiendo en como la cultura organizacional, representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad. Cabe destacar que las respuestas generaron que emerge la categoría "organización". Ello se condice con la necesidad de conocer cómo está constituida la institución, como está organizada, que funciones realizan y cuáles son sus . Esta es una gran necesidad que se tiene que atender a fin de fortalecer la cultura organizacional de la entidad.
21. ¿La ley SERVIR impulsa la formulación de la visión, misión, valores y objetivos institucionales, en las entidades públicas? ¿Por qué?			La entrevistada, explica que Servir no busca imponer la visión, la misión, los valores, los objetivos, sino más bien valorar al servidor público, pilar importante en una institución.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE a) 2.1. La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. La gestión de la cultura organizacional comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.	De lo expresado por la informante clave podemos interpretar que Servir no busca imponer la visión, la misión, los valores, los objetivos, en las entidades públicas, sino más bien tiene como objetivo valorar al servidor público, pilar importante en una institución, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Es así como la entidad estudiada requerirá elaborar un trabajo minucioso para recoger las características propias de la entidad.
22. ¿Por qué para SERVIR será importante promover el desarrollo de la cultura organizacional en las entidades públicas?			La servidora entrevistada, manifiesta que para Servir es importante promover el desarrollo de la cultura organizacional, ya que con ello los servidores se identificarían más con su institución y se promovería el trabajo en equipo, para el logro de los objetivos.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE 2.1. La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. La gestión de la cultura organizacional comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.	La informante clave manifestó que para Servir es importante promover el desarrollo de la cultura organizacional, ya que con ello los servidores se identificarían más con su institución y se promovería el trabajo en equipo, para el logro de los objetivos.
23. ¿Cómo se podría aplicar lo regulado por la ley SERVIR en relación a la cultura organizacional en el CENARES?			La participante, especialista en temas de Servir, incide que lo regulado por Servir al respecto de la cultura organizacional, es de difícil aplicación en la entidad estudiada, ya que los cambios continuos de personal y de autoridades no suman para este desarrollo.	RPE N° 238-2014-SERVIR-PE 6.1.7 Definición: i. Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.	La participante, especialista en temas de Servir, incide que lo regulado por Servir al respecto de la cultura organizacional, es de difícil aplicación en la entidad estudiada, ya que los cambios continuos de personal y de autoridades no suman para este desarrollo. En ese sentido la autoridad de la entidad debe involucrarse con la construcción de una cultura basada en los valores y principios.
18. ¿Conoce cuál es la visión y la misión de su entidad? ¿Es parte de la cultura organizacional? ¿Por qué?	Los tres entrevistados respondieron que, si conocen la visión y la misión de su entidad,	Los entrevistados refirieron diferentes explicaciones. P1, incidió en que la cultura organizacional determinaría en cierto modo el logro de la visión y la misión, P2,	Los entrevistados coinciden en la importancia de conocer tanto la visión como la misión de la entidad. Ellos se constituyen en las guías para el trabajo en la entidad pública. Marcan el horizonte hacia dónde ir	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE a) Identificación de la cultura organizacional existente La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, elige una o más técnicas idóneas para recolectar la información que permita diagnosticar la cultura organizacional existente, en base a	Los entrevistados coinciden en la importancia de conocer tanto la visión como la misión de la entidad. Ellos se constituyen en las guías para el trabajo en la entidad pública. Marcan el horizonte hacia dónde ir como organización. Será conveniente que la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, investigue, a través de la herramienta

		sostuvo que siempre está visible en la pág. Web de la entidad y la P3, expresó que la cultura organizacional nos da las pautas para ofrecer un buen servicio.	como organización, trabajando en equipo con principios y valores.	los elementos definidos en la fase anterior. La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, investiga, a través de la herramienta elegida, lo que los servidores de la entidad conocen, perciben y esperan de los elementos de cultura organizacional.	elegida, lo que los servidores de la entidad conocen, perciben y esperan de los elementos de cultura organizacional.
19. ¿Conoce cuáles son los valores de su entidad? ¿Cómo se practican?	Los entrevistados refieren conocer los valores que sustentan la entidad.	Los entrevistados muestran diferencias en la especificación de los valores que se practican en la entidad. P1, afirma que por su complejidad no todos se practican o aplican, la P2, sostiene que se deben recordar y socializar y P3 resaltó la necesidad de contratar personal con valores como la solidaridad y honradez	Las respuestas de los entrevistados muestran diferencias en la especificación de los valores, ello denota que no tiene claridad de los que son propios de la entidad. Es importante recalcar lo manifestado por una de las entrevistadas, los valores son para aplicarse, para practicarse. Muchas veces se encuentran redactados en los documentos, pero no se evidencian en la práctica. Será importante recordar y socializar a fin de que todos se esfuercen por practicarlos.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE a) Identificación de los elementos que inciden en la Cultura Organizacional. La cultura organizacional se estudia en base a una serie de elementos culturales, que varían de acuerdo a las bases teóricas y conceptuales acerca del tema.  Valores: Son el eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el Plan Estratégico de la Entidad o Sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.	Las respuestas de los entrevistados muestran diferencias en la especificación de los valores, ello denota que no tienen claridad de los que son propios de la entidad. Sería conveniente que tomara conciencia de que los valores son el eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el Plan Estratégico de la Entidad o Sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización. Lo importante es tenerlos definidos y socializar su contenido a fin de que sean practicados por todos los servidores de la entidad.
20. ¿Conoce si la ley SERVIR se pronuncia sobre la importancia de fomentar la cultura organizacional? Explique brevemente.		Dos entrevistados refieren que conocen de la cultura organizacional, P1, incide que más bien se conoce el PDP, P2, resalta el papel del área de recursos humanos para fomentar la cultura organizacional y P3 incide en lo favorable que sería contar con una presencia más permanente de Servir, para tales efectos.	Dos de los entrevistados refieren que conocen de la cultura organizacional, resaltando el papel del área de recursos humanos para fomentar la misma. Una de las entrevistadas manifestó que aun conociendo que la ley Servir fomenta la cultura organizacional sería necesario un acompañamiento más cercano y permanente del equipo Servir.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE b) Definición de la Cultura Organizacional Deseada. La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, se reúne con los funcionarios/as o directivos/as del primer nivel organizacional (en el caso de entidades que no cuenten con funcionarios en el primer nivel organizacional) y definen las características de la cultura organizacional deseada para la entidad vinculadas a los elementos culturales identificados	Dos de los entrevistados refieren que conocen de la cultura organizacional, resaltando el papel del área de recursos humanos para fomentar la misma. Una de las entrevistadas manifestó que aun conociendo que la Ley Servir fomenta la cultura organizacional sería necesario un acompañamiento más cercano y permanente del equipo Servir, a fin que a partir de su monitoreo haya una mejor difusión de la cultura organizacional.
20. ¿Cómo desarrollaría la cultura organizacional en su entidad?		Los entrevistados brindaron significativos aportes para desarrollar la cultura organizacional en la entidad, P2, remarcó las pasantías, las reuniones de coordinación, el ambiente cómodo y P2, sugirió realizar dinámicas presenciales relacionadas a la difusión de la cultura organizacional.	Los aportes brindados por los entrevistados, sería conveniente aplicarlos a la entidad, ya que permitirían ahondar en el conocimiento de la misma así como apuntalar su visión, su misión, sus valores y sus principales prácticas institucionales.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE c) Ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional. La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, es la responsable de que se implemente el plan establecido. Es importante considerar que algunas de las acciones previstas se pueden ejecutar en otros procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (por ejemplo, comunicación interna, bienestar, entre otros).	Servir, a través de la RPE N° 150-2017-SERVIR-PE, exhorta a las instituciones públicas a desarrollar el Plan de Acción de Cultura Organizacional, que deberá ser promovido por la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, a fin de poder ejecutarlo a cogiendo aportes tan valiosos como los brindados por los entrevistados, que sería conveniente aplicarlos a la entidad, ya que permitirían ahondar en el conocimiento de la misma así como apuntalar su visión, su misión, sus valores y sus principales prácticas institucionales.

**Objetivo Específico (OE3):** Explicar la contribución de la Implementación de la Ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares.

**Sub categoría:** Clima Organizacional

Preguntas	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
21. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	Todos los entrevistados manifestaron su respuesta positiva en relación a poder contar con sus compañeros.	La entrevistada P3, explicó su respuesta refiriendo que en los almacenes del Cenares se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos.	Todos los entrevistados expresaron tener una positiva relación, al poder contar con sus compañeros. Cabe destacar la apreciación de una de las entrevistadas al resaltar el ambiente favorable para el trabajo que se ha desarrollado en los almacenes. Denotando con ello que sólo ahí encuentra ese ambiente favorable de trabajo.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE El clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.	Todos los entrevistados expresaron tener una positiva relación, al poder contar con sus compañeros. Cabe destacar la apreciación de una de las entrevistadas al resaltar el ambiente favorable para el trabajo que se ha desarrollado en los almacenes. Denotando con ello que sólo ahí encuentra ese ambiente favorable de trabajo. Es recomendable que el buen clima que se refiere tener en un sector de la entidad, sea difundido en su totalidad, a fin de mejorar la percepción colectiva de satisfacción de todos los servidores.
22. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	Los entrevistados manifestaron su respuesta afirmativa con respecto a que sí existe una buena comunicación.	La P3, remarcó que existe una comunicación horizontal, donde prima la confianza y el respeto entre todos.	Los entrevistados expresaron con satisfacción, la buena comunicación que existe en su ambiente laboral. Asimismo se remarcó que existe una comunicación horizontal, donde prima la confianza y el respeto entre todos.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden	Los entrevistados expresaron con satisfacción, la buena comunicación que existe en su ambiente laboral. Asimismo se remarcó que existe una comunicación horizontal, donde prima la confianza y el respeto entre todos. Estas características se tienen que fortalecer, a fin de que el ambiente de

				desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización.	trabajo agradable permita desarrollar el potencial de los servidores de la entidad.
23. ¿Conoce si la ley SERVIR, ha brindado algún aporte en relación a cómo desarrollar un apropiado clima organizacional? Describir brevemente.		En relación a los aportes brindados por la Ley Servir al clima organizacional, P1, refiere <u>desconocer este aspecto</u> , P2 recoge una experiencia vivida al interior del Cenares. Percibe que Servir no ha dado mayor soporte al <u>clima organizacional del CENARES</u> . Añadió que cada vez que hay cambio de director, el clima se afecta. Resaltó que es el director/a que con su forma y estilo personal de laborar, determina cómo será el devenir de la entidad. <u>También refirió que la decisión de desvinculación de personal participante en gestión del rendimiento, trajo como consecuencia perder todo lo programado para la implementación de Servir, P2 y P3, refieren la existencia de unas guías que favorecerán el desarrollo del clima organizacional.</u>	Los entrevistados refieren que los aportes brindados por la Ley Servir al clima organizacional, son escasos. Si bien es cierto que existen unas guías metodológicas para alentar el clima organizacional, ello no basta. Uno de los entrevistados manifestó su percepción de Servir, como entidad que no ha dado mayor soporte al clima organizacional del CENARES. Asimismo incidió en el rol del director dentro de la entidad y cómo sus decisiones pueden afectar el clima organizacional logrado. Ciertamente el estilo de trabajo de toda autoridad marca la organización. En importante recoger el dato referido con respecto a la desvinculación de personal participante en gestión del rendimiento, ya que efectivamente afectó todo el esfuerzo que la entidad estaba haciendo respecto a la gestión del rendimiento. El dato objetivo es que el ciclo del mismo no se cumplió porque los participantes ya no laboraban en el Cenares.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE b) Preparación técnica de la medición de clima organizacional  Se recomienda ... desarrollar un plan de comunicación que se ejecute antes, durante y después de la implementación del proceso de Clima Organizacional. Dicho plan permite mantener a las/los servidores de la entidad informados acerca de las fases y los resultados del proceso, así como asegurar su participación durante la aplicación de la encuesta de clima organizacional.	De lo expresado por los entrevistados se puede interpretar que los aportes brindados por la Ley Servir al clima organizacional, son escasos. Si bien es cierto que existen unas guías metodológicas para alentar el clima organizacional, ello no basta. Uno de los entrevistados manifestó su percepción de Servir, como entidad que no ha dado mayor soporte al clima organizacional del CENARES.  Asimismo incidió en el rol del director dentro de la entidad y cómo sus decisiones pueden afectar el clima organizacional logrado. Ciertamente el estilo de trabajo de toda autoridad marca la organización. En importante recoger el dato referido con respecto a la desvinculación de personal participante en gestión del rendimiento, ya que efectivamente afectó todo el esfuerzo que la entidad estaba haciendo respecto a la gestión del rendimiento. El dato objetivo es que el ciclo del mismo no se cumplió porque los participantes ya no laboraban en el Cenares.
¿Qué dificultades podemos encontrar para desarrollar el clima organizacional adecuado en la entidad? Describir brevemente.		La P4.IC, expresó que no se ve trabajo en equipo en Cenares. Cada centro tiene su propia dinámica, pero no percibe a Cenares como una entidad integrada, todavía hay mucho por hacer.	El clima organizacional en el Cenares, estuvo afectado por diferentes factores: falta de trabajo en equipo, diferentes regímenes laborales que generan diferencia en las remuneraciones, aun siendo similares funciones, rechazo por la condición laboral del CAS, parte del personal nombrado no es tomado en cuenta por las autoridades del Cenares, entre otros. Es necesario apuntalar el trabajo en equipo en el Cenares. Todos sus centros deben procurar estar integrados a fin de favorecer la dinámica organizacional.	RPE N° 238-2014-SERVIR-PE 6.1.7. Clima Organizacional: d) Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.	Se puede afirmar que el clima organizacional en el Cenares, estuvo afectado por diferentes factores: falta de trabajo en equipo, diferentes regímenes laborales que generan diferencia en las remuneraciones, aun siendo similares funciones, rechazo por la condición laboral del CAS, parte del personal nombrado no es tomado en cuenta por las autoridades del Cenares, entre otros. En ese sentido es necesario apuntalar el trabajo en equipo en el Cenares. Todos sus centros deben procurar estar integrados a fin de favorecer la dinámica organizacional.
24. ¿En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?		Los entrevistados muestras diversas respuestas. P1, indica que si se ha sentido estimulada en su trabajo porque se le ha permitido capacitarse y trabajar en comité institucionales. El P2, insiste con respecto a que el estímulo dependerá de la persona que dirija la entidad y le de atención a la cultura organizacional y P3, contesta que no ha percibido aún que en la organización se busque estimular su trabajo y se preocupen por su desarrollo personal y profesional.	Los entrevistados esperan que el estímulo laboral sea más constante. El reconocimiento por la labor que realizan es una gran motivación para sacar a delante a la entidad. Tal reconocimiento, se ha constituido en una categoría emergente, ya que subyace a las gestiones investigadas.	RPE N° 238-2014-SERVIR-PE 6.1.7. Clima Organizacional: d) Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.	Para los entrevistados el estímulo laboral es fundamental para favorecer un ambiente agradable, de ahí su solicitud de que sea más constante. El reconocimiento por la labor que realizan es una gran motivación para sacar a delante a la entidad. Tal reconocimiento, se ha constituido en una categoría emergente, ya que subyace a las gestiones investigadas.
25. En términos generales, ¿se siente satisfecho con el ambiente de trabajo? ¿Por qué?	Dos de los entrevistados manifestaron que se sentían satisfechos con el ambiente de trabajo en el que se desenvolvían en la actualidad. Sin embargo, se identifica en los términos utilizados, que tal satisfacción es limitada al tiempo y espacio de trabajo, y está	P2, manifestó que el ambiente de trabajo mucho depende de la persona que dirige la entidad, de su forma y estilo de trabajo, evaluando si se enmarca con la visión y misión de la entidad.	Los entrevistados refieren que el rol de las autoridades es fundamental para mantener un buen ambiente de trabajo, mucho depende de la persona que dirige la entidad, de su forma y estilo de trabajo, evaluando si se enmarca con la visión y misión de la entidad.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE El clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.	Será conveniente considerar las apreciaciones vertidas por los entrevistados, que refieren que el rol de las autoridades es fundamental para mantener un buen ambiente de trabajo, mucho depende de la persona que dirige la entidad, de su forma y estilo de trabajo, evaluando si se enmarca con la visión y misión de la entidad.

	asociada al rol del director.				
¿Cuáles son los aspectos que considera SERVIR, para fomentar un positivo clima organizacional? Explicar.			La especialista en temas de Servir, manifestó que es una necesidad promover un ambiente de trabajo agradable que permita que el servidor trabaje satisfactoriamente y se mantenga motivado a fin de que su trabajo sea más productivo.	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización.	La informante clave, resalta que es una necesidad promover un ambiente de trabajo agradable que permita que el servidor trabaje satisfactoriamente y se mantenga motivado a fin de que su trabajo sea más productivo.

Categoría: Relaciones Humanas		
Objetivo	Sub categoría	Resultado
Objetivo 1: Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.	Cultura Organizacional	<p>Con respecto a la subcategoría, "Cultura organizacional", el entrevistado P2, manifestó que la cultura organizacional es "...la forma característica de pensar y actuar de una entidad, sobre todo en base a valores, principios y normas que adoptan y comparten los miembros de una organización".</p> <p>La entrevistada P4.IC afirmó que la Ley Servir se ha pronunciado con respecto a la cultura organizacional en las entidades públicas, elaborando unas guías, "las cuales ayudarán a los servidores a identificarse con la institución y el logro de los objetivos".</p> <p>Asimismo, cabe destacar que los entrevistados manifestaron que conocen la visión y la misión de su entidad, las cuales se constituyen en su referente para el logro de los objetivos y la base para sus interacciones sociales.</p> <p>La entrevistada P4.IC aclaró que el Cenares, tiene un camino por recorrer en cuanto a la cultura organizacional y precisa que ese recorrido dependerá de evitar los cambios continuos de personal y de las autoridades que dirigen la entidad, ya que cada cambio de gestor, conlleva también cambiar formas y estilos de trabajo.</p> <p>En ese sentido se pudo identificar una categoría emergente como es la "organización", la cual es fundamental para que el servidor desarrolle una cultura organizacional acorde a la entidad de la que forma parte.</p> <p>Los entrevistados expresaron su coincidencia refiriendo que los valores de la entidad son fundamentales para el desarrollo de la misma. Estos impulsan el quehacer diario, constituyéndose en los ejes de su accionar constante, practicando la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la justicia, la honradez, la generosidad y la solidaridad.</p> <p>La entrevistada P1, precisó que no todos los valores se practican, el entrevistado P2, incidió en la necesidad de socializar la práctica de los valores en las reuniones que se desarrollan en la entidad y la entrevistada P3 resaltó que el personal que se contrata se debe caracterizar por su solidaridad y honradez.</p> <p>Por otro lado, la entrevistada P3, precisó un aspecto relevante para favorecer la cultura organizacional, "...sería muy favorable un acompañamiento más cercano y permanente del Equipo Servir".</p> <p>Finalmente es meritorio resaltar las sugerencias que brindaron para desarrollar la cultura organizacional, tanto el entrevistado P2 y la entrevistada P3, quienes precisaron, entre otras acciones, para fomentar los hábitos, valores actitudes y tradiciones, promover pasantías internas, reuniones de coordinación periódicas y difusión de la política, misión, visión, valores y planes en cada sede de la entidad.</p>
	Clima organizacional	<p>Con respecto a la subcategoría, denominada "Clima organizacional", los entrevistados revelaron de qué manera establecían relaciones humanas al interior de la entidad. Tanto las entrevistadas P1 y P3, como el entrevistado P2, coincidieron en manifestar que sí podían contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesitaban, es más, la entrevistada P3 indicó que "...en los Almacenes del Cenares se ha desarrollado la vocación de servicio y apoyo entre todos", denotando que se ha generado un mayor clima de empatía y solidaridad. Asimismo, los entrevistados expresaron que existía una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.</p> <p>Los entrevistados coincidieron en afirmar que tal clima organizacional, ha sido fruto del interactuar constante como compañeros de trabajo, y no necesariamente por algún aporte o soporte brindado por Servir.</p> <p>La entrevistada P4.IC precisó que existen grupos de trabajo, pero no necesariamente equipos de trabajo, sobre todo formado a partir de la condición laboral, personal nombrado y personal CAS, los primeros se sienten insatisfechos por la remuneración que perciben, y por ello rechazan al personal CAS.</p> <p>El entrevistado P2, señaló que cada vez que se ha dado cambio de director general, todo el buen clima se afecta, ya que cada autoridad tiene su propio estilo de trabajo y ello genera situación de zozobra y cierta inestabilidad, precisó que "...ante una nueva gestión se procedió a no renovar el contrato a muchas personas...se desperdició años de capacitación, entrenamiento en beneficio de la entidad, así como se perdió todo lo programado para la implementación de Servir...".</p> <p>Por otro lado, se puede rescatar a través de las entrevistas P3 y P4.IC, que Servir ha elaborado una guía didáctica para el proceso del clima organizacional que comprende tres fases, señaladas por la entrevistada P3 2: "planificación, intervención y evaluación", la cual se conoce, pero no se aplica plenamente.</p> <p>En relación al estímulo en su trabajo y la preocupación por su desarrollo profesional y personal, los entrevistados refirieron respuestas diferentes. La entrevistada P1, respondió que, si siente tal estímulo y preocupación por su desarrollo profesional, porque se le ha otorgado la oportunidad de capacitación y la participación en comités. El entrevistado P2, afirmó que tanto el estímulo como la preocupación por el desarrollo profesional y personal de los servidores, depende en gran medida de la persona encargada de la dirección general, que viene con un estilo personal de trabajo, que no necesariamente considera esos aspectos a desarrollar en la entidad. La entrevistada P3, afirmó que todavía se no se percibe esa preocupación por el desarrollo profesional y personal de los servidores.</p> <p>Los entrevistados refieren que en la actualidad experimentan satisfacción con el ambiente de trabajo. Pero cabe destacar lo manifestado por el entrevistado P2, que, a partir de su experiencia, afirma "...todo ese trabajo se puede venir abajo si cambian de director o directora...", explicando que su forma de trabajo muchas veces no considera dar la importancia necesaria al desarrollo del clima organizacional.</p> <p>En este marco de ideas surgió la categoría emergente "rol del director/a", que debe ejercer un liderazgo democrático y transformacional, capaz de generar confianza, empatía, motivación, compromiso y trabajo en equipo.</p>

## Anexo 28: Matriz de Interpretación General

### Categoría 4: Ley SERVIR (C4)

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría:** Logro de objetivos

Preguntas	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
¿De qué manera la ley SERVIR favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales de su entidad?			A partir de lo manifestado por la entrevistada, Servir favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales, logrando que los servidores de la entidad, tengan la capacitación para el desarrollo de actividades que les corresponden, así como logren el reconocimiento por sus aportes a la entidad, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos de la institución.	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley, La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.	A partir de lo manifestado por la informante clave, Servir favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales, logrando que los servidores de la entidad, tengan la capacitación para el desarrollo de actividades que les corresponden, así como logren el reconocimiento por sus aportes a la entidad, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos de la institución.
26. ¿Podría decirnos cuáles fueron los objetivos institucionales de su entidad durante el año 2019?	Los tres entrevistados muestran conocimiento de los objetivos institucionales del CENARES.	El sustento de sus afirmaciones muestra algunas diferencias. La entrevistada P1, presenta de forma clara los objetivos institucionales. El P2, incide en el hecho que Cenares abastece de recursos estratégicos en Salud satisfaciendo las necesidades y expectativas de las dependencias de salud. P3, responde que el objetivo es abastecer con eficiencia y eficacia de recursos estratégicos en Salud a nivel nacional.	Las respuestas de los entrevistados, en términos generales, evidencian que conocen los objetivos institucionales que Cenares se ha planteado. Ello denota, por una parte interés de los servidores que se han informado respecto de los mismos, así como refiere que tienen claridad por la razón de ser de la entidad. En ese sentido, conociendo donde están podrán aportar mucho mejor.	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley, La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.	Los servidores de la entidad, en términos generales, evidencian que conocen los objetivos institucionales que Cenares se ha planteado. Ello denota, por una parte interés de los servidores que se han informado respecto de los mismos, así como refiere que tienen claridad de la razón de ser de la entidad. En ese sentido, conociendo donde están podrán aportar mucho mejor a fin de alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad que lo integran.
27. Encontrándose su entidad en tránsito a SERVIR, ¿Ha favorecido esta situación para lograr los objetivos institucionales trazados? ¿Por qué?		Las respuestas presentadas evidencian diferencias en su contenido. P1, indica que no podría especificar si la situación de tránsito a SERVIR, en el que se encuentra la entidad, ha favorecido o no el cumplimiento de objetivos. El P2, afirma que sí ha favorecido, ya que ha fortalecido conocimiento de los servidores y P3 responde que considera que la Ley SERVIR favorecería el logro del objetivo institucional en tanto se cumplan sus etapas de implementación, denotándose que aún no se han cumplido.	La entidad investigada se encuentra en situación de tránsito a Servir. Ello quiere decir que debe estar en plena implementación de los procesos y procedimientos que implica, pero como afirma la entrevistada P3, está pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad. Si bien es cierto se han hecho avances, contando a la fecha con su mapeo de puestos aprobado por Servir, está quedando pendiente el mapeo de procesos, que será posible si y solo si se actualiza el Manual de Operaciones vigente a la fecha. La Ley SERVIR favorecerá el logro del objetivo institucional en tanto se cumplan con las etapas de su implementación.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM c) El servicio civil se orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas programados que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios del Estado que corresponden a la ciudadanía.	La situación de tránsito a Servir, en la que se encuentra la entidad, debería significar estar en plena implementación de los procesos y procedimientos que implica, pero como afirma la entrevistada P3, está pendiente la identificación de puestos a nivel institucional para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad. Si bien es cierto se han hecho avances, contando a la fecha con su mapeo de puestos aprobado por Servir, está quedando pendiente el mapeo de procesos, que será posible si y solo si se actualiza el Manual de Operaciones vigente a la fecha. La Ley SERVIR favorecerá el logro del objetivo institucional en tanto se cumplan con las etapas de su implementación.
28. ¿Sabe si la ley SERVIR es conocida por todos los servidores del CENARES? ¿A qué se debe?	Los cuatro entrevistados responden de la Ley Servir No es conocida por todos los servidores del CENARES.	Se aprecia por las respuestas que tienen matices diferentes. P1, manifiesta que no todos los servidores muestran interés por conocer la Ley Servir, P2, remarca la falta de socialización sobre la Ley Servir, P3, refiere que se requiere una constante difusión ya que continuamente se integra nuevo personal y P4, IC, reitera que el cambio de directores, así como de ejecutivos y personal, ha generado desinterés por parte de los servidores con respecto a la ley Servir no favorece el avance	Esta variedad de sustentos para una realidad como lo es el hecho de que la Ley Servir no sea conocida por todos los servidores, revela que la entidad requiere motivar el interés por esta ley, socializando su contenido, difundiendo sus alcances y ventajas, e informando a cada director que asuma la dirección del Cenares, el avance realizado. Ello es necesario para que los servidores mejoren su percepción de la misma, a partir del interés que muestren las autoridades para su implementación total.	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley, Artículo I. Objeto de la Ley El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.	La variedad de sustentos para una realidad como lo es el hecho de que la Ley Servir no sea conocida por todos los servidores, revela que la entidad requiere motivar el interés por esta ley, socializando su contenido, difundiendo sus alcances y ventajas, e informando a cada director que asuma la dirección del Cenares, el avance realizado. Ello es necesario para que los servidores mejoren su percepción de la misma, a partir del interés que muestren las autoridades para su implementación total.
29. ¿Conoce si la ley SERVIR es de interés de todos los servidores del	Dos de los entrevistados manifiestan que la Ley Servir no es de interés	Los tres entrevistados difieren en sus respuestas, P2, incide que por desconocimiento y falta de entendimiento	Se reitera con estas respuestas lo referido anteriormente. Los entrevistados manifiestan que por desconocimiento y falta de entendimiento de los alcances de	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley, Artículo I. Objeto de la Ley	Los entrevistados manifiestan que por desconocimiento y falta de entendimiento de los alcances de la Ley Servir, muchos colaboradores no muestran interés por su aplicación, y aunque una de las

<p>CENARES? ¿Por qué?</p>	<p>para los servidores. La P4.IC refiere que al no ver el proceso de avance y resultados, los servidores pierden el interés.</p>	<p>muchos colaboradores no muestran interés por la Ley Servir. P3 resalta que Servir favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada y P4.IC refiere que al no ver el proceso de avance y resultados, se pierde el interés.</p>	<p>la Ley Servir, muchos colaboradores no muestran interés por su aplicación, y aunque una de las entrevistadas manifestó que la referida ley favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, la informante clave reitera el hecho de que al no ver el proceso de avance y resultados, se pierde el interés.</p>	<p>El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.</p>	<p>entrevistadas manifestó que la referida ley favorecerá el reconocimiento de la labor desarrollada, la informante clave reitera el hecho de que al no ver el proceso de avance y resultados, se pierde el interés.</p>
<p>30. ¿En qué medida la ley SERVIR favorece el logro de los objetivos de su entidad? Explique.</p>		<p>Los tres entrevistados difieren en sus respuestas. P2, afirma que Servir favorecería en el logro de los objetivos en la medida que la entidad cuente con profesionales y técnicos bien capacitados y con buenos valores. P3 afirmó que la Ley Servir favorecería en mucho a la labor del Cenares porque fomenta la capacitación que mejora el rendimiento de cada trabajador. La P4.IC manifestó que aún no se cuenta con los documentos de gestión bien planteados, aunque la capacitación ha servido para mejorar.</p>	<p>La Ley Servir se está abriendo paso poco a poco, en las entidades públicas, facilitando herramientas que apunten a la mejor organización de la entidad, así como un mejor orden en sus procesos. Como afirma la informante clave, el CENARES que va constituyéndose en un operador logístico, teniendo como reto elaborar sus documentos de gestión, que les permitan alcanzar su objetivo de llegar a tiempo en la distribución de medicamentos a nivel nacional, la capacitación ayuda pero todavía falta mucho por hacer.</p>	<p>DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM c) El servicio civil se orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas programados que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios del Estado que corresponden a la ciudadanía</p>	<p>Para el logro de los objetivos institucionales, fundamentalmente se requiere del compromiso de sus miembros, en ese sentido la Ley Servir se está abriendo paso poco a poco, facilitando herramientas que apunten a la mejor organización de la entidad, así como un mejor orden en sus procesos. Como afirma la informante clave, el CENARES que va constituyéndose en un operador logístico, teniendo como reto elaborar sus documentos de gestión, que les permitan alcanzar su objetivo de llegar a tiempo en la distribución de medicamentos a nivel nacional, la capacitación ayuda pero todavía falta mucho por hacer.</p>

**Objetivo Específico (OE4):** Verificar el impacto de la Implementación de la Ley Servir en el Cenares.

**Sub categoría:** Desarrollo Institucional

Preguntas	Semejanzas	Diferencias	Resultado preliminar	Revisión documental	Interpretación General
29. ¿Considera que la ley SERVIR ha aportado para el desarrollo institucional de su entidad? ¿Cómo?	Los entrevistados al preguntárselos por el aporte de la Ley Servir, refirieron de forma general que sí reconocen algunos aportes, sólo P3 respondía que tal aporte está en proceso	Los entrevistados al preguntárseles por el aporte de la Ley Servir, refirieron que. P1, fortalecimiento de competencias del personal P2 mejoraron destrezas, desempeño laboral ejecución de planes y desarrollo personal. La P3, expresó que el aporte de la Ley Servir al desarrollo institucional, está aún en proceso. P4.IC incidió en el proceso de capacitación, así como el mejoramiento de algunos procesos.	En términos generales se percibe que la Ley Servir va aportando poco a poco en favor del desarrollo de la entidad, como indica la informante clave, la gestión de la capacitación ha favorecido el mejoramiento de algunos procesos, tanto en programación, adquisición, almacén y distribución de los recursos estratégicos en salud. Asimismo la P1, afirma que el tránsito a la Ley del Servicio Civil, ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley. La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.	De lo expresado por los entrevistados se interpreta que, se percibe que la Ley Servir como un ente regulador, que va aportando poco a poco en favor del desarrollo de la entidad, como indica la informante clave, la gestión de la capacitación ha favorecido el mejoramiento de algunos procesos, tanto en programación, adquisición, almacén y distribución de los recursos estratégicos en salud. Asimismo la P1, afirma que el tránsito a la Ley del Servicio Civil, ha permitido desarrollar el Mapeo de Puestos y Perfiles de Puesto, que son muy importantes para la institución.
30. Señale tres ventajas y tres desventajas de aplicar la ley SERVIR en el desarrollo institucional.	Los entrevistados indicaron ventajas y desventajas.	Los entrevistados indican como Ventajas: P2, Mejora del desempeño laboral, P1, ordenamiento de regímenes, P4.IC, mayor organización en las instituciones, P2, desarrollo de capacitaciones P4.IC, Mejores condiciones económicas, P3, Crecimiento profesional Asimismo los entrevistados refieren las siguientes Desventajas: P1, proceso largo, discontinuo, P2, no garantiza clima laboral, P3, despido de personal desaprobado.	De lo afirmado por los entrevistados se puede entender que van haciendo una evaluación de las ventajas y desventajas que significa aplicar la ley Servir en el desarrollo institucional. Reflejan sus expectativas así como sus temores. Pero destacan entre las ventajas el desarrollo de capacitaciones que mejoran el desempeño de los servidores y entre las desventajas con implícitos temores, los despidos a personal que desapruere, limitaciones para gestionar mejores sueldos, percepción como proceso largo que no garantiza el clima laboral y que expone al personal a un cese si se reestructuran las instituciones.	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM c) El servicio civil se orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas programados que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios del Estado que corresponden a la ciudadanía.	Los entrevistados reflejan sus expectativas así como sus temores. Pero destacan entre las ventajas el desarrollo de capacitaciones que mejoran el desempeño de los servidores y entre las desventajas con implícitos temores, los despidos a personal que desapruere, limitaciones para gestionar mejores sueldos, percepción como proceso largo que no garantiza el clima laboral y que expone al personal a un cese si se reestructuran las instituciones.
31. ¿Qué entiende por desarrollo institucional?		P2, afirmó que el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción y mejoramiento y acción y otros elementos, P3, respondió que el desarrollo institucional se vincula a la mejora continua de los procesos de la entidad.	El desarrollo institucional es uno de los grandes objetivos que se ha propuesto la Ley Servir, y que lo viene promoviendo a través del desarrollo de herramientas de gestión, a las cuales toda entidad pública tiene acceso, así como también la oportunidad de implementarlas, procurando efectivamente la mejora continua de sus procesos institucionales.	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley. La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran	La finalidad de la Ley Servir es que las entidades públicas se desarrollen integralmente, y para ello ha brindado una serie de instrumentos y herramientas para hacer efectivo el propósito citado. Toda entidad pública tiene acceso, así como también la oportunidad de implementarlas, procurando efectivamente la mejora continua de sus procesos institucionales.
31. ¿Si tuviera la oportunidad de dialogar con las autoridades de SERVIR, que les pediría para favorecer el desarrollo institucional del CENARES?	Los entrevistados coincidieron, en la necesidad de contar con un seguimiento y asistencia técnica por parte de Servir, el cual debería tener carácter de permanente a fin de que se aplique los lineamientos de Servir en el Cenares y así se vele por los derechos y estabilidad de los trabajadores		En el marco de estas respuestas, surge esta categoría emergente: Asistencia Técnica. Es un pedido explícito de los servidores entrevistados, ya que perciben que sólo en la medida que el equipo de Servir, tenga una presencia más constante en la entidad, se podrá hacer realidad la anhelada implementación. Como se puede observar en el devenir de las entidades públicas, todas se abocan a cumplir sus objetivos y metas establecidas, dejando de lado, probablemente de forma involuntaria, el gran caudal de herramientas que facilita Servir a todas las entidades públicas.	Ley N° 30057 Artículo II. Finalidad de la Ley. La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran	De las respuestas manifestadas, surge esta categoría emergente: Asistencia Técnica. Es un pedido explícito de los servidores entrevistados, ya que perciben que sólo en la medida que el equipo de Servir, tenga una presencia más constante en la entidad, se podrá hacer realidad la anhelada implementación. Como se puede observar en el devenir de las entidades públicas, todas se abocan a cumplir sus objetivos y metas establecidas, dejando de lado, probablemente de forma involuntaria, el gran caudal de herramientas que facilita Servir a todas las entidades públicas.
32. ¿Cuál ha sido el impacto de la Implementación de la ley SERVIR en su entidad? Explique brevemente.		Con respecto a la implementación de la ley Servir los entrevistados refirieron que P1, la implementación aún no se ha concretado, mientras que P4.IC, afirmó que a la fecha no se ha implementado la Ley Servir, los tiempos son muy largos.	Las respuestas emitidas por las entrevistadas refieren que la implementación de la ley Servir no se ha concretado aún y por lo tanto su impacto es escaso y limitado. Los tiempos para el trámite de las etapas a seguir son largos. Como ejemplo se cita la entrega del Mapeo de Puestos a SERVIR, en el mes de octubre de 2019, para que den el respectivo V°B°, para la segunda etapa, pero	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM c) El servicio civil se orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas programados que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y	La implementación de la ley Servir no se ha concretado aún en la entidad investigada, y por lo tanto su impacto es escaso y limitado. Los tiempos para el trámite de las etapas a seguir son largos. Como ejemplo se cita la entrega del Mapeo de Puestos a SERVIR, en el mes de octubre de 2019, para que den el respectivo V°B°, para la segunda etapa, pero la respuesta viene demorando hasta la fecha. El personal no siente el impacto de la Ley

			la respuesta viene demorando hasta la fecha. El personal no siente el impacto de la Ley Servir y se ha perdido el interés por su implementación, la cual debe promoverse	servicios del Estado que corresponden a la ciudadanía.	Servir y se ha perdido el interés por su implementación, la cual debe promoverse
--	--	--	--	--	--

Categoría: Ley Servir		
Objetivo	Sub categoría	Resultado
Objetivo 4: Verificar el impacto de la Implementación de la Ley del Servir en el Cenares.	Logro de objetivos	<p>Los entrevistados, refirieron conocer los objetivos institucionales del Cenares, que fundamentalmente se encarga del abastecimiento de recursos estratégicos en salud. Asimismo, tanto la entrevistada P1, como el entrevistado P2, manifestaron que la situación de tránsito a Servir, favorece en alguna medida para el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que impulsa la ejecución de las etapas de implementación de los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SDGRH).</p> <p>La entrevistada P3, precisó que se hace necesario identificar los puestos de todos los servidores de la institución para luego seguir con la elaboración de procesos y procedimientos de toda la entidad.</p> <p>Por otro lado, los entrevistados coincidieron en el hecho de que la Ley Servir no es conocida por todos los servidores del Cenares, quienes no muestran interés en ello, siendo necesaria una constante difusión así como mayor socialización de la Ley Servir.</p> <p>La entrevistada P4.IC, indicó que el cambio de directores conduce generalmente a un cambio de ejecutivos, los cuales cambian al personal de apoyo.</p> <p>Se verificó que la implementación de la Ley Servir, sólo se ha desarrollado de forma sostenida en cuando al proceso de capacitación, tal como lo refieren los entrevistados.</p>
	Desarrollo Institucional	<p>Con respecto a la subcategoría, denominada “Desarrollo institucional”, los entrevistados manifestaron que la Ley Servir ha aportado para el desarrollo institucional en la medida que ha alentado el fortalecimiento de competencias del personal a través de las capacitaciones brindadas.</p> <p>Los entrevistados manifiestan que entre las ventajas de aplicar la Ley Servir están: (i) mayor organización en las instituciones, (ii) el desarrollo de capacitaciones que favorecen un mejor desempeño laboral, (iii) crecimiento laboral y profesional y mejores condiciones económicas. Entre las desventajas precisan las siguientes: (i) proceso largo y discontinuo, (ii) no garantizan un buen clima laboral cuando se dan cambios de autoridades, (iii) despido del personal desaprobado, (iv) negociación limitada para mejoras salariales.</p> <p>Asimismo, los entrevistados P2 y P3 manifestaron que el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de los planes de acción que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la institución.</p> <p>Los entrevistados manifestaron, que las autoridades de Servir deberían brindar asistencia técnica permanente en el proceso de tránsito a la Ley Servir, asimismo solicitaron que se vele por los derechos y estabilidad de los trabajadores capacitados.</p> <p>En el marco de estas respuestas, surgió una categoría emergente como es la “<b>asistencia técnica</b>” para implementar los lineamientos y procesos de la Ley Servir en el Cenares, a fin de poder dar a conocer a todos los servidores que se cuenta con un equipo de apoyo de Servir, lo que redundaría en mayor conocimiento, interés motivación y compromiso de participación en los subsistemas que promueve Servir.</p>

## Anexo 29: Matriz de Revisión Documental C1

### Categoría 1

Categoría 1 (C1): CAPACITACIÓN			
<b>Objetivo Específico 1 (OE 1):</b> Identificar cuál es la contribución de la Implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión de la capacitación.			
<b>DOCUMENTO</b>	RPE N° 141-2016-SERVIR-PE	LEY N° 30057	DECRETO SUPREMO n 040-2014-PCM
<b>ENTIDAD RESPONSABLE</b>	SERVIR	CONGRESO DE LA REPÚBLICA	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
<b>Ley Servir promueve la capacitación</b>		Ley N° 30057 Artículo III. La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.	Art. 11. Servir es el ente rector de la capacitación del sector público. En esa condición planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política de capacitación del sector público.
<b>Capacitación</b>	5.1.1. Capacitación: Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.(p.1)		Artículo 9. Dispone que la capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.
<b>Finalidad de la capacitación</b>	5.2.5 Oficinas de Recursos Humanos – ORH, Órgano, unidad orgánica o la que haga sus veces, que se encarga de ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por SERVIR. Conduce la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, de acuerdo a lo previsto en el artículo 12 del Reglamento General de la Ley.	Artículo 10. La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales	Artículo 9. “Dispone que la capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades...”  Artículo 3. 3.6. “Gestión del Desarrollo y la Capacitación: Este subsistema 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...”
<b>Procesos</b>	6.4 El proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Dicho proceso se interrelaciona con la Gestión del Rendimiento, recibiendo información sobre la evaluación de desempeño de los servidores, que permita planificar y ejecutar Acciones de Capacitación de manera prioritaria para el personal con rendimiento sujeto observación.	Artículo 10. La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos.	Artículo 3. 3.6. Gestión del Desarrollo y la Capacitación: Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional
<b>Características</b>	5.1.3. Competencias: Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.(p.2)	Artículo 16. a. Formación Laboral. Se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto a sus funciones concretas y de las necesidades institucionales	Artículo 23. La evaluación de la capacitación tomará en cuenta el desarrollo cabal de la capacitación, los niveles de satisfacción de los servidores, los logros de aprendizaje y su aplicación práctica, conforme a la directiva aprobada por SERVIR
<b>Mejora del desempeño</b>	5.1.7. Formación Laboral: 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 las necesidades institucionales	Artículo 16. a. Formación Laboral. Se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto a sus funciones concretas y de las necesidades institucionales	

## Anexo 30: Matriz de Revisión Documental

### Categoría 2

Categoría 2 (C2): RENDIMIENTO		
Objetivo Específico 2 (OE 1): Describir los aspectos de la gestión del rendimiento que promueve Servir que se implementaron en el Cenares		
DOCUMENTO	RPE N° 257-2018-SERVIR-PE	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM
ENTIDAD RESPONSABLE	SERVIR	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
<b>Subsistema de Gestión del Rendimiento</b>	Es importante que las entidades públicas conceptualicen al subsistema como una herramienta de gestión de utilidad para mejorar la ejecución de los sistemas administrativos y de los sistemas funcionales y, en consecuencia, lograr los objetivos institucionales con el aporte fundamental y evidenciado de los servidores civiles que ejecutan estos sistemas. Asimismo, el modelo de Gestión del Rendimiento plantea una propuesta de valor orientada hacia la ciudadanía y hacia el fortalecimiento integral de los servidores civiles (p. 7)	Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La planificación institucional constituye fuente de información objetiva para la valoración del rendimiento, facilitando la consistencia entre el desempeño del servidor y el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad. La gestión del rendimiento incluye a los directivos públicos, tengan o no la condición de confianza, a los servidores civiles de carrera y a los servidores de actividades complementarias. Se entiende como un ciclo integral, continuo y sistemático que, con carácter anual, se desarrolla en cada entidad mediante la planificación, el establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.
<b>Gestión del rendimiento</b>	La Gestión del Rendimiento constituye un proceso clave para la implementación de la reforma del Servicio Civil, ya que permite identificar y reconocer el aporte de los servidores al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como formular planes de mejora individuales e institucionales que contribuyan a la mejora continua en la calidad de la gestión y de los servicios que brindan las entidades públicas (p. 4).	Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento identifica, reconoce y Promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. Se ejecuta mediante actos de administración interna. Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.
<b>Necesidad de evaluación del trabajo</b>	La identificación del desempeño de un servidor se hace en diferentes contextos laborales aunque en algunas situaciones se ejecuta mediante procedimientos poco formales o sin criterios metodológicos estandarizados. Entonces, se puede afirmar que, las personas que prestan servicios tanto en el sector público como en el privado, se someten a evaluaciones respecto de su trabajo ya sea por parte de su superior y/o por parte de sus compañeros o pares, lo que incide en la toma de decisiones relativas a capacitación, promoción, incentivos e incluso amonestaciones. Como consecuencia, dentro del mundo laboral, se genera una tendencia a establecer procesos y herramientas que formalicen la evaluación de los colaboradores (p. 6).	Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La planificación institucional constituye fuente de información objetiva para la valoración del rendimiento, facilitando la consistencia entre el desempeño del servidor y el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad. Se entiende como un ciclo integral, continuo y sistemático que, con carácter anual, se desarrolla en cada entidad mediante la planificación, el establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.
<b>Finalidad de la gestión del rendimiento</b>	La Gestión del Rendimiento permite mejorar el desempeño individual, grupal y, a su vez, el impacto de los mismos en la gestión y los resultados institucionales.  Visto desde la perspectiva de las entidades públicas, la Gestión del Rendimiento está llamada a ser un factor fundamental de mejora de la motivación y el rendimiento de los servidores civiles; así como de la comunicación entre los servidores evaluados y sus evaluadores. La implementación y adecuada ejecución de la Gestión del Rendimiento trae consigo múltiples beneficios, no sólo para quienes son evaluados, sino también para los evaluadores, las oficinas de recursos humanos y la entidad (p. 9).	Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento identifica, reconoce y Promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad.
<b>Herramienta formal</b>	La Gestión del Rendimiento como herramienta formal de gestión de personas, busca valorar el nivel de desempeño de los servidores de la entidad, así como su aporte a los objetivos y metas institucionales, evidenciando a su vez, las necesidades concretas de cada servidor para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la entidad (p. 6).	Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento... Se ejecuta mediante actos de administración interna. Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.

	<p>El Subsistema de Gestión del Rendimiento funciona con la integración de cuatro componentes que permiten definir y organizar el Subsistema, funcionan en relación a insumos necesarios (p. 7).</p> <p>Los componentes del subsistema que se presentan en el Modelo de Gestión del Rendimiento son los siguientes:</p> <p><b>El Ciclo del Subsistema de Gestión del Rendimiento</b>, que incluye las etapas del proceso.</p> <p><b>Roles y responsabilidades de los actores</b> involucrados en el proceso.</p> <p><b>Los Factores de evaluación</b>, que permitirán valorar el desempeño de servidores civiles.</p> <p><b>Metodología</b>, que establece los procedimientos diferenciados de acuerdo a los criterios establecidos por el modelo (p. 8).</p>	<p>Artículo 37.- Ciclo de la Gestión del Rendimiento</p> <p>La gestión del rendimiento es un ciclo continuo dentro de una entidad y contempla las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Etapa de Planificación</li> <li>Etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos</li> <li>Etapa de Seguimiento</li> <li>Etapa de Evaluación</li> <li>Etapa de Retroalimentación</li> </ol>
Beneficios a los servidores civiles	<p>SERVIDORES CIVILES</p> <p>Conocer sus fortalezas y áreas de mejora.</p> <p>Conocer las expectativas sobre su desempeño.</p> <p>Orientar mejor sus capacidades.</p> <p>Acceder a capacitaciones en relación a sus necesidades.</p> <p>Progresión de carrera</p> <p>Motiva a la mejora de su desempeño (p. 9).</p>	<p>Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento</p> <p>La gestión del rendimiento identifica, reconoce y <b>Promueve el aporte de los servidores</b> civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para <b>mejorar el desempeño en sus puestos</b> y, como consecuencia de ello, de la entidad.</p> <p>Se ejecuta mediante actos de administración interna.</p> <p>Se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan.</p>
Beneficios para Directivos/ evaluadores	<p>DIRECTIVOS/EVALUADORES</p> <p>Conocer el rendimiento de su equipo.</p> <p>Orientar a su equipo hacia el logro de objetivos.</p> <p>Mejorar la organización de las tareas y equipos de trabajo.</p> <p>Reforzar la sensación de equidad entre los colaboradores (p. 9).</p>	<p>Artículo 5.</p> <p>i) <b>Titular de la entidad</b>: Para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende que el Titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa de una entidad pública. En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, la máxima autoridad administrativa es el Gerente General del Gobierno Regional y el Gerente Municipal, respectivamente.</p>
Beneficios para la entidad	<p>ENTIDAD</p> <p>Fortalecer el sistema de planeamiento. Fuente para la toma de decisiones.</p> <p>Motivar y estimular a los colaboradores hacia el logro de objetivos de la entidad.</p> <p>Fortalecer la motivación y compromiso con la entidad.</p> <p>Fuente de Información para el diagnóstico de oportunidades de mejora en los procesos de la entidad (p. 9).</p>	<p>Artículo 49.- Impacto de la evaluación en la gestión de los recursos humanos</p> <p>El resultado de la evaluación deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Participar en concurso público de méritos transversal.</li> <li>Otorgar incentivos de acuerdo con las disposiciones que se dicten al efecto por las instancias competentes.</li> <li>Priorizar las necesidades de capacitación.</li> <li>La desvinculación del servicio civil.</li> <li>Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y de las personas de la institución.</li> <li>Las demás que se consideren por el ente rector o las entidades de acuerdo con los lineamientos definidos</li> </ol>
Tiempos de la gestión del rendimiento	<p>El ciclo de Gestión del Rendimiento es un proceso integral, continuo y sistemático, que <b>inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional (POI)</b>, o el documento de haga sus veces, y cuya etapa de Seguimiento finaliza al cierre del ejercicio fiscal, procediéndose a iniciar las etapas de Evaluación y Retroalimentación. De este modo, la fecha de inicio del ciclo de Gestión del Rendimiento dependerá del calendario institucional de cada entidad. Es usual que al implementarse la Gestión del Rendimiento por primera vez, se inicie con una etapa previa de acciones de implementación (p. 13).</p>	
Etapa de planificación	<p>PRODUCTOS DE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN</p> <p>Cronograma institucional (incluyendo la relación de participantes, aprobado con Resolución del Titular).</p> <p>Plan de Comunicación (aprobado)</p> <p>Resolución que aprueba la conformación del Comité Institucional de Evaluación (p. 14).</p>	<p>Artículo 38.- De la Etapa de Planificación</p> <p>La Etapa de Planificación abarca todas aquellas acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolla y ejecuta de acuerdo con los parámetros establecidos y <b>debe permitir asegurar el conocimiento y compromiso de todos los agentes implicados en la gestión del rendimiento en una determinada entidad</b>.</p> <p>Contempla la identificación de metodologías, <b>la realización de acciones de comunicación, sensibilización o capacitación que puedan requerir tanto evaluados como evaluadores</b> para el próximo período en relación, por ejemplo, a planes, programas, proyectos, metas institucionales u otros, según sea pertinente, como insumo para la gestión del rendimiento. También, se incluyen en esta etapa las acciones destinadas a dar a conocer al servidor elementos tales como la normativa, factores, metodologías, instrumentos, procedimientos, responsabilidades y derechos inherentes al proceso de gestión del rendimiento.</p>

<p><b>Etapa de establecimiento de metas y compromisos</b></p>	<p>PRODUCTOS DE LA ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS</p> <p>La fecha de la reunión de fijación de metas y compromisos debe ser comunicada al evaluado con un mínimo de tres (03) días útiles de anticipación y deberá darse dentro del horario de trabajo.</p> <p>El Evaluador deberá convocar a la reunión según el plazo establecido en el Cronograma Institucional.</p> <p>Una vez culminada la Etapa de Establecimiento de las Metas y Compromisos, es importante que el superior jerárquico del Evaluador revise total o aleatoriamente la consistencia de las metas y compromisos establecidos para todos los servidores civiles a su cargo; pudiendo definir ajustes, de ser necesario. Estos ajustes deberán ser comunicados a la ORH y al propio Evaluador, quien a su vez los comunicará al servidor Evaluado (p. 19).</p>	<p>Artículo 39.- Etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos</p> <p>La Etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos corresponde al momento del proceso en el que se concretan los acuerdos sobre metas individuales o grupales y compromisos individuales que asumirán los servidores civiles para el período de rendimiento y que serán objeto de evaluación del desempeño.</p> <p>Las entidades dispondrán la aplicación progresiva de compromisos, atendiendo al desarrollo de la capacidad institucional para realizar adecuadamente la identificación de aspectos conductuales de los servidores. La progresividad puede ser determinada por áreas, equipos, períodos, etc. según sea adecuado para la estrategia de desarrollo institucional de la entidad.</p>
<p><b>Etapa de seguimiento</b></p>	<p>LA ETAPA DE SEGUIMIENTO es muy importante dentro del ciclo de Gestión del Rendimiento porque permite, tanto al Evaluado como al Evaluador, monitorear el avance en cuanto al cumplimiento de sus metas y compromisos a fin de identificar aquellos aspectos que pueden estar interfiriendo en la consecución de las metas y poder corregirlos oportunamente. El Evaluador puede hacer los ajustes correspondientes en su equipo para el cumplimiento de plazos y productos de responsabilidad del área.</p> <p>Es preciso mencionar que, la identificación de dificultades y mejoras es una actividad de carácter transversal, ya que puede darse en cualquier momento de la etapa. Las dificultades y mejoras identificadas deberán ser consolidadas y registradas en el instrumento correspondiente, durante las reuniones formales de seguimiento, para que luego sea insumo para la Evaluación y Retroalimentación e incluso para el diagnóstico de necesidades de capacitación (p. 20).</p>	<p>Artículo 42.- De la Etapa de Seguimiento</p> <p>La Etapa de Seguimiento inicia inmediatamente después de la definición de metas y compromisos y conlleva responsabilidades para el evaluado y el evaluador. Es una etapa continua a lo largo del ciclo de gestión del rendimiento.</p> <p>El seguimiento implica la continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, así como la responsabilidad y esfuerzo del servidor civil, de acuerdo con las metas trazadas y con el plan de mejora definido como resultado del período anterior.</p> <p>Durante el seguimiento, pueden desarrollarse reuniones de retroalimentación para contribuir a la identificación de necesidades y mejoras del rendimiento de los servidores públicos.</p> <p>Sin perjuicio de la observación continua a lo largo del período, el evaluador debe realizar seguimiento y registro del desempeño del servidor civil en al menos una oportunidad, incluyendo la retroalimentación correspondiente, en el segundo trimestre del calendario de la entidad, con el objetivo de identificar oportunamente las dificultades para el cumplimiento de metas, reforzar positivamente los logros parciales y ejecutar acciones de mejora cuando corresponda. Dicho monitoreo y registro debe constar en el legajo personal de cada servidor, debiendo dejarse constancia de su comunicación a este.</p>
<p><b>Etapa de evaluación</b></p>	<p>EVALUACIÓN</p> <p>Valorar el desempeño del evaluado tomando como insumo la evidencia presentada y las metas y/o compromisos establecidos en la etapa, según la metodología vigente (p. 24).</p>	<p>Artículo 43.- De la Etapa de Evaluación</p> <p>La Etapa de Evaluación corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del período y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del período.</p> <p>La calificación se realiza al final de cada periodo y sin excepción, se realiza con carácter previo a la etapa de establecimiento de metas y compromisos de los servidores civiles.</p>
<p><b>Etapa de retroalimentación</b></p>	<p>RETROALIMENTACIÓN</p> <p>Generar un espacio que propicie el intercambio de expectativas y opiniones sobre el desempeño del evaluado, tomando en cuenta su evaluación y calificación, a fin de generar el Plan de Mejora.</p>	<p>Artículo 45.- De la Etapa de Retroalimentación</p> <p>Al final de cada periodo de evaluación, se debe efectuar una retroalimentación formal, de acuerdo con la directiva establecida por SERVIR. Esta retroalimentación se realiza, a más tardar, diez (10) días posteriores a la comunicación de la calificación.</p> <p>La retroalimentación consiste en el intercambio de opiniones y expectativas entre evaluador y el servidor evaluado sobre los resultados del desempeño. Como resultado de la retroalimentación, se formula un plan de mejora para el servidor, que identifica recomendaciones de capacitación y otros aspectos que coadyuven a la mejora del desempeño del servidor.</p>
<p><b>Condiciones para el éxito de gestión del rendimiento</b></p>	<p>La implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados.</p> <p>Como todo cambio, es necesario ejecutar acciones de sensibilización y comunicación permanentes, con el propósito de lograr que se entienda la finalidad del subsistema.</p> <p>En ese sentido, hay condiciones básicas que se deben asegurar o construir al interior de las organizaciones públicas, de tal manera que el cambio que implica la Gestión del Rendimiento</p>	<p>Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento</p> <p>... La planificación institucional constituye fuente de información objetiva para la valoración del rendimiento, facilitando la consistencia entre el desempeño del servidor y el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad.</p>

	<p>pueda fluir gestionando los obstáculos que se presentarían.</p>	
<p><b>Liderazgo de Alta Dirección</b></p>	<p>La Alta Dirección debería estar convencida de los beneficios e impacto positivo que el subsistema tendrá en los objetivos institucionales y que, además, la Gestión del Rendimiento podrá generar información importante para la mejora continua de los sistemas y procesos organizacionales y no solo de los relacionados al Sistema de Recursos Humanos. Así también, es importante que la Alta Dirección respalde las acciones de la ORH durante el ciclo, y que esté dispuesta a invertir los recursos necesarios para asegurar su implementación.</p>	<p>Artículo 28.- Del Titular de la Entidad El Titular de la Entidad ejerce como máximo responsable del funcionamiento de la gestión del rendimiento en su respectiva entidad con las siguientes responsabilidades: a) Asegurar que se lleve a cabo el proceso de gestión del rendimiento en su institución. b) Nombrar anualmente a los miembros del Comité Institucional de Evaluación. c) Crear las condiciones para que la gestión del rendimiento respete todos los parámetros establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los servidores públicos. d) Las demás que le asigne la normatividad</p>
<p><b>Énfasis en la capacitación y la mejora continua</b></p>	<p>La incorporación del Subsistema de Gestión del Rendimiento a las operaciones cotidianas de cada entidad, implica un aprendizaje paulatino en todos los niveles y por este motivo debe acompañarse de acciones de capacitación y sensibilización para garantizar que el proceso se comprenda y así facilitar su integración a las tareas de cada servidor civil.</p>	<p>Artículo 25.- De la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad.</p>

## Anexo 31: Matriz de Revisión documental

### Categoría 3

Categoría 3 (C3): RELACIONES HUMANAS		
Objetivo Específico 3 (OE 3): Explicar la contribución de la Implementación de la ley Servir en las relaciones humanas y sociales que se desarrollan en el Cenares		
DOCUMENTO	RPE N° 150-2017-SERVIR-PE	RPE N° 238-2014-SERVIR-PE
ENTIDAD RESPONSABLE	SERVIR	SERVIR
<b>Definición del Subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales</b>	<p>1.1. La gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional permite a las entidades públicas fomentar la cultura deseada en sus servidores y promueven el compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>Decreto Supremo N° 040-2014-PCM</p> <p>3.7. Gestión de Relaciones Humanas y Sociales: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.</p>	<p>6.1.7 Definición:</p> <p>i. Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.</p>
<b>Cultura Organizacional</b>	<p>2.1. La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. La gestión de la cultura organizacional comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.</p>	<p>6.1.7..Cultura Organizacional:</p> <p>d) Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización.</p> <p>Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.</p>
<b>Importancia de la Cultura Organizacional</b>	<p>La cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>d... Cultura Organizacional: Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad,...Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.</p>
<b>Ciclo de la Cultura Organizacional</b>	<p>La gestión de la cultura organizacional tiene un período de tres años (36 meses), a partir de la fecha de inicio definida por la entidad (siempre que reúnan las condiciones necesarias para su implementación), coincidiendo de preferencia con el inicio del año fiscal</p>	
<b>Fase 1 Planificación de la gestión de la cultura Organizacional</b>	<p>a) <b>Identificación de los elementos que inciden en la Cultura Organizacional</b></p> <p>La cultura organizacional se estudia en base a una serie de elementos culturales, que varían de acuerdo a las bases teóricas y conceptuales acerca del tema. Independiente del marco teórico utilizado, se sugiere considerar al menos los siguientes elementos culturales :</p> <p><b>Valores:</b> Son el eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el Plan Estratégico de la Entidad o Sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.</p> <p><b>Prácticas compartidas (costumbres y ceremonias):</b> Son actividades que se construyen en base a los valores o creencias existentes y tienen por finalidad materializar los valores en acciones concretas, como por ejemplo el reconocimiento de una acción positiva o la celebración de un hecho sobresaliente.</p> <p><b>Líderes (héroes):</b> Son aquellas personas que tienen o han tenido un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los/las servidores/as de la entidad.</p> <p><b>Normas:</b> Son preceptos que determinan lo que está permitido o no en el comportamiento de los/las servidores/as de la entidad. Como norma de base debe considerarse la Ley del Código de Ética de la Función Pública y otras normas que regulen el tema de integridad en el Estado, así como el Reglamento Interno de Servidores Civiles o su equivalente.</p> <p><b>Comunicación:</b> Define la forma de intercambio de información en la entidad. Cada organización tendrá los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional.</p>	<p>6.1. 7 Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales</p> <p>i. Definición: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.</p>

	<p><b>b) Definición de la Cultura Organizacional Deseada</b></p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, se reúne con los funcionarios/as o directivos/as del primer nivel organizacional (en el caso de entidades que no cuenten con funcionarios en el primer nivel organizacional) y <b>definen las características de la cultura organizacional deseada para la entidad vinculadas a los elementos culturales identificados.</b></p>	
<p><b>Fase 2. Definición de la cultura Organizacional</b></p>	<p><b>a) Identificación de la cultura organizacional existente</b></p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, elige una o más técnicas idóneas para recolectar la información que permita diagnosticar la cultura organizacional existente, en base a los elementos definidos en la fase anterior.</p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, investiga, a través de la herramienta elegida, lo que los servidores de la entidad conocen, perciben y esperan de los elementos de cultura organizacional.</p> <p><b>b) Elaboración del plan de acción de cultura organizacional</b></p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, realiza una comparación entre la cultura organizacional deseada y la cultura organizacional existente. Para ello, se revisa de forma paralela lo obtenido en cada uno de los elementos culturales definidos y se analiza la brecha existente entre las características actuales de cada elemento y las características deseadas. En función a dicha comparación, se identifican aquellos aspectos de la cultura que se desea potenciar o mantener.</p> <p>El "Plan de Acción de Cultura Organizacional" es propuesto por la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, al titular de la entidad para su aprobación a través de los canales establecidos por la entidad; dado que algunas acciones propuestas necesitan validación vinculada a aspectos operativos o presupuestales.</p> <p><b>c) Ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional</b></p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, es la responsable de que se implemente el plan establecido. Es importante considerar que algunas de las acciones previstas se pueden ejecutar en otros procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (por ejemplo, comunicación interna, bienestar, entre otros).</p>	<p>6.1. 7 Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales</p> <p>i. Definición: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.</p>
<p><b>Fase 3. Evaluación del Plan de Acción de la gestión de la cultura Organizacional</b></p>	<p>La ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional, se somete a un proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas. Para ello, la evaluación se puede realizar sobre los siguientes aspectos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumplimiento del plan:</b> Se realiza un seguimiento periódico con relación a su cumplimiento en los plazos establecidos. Se consideran las variaciones y el motivo por el que fueron eliminadas o incorporadas acciones del plan.</li> <li>• <b>Efectividad de la implementación del plan:</b> Al finalizar el período de ejecución de las acciones previstas, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, retiene información que facilite la evaluación de las acciones implementadas. Esta información se recoge en base a la evaluación planteada en el Plan de Acción de Cultura Organizacional. Estos resultados serán un insumo para el Diagnóstico de Cultura Organizacional del siguiente período.</li> </ul>	<p>6.1. 7 Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales</p> <p>i. Definición: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.</p>
<p><b>Clima organizacional</b></p>	<p><b>El clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.</b></p> <p><b>La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización.</b></p>	<p>6.1.7. Clima Organizacional:</p> <p>d) <b>Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.</b></p>
<p><b>Importancia de la Cultura Organizacional</b></p>	<p><b>La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización.</b></p>	
<p><b>Ciclo de la Cultura Organizacional</b></p>	<p>La gestión del clima organizacional <b>tiene un período de un año (12 meses),</b> a partir de la fecha de inicio definida por la entidad (siempre que reúnan las condiciones necesarias para su implementación), coincidiendo de preferencia con el inicio del año fiscal.</p>	
<p><b>Fase 1 Planificación de la gestión de la Cultura Organizacional</b></p>	<p>a) Adecuación de la encuesta de clima organizacional</p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, define las dimensiones, factores, variables y preguntas específicas a medir en la encuesta de clima organizacional. Para ello, puede tomar un modelo de encuesta y adecuarlo a la realidad de la entidad.</p> <p>La encuesta puede evaluar entre otras dimensiones o variables las siguientes:</p>	<p>6.1.7. Clima Organizacional:</p> <p>d) Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. <b>Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima</b></p>

	<p><b>Ambiente:</b> Percepción acerca de la seguridad de las instalaciones y en la realización del trabajo, entorno de trabajo, trato entre servidores, la existencia de estereotipos - prejuicios o discriminación, facilidades para equilibrar la vida laboral y familiar.</p> <p><b>Motivación y sentido de pertenencia:</b> Percepción acerca del trabajo en equipo, aporte individual y grupal a los objetivos de la organización, orgullo y compromiso con el trabajo - equipo - organización, e identificación con la visión, misión, valores de la organización.</p> <p><b>Gestión del recurso humano:</b> Percepción de los miembros de la entidad sobre la gestión de recursos humanos en función a procesos como selección, inducción, capacitación, bienestar, comunicación, cultura y clima organizacional, entre otros.</p> <p><b>Desarrollo profesional:</b> Percepción acerca de autonomía, las posibilidades de capacitación, igualdad de oportunidades, crecimiento en la organización, reconocimiento, motivación, flexibilidad y apoyo para la ejecución de funciones. Dirección y liderazgo: Percepción acerca de las habilidades de los jefes de área para planificar, organizar, dirigir, comunicar, motivar, integrar, obtener resultados, comportamiento ético, toma de decisiones y relaciones interpersonales, apertura y trato con los servidores.</p> <p>b) Preparación técnica de la medición de clima organizacional</p> <p>Se recomienda ... desarrollar un plan de comunicación que se ejecute antes, durante y después de la implementación del proceso de Clima Organizacional. Dicho plan permite mantener a los servidores de la entidad informados acerca de las fases y los resultados del proceso, así como asegurar su participación durante la aplicación de la encuesta de clima organizacional.</p>	<p><b>organizacional</b>, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.</p>
<p>Fase 2 Intervención</p>	<p>a) Medición de clima organizacional</p> <p>Concluida la ejecución de las encuestas, se procede al procesamiento de los resultados para hacer el análisis correspondiente, a nivel general y según las <b>variables demográficas establecidas</b> (género, edad, régimen laboral, tiempo de servicio, tipo de servidor, régimen de contratación, área, dimensiones, entre otros factores elegidos por la entidad).</p> <p>b) Elaboración de <b>informe de "Diagnóstico de Clima Organizacional"</b></p> <p>e) Comunicación de resultados</p> <p>Es recomendable <b>programar reuniones con cada jefe de área para evaluar los resultados y observaciones de la encuesta, obtener retroalimentación y establecer las líneas de acción en los aspectos de mayor relevancia</b> y que afectan directamente al clima laboral.</p> <p>d) Elaboración <b>del plan de acción de clima organizacional</b></p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, evalúa los resultados y observaciones obtenidos en las actividades previas de medición y diagnóstico de clima organizacional. <b>Se eligen aquellos aspectos en los que se desea incidir, considerando siempre la estrategia organizacional.</b> Para cada uno de los aspectos seleccionados se proponen acciones que permitan incidir en ellos. Como resultado, se formula un "Plan de Acción de Clima Organizacional".</p> <p>e) Ejecución del plan de acción de clima organizacional.</p> <p><b>La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, es la responsable de implementar las acciones señaladas en el Plan de Acción de Clima Organizacional aprobado.</b> Para facilitar el proceso, es imprescindible que los responsables de cada área estén involucrados en la implementación.</p>	<p>6.1.7. Clima Organizacional: d) Orientado a <b>mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo.</b> Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.</p>
<p>Fase 3 Evaluación del Plan de acción para gestionar el clima organizacional</p>	<p>El Plan de Acción de Clima Organizacional se somete a un proceso de medición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumplimiento del plan:</b> Se realiza un seguimiento constante con relación al cumplimiento del Plan de Acción en los plazos establecidos. Se consideran las variaciones y el motivo por el que fueron eliminadas o incorporadas las acciones no previstas.</li> <li>• <b>Efectividad de la implementación del plan:</b> Al finalizar el período de ejecución de las acciones previstas, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, recaba información que facilite las evaluaciones de las acciones implementadas. Esta información se recoge en base a la evaluación y a las metas planteadas en el Plan de Acción de Clima Organizacional.</li> </ul>	<p>6.1.7. Clima Organizacional: d) Orientado a <b>mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo.</b> Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.</p>

## Anexo 32: Matriz de Revisión Documental

### Categoría 4

Categoría 4 (C4): LEY SERVIR		
Objetivo Específico 4 (OE 4): Verificar el impacto de la implementación de la Ley Servir en el Cenares.		
DOCUMENTO	LEY N° 30057	DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM
ENTIDAD RESPONSABLE	CONGRESO DE LA REPÚBLICA	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
Objeto de la Ley	<p>Artículo I. Objeto de la Ley</p> <p>El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.</p>	<p>Artículo I.- Objeto</p> <p>El presente reglamento regula la aplicación general de lo dispuesto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, conforme lo establecido en el literal a) de la Décima Disposición Complementaria Final de la Ley.</p> <p>Artículo III.- Ámbito del servicio civil</p> <p>El servicio civil comprende a todos los servidores civiles que brindan servicios en toda entidad del Estado independientemente de su nivel de gobierno y del régimen en el que se encuentren.</p>
Finalidad de la Ley	<p><b>Artículo II. Finalidad de la Ley</b></p> <p>La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.</p>	
Definiciones	<p>Artículo 3. Definiciones</p> <p>a) <b>Funcionario público.</b> Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.</p> <p>b) <b>Directivo público.</b> Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.</p> <p>c) <b>Servidor civil de carrera.</b> Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.</p> <p>d) <b>Servidor de actividades complementarias.</b> Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.</p> <p>f) <b>Puesto.</b> Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.</p>	<p>Artículo IV.- Definiciones</p> <p>a) <b>Entidad Pública:</b> Para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende como entidad pública Tipo A a aquella organización que cuente con personería jurídica de derecho público, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se encuentran sujetas a las normas comunes de derecho público. Asimismo, y solo para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se considera como entidad pública Tipo B a aquellos órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras conforme a la Ley N° 28411 de una entidad pública Tipo A que, conforme a su manual de operaciones o documento equivalente, cumplan los siguientes criterios:</p> <p>a) Tener competencia para contratar, sancionar y despedir.</p> <p>b) Contar con una oficina de recursos humanos o la que haga sus veces, un titular, entendiéndose como la máxima autoridad administrativa y/o una alta dirección o la que haga sus veces.</p> <p>c) Contar con resolución del titular de la entidad pública a la que pertenece definiéndola como Entidad Tipo B.</p> <p>Cuando en el presente Reglamento se haga mención expresa a entidades, se entenderá indistintamente a las entidades públicas Tipo A o Tipo B, salvo que se haga mención expresa a alguna de ellas.</p> <p>Esta definición se aplica exclusivamente para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y no tiene implicancias para aspectos de estructura y organización del Estado ni para otros sistemas administrativos o funcionales.</p> <p>g) <b>Puesto:</b> Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. El puesto podrá tener más de una posición siempre que el perfil de este sea el mismo.</p> <p>h) <b>Servicio Civil:</b> Es el conjunto de personas que están al servicio del Estado, llamados servidores civiles. Servicio civil también son las medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.</p>
Titular de la entidad		<p>Artículo IV.- Definiciones</p> <p>i) <b>Titular de la entidad.</b> Para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende que el Titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa de una entidad pública. En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, la máxima autoridad administrativa es el Gerente General del Gobierno Regional y el Gerente Municipal, respectivamente.</p>

<p><b>Oficina de Recursos Humanos</b></p>		<p>Artículo 6. Oficina de Recursos Humanos</p> <p>En cada entidad pública la oficina de recursos humanos, o la que haga sus veces, tiene las siguientes funciones:</p> <p>a) Ejecutar e implementar las disposiciones, lineamientos, instrumentos o herramientas de gestión establecidas por Servir y por la entidad.</p> <p>b) Formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de personas y el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, incluyendo la aplicación de indicadores de gestión.</p> <p>c) Supervisar, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.</p>
<p><b>Características del servicio civil</b></p>		<p>Artículo 6.- Características del servicio civil El servicio civil se basa en el mérito, la igualdad de oportunidades y el aseguramiento de la calidad de los servicios del Estado en beneficio de la ciudadanía.</p> <p><b>a) El mérito</b> busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades. En consecuencia, el mérito es el fundamento en los procesos de selección, progresión en la carrera y evaluación de desempeño, así como en la gestión de la capacitación, gestión del rendimiento y la permanencia en el servicio civil. El mérito en evaluación se demuestra en función de los aportes del servidor a los objetivos de la entidad.</p> <p><b>b) La igualdad de oportunidades</b> en el servicio civil es esencial para la incorporación y progresión de los servidores, implica que, en mérito de ello, cualquier persona interesada en un puesto en una entidad pública en el caso de la incorporación y cualquier servidor civil de carrera, en el caso de la progresión, puede postular en igualdad de condiciones en los procesos de selección, siempre que cumpla con las condiciones generales para la postulación y los requisitos del perfil del puesto vacante.</p> <p><b>c) El servicio civil se orienta</b>, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas programados que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios del Estado que corresponden a la ciudadanía.</p>
<p><b>Impacto de la evaluación en la gestión de recursos humanos.</b></p>		<p>Artículo 49.- Impacto de la evaluación en la gestión de los recursos humanos.</p> <p>El resultado de la evaluación deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:</p> <p>a) Participar en concurso público de méritos transversal.</p> <p>b) Otorgar incentivos de acuerdo con las disposiciones que se dicten al efecto por las instancias competentes.</p> <p>c) Priorizar las necesidades de capacitación.</p> <p>d) La desvinculación del servicio civil.</p> <p>e) Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y de las personas de la institución.</p> <p>f) Las demás que se consideren por el ente rector o las entidades de acuerdo con los lineamientos definidos.</p>
<p><b>Obligaciones de los servidores civiles</b></p>	<p>Artículo 39. Obligaciones de los servidores civiles</p> <p>Son obligaciones de los servidores civiles, las siguientes:</p> <p>a) Cumplir leal y diligentemente los deberes y funciones que impone el servicio público.</p> <p>b) Privilegiar los intereses del Estado sobre los intereses propios o de particulares.</p> <p>c) Informar oportunamente a los superiores jerárquicos de cualquier circunstancia que ponga en riesgo o afecte el logro de los objetivos institucionales o la actuación de la entidad.</p> <p>d) Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos. Los recursos y el personal a su cargo se asignan exclusivamente para el servicio oficial.</p>	

## Anexo 33. Resolución Jefatural N° 1342-2020-UCV-L-EPG

RJ N° 1342-2020-UCV-EPG-LN



### RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 1342 - 2020- UCV- L - EPG

Lima, 2 de junio de 2020

#### VISTO:

El proyecto de investigación doctoral denominado: **CONTRIBUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SERVIR EN LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN, RENDIMIENTO Y RELACIONES HUMANAS DEL CENARES**, presentado por el (la) Mgtr. **SUAREZ MARROQUIN, MARIA ISABEL** con código de matrícula N° 7000339908, estudiante del Programa de **DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD** – Promoción 2017-02 y,

#### CONSIDERANDO:

Que, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posteriormente la sustentación con la finalidad de su graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del asesor (a) el Dr.(a). **YOLANDA SORIA PÉREZ**

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable de la Comisión de Tesis de Grado de Doctor conformada por: **Dr. Noel Alcas Zapata, Dr. Alejandro Menucho Rivera y la Dra. Yolanda Soria Perez;**

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, la Jefatura de la Oficina de Investigación, en uso de sus facultades y atribuciones;

#### RESUELVE:

**Art. 1°.- APROBAR**, el Proyecto de Investigación Doctoral denominado: **CONTRIBUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SERVIR EN LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN, RENDIMIENTO Y RELACIONES HUMANAS DEL CENARES**, presentado por el (la) Mgtr. **SUAREZ MARROQUIN, MARIA ISABEL** con código de matrícula N° 7000339908.

**Art. 2°.- PRECISAR**, que el (la) autor (a) del proyecto doctoral tiene un plazo de veinticuatro meses desde la fecha de emitida la presente resolución para la ejecución y presentación del informe de tesis.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.

f | t | i | v | y  
ucv.edu.pe

## Anexo 34. Solicitud de permiso para desarrollo de la investigación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 13 de julio de 2020  
Carta P. 413-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Econ.  
ROCÍO ESPINO GOYCOCHEA  
DIRECTORA  
Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud.

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a SUÁREZ MARROQUÍN, MARÍA ISABEL; identificada con DNI N° 4721785 y con código de matrícula N° 7000339908; estudiante del programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTORA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**CONTRIBUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SERVIR EN LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN, RENDIMIENTO Y RELACIONES HUMANAS DEL CENARES**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador SUÁREZ MARROQUÍN, MARÍA ISABEL asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



## Anexo 35. Permiso para desarrollar el trabajo de investigación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 21 JUL. 2020

**CARTA N° 701 -2020-CGA-CENARES/MINSA**

Lic. MARIA SUAREZ MARROQUIN  
Estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad  
Universidad César Vallejos  
Ciudad. -

**ASUNTO :** Permiso para desarrollar el trabajo de Investigación

**REF. :** Expediente 20-058186-001

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente y en relación al expediente de la de la referencia, mediante el cual, solicita permiso para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: "Contribución de la Implementación de la Ley SERVIR en la Gestión de la Capacitación, Rendimiento y Relaciones Humanas del CENARES", en el marco de programa de doctorado que viene cursando.

Al respecto se autoriza el permiso para que pueda aplicar la encuesta a los trabajadores seleccionados con respecto al tema indicado, previo consentimiento y conocimiento de que la información obtenida es única y exclusiva para fines estrictamente de estudios.

La ocasión es propicia para reiterar las muestras de mi consideración.

Atentamente,

**MINISTERIO DE SALUD**  
Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud  
CENARES  
  
-----  
ECO. ROCIO ESPINO GOYCOCHEA  
DIRECTORA GENERAL



REG/FGG

## Anexo 36. Dictamen



### Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“CONTRIBUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SERVIR EN LA  
GESTIÓN DE CAPACITACIÓN, RENDIMIENTO Y RELACIONES HUMANAS  
DEL CENARES”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

**SÚAREZ MARROQUIN, MARÍA ISABEL**

Considerando:

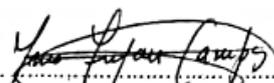
Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 01 de agosto del 2020

  
.....  
Dra. Yolanda Felicitas Soria Pérez  
Asesor de la tesis

  
.....  
Dra. Yrma Luján Campos  
Revisor de la tesis

## Anexo 37. Consentimientos de los participantes en la investigación

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo [REDACTED], identificada con DNI N° [REDACTED] domiciliada en [REDACTED] doy mi consentimiento para participar en la recolección de datos en forma virtual sobre el tema: "Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas en el Cenares", asimismo tengo conocimiento que la entrevista es con fines académicos de investigación científica y de aporte de conocimientos, por lo que mi intervención es de mucho valor para el Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud.

Acepto que la información obtenida tendrá la clasificación de reservada y anónima, el acceso estará permitido únicamente para el investigador y equipo docente. La responsable de llevar a cabo esta investigación es la Mgtr. María Isabel Suárez Marroquín, alumna del sexto ciclo del Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo, la que estará en condiciones de absolver cualquier duda que se plantee al respecto.

Por lo anteriormente expuesto ACEPTO la invitación para participar en la investigación científica de forma voluntaria, sin presión alguna, con el conocimiento que al término de la investigación se obtendrá un producto (Informe sobre la Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares).

Lima, Jesús María 23 de junio de 2020.

  
Ing. [REDACTED]  
DNI N° [REDACTED]

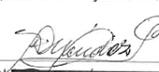
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo [REDACTED], identificada con DNI N° [REDACTED] domiciliada en [REDACTED] doy mi consentimiento para participar en la recolección de datos en forma virtual sobre el tema: "Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas en el Cenares", asimismo tengo conocimiento que la entrevista es con fines académicos de investigación científica y de aporte de conocimientos, por lo que mi intervención es de mucho valor para el Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud.

Acepto que la información obtenida tendrá la clasificación de reservada y anónima, el acceso estará permitido únicamente para el investigador y equipo docente. La responsable de llevar a cabo esta investigación es la Mgtr. María Isabel Suárez Marroquín, alumna del sexto ciclo del Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo, la que estará en condiciones de absolver cualquier duda que se plantee al respecto.

Por lo anteriormente expuesto ACEPTO la invitación para participar en la investigación científica de forma voluntaria, sin presión alguna, con el conocimiento que al término de la investigación se obtendrá un producto (Informe sobre la Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares).

Lima, Jesús María 23 de junio de 2020.

  
ECON. [REDACTED]  
DNI N° [REDACTED]

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo [REDACTED], identificada con DNI [REDACTED], domiciliada en [REDACTED] para participar en la recolección de datos en forma virtual sobre el tema: "Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas en el Cenares", asimismo tengo conocimiento que la entrevista es con fines académicos de investigación científica y de aporte de conocimientos, por lo que mi intervención es de mucho valor para el Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud.

Acepto que la información obtenida tendrá la clasificación de reservada y anónima, el acceso estará permitido únicamente para el investigador y equipo docente. La responsable de llevar a cabo esta investigación es la Mgtr. María Isabel Suárez Marroquín, alumna del sexto ciclo del Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo, la que estará en condiciones de absolver cualquier duda que se plantee al respecto.

Por lo anteriormente expuesto ACEPTO la invitación para participar en la investigación científica de forma voluntaria, sin presión alguna, con el conocimiento que al término de la investigación se obtendrá un producto (Informe sobre la Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares).

Lima, Jesús María 23 de junio de 2020.

  
Q.F. [REDACTED]  
DNI N° [REDACTED]

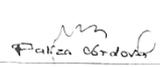
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo [REDACTED], identificada con DNI N° [REDACTED] domiciliada en [REDACTED] doy mi consentimiento para participar en la recolección de datos en forma virtual sobre el tema: "Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, del rendimiento y de las relaciones humanas en el Cenares", asimismo tengo conocimiento que la entrevista es con fines académicos de investigación científica y de aporte de conocimientos, por lo que mi intervención es de mucho valor para el Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud.

Acepto que la información obtenida tendrá la clasificación de reservada y anónima, el acceso estará permitido únicamente para el investigador y equipo docente. La responsable de llevar a cabo esta investigación es la Mgtr. María Isabel Suárez Marroquín, alumna del sexto ciclo del Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo, la que estará en condiciones de absolver cualquier duda que se plantee al respecto.

Por lo anteriormente expuesto ACEPTO la invitación para participar en la investigación científica de forma voluntaria, sin presión alguna, con el conocimiento que al término de la investigación se obtendrá un producto (Informe sobre la Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares).

Lima, Jesús María 23 de junio de 2020.

  
Mgtr. [REDACTED]  
DNI N° [REDACTED]

## Anexo 38. Evidencias de comunicaciones con los participantes

29/7/2020

Yahoo Mail - Solicitud de entrevista - Vía formulario en excell (2da. Parte)

### Solicitud de entrevista - Vía formulario en excell (2da. Parte)

De: María Isabel Suárez Marroquín (misasuarez@yahoo.com)  
Para: [Redacted]  
CC: misasuarez@yahoo.com  
Fecha: martes, 7 de julio de 2020 11:32 GMT-5

**Estimado [Redacted]:**

Agradezco el apoyo que me viene brindando al responder las preguntas de la entrevista remitida en anterior oportunidad (Vía Google Form).

Le pediría en esta ocasión, me pueda apoyar con la 2da. parte de la entrevista, sobre la Ley Servir y la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas.

Le agradezco por la atención que me brinda y por el tiempo que dispensa para responder a las preguntas propuestas para la referida entrevista, la cual adjunto.

Saludos cordiales.

Éxitos en su gestión.

Atentamente:

Mag. María Isabel Suárez Marroquín



Entrevista 2da. parte [Redacted]-Excell.xlsx  
10.7kB

7/7/2020

Yahoo Mail - Solicitud de entrevista - Vía formulario en excell (2da. Parte)

### Solicitud de entrevista - Vía formulario en excell (2da. Parte)

De: María Isabel Suárez Marroquín (misasuarez@yahoo.com)  
Para: [Redacted]  
CC: misasuarez@yahoo.com  
Fecha: martes, 7 de julio de 2020 11:32 GMT-5

**Estimado Ing. [Redacted]:**

Agradezco el apoyo que me viene brindando al responder las preguntas de la entrevista remitida en anterior oportunidad (Vía Google Form).

Le pediría en esta ocasión, me pueda apoyar con la 2da. parte de la entrevista, sobre la Ley Servir y la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas.

Le agradezco por la atención que me brinda y por el tiempo que dispensa para responder a las preguntas propuestas para la referida entrevista, la cual adjunto.

Saludos cordiales.

Éxitos en su gestión.

Atentamente:

Mag. María Isabel Suárez Marroquín



Entrevista 2da. parte [Redacted]-Excell.xlsx  
10.7kB

**Solicitud de entrevista - Vía formulario en excel (2da. parte)**

De: María Isabel Suárez Marroquín (misuarez@yahoo.com)  
Para: [REDACTED]  
CC: misuarez@yahoo.com  
Fecha: martes, 7 de julio de 2020 11:41 GMT-5

**Estimada Q.F. [REDACTED]**

Agradezco el apoyo que me viene brindando al responder las preguntas propuestas en la entrevista remitida en su oportunidad a través del Formulario de Google Form.

En esta ocasión le solicito responder las preguntas de la entrevista en su 2da. parte, formuladas a través del formulario en excel.

Desde ya le manifiesto mi agradecimiento por el apoyo que continuará brindándome a fin de concretizar la investigación que vengo desarrollando sobre la Ley Servir y la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el CENARES.

Saludos Cordiales.

Atentamente:

Mag. María Isabel Suárez Marroquín

 Entrevista 2da. parte [REDACTED]-Excell.xlsx  
10.7kB

**Solicitud de apoyo para desarrollo de trabajo de investigación**

De: María Isabel Suárez Marroquín (msuarez@cenares.minsa.gob.pe)  
Para: [REDACTED]  
CC: msuarez@cenares.minsa.gob.pe; misuarez@yahoo.com  
Fecha: lunes, 29 de junio de 2020 00:24 GMT-5

**Estimada Dra. [REDACTED]**

Le solicito su valioso apoyo para desarrollar mi trabajo de investigación sobre la Contribución de la Ley Servir en la gestión de la capacitación, rendimiento y relaciones humanas en el Cenares.

Para ello le solicitaré responder unas preguntas relacionadas con estas gestiones que la entidad desarrolla. Serán formuladas en formato de Google Form, en formato excell, y si fuera posible sería de forma presencial.

Estaré a la espera de su respuesta de confirmación de participación por esta vía.

Atentamente:

Lic. María Isabel Suárez Marroquín

7/7/2020

Yahoo Mail - SOLICITUD DE ENTREVISTA EN FORMATO DE EXCEL (2da. parte)

## SOLICITUD DE ENTREVISTA EN FORMATO DE EXCEL (2da. parte)

De: María Isabel Suárez Marroquín (misasuarez@yahoo.com)

Para: [REDACTED]

CC: misasuarez@yahoo.com

Fecha: jueves, 25 de junio de 2020 12:42 GMT-5

**Estimada Mag. [REDACTED]:**

Buenas tardes.

Agradeceré continuar con la entrevista iniciada el día de ayer en formulario de Google Form.

Hoy se la remitiré a través de formato excel.

Gracias por su disposición de colaborar con la investigación que vengo realizando.

Atentamente:

Mag. María Isabel Suárez Marroquín

 Entrevista Mag. [REDACTED] - Excel.xlsx  
11.2kB

## **Anexo 39. Evidencias de trabajo de diario de campo**

## Anexo 40. Reporte de Turnitin

Párrafo ↗ Estilos

la/es/?lang=es&o=1366108685&u=1049816749&s=1

> Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de capacitación, rendimiento y relaciones humanas del ... /0 < > ⓘ

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO DE GESTIÓN PÚBLICA  
Y GOBERNABILIDAD

Contribución de la implementación de la Ley Servir en la gestión de  
capacitación, rendimiento y relaciones humanas del César

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

AUTORA:  
Mgtr. Marij Khalid Nazari Maruyana (0102 83 000 080 1269 9516)

ASesor:  
Dra. Yulanda Falcón Sorio Pérez (0803 82 000 4002 8171 4758)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Reforma y Modernización del Estado

Lima - Perú  
2020

**Resumen de coincidencias** ✕  
**18 %**  
< >  

1	Entregado a Universida...	2 %	>
	Trabajo del estudiante		
2	Entregado a Universida...	2 %	>
	Trabajo del estudiante		
3	es.slideshare.net	2 %	>
	Fuente de Internet		
4	repositorio.ucv.edu.pe	1 %	>
	Fuente de Internet		
5	Entregado a Universida...	1 %	>
	Trabajo del estudiante		
6	docplayer.es	1 %	>
	Fuente de Internet		
7	www.tesisenred.net	1 %	>
	Fuente de Internet		

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows

numero de palabras: 14236 | Text-only Report | High Resolution | Activado 🔍

## Anexo 41. Fotos

