

## Proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas

**Julio Iván Torres Manrique**

[Jitmtorres27@gmail.com](mailto:Jitmtorres27@gmail.com)

**Sandra Ruiz Correa**

[sruiz\\_correa@hotmail.com](mailto:sruiz_correa@hotmail.com)

**Hugo Olivás Salazar**

[holivassalazar@gmail.com](mailto:holivassalazar@gmail.com)

**Gloria Dolores Odicio Manrique**

[Glorldom1004@gmail.com](mailto:Glorldom1004@gmail.com)

**Luis Welinton del Águila Díaz**

[Luiswelintondelaguiladiaz11@gmail.com](mailto:Luiswelintondelaguiladiaz11@gmail.com)

**Rosa Elena Cueto Orbe**

[rosacueto.69@gmail.com](mailto:rosacueto.69@gmail.com)

**Elías Gonzales Pinedo**

[eligonzalespinedo@gmail.com](mailto:eligonzalespinedo@gmail.com)

Escuela de post grado  
Universidad César Vallejo

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca determinar los factores internos que influyen en el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas, en cumplimiento de la Ley N° 30057, en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque. Se justifica debido a que elaboraron y diseñaron instrumentos para poder levantar información en el campo a fin de analizar y diagnosticar el estado de las variables. El objetivo general es determinar los factores internos que influyen en el proceso de aplicación del Plan de desarrollo de Personas. La investigación es de tipo mixto de alcance descriptivo, puesto que se ha observado el objeto de estudio y describe sus características; es de diseño correlacional, no experimental ya que lo que se busca es tener un conocimiento en base al problema establecido y determinar si existe o no influencia entre las variables. Como técnicas de recolección de datos se ha establecido el cuestionario y análisis documental. El instrumento es la guía de entrevista y documental. Se llegó a concluir que, los factores internos que influyen en el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas es principalmente el desconocimiento de la normativa vigente como de la forma de implementarla.

**Palabras clave:** desarrollo; plan; personas; proceso

## **Application process of the People Development Plan**

### **ABSTRACT**

This research work seeks to determine the internal factors that influence the process of applying the People Development Plan, in compliance with Law No. 30057, in public entities of the Regional Government of Lambayeque. It is justified because they developed and designed instruments to collect information in the field in order to analyze and diagnose the state of the variables. The general objective is to determine the internal factors that influence the process of applying the People Development Plan. The research is of a mixed type of descriptive scope, since the object of study has been observed and its characteristics are described; It is of a correlational design, not an experimental one, since what is sought is to have knowledge based on the established problem and to determine whether or not there is influence between the variables. As data collection techniques, the questionnaire and documentary analysis have been established. The instrument is the interview and documentary guide. It was concluded that the internal factors that influence the process of applying the People Development Plan is mainly ignorance of the current regulations and how to implement it.

**Keywords:** development; plan; persons; process

Artículo recibido: 10 Agosto. 2021

Aceptado para publicación: 07. Setiembre. 2021

Correspondencia: [Jitmtorres27@gmail.com](mailto:Jitmtorres27@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

La aplicación de capacitación a los trabajadores de una organización es importante, con el propósito de incrementar el desempeño laboral reduciendo las brechas existentes en conocimientos o competencias, lo cual permitirá que se alcancen los objetivos institucionales, de tal forma que se proporcionen servicios de calidad.

En la administración pública peruana, la gestión de la capacitación se lleva a cabo a través de un instrumento de gestión que permite planificar las acciones que serán llevadas a cabo en base a las necesidades que hayan sido previamente identificadas, siendo este el Plan de Desarrollo de Personas (PDP), mismo que a su vez comprende los objetivos institucionales y como su implementación aportarían a este cumplimiento.

El PDP promueve el desarrollo de los trabajadores y la mejora de sus capacidades; es elaborado y aprobado como requisito previo para gestionar la capacitación del personal, sea financiada por la misma entidad o por otras fuentes, comprende el establecimiento de objetivos para cada acción de capacitación y considera los niveles de evaluación de cada una.

Para algunas Entidades Públicas la implementación del PDP es una actividad reciente, sin embargo, para otras, es una actualización de la normativa para los Planes de Desarrollo de Personas Quinquenales. En ambos casos, existe cierta desinformación respecto a los cambios en la normativa y la importancia de aplicarlos para elaborar un instrumento de gestión que aporte a alcanzar de forma efectiva los objetivos de cada entidad.

Para la elaboración, ejecución y evaluación del PDP dentro de una entidad pública, es vital contar con el apoyo de gerencia, ya que ésta facilitará todas las coordinaciones y dará la aprobación final al plan garantizando su disponibilidad presupuestal, a su vez se requiere de una buena comunicación hacia todos los colaboradores y definir quiénes serán los responsables en cada etapa del proceso de implementación, así como los tiempos, productos y formatos a obtener, por lo que este proceso involucra la acción de toda la institución y que por lo tanto requiere de muchos factores alineados para su correcta ejecución.

El PDP, de acuerdo al art. 135 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, es de obligatorio cumplimiento, y de acuerdo a lo previsto en el numeral 8.1 de la Directiva, desde el 2017 los poderes del estado, los ministerios, organismos constitucionalmente autónomos, las universidades públicas y gobiernos regionales; están obligados a gestionar

la capacitación de sus servidores, mientras que desde el 2018 corresponde la obligación al resto de entidades públicas (SERVIR, 2016).

En ese sentido, en tanto las entidades no tengan la obligación señalada, facultativamente podrían gestionar la capacitación de sus servidores (SERVIR, 2016). En caso contrario, deben gestionar la capacitación de sus servidores de acuerdo a la Ley del Servicio Civil y su Reglamento, lo que obliga elaborar de todas maneras el PDP (Congreso de la República del Perú, 2013).

Para la implementación de este procedimiento existe una Unidad responsable de la planificación de las capacitaciones en las Entidades del Estado, puesto ello recae en la Oficina de Recursos Humanos (ORH), o quien haga sus veces, siendo este el área técnica que debe planificar la capacitación. Para ello, recibe información de las necesidades de capacitación priorizadas de los órganos y unidades orgánicas de la entidad. Asimismo, la planificación de la capacitación debe corresponder con las funciones del puesto de los servidores y los objetivos institucionales, acción que está conforme a la base legal vigente. Actualmente solo una de las Unidades Ejecutoras del Gobierno Regional de Lambayeque ha cumplido con la implementación del Plan de Desarrollo de Personas dentro de las fechas estipuladas según normativa, por lo que resulta necesario identificar los factores que afectan la elaboración eficaz del PDP en las demás unidades ejecutoras; dada la necesidad de cumplir con la Ley.

## **CAPACITACIÓN**

La capacitación es una herramienta para incrementar el desempeño en los trabajadores, procesos y organizaciones, siendo la mejor opción para intervenir cuando el análisis de desempeño o de brechas revela que sus causas son por falta de habilidades o de conocimientos (Barbazette, 2006). Es decir que se considera como un fin, mas no un medio.

Entonces, se puede definir capacitación como el proceso de mejora en el desempeño de los trabajadores mediante la disminución o eliminación de brechas de conocimientos o habilidades, siempre que se encuentren relacionadas a las funciones del puesto del colaborador y a los objetivos que tenga trazados la entidad. Dado que la finalidad de realizar acciones de capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización, se la debe considerar como una inversión, considerando los beneficios que ésta generaría dentro de la entidad.

En el Perú, existe normativa vigente para el proceso de la gestión de la capacitación en las entidades públicas, siendo la guía principal la Directiva 141-2016-SERVIR, misma que se encuentra inmersa dentro del marco de la Ley del Servicio Civil, de acuerdo a dicha directiva, se llevan a cabo actividades de enseñanza-aprendizaje llamadas acciones de capacitación, siendo los tipos de Formación Laboral (a través de cursos, diplomados, talleres, seminarios, pasantías u otros que no lleven a un grado académico) y Profesional a través de maestrías o doctorados.

Éstas pueden ser desarrolladas fuera o dentro de la entidad y jornada de servicio, sin embargo, existen algunas acciones, de acuerdo con la normativa vigente, que no son consideradas acciones de capacitación, como: Estudios de primaria o secundaria. Inducción al puesto de trabajo. Estudios que lleven a la obtención de un grado académico o título profesional, títulos técnicos o profesional técnico. Capacitaciones relacionadas a Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Actividades de asistencia técnica.

Para la implementación de la gestión de capacitación, el primer paso es determinar cuáles serán las brechas por tratar de superar, con la finalidad de orientar correctamente el plan de capacitaciones, por lo tanto, se iniciará con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitaciones.

Según la metodología, la matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es primordial para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) y contiene las acciones de capacitación priorizadas. Para la detección de las necesidades de capacitación se determinan los objetivos que pueden ser alcanzados a través de la capacitación.

Proceso sistemático: sigue una secuencia en la que se planifica recolectando datos y aplicando una metodología para luego analizarlos y plasmarlos en un plan que corresponda a un determinado período de tiempo.

Necesidades organizacionales: su enfoque está en las necesidades globales y no individuales, facilitando la disminución de necesidades organizacionales.

Charlas informativas con el propósito de difundir información sobre alguna materia específica.

Por su parte, Jean Barbazette (2006) define la detección de necesidades de capacitación como el procedimiento en el que recolecta información sobre una necesidad y tiene solución mediante la capacitación. Por ello, se deben identificar los requerimientos de

capacitación y problemas de desempeño, a partir de una jerarquía de necesidades (Gaines & Robinson, 2008).

Las acciones de capacitación identificadas y consideradas en la elaboración del Plan de *Desarrollo de Personas según el orden de prelación determinado en la normativa vigente son las siguientes:*

**Prelación tipo C1:** Requerimientos para el cierre de brechas identificadas en diagnósticos institucionales por las unidades orgánicas, teniendo en cuenta su relación con el puesto y objetivos institucionales.

**Prelación tipo D:** Necesidades que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales a un mediano plazo, son identificadas por la Alta Dirección.

Los niveles de evaluación para las acciones de capacitación, adoptados en base a la normativa vigente, hacen referencia al Modelo del Retorno de Inversión:

Por lo tanto, para desarrollar el PDP, dentro de una entidad pública, es recomendable que se cumplan las siguientes tareas, a fin de garantizar su aplicación:

Contar con el apoyo de Gerencia: Realizando una presentación del proyecto y lo que involucra el proceso, donde se destaquen las características y beneficios de la aplicación del PDP en la entidad.

**Comunicar el plan en la entidad:** Solicitando a gerencia que envíe una comunicación a toda la entidad a fin de iniciar con la implementación, pero a su vez se recomienda establecer un plan de sensibilización que explique a los trabajadores la importancia del PDP.

**Determinar las características del plan:** identificando los periodos de tiempo, formatos, productos y a los responsables, capacitándolos y agendando las reuniones con Gerentes y Jefes.

El ciclo de proceso de la capacitación se da en tres etapas, la primera etapa es la de Planificación, a través de la que se identifican y definen las necesidades de capacitación de acuerdo a los objetivos estratégicos, la segunda etapa es de Ejecución de las capacitaciones aprobadas en el PDP, donde se monitorea la realización de las mismas y se asegura la participación de los servidores, y en la tercera etapa de Evaluación se miden los resultados de la ejecución a través de 4 niveles: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto.

Una vez listo el PDP, este es publicado en el portal web de cada entidad, para difundir y

transparentar la información sobre las acciones de capacitación programadas, así mismo su ejecución durante el año debe ser actualizada mes a mes, en cumplimiento con la Ley de Transparencia.

Dado que la aplicación del PDP es un proceso nuevo en muchas entidades, para mitigar este desconocimiento se debería desarrollar un Plan de Comunicación que permita a los trabajadores entender a cabalidad el objetivo de este instrumento de gestión y los comprometa a su cumplimiento, para ello se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

Involucra el análisis y segmentación del público objetivo (servidores civiles), para canalizar los mensajes de manera efectiva.

- Realizar un mapeo de actores y análisis del entorno para diseñar los mensajes adecuados.
- Busca aumentar la percepción positiva de los servidores públicos con respecto a la aplicación del PDP.
- Transparentar y visibilizar el aporte de los servidores en el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar el impacto del Plan de Comunicación.

#### **CAPACITACIÓN ACTORES EXTERNOS.**

**Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR:** Ente Rector de la capacitación, encargado de la planificación, desarrollo, gestión y evaluación de la política de capacitación (SERVIR, 2016).

**Entes Rectores:** promueven y desarrollan las acciones de capacitación, aprueban sus planes de capacitación e informan a SERVIR la programación de estos y la ejecución (SERVIR, 2016).

**Proveedores de capacitación:** se refiere a universidades, institutos, centros de formación, escuelas o cualquier otra persona jurídica, pública o privada, que proporcione capacitación, también a las personas naturales que pueden ser parte de la entidad o consultores externos.

#### **CAPACITACIÓN ACTORES INTERNOS**

**Comité de Planificación de la Capacitación:** Asegura que la planificación de las capacitaciones responda a los objetivos y que se encuentren las condiciones favorables para su implementación (SERVIR, 2016).

**Oficinas de Recursos Humanos – ORH:** Ejecuta e implementa la normativa vigente y

lineamientos dictados por SERVIR. Es líder en la conducción de la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación (Congreso de la República del Perú, 2013).

**Servidores civiles:** Comprende a los trabajadores de todas las entidades que pertenezcan a los D.L. N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley y a los contratados bajo el régimen especial del D. L. N° 1057 (SERVIR, 2016).

**Titular de la entidad:** Da conformidad a los documentos de gestión y aprueba el Plan de Desarrollo de las Personas.

**Órganos y unidades orgánicas de la entidad:** Elaboran la Matriz de Requerimientos de Capacitación de acuerdo al asesoramiento que brinde la ORH.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se formula la siguiente interrogante ¿cómo influyen los factores internos en el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas en las Entidades Públicas del Gobierno Regional Lambayeque-2019?

Siendo la justificación teórica que, la base de la investigación cuenta con teorías de autores reconocidos que identifican la capacitación de trabajadores como una estrategia para reducir las brechas de rendimiento y mejorar el desempeño laboral así como un factor motivacional y de influencia en el buen clima laboral, así mismo las teorías tienen respaldo en la Ley 30057, que identifica los subsistemas de recursos humanos y dentro de éstos al de gestión de la capacitación con la aplicación del PDP como instrumento de gestión. Estas teorías pueden servir para investigadores que deseen profundizar en conocimientos sobre estas variables, además de servir como antecedentes de investigación para futuros investigadores.

La justificación en el plano metodológico consiste en que se elaborarán y diseñarán instrumentos para poder levantar información en el campo a fin de analizar y diagnosticar el estado de las variables.

Finalmente, se beneficiarán todos los trabajadores de las 11 unidades ejecutoras del Gobierno Regional de Lambayeque con la mejora en la Gestión del Talento Humano, además para otras entidades que se encuentren en una situación similar de implementación, contando con el conocimiento científico para identificar la estrategia más viable, siendo ésta la justificación práctica de la investigación.



Por lo tanto, el objetivo general para el presente estudio fue determinar los factores internos que influyen en el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas, en cumplimiento de la Ley N° 30057, en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019; para su cumplimiento, se trazaron como objetivos específicos el identificar los factores internos que influyen en la aplicación del Plan de Desarrollo de Personas en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque-2019, analizar los factores internos que afectan la aplicación del PDP en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque-2019, determinar el nivel de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque-2019 y proponer un plan estratégico de mejora para el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque-2019.

Por lo que se ha tomado como hipótesis positiva de investigación que el manejo eficaz de los factores internos que intervienen en la aplicación del Plan de Desarrollo de Personas afecta positivamente en la implementación del Subsistema de Gestión de Capacitación en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque.

Para el desarrollo de lo mencionado, el presente estudio se encuentra dividido en capítulos, siendo el primero el de introducción, en la que se ha detallado la realidad problemática, antecedentes, teorías relacionadas, problema, justificación, objetivo e hipótesis de la investigación realizada; en el segundo capítulo se explicarán los métodos utilizados, en el tercer capítulo los resultados obtenidos que dan respuesta a los objetivos de investigación, en el cuarto capítulo se desarrolla la discusión de los mismos respecto a la teoría y antecedentes relacionados, para luego culminar con las conclusiones, recomendaciones y propuesta. Constitucionalmente autónomos, las universidades públicas y gobiernos regionales; están obligados a gestionar la capacitación de sus servidores, mientras que desde el 2018 corresponde la obligación al resto de entidades públicas (SERVIR, 2016).

En ese sentido, en tanto las entidades no tengan la obligación señalada, facultativamente podrían gestionar la capacitación de sus servidores (SERVIR, 2016). En caso contrario, deben gestionar la capacitación de sus servidores de acuerdo a la Ley del Servicio Civil y su Reglamento, lo que obliga elaborar de todas maneras el PDP (Congreso de la República del Perú, 2013).

Para la implementación de este procedimiento existe una Unidad responsable de la planificación de las capacitaciones en las Entidades del Estado, puesto ello recae en la Oficina de Recursos Humanos (ORH), o quien haga sus veces, siendo este el área técnica que debe planificar la capacitación. Para ello, recibe información de las necesidades de capacitación priorizadas de los órganos y unidades orgánicas de la entidad. Asimismo, la planificación de la capacitación debe corresponder con las funciones del puesto de los servidores y los objetivos institucionales, acción que está conforme a la base legal vigente. Actualmente solo una de las Unidades Ejecutoras del Gobierno Regional de Lambayeque ha cumplido con la implementación del Plan de Desarrollo de Personas dentro de las fechas estipuladas según normativa, por lo que resulta necesario identificar los factores que afectan la elaboración eficaz del PDP en las demás unidades ejecutoras; dada la necesidad de cumplir con la Ley.

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

Se planteó una investigación correlacional, no experimental se aplicó una encuesta y el instrumento de recolección de datos a 11 unidades ejecutoras del Gobierno Regional de Lambayeque. El proceso de recolección de datos inicia mediante visitas a las oficinas pertenecientes al pliego del Gobierno Regional de Lambayeque para realizar observación y conocer la realidad problemática acerca del objeto de estudio. Se aplicó una entrevista al gerente o administrador de cada sede, a fin de contar con su percepción sobre la aplicación del Plan de Desarrollo de Personas y sus implicancias, dicha entrevista fue previamente coordinada, a fin de que se cuente con el tiempo disponible, tuvo una duración promedio de 15 minutos. Se le explicó a cada trabajador el propósito del estudio, garantizando la confidencialidad de sus respuestas y objetividad en el trato de estas, para que brinden su consentimiento informado. Se llevó a cabo utilizando el Software Microsoft Excel y SPSS v.25 para el vaciado de la información recolectada a través de los instrumentos, los cuales fueron analizados respecto a la confiabilidad utilizando el estadístico Alfa de Cronbach y se probó la validez del constructo analizados utilizando el análisis factorial convergente y divergente.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### RESULTADOS

##### *Diagnóstico interno*

El inicio para la implementación del Plan de Desarrollo de Personas, de acuerdo con la normativa, es la formación del Comité de Planificación de Capacitaciones. A este respecto se ha encontrado que el 50% de las unidades ejecutoras del Gobierno Regional de Lambayeque cuentan con un Comité de Planificación de Capacitaciones, sin embargo, las acciones previas que han desarrollado para su establecimiento son insuficientes. de aquellos que han conformado o están en proceso de formación del Comité de Planificación de Capacitaciones, solo el 50% realizó algún tipo de acciones previas, como la designación del comité, el análisis de quienes requieren capacitación (áreas o responsables) y sensibilizar a los trabajadores. Una vez designado el Comité de Planificación de Capacitaciones, se han identificado los factores que intervendrían en la aplicación de la Gestión de Capacitación dentro de cada fase de implementación:

##### *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)*

A este respecto se encontró que sólo el 50% recibió alguna capacitación por parte de SERVIR, respecto a la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, a pesar de haberse desarrollado más de una iniciativa de talleres y cursos al respecto por parte del ente rector. De aquellos que han recibido cursos o seminarios al respecto, el 50% manifiesta que no ha ejecutado el DNC dentro de su entidad y el 40% que lo ha realizado algunas veces en algunas áreas, siendo solo un 10% quien realiza el DNC con una ejecución completa dentro de su Entidad.

En el análisis de las necesidades de capacitación, el 25% de las unidades ejecutoras no han encontrado ninguna brecha o dificultad por ser superada, sin embargo, el 75% restante manifiesta que principalmente encontró como limitante la falta de personal o el no contar con recursos humanos idóneos para la conformación del Comité y el uso de diferentes sistemas administrativos.

Por lo tanto, como parte del análisis a la situación actual de la implementación del Plan de Desarrollo de Personas en las Entidades Públicas de la Región Lambayeque, se puede indicar los siguientes como puntos críticos:

**Tabla 1*****Puntos críticos en la problemática a implementar PCP***

<b>Punto crítico</b>	<b>Problemática</b>
Desinformación	Eliminar paradigmas con respecto a la gestión de la capacitación, mismos que generan desinformación entre los servidores públicos y reactividad a la aplicación de la Directiva. Desinformación en las Entidades Públicas que evitan identificar y promover el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a través de la gestión de capacitación.
Desinterés	No se visualiza como un proceso integral y flexible que pueda dar atención a las necesidades institucionales, sino como un proceso que complica la aplicación de la capacitación. Considerarla como un proceso administrativo más, sin hacer énfasis en objetivos claros, ni articular un PDP con los objetivos institucionales y la realidad de la entidad. Desinterés en las Entidades Públicas que evitan identificar y promover el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a través de la gestión de capacitación.
Planificación inadecuada	Falta de herramientas de Planeación Estratégica que permitan a cada unidad orgánica establecer un diagnóstico real y aterrizado para la elaboración de un Plan de Desarrollo que se ajuste a las necesidades de la Entidad.
Reconocimiento de los logros	Reconocer las mejoras en conocimiento y desempeño alcanzados por los servidores civiles que han sido beneficiarios de la gestión de capacitación a través del PDP.
Falta de compromiso en la entidad	No comprometer a los Gerentes y Jefes de la Entidad, a fin de que éstos promuevan la elaboración de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aterrizado y efectivo, así como el involucramiento de los trabajadores para facilitar las acciones de gestión de la capacitación.

*Fuente: Elaboración propia.*

**Factores que intervienen en la aplicación**

En la identificación de los factores que intervienen en la aplicación de la Gestión de Capacitación se han priorizado de acuerdo con las fases de implementación, en base a las entrevistas realizadas. Distinguiendo lo que afecta directamente a la unidad y aquellas brechas o dificultades que serían de competencia del equipo que ejecuta la Gestión de Capacitación.

Es importante resaltar que a la fecha sólo la Sede central y el Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT) presentaron su Plan de Desarrollo de Personas, sin embargo, solamente el PEOT lo hizo dentro de los plazos establecidos por SERVIR y acorde a la

normativa. A continuación, se detallan las principales dificultades que se han encontrado en cada fase de implementación de la Gestión de Capacitación y con ello del Plan de Desarrollo de Personas.

**Tabla 2**

*Factores que intervienen en la aplicación*

Objetivo	Indicador	Principales factores: Dificultades y brechas a cubrir en		Ejecución de planes de desarrollo
		Unidad	Equipo	
Detectar estratégicamente las necesidades de capacitación en todas las unidades del Gobierno Regional de Lambayeque.	% de identificación de necesidades de capacitación en las unidades del Gobierno Regional de Lambayeque.	Por desconocimiento del personal de la dirección de Recursos Humanos, la detección de necesidades de capacitación. Dado que no ha sido desarrollado como un proceso sistemático en años anteriores.	El equipo responsable desconoce el proceso de detección de necesidades de capacitación. Hace falta sensibilizar y fortalecer los conocimientos acerca de la ejecución del proceso.	La etapa de planificación debe ser fortalecida puesto que se han realizado inclusiones en el PDP. En las entidades que no lo han desarrollado, hace falta capacitación al respecto.
Elaborar un Plan de Desarrollo de Personas	Porcentaje de elaboración del Plan de Desarrollo de Personas	Por desconocimiento del personal de la Dirección de Recursos Humanos, no existe un plan de capacitación, sino programaciones de eventos aislados dirigidos únicamente a las unidades.	El equipo responsable del proceso de capacitación no conoce como elaborar un plan de capacitación, porque no recibieron inducción para su ejecución.	Solo 2 entidades lo han elaborado, para las demás no se ha llevado a cabo.
Ejecutar el Plan de Desarrollo de Personas	Porcentaje de personal capacitado en base a las acciones propuestas en el Plan de Desarrollo de Personas	Por desconocimiento del personal de la ORH. Se han ejecutado eventos de capacitación acorde a los requerimientos persona de los servidores a nivel operativo, sin considerar que la capacitación debe alcanzar todos los niveles.	El equipo responsable del proceso de capacitación no conoce como elaborar un PDP, dado que no han recibido inducción para ejecutar esta actividad. Sin embargo, sí tienen conocimiento para Coordinación y ejecución.	Sin embargo, en algunos casos el PDP no ha alineado la totalidad de las actividades con los objetivos organizacionales. PDP de la Sede Central del Gobierno Regional de Lambayeque no se ejecuta a cabalidad. PDP del PEOT: Ejecutado para el 52.7% de los trabajadores proyectados.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Nivel de Aplicación**

El nivel de aplicación del PDP es bajo, sólo 2 entidades lo han elaborado y ejecutado (Sede Central y PEOT), mientras que el 50% no ha pasado de la etapa de conformación del Comité, por lo que hace falta el desarrollo de un plan para impulsar su implementación. A su vez, también se ha encontrado que el 50% desconoce cómo ejecutar la gestión de capacitación, sólo el 20% ha realizado un plan de sensibilización, ninguno un plan de comunicación, todos consideran que la gerencia general tiene interés en el desarrollo de esta iniciativa, pero sólo el 25% manifiesta tener presupuesto para su aplicación. Y respecto al personal, el 50% manifiesta contar con los recursos humanos necesarios para su implementación, haciendo falta solo la capacitación de este al respecto, mientras que el otro 50% considera que se debería contratar puesto que por la carga laboral no se darían abasto

### **DISCUSIÓN**

La elaboración, ejecución y evaluación de los Planes de Desarrollo de Personas para las entidades del Gobierno Regional de Lambayeque es importante como instrumento de gestión y medio para impulsar el logro de las metas institucionales, lo cual coincide con Jalal (2016), las investigaciones realizadas a la fecha consideran a la capacitación como una actividad esencial para que la gestión del capital humano sea efectivo en cualquier organización, para ello se desarrollan programas que deben proveer de nuevo conocimiento, información y habilidades a los trabajadores siendo esto beneficioso para los resultados organizacionales. Estos criterios también coinciden con los de Kroll y Moynihan (2015), quienes señalan que la capacitación facilita la implementación de nuevas políticas y brinda a los empleados la capacidad de aplicarlas. Adicional a ello, es importante destacar que para el 100% de los trabajadores, la capacitación aportará al logro de los objetivos institucionales de cada entidad, por otro lado, Palma y Ruiz (2016), consideran importante la capacitación para el desarrollo organizacional de una entidad pública.

Entre los motivos por los que no se ha llevado a cabo la implementación del PDP, se encuentra el desconocimiento acerca de la normativa y el procedimiento a realizar, la aplicación del proceso de gestión de la capacitación tiene relación con lo mencionado por Pravawati et al (2018) respecto a la capacitación basada en competencias, misma que se define como el sistema de capacitación para resultados específicos que

incrementa las habilidades y el desempeño en concordancia con un indicador previamente definido. El 80.5% de los trabajadores no conocían acerca del establecimiento del Comité de Planificación de las capacitaciones, mientras que el 65% no conoce acerca de qué es el Plande Desarrollo de Personas, lo cual tiene concordancia con la falta de comunicación y sensibilización por parte de las entidades, siendo sólo el 1,6% los trabajadores que han participado de una sensibilización respecto al PDP, mientras que sólo el 12,9% manifestó considerarse involucrado dentro del PDP; en concordancia con ello, Vivas et al (2013), propone un plan estratégico de comunicación organizacional para informar efectivamente acada miembro de una organización acerca de la planificación realizada y la ejecución de la misma.

Entre las etapas para el desarrollo del PDP en las entidades, la primera es la de planificación, a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, mismo que es liderado por la Oficina de Recursos Humanos y el Comité de Planificación de la Capacitación, encontrando que la mitad no tiene dicho comité conformado y que no ha sabido identificar las necesidades correctamente; así mismo, aquellos que sí hay elaborado el DNC, han incurrido en repetidas inclusiones en su plan de desarrollo, lo que muestra que la planificación no ha sido llevada de la manera más adecuada, lo cual tiene relación con lo señalado por Kroll y Moynihan (2015), quienes manifiestan que la implementación efectiva de la capacitación en el gobierno, requiere no solo de mayores recursos sino de un mejor entendimiento respecto a las capacidades específicas que se necesitan y cómo se llevará a cabo su desarrollo. Por otro lado, también se menciona que es necesario iniciar por el efectivo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a través de un orden de prelación y la detección de las brechas por cubrir en cada unidad orgánica (Moreno Villegas, 2014).

La siguiente etapa dentro de la gestión de la capacitación es la de elaboración del PDP, donde se encontró que algunas entidades consideraban que, al ser parte del Gobierno Regional de Lambayeque, este las incluiría en su plan de desarrollo, sin embargo, solo fueron incluidos en capacitaciones colectivas, quedando las necesidades específicas de las brechas a ser cubiertas, sin atención. Esto difiere de lo encontrado en la bibliografía respecto a lo que un programa de capacitación debe comprender, teniendo en cuenta acciones de capacitación para personal nuevo que no ha realizado antes esas tareas, para personal nuevo pero que cuenta con experiencia y la actualización profesional respecto

a nueva normativa o formación de competencias (Linares García & Saavedra Heredia, 2019).

Para la ejecución del PDP se encontró como principal dificultad la disponibilidad de personal capacitado que lo lleve a cabo, ya que en algunas entidades cuentan con los recursos humanos sin embargo éstos no tienen el conocimiento requerido y en otros debido a la carga laboral, no tienen personal disponible para encargarse de la ejecución del Plan; sin embargo existen documentos de capacitación de SERVIR que guían paso a paso en la implementación del Plan de Desarrollo de Personas, indicando cada una de las etapas a ser desarrollada y los lineamientos base para su correcta aplicación (SERVIR, 2016).

El 35,9% de los trabajadores considera que las jefaturas y gerencias tienen la voluntad de participar en la aplicación del PDP, como se ha demostrado en la investigación de Peltroche (2018), que menciona la importancia de la participación por parte de la dirección de una organización para aplicar de manera efectiva el plan de capacitación. En la etapa final de evaluación, se ha encontrado que aún hace falta ejecutar medidas correctivas y un plan de comunicación que apoye a capacitar a las personas idóneas en la implementación de la gestión de capacitación y que a su vez informe a todo el personal con la finalidad de que se comprometan en su cumplimiento, esto se relaciona con lo mencionado por Fawad, Jan y Shaheen (2013) acerca de que las organizaciones a menudo fallan en comunicar lo que tratan de implementar y los beneficios que traerá la capacitación a cada empleado, pensando que los trabajadores ya tienen conocimiento acerca de los beneficios y el proceso mediante el cual se llevaría a cabo la capacitación.

Mediante el análisis estadístico se confirmó la existencia de una relación significativa de influencia entre el proceso de aplicación de desarrollo de personas en el involucramiento del servidor de cada unidad ejecutora, además los indicadores relacionados a la presencia de un Comité encargado de la planificación de las capacitaciones, la elaboración del PDP y los niveles de evaluación del mismo, han mostrado tener mayor relación y significancia; lo cual tiene concordancia con Acero (2018), que menciona la importancia del involucramiento de los trabajadores del sector público dentro de la implementación del plan de capacitación y la participación de los trabajadores para mitigar los factores internos que puedan limitar la aplicación del PDP.



#### 4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

Los factores internos que influyen en el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas en las 11 Unidades Ejecutoras del Gobierno Regional de Lambayeque son principalmente el desconocimiento tanto de la normativa vigente como de la forma de implementarla, también la falta de presupuesto en algunas Entidades y la falta de personal capacitado para ejecutar la implementación del PDP o la carga laboral de éste, que imposibilita que le dediquen tiempo a la gestión de capacitación y las acciones que ésta conlleva como la elaboración de Diagnóstico de necesidades de capacitación, elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo de Personas y su posterior evaluación. El nivel de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas dentro de las Unidades Ejecutoras es muy bajo, sólo 2 (Sede Central y Proyecto Especial Olmos Tinajones) cumplieron con la elaboración del mismo de acuerdo a la normativa de SERVIR, la mitad de las instituciones se encuentran en la fase de conformación de Comité mientras que el restante no ha iniciado ninguna acción, ya sea por desconocimiento, falta de personal o debido a que creyeron estar incluidos en el Plan de Desarrollo de Personas del Gobierno Regional de Lambayeque.

Para la mejora en el proceso de aplicación del Plan de Desarrollo de Personas en las entidades públicas del Gobierno Regional de Lambayeque es necesario atacar los factores internos que limitan el desarrollo de la gestión de capacitación, empezando por fortalecer el conocimiento de los colaboradores y directivos para romper paradigmas y eliminar la desinformación existente, brindarle la importancia a la elaboración del PDP y el esfuerzo que su ejecución conlleva, asignando también un presupuesto adecuado y recursos humanos que puedan llevar a cabo la tarea, y retroalimentar el plan de acción a fin de comunicar adecuadamente cada criterio e ir mejorando de forma continua.

#### 5. LISTA DE REFERENCIAS.

- Acero, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico de capacitación aplicado al sector público*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ahmed, R., Yusoff, R., Binti, F., & Ghafoor, A. (2018). The Effect of Training on Employees' Productivity in Public Organizations in U.A.E. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 1(1).
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*

- (Quinta edición ed.). Caracas: Episteme.
- Balbuena Aguenza, B., & Mat Som, A. P. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 88-95.
- Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools and techniques*. San Francisco, California: Pfeiffer.
- Barbei, A., Neira, G., & González, P. Z. (2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. *XII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IV Congreso Internacional de Gestión Empresarial*. 46. Quito, Ecuador: Centro de Estudios en contabilidad internacional.
- Bowman, J., West, J., Berman, M., & Van Wart, M. (2016). *The professional edge: competencies in public service* (Primera edición ed.). New York: Routledge.
- Bullock, J., Stritch, J., & Rainey, H. (2015). International Comparison of Public and Private employees' Work motives, attitudes and perceived rewards. *Public Administration Review*, 479-489.
- Congreso de la República del Perú. (4 de Julio de 2013). Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil. *El Peruano - Normas legales*, págs. 498585 - 498602.
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691.
- Fan, Y., French, M., Duray, R., & Stading, G. (2017). Service strategy to improve operational capabilities in the public sector. *The service industries journal*, 703-725.
- Fawad Latif, K., Jan, S., & Shaheen, N. (2013). Association of training satisfaction with employee development aspect of job satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 159-178.
- Gaines, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting: A practical guide for Human Resources and learning professionals* (Segunda edición ed.). San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (11 de Julio de 2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*.

- Ilic, M., & Ilic, A. (2018). Professional training and development of employees in the public sector – legal assumptions. *Traching, learning and teacher education*, 169-176.
- Jalal, H., & Putri, R. (31 de mayo de 2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork and employee training on job satisfaction. *Procedia Socialand behavioral sciences*, 219, 272-282.
- Jewson, N., Felstead, A., & Green, F. (2014). Training in the public sector in a period of austerity: the case of the UK. *Journal of Education and Work*, 228-249.
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does Training Matter? Evidence from Performance Management Reforms. *Public Administration Review*, 411-420.
- Larat, F. (7 de Julio de 2016). Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience. *Teaching Public Administration*, 35(1), 88-104.
- Neupane, A. M. (2018). Human Resource Management and public sector. *Verdict PeriodicLegal Magazine*, 2(6), 71-76.
- Olejarski, A., Potter, M., & Morrison, R. (2018). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics and Performance. *Public Integrity*, 69-85.
- Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. Cómo llegar alROI de la formación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pasquel, S. (14 de Julio de 2017). *¿Cuál es el impacto de la capacitación del personal en laorganización?* Recuperado el 24 de Setiembre de 2019, de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion/>
- Peltroche, W. (2018). *Propuesta de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa constructora e inmobiliaria M&G Perú S.A.C.* 2018: Universidad Señor de Sipán.
- Presidencia de Consejo de Ministros - PCM. (15 de setiembre de 2016). *Plan de Acción de Gobierno Abierto*. Obtenido de [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/PLAN\\_AGA.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/PLAN_AGA.pdf)
- Sayed Mostafa, A. M., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 747-757.

- SERVIR. (8 de agosto de 2016). Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE. *Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas*. Lima, Lima, Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- SERVIR. (2017). *Guía de evaluación de la capacitación a nivel de aplicación*. Lima: SERVIR.
- Shin, D., & Konrad, A. (2014). Causality between high performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Veenu, A., & Ritu, T. (2019). A study on evaluating the effectiveness of training in publicsector bank. *IUP Journal of Management Research*, 18(1), 135-149.
- Zwick, T. (5 de Mayo de 2015). Training older employees: what is effective? *International Journal of Manpower*, 36(2), 136-150.