



Curso de Especialización

Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas



Cuaderno de trabajo



Curso de Especialización

Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas

Cuaderno de trabajo



**Escuela Nacional de
Administración Pública**

La facultad de saber servir

Esta es una obra colectiva
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10
Jesús María, Lima, Perú
Teléfono: (051) 206-3370
Correo electrónico: info@servir.gob.pe
Dirección URL: www.servir.gob.pe

Derechos reservados

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del
Perú N° 2021-09650**

Editado por: Escuela Nacional de Administración
Pública Av. Cuba 699 - Lima 10
Jesús María, Lima, Perú
Correo electrónico: escuela@servir.gob.pe
Dirección URL: www.enap.edu.pe
Primera edición
Julio 2021

Datos personales



.....



.....



.....



.....



Índice

Presentación.....	8
Silabo.....	10
Principios éticos de la función pública - contenido transversal.	20
Módulo I: Perspectiva estratégica del proceso de capacitación.....	23
1.1 Gestión de la Capacitación en contextos cambiantes:	25
1.1.1 Cambio organizacional.....	25
1.1.2 Agilidad organizacional.....	29
1.2 Gestión estratégica del Proceso de Capacitación	30
1.2.1 El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.....	31
1.2.2 El proceso de capacitación en las entidades públicas: etapas	33
1.2.3 Articulación del proceso de capacitación con otros Sub Sistemas de Recursos Humanos y Sistemas Administrativos.....	36
Resumen del módulo I.....	53
Actividad de aprendizaje N° 1	54
Actividad de evaluación N° 1	55
Módulo II: Planificación del proceso de capacitación.....	61
2.1 Etapa 1 del ciclo del Proceso de Capacitación: Planificación	63
2.1.1 Fase 1: Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.....	64
2.1.2 Fase 2: La sensibilización como factor clave en el proceso de Capacitación.....	68
2.1.3 Fase 3: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC	73
2.1.4 Fase 4: Plan de desarrollo de las personas – PDP	94
2.2 Riesgos en la planificación.....	98
Resumen del módulo II.....	100
Actividad de aprendizaje N° 2	102
Actividad de evaluación N° 2	104
Actividad de aprendizaje N° 3	110
Actividad de aprendizaje N° 4	112
Actividad de aprendizaje N° 5	114
Actividad de aprendizaje N° 6	124
Actividad de aprendizaje N° 7	125

Actividad de aprendizaje N° 8	126
Actividad de evaluación N° 3	127
Módulo III: Ejecución de la capacitación	137
3.1 Etapa 2 del ciclo del Proceso de Capacitación:	139
3.1.1 Acciones previas a la ejecución de la capacitación	140
3.1.2 Acciones durante la ejecución de la capacitación.....	172
3.1.3 Acciones después de la ejecución de la capacitación.....	173
3.2 Criterios aplicables para las modificaciones del Plan de Desarrollo de las Personas.....	184
3.3 Seguimiento y monitoreo de la ejecución del Plan de Desarrollo de las Personas	191
3.4 Riesgos en la ejecución de la capacitación.....	192
Resumen del módulo III.....	194
Actividad de aprendizaje N° 9	196
Actividad de aprendizaje N° 10.....	198
Actividad de aprendizaje N° 11	199
Actividad de aprendizaje N° 12.....	200
Actividad de Evaluación N° 4	201
Módulo IV: Evaluación de la capacitación	207
4.1 Etapa 3 del ciclo del proceso de capacitación	207
4.1.1 Evaluación de reacción.....	215
4.1.2 Evaluación de aprendizaje.....	221
4.1.3 Evaluación de aplicación.....	227
4.2 Formulación de Indicadores para la evaluación de la capacitación	243
Resumen del módulo IV.....	246
Actividad de aprendizaje N° 13.....	248
Actividad de aprendizaje N° 14.....	249
Actividad de evaluación N° 5	250
Actividad de evaluación N° 6	251
Glosario de Términos	256

Presentación

Este curso está dirigido a los responsables de gestionar el proceso de la capacitación en las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas, como una guía que les permita cumplir con los objetivos de la capacitación de la forma más adecuada, en el marco de la normativa vigente y siguiendo las buenas prácticas de gestión que SERVIR a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil - GDCRSC promueve.

El curso está organizado en cuatro módulos que van desde lo teórico y general a lo más concreto y específico en lo que a la gestión del proceso de capacitación se refiere.

En el primer módulo se presenta el contexto actual en el que se desarrolla el proceso de capacitación en las entidades públicas, un contexto en constante cambio que exige a las entidades responder de manera oportuna, priorizando la actualización de su principal activo como es el capital humano.

En los siguientes módulos se presenta el proceso de capacitación, el cual comprende un ciclo compuesto por tres etapas: planificación, ejecución y evaluación.

En la etapa de planificación se plantea cómo las entidades públicas identifican y definen sus necesidades de capacitación, a partir de un proceso denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual permite vincular las necesidades con los objetivos estratégicos del área y de la entidad. La etapa de ejecución considera la selección de proveedores de capacitación, así como la implementación, seguimiento y monitoreo de la capacitación y las acciones que aseguren la participación de los servidores. Finalmente, en la etapa de evaluación se miden los resultados de las acciones de capacitación ejecutadas para así definir mejor futuras acciones de capacitación y apuntar a que se aplique lo aprendido.



Sílabo

1. Fundamentación

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado relacionada con el servicio civil y comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Este sistema comprende, entre otros, la gestión de la capacitación.

En el marco de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se regula el proceso de capacitación y se establece que su finalidad es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para así brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los mismos para el buen desempeño y constituye una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

En ese sentido, se plantea la realización del “Curso especializado en Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, con la finalidad que las entidades conozcan el modelo para gestionar la capacitación definido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil; identifiquen las brechas de capacitación existentes y planteen acciones para superar estas brechas.

2. Sumilla

El curso promueve que los participantes conozcan el proceso de capacitación, el cual comprende un ciclo compuesto por tres etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación, para poder implementarlo en las entidades donde laboran.

En la etapa de **Planificación** se plantea cómo las entidades públicas identifican y definen sus necesidades de capacitación, a partir de un proceso denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación-DNC, el cual permite vincular las necesidades con los objetivos estratégicos del área y de la entidad. La etapa de **Ejecución** considera la selección de proveedores de capacitación, así como la implementación, seguimiento y monitoreo de la capacitación y las acciones que aseguren la participación de los servidores. Finalmente, en la etapa de **Evaluación** se miden los resultados de las acciones de capacitación ejecutadas para así definir mejor futuras acciones de capacitación y apuntar a que se aplique lo aprendido.

El curso es eminentemente práctico, incluye casuística de entidades públicas nacionales, regionales y locales que se desarrolla con métodos y herramientas prácticas. Se promueve la participación y enfatiza el desarrollo paralelo de conocimientos y habilidades relevantes para la Gestión del Proceso de Capacitación. La modalidad para el estudio del curso es presencial, el participante interactúa de manera directa con el docente y los demás participantes del curso, siendo un espacio en el que puede compartir sus experiencias y absolver sus dudas. Asimismo, la Escuela Nacional de Administración Pública cuenta con un aula virtual implementada en su plataforma en donde el participante tiene acceso al material del curso y puede comunicarse con el docente y sus pares para reforzar su aprendizaje mediante las actividades que se planteen en la sesión.

3. Competencia

Los participantes al finalizar el curso serán capaces de:

- Conducir con una perspectiva estratégica la Gestión del Proceso de Capacitación al interior de la entidad pública, aplicando la normativa y metodología propuesta para sus tres etapas, así como identificar el rol de liderazgo que cumple el Gestor de Recursos Humanos en dicho proceso, en el marco de la Modernización de la Gestión Pública del Estado orientada a la mejora del servicio al ciudadano.

4. Logros de aprendizaje

- Identificar la importancia estratégica del proceso de la capacitación para el logro de los objetivos institucionales en un contexto de cambios continuos y demandas de mejores servicios para los ciudadanos.
- Conocer y aplicar la planificación de la capacitación en sus cuatro fases, de acuerdo a la normatividad, identificando las necesidades de capacitación para a partir de ello elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas.
- Aplicar los lineamientos de la etapa de ejecución de acuerdo a la normatividad, usando las herramientas propuestas, así como identificar la importancia de las acciones de seguimiento y monitoreo para asegurar la participación de los servidores en el proceso de capacitación de acuerdo a lo programado en el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP.
- Identificar los niveles de evaluación de la capacitación y aplicar las herramientas y metodología definidas en cada nivel para medir los resultados de las acciones de capacitación de acuerdo con su objetivo y naturaleza, con fines de mejora continua de la gestión de la capacitación.



5. Participantes

El curso está dirigido a gestores de recursos humanos de entidades públicas, que son responsables de la gestión del proceso de capacitación.

6. Duración

El curso tiene un total de 60 horas académicas, dividido en cuatro módulos.

7. Contenidos

Módulo	Logros de aprendizaje	Contenidos
 <p>Perspectiva estratégica del proceso de capacitación</p>	Identificar la importancia estratégica del proceso de capacitación para el logro de los objetivos institucionales en un contexto de cambios continuos y demandas de mejores servicios para los ciudadanos.	<p>1.1 Gestión de la Capacitación en contextos cambiantes</p> <p>1.1.1 Cambio organizacional</p> <p>1.1.2 Agilidad Organizacional</p> <p>1.2 Gestión Estratégica del Proceso de Capacitación</p> <p>1.2.1 El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>1.2.2 El proceso de capacitación en las entidades públicas: etapas</p> <p>1.2.3 Articulación del proceso de capacitación con otros subsistemas de recursos humanos y sistemas administrativos:</p> <p>A) Articulación con los sistemas administrativos</p> <p>B) Articulación con los subsistemas de recursos humanos</p>
 <p>Planificación de la Capacitación</p>	Conocer y aplicar la planificación de la capacitación en sus cuatro fases, de acuerdo a la normatividad, identificando las necesidades de capacitación, para a partir de ello elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas.	<p>2.1 Etapa 1 del ciclo del Proceso de Capacitación: Planificación</p> <p>2.1.1 Fase 1: Conformación del comité de planificación de la capacitación</p> <p>2.1.2 Fase 2: La sensibilización como factor clave en el proceso de capacitación</p> <p>2.1.3 Fase 3: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC</p> <p>2.1.4 Fase 4: Plan de desarrollo de las personas- PDP</p> <p>2.2 Riesgos en la planificación</p>

Módulo	Logros de aprendizaje	Contenidos
 <p>Ejecución de la Capacitación</p>	<p>Aplicar los lineamientos de la etapa de ejecución de acuerdo a la normatividad, usando las herramientas propuestas, así como identificar la importancia de las acciones de seguimiento y monitoreo para asegurar la participación de los servidores en el proceso de capacitación de acuerdo a lo programado en el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP.</p>	<p>3.1 Etapa 2 del ciclo del Proceso de Capacitación: ejecución</p> <p>3.1.1 Acciones previas a la Ejecución de la Capacitación:</p> <p>3.1.2 Acciones durante la Ejecución de la Capacitación</p> <p>3.1.3 Acciones después de la Ejecución de la Capacitación</p> <p>3.2 Criterios aplicables para las Modificaciones al PDP</p> <p>3.3 Seguimiento y Monitoreo de la Ejecución del PDP</p> <p>3.4 Riesgos en la ejecución de la Capacitación</p>
 <p>Evaluación de la Capacitación</p>	<p>Identificar los niveles de evaluación de la capacitación y aplicar las herramientas y metodología definidas en cada nivel para medir los resultados de las acciones de capacitación de acuerdo con su objetivo y naturaleza, con fines de mejora continua de la gestión de la capacitación.</p>	<p>4.1 Etapa 3 del ciclo del Proceso de Capacitación: Evaluación</p> <p>A: Niveles</p> <p>4.1.1 Evaluación de reacción Instrumentos</p> <p>4.1.2 Evaluación de aprendizaje Instrumentos</p> <p>4.1.3 Evaluación de aplicación Instrumentos</p> <p>4.1.4 Evaluación de impacto</p> <p>4.2 Formulación de Indicadores para la evaluación de la capacitación</p>

8. Metodología

La metodología se centra en el aprendizaje significativo, social constructivista que promueve la construcción cooperativa de conocimientos, el desarrollo de habilidades, actitudes y valores, lo que convierte a los participantes en sujetos activos, que desarrollan procesos cognitivos para construir o reconstruir sus saberes y de este modo fortalecer o desarrollar sus competencias laborales. El docente tendrá un rol de mediador del aprendizaje.

Las sesiones de aprendizaje son teórico-prácticas y siguen la siguiente secuencia de desarrollo:

- **Inicio:** Esta etapa está dada por la motivación y recojo de saberes previos de los participantes, así como el intercambio constructivo de ideas.



- **Desarrollo:** En esta etapa el docente desarrolla los contenidos y actividades educativas previstas, generando en los participantes el llamado conflicto cognitivo a partir del cual construyen el nuevo aprendizaje, asimismo, los participantes serán evaluados mediante actividades diseñadas para este fin.
- **Cierre:** Se concluye la sesión con una síntesis de lo trabajado, Se socializan los aprendizajes logrados en un plenario donde los alumnos tendrán oportunidad de identificar lo aprendido, intercambiar conocimientos y reconocer los mitos que han quedado desterrados por sus nuevos conocimientos; se incidirá en que cada participante reflexione acerca de las capacidades adquiridas para aplicar lo aprendido en su centro de trabajo.

9. Sistema de evaluación

El sistema de evaluación comprende el desarrollo de casos y ejercicios, tanto individuales como grupales, en los que los participantes deberán aplicar los lineamientos y criterios dados por el docente en función a lo establecido en la normativa de capacitación.

Logros de aprendizaje	Indicadores de evaluación	Instrumentos de evaluación	Peso académico
Identificar la importancia estratégica del proceso de capacitación para el logro de los objetivos institucionales en un contexto de cambios continuos y demandas de mejores servicios para los ciudadanos.	Relaciona las acciones de capacitación con los objetivos institucionales a través de los sistemas administrativos y subsistemas de recursos humanos.	Trabajo grupal 1 Gráfico que muestra la articulación del proceso de capacitación con los sistemas administrativos y los subsistemas de recursos humanos.	15%

Logros de aprendizaje	Indicadores de evaluación	Instrumentos de evaluación	Peso académico
<p>Conocer y aplicar la planificación de la capacitación en sus cuatro fases, de acuerdo a la normatividad, identificando las necesidades de capacitación para a partir de ello elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas.</p>	<p>Elabora un plan comunicacional con las acciones a realizarse en la fase de sensibilización de acuerdo al formato recibido y lo publica en el aula virtual.</p>	<p>Trabajo individual 1</p> <p>Plan comunicacional publicado en el aula virtual.</p>	<p>15%</p>
	<p>Elabora una matriz de DNC y PDP de acuerdo con la metodología desarrollada considerando el contexto del caso analizado.</p>	<p>Trabajo individual 2</p> <p>Matriz DNC y PDP</p>	<p>30%</p>
<p>Aplicar los lineamientos de la etapa de ejecución de acuerdo a la normatividad, usando las herramientas propuestas, así como identificar la importancia de las acciones de seguimiento y monitoreo para asegurar la participación de los servidores en el proceso de capacitación de acuerdo a lo programado en el PDP.</p>	<p>A partir del análisis de un caso, que involucra a 6 servidores civiles calcula correctamente: el valor de la capacitación, el tiempo de permanencia y la devolución del remanente del valor de la capacitación si fuera el caso.</p>	<p>Trabajo grupal 2</p> <p>Cálculo de valores y tiempo</p>	<p>10%</p>



Logros de aprendizaje	Indicadores de evaluación	Instrumentos de evaluación	Peso académico
Identificar los niveles de evaluación de la capacitación y aplicar las herramientas y metodología definidas en cada nivel para medir los resultados de las acciones de capacitación de acuerdo con su objetivo y naturaleza, con fines de mejora continua de la gestión de la capacitación.	→ Identifica las ideas principales de la lectura "Guía para evaluar la capacitación a nivel de aplicación".	Control de lectura	10%
	→ Elabora los instructivos para los instrumentos de la etapa de evaluación, detallando las indicaciones para el correcto llenado de cada elemento.	Trabajo Grupal 3 Instructivos para los instrumentos de la etapa de evaluación.	20%

10. Certificación

La certificación a nombre de la ENAP está dirigida a los participantes servidores civiles que hayan alcanzado una calificación mínima de 14 (catorce), dentro de una escala de 0 a 20, así como tener 100% de asistencia a las sesiones.

11. Docentes

Los docentes a cargo de dictar el curso de especialización "Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas" son especialistas en temas de gestión de recursos humanos, gestión pública y modernización del Estado, de reconocido prestigio y probada trayectoria en el sector público y privado.

12. Bibliografía

Módulo I

- Senge P. (1999). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, 1999. Recuperado: <http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2015). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México D.F: Prentice Hall
- Chile. Dirección Nacional del Servicio Civil. (2012). *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://bit.ly/1SD37YW>
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). *Plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias*. Cartilla de Administración Pública. Bogotá: ESAP. Recuperado de <http://bit.ly/2eOIVWJ>
- Fajardo Sánchez, I. Y. y Celaya Ramírez, R. (2012). Innovación en procesos de capacitación con actividades lúdicas y grupales para desarrollar competencias interpersonales. *Innovación Educativa*, (22), 97-112. Recuperado de <http://bit.ly/1XxMjs3>
- Guglielmini Scolaro, T. (2012). *Aplicación de las herramientas de la innovación en el proceso de capacitación de los servidores públicos*. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena. Recuperado de <http://bit.ly/213wKpP>
- Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2014). *Gestión de la capacitación en entidades públicas*. [Diapositivas]. Lima: SERVIR, ALIDE. Recuperado de <http://bit.ly/2dGLJTQ>
- Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2014). *Demanda en capacitación a partir de los Planes de Desarrollo de las Personas -PDP-*. [Diapositivas]. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2fPHXsC>
- Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2015). *Gestión de la capacitación en las entidades públicas*. [Diapositivas]. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2f5adfd>
- Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. Directiva “*Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas*”. Diario Oficial El Peruano, Lima, 13 de agosto de 2016. Recuperado de <http://bit.ly/2dGeHlh>



- Pacheco, R. (2017). *Aproximación al estudio del objeto del derecho administrativo*. Revista Digital de Derecho Administrativo, (18), 23-63. Recuperado de <https://bit.ly/2ApKDMD>
- Ramón Guillen. R. (2015). Prácticas de Recursos Humanos en empresas emprendedoras de carácter innovador. *Quaderns de ciències socials*, (32). 2-37. Recuperado de <https://bit.ly/2mS2oe2>
- Armando Valente, J., Tavares-Silva, T. y Zahed-Coelho, S. (2007). *La comunidad de aprendizaje como medio de capacitación de funcionarios del estado y para la identificación de talentos*. Education in the knowledge society (EKS), (3). Recuperado de <https://bit.ly/2Ov3ljO>

Módulo II

- Argentina. Instituto Provincial de la Administración Pública. (2015). *Guía para la elaboración de planes de capacitación*. Dirigida a los referentes de capacitación de los municipios de la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires: IPAP. Recuperado de <http://bit.ly/2f5im3z>
- Asociación de Centros Promotores de la Excelencia – CEX. (2011). *Guía para la evaluación de la gestión de personas*. Recuperado de <http://bit.ly/2bRAdVw>
- Da Fonseca, J.P., Hernández Nariño, A., Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. (2014). *Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública*. Ingeniería Industrial, 34 (1), 105-112. Recuperado de <http://bit.ly/2fdblaG>
- Ecuador. Ministerio de Trabajo. (2015). *Guía metodológica para la identificación de necesidades de capacitación, elaboración de los reportes del plan anual institucional de capacitación y su ejecución, para el sector público*. Quito. Recuperado de <http://bit.ly/2dGfZTV>
- Máttar, J. y Perrotti, D.E. (eds.). (2014). *Planificación prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas. Recuperado de <http://bit.ly/2eiUhvX>
- Moreno Villegas, J. (2014). *Formación estratégica de administradores de la capacitación. Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación*. Recuperado de <http://bit.ly/2frfz35>
- Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2011). *Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)*. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2ePlcG7>
- Perú. Ministerio de Educación. (2015). Seminario – Taller. *Gestión estratégica de la capacitación en el sector educación. Síntesis de resultados*. Lima: FORGE – GRADE. Recuperado de <http://bit.ly/2bBKGs8>

- Bonder, G. y Tamargo, M.C. (2015). *Evaluar para transformar, transformar la evaluación, orientaciones para la capacitación*. Studia Politicae, (34), 73-90. Recuperado de <https://bit.ly/2mWIO1B>
- Blanco Barón, C. (2013). *La planificación del desarrollo ¿problema económico, político o jurídico?* Opinión Jurídica: Publicación de la Facultad de Derecho de la Universidad de Medellín, 12(24), 169-187. Recuperado de <https://bit.ly/2Own8ED>

Módulo III

- Herrera, V. (2014). *Guía para la aplicación de criterios de calidad en los programas de capacitación en el sector público*. Lima: CADESAN – GIZ. Recuperado de <http://bit.ly/1UPp99J>
- Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2014). Informe técnico. *Seguimiento de los gastos en capacitación dirigido a los servidores públicos que las entidades del sector público programan y ejecutan*. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2fNNMrU>
- Trigueros Cervantes, C., Rivera García, E. y Delgado Peña, J.J. (2017). *Las TIC y el alumno mayor en los programas universitarios para mayores desde la perspectiva del enseñante análisis en el contexto español*. Revista mexicana de investigación educativa, 22(72), 273-293. Recuperado de <https://bit.ly/2ArM0uw>

Módulo IV

- Billorou, N., Pacheco, M. y Vargas, F. (eds.) (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo: OIT, Cinterfor. Recuperado de <http://bit.ly/1LFCKIM>
- Ecuador. Ministerio de Trabajo. (2016). *Guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación del sector público*. Quito. Recuperado de <http://bit.ly/2fNRfqr>
- Gairín Sallan, J. (2010). *La Evaluación del impacto en programas de formación*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8 (5), 19-43. Recuperado de <http://bit.ly/2fNQ0Yp>
- Moreno Villegas, J. (2014). *Formación estratégica de administradores de la capacitación. Módulo 2: Evaluación de los Programas de Formación: Niveles de Reacción, Aprendizaje, Aplicación, impacto y retorno de inversión*. Recuperado de <http://bit.ly/2eXRdxh>
- Osuna Llana, J.L. (2015). *La capacitación del funcionario: necesidad y exigencia para instaurar la cultura de la evaluación en la moderna administración*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2dBtkcP>



- Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2014). *Evaluación de la capacitación. Estudio Preliminar*. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2dTZguC>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York: PNUD. Recuperado de <http://bit.ly/2cSanGO>
- Fortea Bagán, M. A., Sánchez Tarazaga, L. y Zorrilla Silvestre, L. (2017). *Aprendizaje en entornos laborales y evaluación auténtica*. Revista d'innovació educativa, (19), 1-5. Recuperado de <https://bit.ly/2mYFb9X>
- Pérez Galván, L.M. y Ochoa Cervantes, A. (2017). *El aprendizaje-servicio (APS) como estrategia para educar en ciudadanía*. Alteridad, 12(2), 175-187. Recuperado de <https://bit.ly/2yeoz5i>

Módulo I, II, III y IV: Normatividad

- Decreto Supremo N°040-2014-PCM- Aprueba Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil
- Ley del Servicio Civil- Ley N°30057- 2013
- Directiva "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas", aprobada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE.

PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ¹

Contenido transversal

La Escuela Nacional de Administración Pública propone y prioriza un conjunto de principios que constituyen el fundamento y horizonte normativo de la función pública en su conjunto, y por tanto del ejercicio de todo funcionario público.

En primer lugar, hemos de considerar un principio general que constituye la finalidad última o meta por la que se orienta y cobra sentido el ejercicio de la función pública.

Se trata del principio del servicio a los ciudadanos. Este principio general significa que toda persona que realice funciones públicas deberá orientar sus acciones hacia la protección, promoción y garantía de los derechos fundamentales, como corresponde a todo Estado democrático.

Tras este principio general, se pueden identificar unos principios específicos orientados a alcanzar el principio general. Se trata de los siguientes:

1. Principio de imparcialidad y probidad en el uso de recursos públicos

Se trata de una imparcialidad fundada en criterios de equidad: los servidores civiles deben actuar con independencia frente a intereses particulares, para así asegurar que los ciudadanos gocen de iguales oportunidades al acceder a los servicios del Estado.

2. Principio de rendición de cuentas

Este principio implica, por un lado, que los servidores civiles puedan hacerse responsables de sus acciones ante los ciudadanos. Por otro lado, implica que los ciudadanos encuentren los medios necesarios para participar en el diseño, gestión y evaluación de las normas y políticas que les afecten. Una herramienta principal en esta doble tarea es la transparencia, relacionada tanto al acceso a la información pública como a formas efectivas de comunicación del Estado hacia los ciudadanos.

3. Principio de eficacia y eficiencia

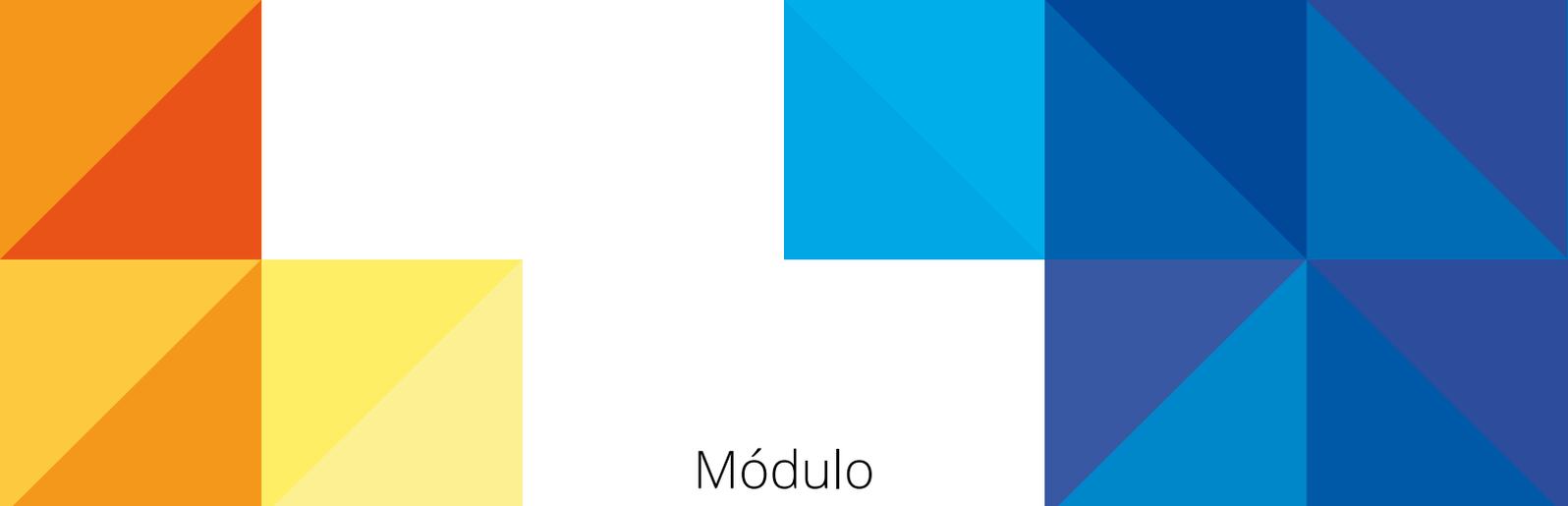
Considerando que el Estado es una institución de recursos limitados, se trata de fomentar una función pública que consiga alcanzar resultados en su gestión (eficacia) utilizando adecuadamente los recursos al menor costo posible (eficiencia).

4. Principio de buen trato al ciudadano

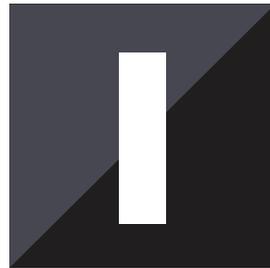
Se refiere, por un lado, a la promoción de actitudes de no discriminación a los ciudadanos, sobre todo a quienes forman parte de grupos sociales y culturales históricamente marginados o excluidos. Por otro lado, se refiere a un trato cálido y sensible a las necesidades del ciudadano, sobre todo de aquellos grupos de ciudadanos que requieren una atención preferente.

¹ Adaptado de Merino, Francisco (2013) *El reconocimiento como fundamento de una ética de la función pública. Un marco para su aplicación en organizaciones públicas* (tesis doctoral) Valencia: Universidad de Valencia.





Módulo



Perspectiva estratégica del proceso de capacitación



■ Logro de aprendizaje

Identificar la importancia estratégica del proceso de la capacitación para el logro de los objetivos institucionales en un contexto de cambios continuos y demandas de mejores servicios para los ciudadanos.



Contenidos

1.1 Gestión de la Capacitación en contextos cambiantes

1.1.1 Cambio organizacional

1.1.2 Agilidad organizacional

1.2 Gestión estratégica del Proceso de Capacitación

1.2.1 El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

1.2.2 El proceso de capacitación en las entidades públicas: etapas

1.2.3 Articulación del proceso de capacitación con otros sub sistemas de recursos humanos y sistemas administrativos

a) Articulación con los sistemas administrativos

b) Articulación con los subsistemas de recursos humanos

1.1 Gestión de la Capacitación en contextos cambiantes



Para reflexionar:

Mira el video “La parábola de la rana hervida”

<https://bit.ly/2OvN9Hb>

¿Cuáles son los cambios que exige la modernización del Estado?

El Servicio civil meritocrático es uno de los pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y en ese sentido menciona que la gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos.

Por otro lado, la ciudadanía demanda con más frecuencia servicios de calidad a las entidades públicas, en ese contexto, el proceso de capacitación a los servidores civiles se convierte en una herramienta central para que las entidades puedan satisfacer estas demandas de manera efectiva en el marco de un Estado moderno capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente en un contexto de permanente cambio.

1.1.1 Cambio organizacional

Los cambios se dan en diferentes ámbitos como el social, cultural, económico, político, entre otros, originados por la misma dinámica de las organizaciones, estos cambios suelen ser constantes, rápidos y ejercen presión para que los sistemas organizacionales y sus paradigmas de gestión se transformen. Así, el cambio impacta en diversas áreas y funciones de una organización, siendo en particular la gestión de los recursos humanos una de las funciones organizacionales en donde se ha sentido fuertemente los cambios del siglo XXI.



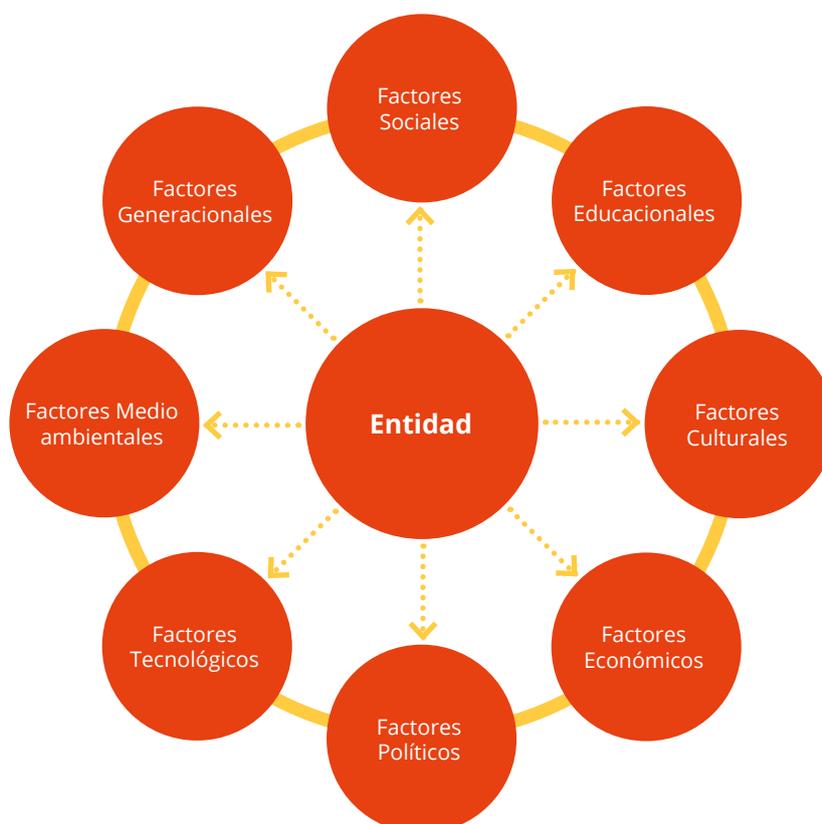
Hay una clara urgencia de reinversión de la función organizacional enfocándose en el fortalecimiento de capacidades del recurso humano. Tal evolución se va concretando a partir de la formulación de planes de cambio que involucran a diversos actores en la entidad.

Según Gareth Jones (2004) el cambio organizacional “es un proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia”, en este sentido se constituye un proceso consciente, producto de una iniciativa interna o como respuesta a oportunidades y presiones del ambiente externo, referido necesariamente a las personas ya que “cuando los individuos y los equipos realmente se preocupan de cambiar sus propias prácticas, sus propios paradigmas, entonces las organizaciones cambian” (McPherson y Wittemann, 2004).

En este proceso del cambio organizacional se presentan factores endógenos y exógenos que influyen en dicho cambio.

Los factores exógenos son aquellos que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Pueden presentarse varios factores exógenos a la vez, ocasionado que la gestión del cambio sea más compleja. En el siguiente gráfico se muestran algunos de los posibles factores exógenos que se puede presentar en una entidad:

Gráfico 1: Factores exógenos del cambio



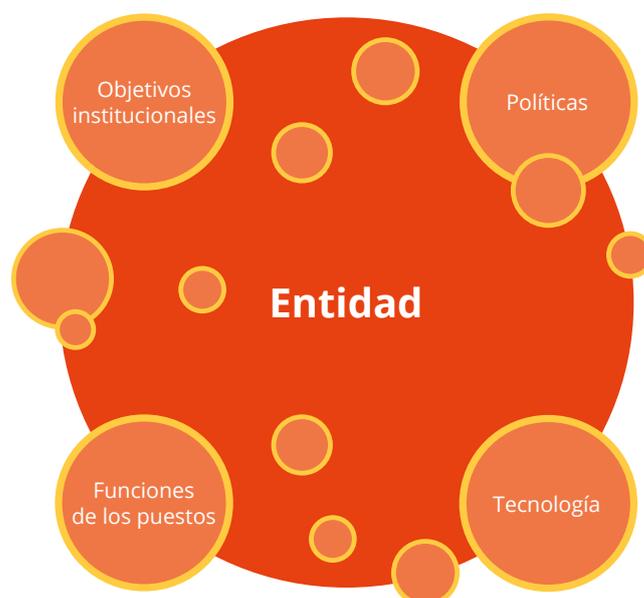
A continuación, se presentan algunas situaciones que grafican la incidencia de estos factores exógenos en la entidad:

- Hace dos décadas una entidad pública estaba conformada en su mayor parte por servidores civiles de entre 25 y 45 años, **hoy en día la diferencia generacional** es mayor, confluyendo en la misma entidad la sabiduría y experiencia de las personas mayores con el ímpetu y nuevas ideas de las personas jóvenes.
- **El gobierno establece medidas de austeridad** para recortar gastos no prioritarios en todas las entidades del Estado.
- En los últimos diez años, en las zonas urbanas se está evidenciando que **el ciudadano presenta un perfil más exigente** en relación a la prestación de los servicios públicos, demandando mayor eficacia y eficiencia a las entidades públicas.

Los factores endógenos que influyen en el cambio organizacional son aquellos que provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento o dinámica organizacional y aparecen como alternativas de solución. Este tipo de factores influyen en el equilibrio de la organización ocasionando cambios estructurales en las entidades.

En el siguiente gráfico se muestran algunos factores endógenos:

Gráfico 2: Factores endógenos del cambio





A continuación, se presentan diversas situaciones que manifiestan la influencia de factores endógenos en la entidad:

- En la entidad se implementa un nuevo sistema de trámite documentario **sobre una plataforma web** para reemplazar el actual sistema basado en papel.
- El titular de la entidad establece una **nueva política de gestión** considerando el enfoque de gestión por procesos.
- Para el próximo año se está planteando como **objetivo institucional**, contar con un sistema de medición que permita evaluar el servicio a nivel de los usuarios externos e internos de la entidad.

Los factores exógenos y endógenos pueden influir en los tipos de cambio que las entidades deciden realizar, estos cambios pueden diferir en tamaño e impacto, es decir:

Gráfico 3: Tipos de cambio



ESTRATÉGICO

Es cómo la entidad cumplirá su misión. Esto puede incluir rediseño de objetivos estratégicos, políticas o prioridades que defina la entidad.



ESTRUCTURAL

Es cómo la entidad se configura internamente, incluidas sus áreas, funciones y sistemas administrativos. Los cambios pueden incluir una fusión de áreas o comenzar un nuevo proceso de revisión de las mismas.



ORIENTADO AL PROCESO

Los procesos de una organización. Planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, aportan mayor valor público a la entidad.



DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Maximiza la habilidad y el rendimiento de los servidores civiles, esto incluiría iniciativas relacionadas con la selección, evaluación del rendimiento y la capacitación.



CULTURAL

Relacionado con el cambio de las actividades, los valores y el comportamiento de las personas, como los servidores civiles y los usuarios. Esto puede incluir la revisión de la cultura organizacional, la imagen institucional y los cambios necesarios para generar mayor valor público.

1.1.2 Agilidad organizacional

Es la capacidad de reducir el tiempo de respuesta, aprovechando las oportunidades de manera rápida, especialmente en situaciones complejas e innovando de manera efectiva para brindar mejores servicios a la ciudadanía.

La agilidad organizacional se evidencia cuando el cambio es proactivo (planeado) y no reactivo (no planeado), esto se concretiza en el planeamiento estratégico de la entidad.

¿Cómo es que la capacitación puede contribuir a la agilidad organizacional?

El proceso de capacitación cumple un rol muy importante en un contexto cambiante puesto que debe responder con rapidez para cerrar las brechas de conocimiento que se originan en el momento que la organización sufre un cambio. En el ámbito de una entidad pública, el **logro de los objetivos institucionales** depende de que los **servicios públicos se entreguen con la calidad esperada** para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Para brindar dichos servicios, la entidad debe contar con servidores civiles competentes que desarrollen **procesos eficientes y eficaces en el menor tiempo posible**. El proceso de capacitación es clave en este contexto.

A continuación, se presenta un ejemplo en el que se puede observar la interacción de factores, tipos de cambio y la agilidad organizacional en una entidad pública:



El Ministerio de Salud realiza un estudio y determina que hay un alto porcentaje de anemia infantil en varias regiones del país (factor exógeno), por lo cual se ve en la necesidad de crear un Programa social orientado a revertir la anemia (cambio estratégico), el mismo que para ser implementado requiere reestructurar la organización de una dirección general al fusionarse dos áreas estratégicas (cambio estructural).





La entidad integrará en este programa social el enfoque por procesos, enfoque que la entidad viene implementando en diversas áreas para mejorar los servicios que la entidad brinda (cambio orientado al proceso).

Además se requiere perfilar los puestos y funciones que gestionarán dichos procesos, para lo cual se desarrollará un proceso de selección entre el personal del mismo ministerio, requiriéndose además desarrollar un proceso de capacitación a todo el personal involucrado a fin de que los servidores civiles que conformen el equipo responsable de la implementación, monitoreo y evaluación del programa social cuenten con las competencias necesarias para que dicho programa cumpla los objetivos que se ha propuesto (cambio orientado al desarrollo del recurso humano).

Todo este conjunto de cambios debe realizarse dentro del menor tiempo posible, lo que implica no sólo cumplir con las acciones que antes se ha mencionado en el marco de la implementación del programa social, sino que tanto las personas y por lo tanto la entidad en su conjunto, deberán aprender dentro de un proceso de mejora continua (agilidad organizacional).

1.2 Gestión Estratégica del Proceso de Capacitación

Bajo el enfoque estratégico, la meta de la capacitación es contribuir en primera instancia a una mejora en el desempeño del servidor civil, lo cual impactará también en los objetivos estratégicos y operacionales de la organización y finalmente en el mejor servicio al ciudadano.

En este sentido, se debe ir más allá de los conocimientos netamente operativos y desarrollar capacidades que permitan resolver problemas, aprender continuamente, utilizar información nueva, enfocar el trabajo para el logro de los objetivos institucionales, entre otros.

Los servidores civiles son el principal activo con el que cuenta las entidades públicas para generar valor público, por ello, SERVIR ha organizado el Sistema de Recursos Humanos en siete subsistemas, cada uno de los cuales cubre un aspecto importante dentro de la gestión de los recursos humanos. Uno de ellos es el subsistema de gestión del desarrollo y la capacitación, que entre sus principales funciones considera el desarrollo de capacidades destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los objetivos institucionales, y, en los casos que corresponda, estimula su mejora profesional, favoreciendo con ello una mayor eficiencia en el servicio y así responder a las demandas ciudadanas en un contexto de permanente cambio.

1.2.1 El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Este sistema establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, mediante un conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas, utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retenerlas y promover su desarrollo.

Gráfico 4: Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos (ORH)





Cada uno de los 7 subsistemas es un conjunto de procesos interdependientes que proveen información para hacer efectiva la gestión de los recursos humanos en el Estado y con ello lograr los objetivos de fortalecimiento y desarrollo del servicio civil.



Ss1. Planificación de Políticas de Recursos Humanos

Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos.



Ss2. Organización del trabajo y su distribución

En este subsistema, se define las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.



Ss3. Gestión del empleo

Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, desde la incorporación hasta la desvinculación. Este subsistema contiene procesos que han sido clasificados en dos grupos: Gestión de la incorporación (selección, vinculación, Inducción, período de prueba) y Administración de Personas (administración de legajos, control de asistencia, desplazamientos, procedimientos disciplinarios y desvinculación).



Ss4. Gestión del Rendimiento

En este subsistema, se identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores

civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, contribuir al logro de los objetivos de la entidad. El proceso de este subsistema es la evaluación de desempeño.



Ss5. Gestión de la Compensación

Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa.



Ss6. 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. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son la Capacitación y la Progresión en la carrera.



Ss7. 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.

1.2.2 El proceso de Capacitación en las entidades públicas

La Directiva "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas", aprobada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, define que el proceso de 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. Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros”.

El proceso de capacitación está orientado a mejorar el desempeño de los servidores civiles y al logro de los objetivos institucionales, para con ello asegurar la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

A. Objetivos del proceso de Capacitación

Estos objetivos se dan en dos niveles, pueden ser a nivel de servidores civiles como a nivel Institucional. Es decir:

Objetivos personales	Objetivos institucionales
<ul style="list-style-type: none">→ Cerrar las brechas de capacitación.²→ Desarrollar y fortalecer competencias, conocimientos específicos y experiencias para afrontar los nuevos desafíos del cambio organizacional.→ Potenciar habilidades en función de los nuevos retos de la entidad.→ Desarrollar mayor autonomía reduciendo los procesos de supervisión.→ Mejorar las oportunidades de promoción.→ Proporcionar mayor efectividad y satisfacción en el desarrollo del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">→ Modernizar la gestión para asumir los cambios continuos, propios de los tiempos actuales.→ Elevar los niveles de eficiencia y eficacia, para optimizar la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.→ Contar con servidores civiles con capacidades y desempeños que aporten al logro de los objetivos institucionales.

² Brecha de capacitación: Diferencia entre el desempeño deseado y el desempeño actual del servidor civil, respecto de su perfil de puesto, siempre que la diferencia sea por falta o bajo nivel de conocimientos y/o competencias. (Tomado de la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”)

B. Gestión del Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación es cíclico y se compone de tres etapas: planificación, ejecución y evaluación.

Gráfico 5: Ciclo del proceso de Capacitación



Elaborado por: ENAP-SERVIR

B.1 Planificación

En esta etapa se identifica y define las necesidades de capacitación a ejecutarse para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Es aquí donde se interrelaciona con el subsistema de Gestión del Rendimiento al recibir información de la evaluación de desempeño de los servidores y con ello priorizar las acciones de capacitación.

B.2 Ejecución

En esta etapa se realizan las capacitaciones aprobadas en la planificación, se supervisa su ejecución y se verifica la participación activa de los servidores civiles de acuerdo a los objetivos programados.

B.3 Evaluación

En esta etapa se miden los resultados logrados de acuerdo a los objetivos planteados en la capacitación. Para medir estos logros esperados se tiene cuatro niveles de evaluación: reacción (mide el grado de satisfacción), aprendizaje (mide el desarrollo y fortalecimiento de las competencias y conocimientos), aplicación (mide el cierre de brechas en el desempeño laboral) e impacto (mide la mejora de la gestión de la entidad como resultado de la capacitación).



1.2.3 Articulación del Proceso de Capacitación con otros sub sistemas de recursos humanos y sistemas administrativos

El proceso de capacitación no se desarrolla de manera aislada dentro de una entidad, muy por el contrario, requiere interactuar con otros procesos que se desarrollan en otros sistemas y subsistemas para asegurar información pertinente para la toma de decisiones y por consiguiente gestionar de manera efectiva dicho proceso.

Por ejemplo, siendo el principal objetivo de la capacitación la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o capacidades, es necesario identificar estas brechas a partir de la evaluación del desempeño, ya sea desde el subsistema de gestión del rendimiento (si es que se encuentra implementado) o desde la que realiza el jefe inmediato.

Asimismo, el proceso de la capacitación requiere el uso de recursos, por lo tanto, está sujeta a la gestión presupuestaria de la entidad (sistema de planeamiento y presupuesto).

A) Articulación con los Sistemas Administrativos

El proceso de capacitación interactúa principalmente con los sistemas administrativos de **Planeamiento estratégico**, al alinear los objetivos de la capacitación con los objetivos estratégicos de la entidad, y el de **Presupuesto** al planificar acciones de capacitación que sean viables de ser implementadas dentro de las posibilidades y prioridades presupuestarias.

Gráfico 6: Articulación del Proceso de Capacitación con los Sistemas Administrativos

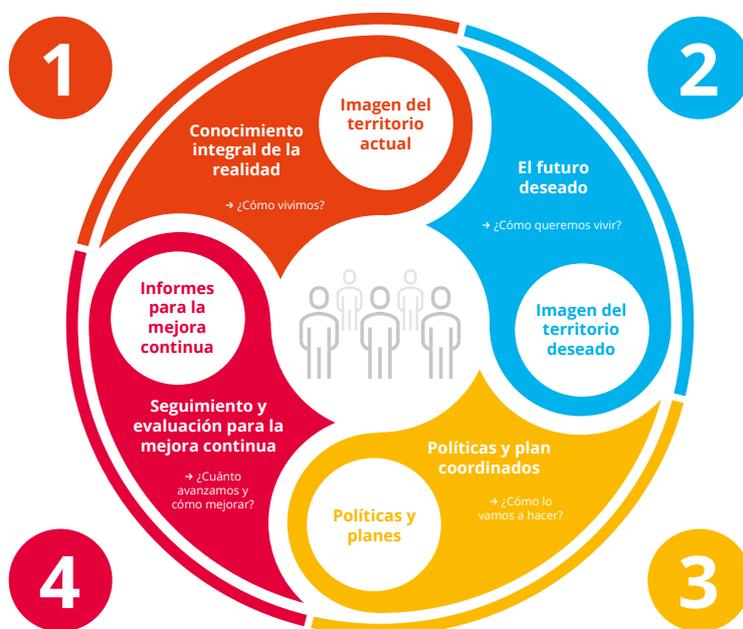




A.1 Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico

El proceso de capacitación será útil en la medida que sus objetivos estén alineados al Plan estratégico de la entidad, por lo tanto, es necesario que desde el planteamiento de los objetivos, necesidades y acciones de capacitación se tome en cuenta el ciclo y los instrumentos (PEI, POI, etc.) de la gestión del planeamiento estratégico para la mejora continua.

Gráfico 7: Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua



Fuente: Guía para el planeamiento institucional. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD con fecha 02 de junio del 2017.

Como se puede observar en el Gráfico 7, el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua establece cuatro fases:

Fase 1 - Conocimiento integral de la realidad

Esta fase se refiere a las actividades relacionadas con el recojo de información sobre el contexto en el cual actúa la entidad. La información que la entidad requiere identificar y analizar es:

- La población a la cual sirve con sus funciones sustantivas y cuya necesidad busca satisfacer.
- Los bienes o servicios que entrega a distintos usuarios y las brechas de atención en relación con la cobertura, calidad y satisfacción.



- El diseño y funcionamiento de sus procesos operativos que permiten la producción y entrega de esos bienes y servicios, a fin de identificar posibles áreas de mejora o brechas.
- La capacidad operativa para cerrar esas brechas, la cual está determinada por sus recursos físicos como infraestructura y equipos; recursos financieros como, por ejemplo: asignaciones presupuestarias e ingresos propios; recursos humanos como número y competencias del personal; recursos tecnológicos referidos a los sistemas de información y los recursos culturales relacionados a los valores, entre otros.

Con la información recogida, la entidad puede diseñar la cadena de valor correspondiente, la cual comprende los insumos para ejecutar actividades que garanticen la provisión de un bien o servicio que recibe una población.

Este bien o servicio busca lograr un resultado específico para la población, el cual contribuye a un resultado final o de impacto en un objetivo de política nacional³.

En el siguiente gráfico se muestra un ejemplo de cadena de valor:

Gráfico 8: Ejemplo de cadena de valor



Fuente: PCM (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, p. 485774 (publicada en el Diario Oficial "El Peruano").

³ Tomado de: Guía para el planeamiento institucional. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD con fecha 02 de junio del 2017

Dentro de esta cadena de valor, se puede ver que el recurso humano a través de sus conocimientos y competencias es un factor determinante para que las actividades se desarrollen de manera eficiente y además para que la calidad del bien o servicio esté de acuerdo con lo que se espera en los resultados previstos.

Finalmente, el proceso de capacitación juega un papel estratégico al actualizar a los servidores civiles en los conocimientos y competencias necesarias, más aún cuando el contexto en que se desarrolla esta cadena de valor sufre cambios constantemente en cualquiera de sus etapas.

Fase 2 - Futuro deseado

En esta fase se determina el futuro deseado en función de la misión de la entidad para lo cual se analiza el mandato legal que ha recibido, la información recogida de las necesidades de la población, y los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión.

Fase 3 - Políticas y planes coordinados

En esta fase la entidad define su política institucional e identifica los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI.

Estas políticas se traducen en planes con objetivos, indicadores y metas.

Fase 4 - El seguimiento y la evaluación para la mejora continua

El seguimiento es una función continua que utiliza la recolección y el análisis sistemático de datos sobre indicadores específicos para proporcionar información del avance y el logro de las metas, en relación con lo planificado.

La evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de los resultados y el avance de implementación de la política institucional reflejada en los planes. Permite generar evidencias y contribuye a la mejora continua de la entidad.

¿Qué información aporta este Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico al proceso de la capacitación?

Este sistema aporta información necesaria para identificar aquellas necesidades de capacitación que contribuyan al logro de los objetivos del PEI y POI y que deben priorizarse en el plan de capacitación.

Para una eficiente gestión del proceso de capacitación se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisar el marco estratégico de la entidad: misión, visión, valores o principios.
- Revisar los objetivos estratégicos de la entidad: PEI.



- Revisar los objetivos operativos de los órganos: POI.
- Identificar aquellas acciones de capacitación identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que mejor contribuyan al logro de los objetivos del PEI y POI para priorizarlas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).
- Revisar o actualizar otros instrumentos de gestión de la entidad (ROF, MOP, MOF o MPP), a fin de verificar que las acciones de capacitación sean afines a los quehaceres de los órganos, unidades orgánicas y perfiles de puesto de los beneficiarios.
- Adicionalmente, se recomienda realizar una revisión de los PDP anteriores a fin de evitar repetir determinados puntos y proponer las mejoras necesarias.



A.2 Sistema Administrativo de Presupuesto Público

El Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del sector público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación⁴.

El proceso de capacitación se financia total o parcialmente con recursos de la entidad, en ese sentido se requiere interactuar con este sistema con el objetivo de definir la asignación de presupuesto para el Plan de Desarrollo de Personas, previo diagnóstico y priorización de las necesidades de capacitación identificadas y definidas en el PEI y programadas en el POI.

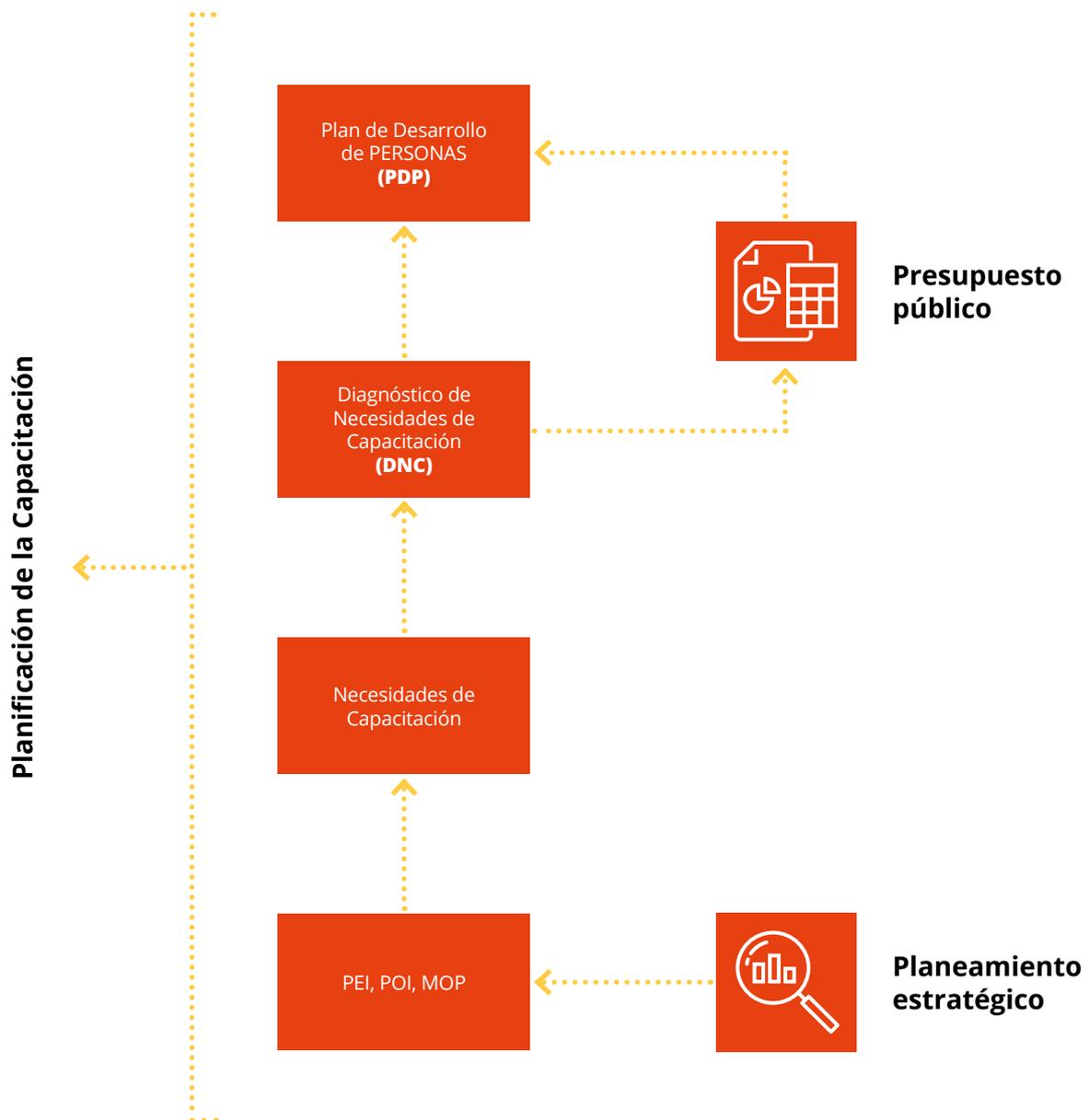
Algunas recomendaciones a tener en cuenta a la hora de interactuar con este sistema para definir el presupuesto:

- El gestor de la Oficina de Recursos Humanos (ORH) debe ser capaz de sustentar el plan y presupuesto proyectado para el proceso de capacitación, por lo que no tiene que ajustarse a los límites que la unidad orgánica de presupuesto señale.
- El presupuesto del año anterior no debe ser el factor determinante para la planificación y ejecución de la capacitación, tampoco el presupuesto ejecutado.

⁴ Artículo 11 de la Ley marco de la administración financiera del sector público - Ley N° 28112.

A continuación, se presenta un gráfico que resume lo explicado anteriormente:

Gráfico 9: El proceso de capacitación y el Sistema Administrativo de Presupuesto Público





Por ejemplo:



Una entidad pública está iniciando el proceso de capacitación para el siguiente periodo; para ello y de acuerdo a lo que señala la metodología planteada por SERVIR, ha desarrollado acciones de sensibilización dirigidas a todos los servidores de la entidad sobre la importancia de la capacitación y como ésta contribuye al logro de objetivos institucionales.

La siguiente fase desarrollada es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para ello el órgano competente: la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros plantea la siguiente capacitación: “Negociación de Conflictos Sociales orientada a los especialistas responsables de implementar los protocolos para las intervenciones en comunidades campesinas e indígenas”.

Esta capacitación está alineada al Objetivo estratégico 2 de la entidad, que establece: Impulsar la minería sostenible y libre de conflictos sociales.

Asimismo, dicha capacitación también se alinea a la Actividad operativa 5 de la unidad orgánica: Desarrollo de herramientas que permitan mitigar los conflictos sociales ambientales.

Las necesidades de capacitación se han alineado a los objetivos estratégicos de la entidad, los cuales se encuentran en los documentos de gestión tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) y el Manual Operativo (MOP), entre otros, que orientan la misión de la entidad. (Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico).

Una vez que la Oficina de Recursos Humanos integre todas las necesidades de capacitación, entonces se desarrollará el Diagnóstico Nacional de Capacitación (DNC) a partir del cual se elabora el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de la entidad.





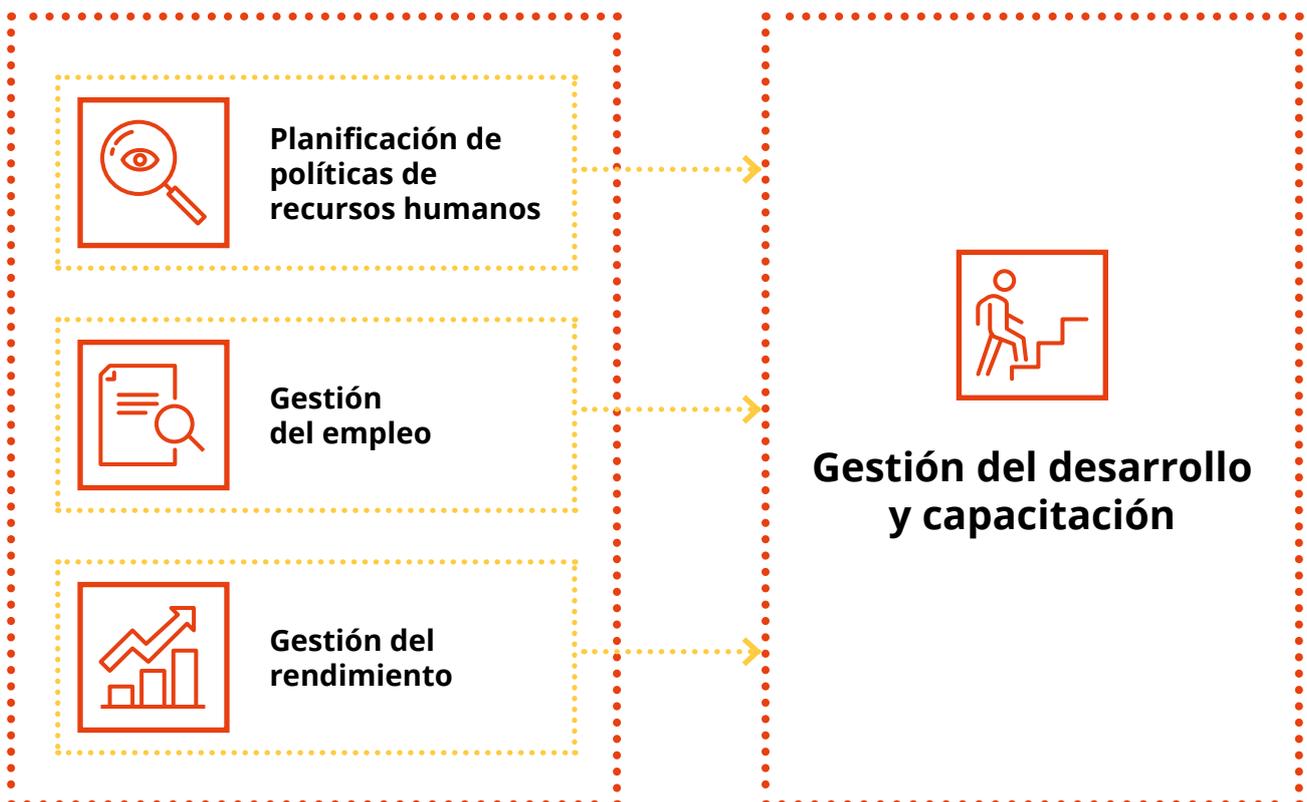
Para garantizar el presupuesto que asegure la ejecución de la capacitación antes señalada se gestiona a través de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto la incorporación del monto para el financiamiento del PDP en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), que es un documento operativo que tiene como objetivo ordenar el gasto público. (Sistema Administrativo de Presupuesto Público).

B) Relación con otros subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos

El Sistema Administrativo de Recursos Humanos provee insumos al proceso de la Capacitación para una eficiente atención de necesidades:

Gráfico 10: Articulación del proceso de Capacitación con los Sistemas Administrativos de Recursos Humanos

Sistemas Administrativos de Recursos Humanos





Estos sistemas se articulan con el proceso de capacitación durante la etapa de planificación y fase del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como se describe a continuación:



B.1 Planificación de políticas de recursos humanos

El gestor encargado del proceso de capacitación debe lograr que la Oficina de Recursos Humanos elabore directivas o políticas que fortalezcan la gestión de la capacitación, especialmente en aquellos temas en donde otras normas no llegan a definir aspectos críticos sobre su presupuesto o su vinculación con otros subsistemas de recursos humanos.



B.2 Gestión del empleo

Establece los perfiles de conocimientos y competencias con el fin de seleccionar a las personas más idóneas para cada puesto. La capacitación requiere de dichos perfiles como uno de sus insumos para identificar las brechas junto con el informe de rendimiento real de los servidores.

Asimismo, a partir de las políticas y prácticas de personal que este subsistema incorpora, la capacitación brindada a los servidores no debe apuntar a cerrar las brechas críticas o esenciales del proceso de selección, tampoco los requisitos básicos de la función (operativos) ya que se genera un sobrecosto.

Ejemplo:



Luis, es servidor civil de una entidad constitucionalmente autónoma, pertenece a la Gerencia de Cooperación Técnica Internacional y es el responsable de la gestión de convenios. Tiene entre sus funciones coordinar con las entidades cooperantes la suscripción de los convenios interinstitucionales. En ese contexto, la Gerencia propone una capacitación para Luis en el manejo del idioma inglés, debido a que el servidor no cuenta con conocimientos intermedios en ese idioma, lo cual dificulta el desarrollo de sus funciones, ya que muchos de los convenios y comunicaciones son en inglés. Entonces, la Oficina de Recursos Humanos procede a la revisión del perfil del puesto de Luis, observando que uno de los conocimientos requeridos para su puesto, es el manejo del idioma inglés en nivel avanzado, por tanto, dicha capacitación no es pertinente, ya que dicho servidor civil debió contar con ese conocimiento al ingresar a la entidad.



B. 3 Gestión del rendimiento

Como se vio anteriormente, la Gestión del Rendimiento (GdR) es el subsistema que identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Sirve de insumo para planificar y diseñar acciones de capacitación (de formación laboral y profesional) a través del Plan de Desarrollo de las Personas.

A partir de la evaluación de desempeño de los servidores civiles, a nivel de metas y objetivos, y en base al modelo de Gestión de Rendimiento, se podrá identificar de manera objetiva cuáles serán las brechas de capacitación a cerrar.

En caso la entidad no haya implementado la GdR, igualmente podrán elaborar el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) con otros insumos con los que cuente.



A continuación, se ve un ejemplo integrador que muestra esta articulación:



La Municipalidad de Vizcayán Alto está iniciando el proceso de capacitación para el siguiente periodo. Para elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la Oficina de Recursos Humanos requiere que los responsables de cada órgano identifiquen las necesidades de capacitación de su equipo.

En ese contexto, la oficina de Tecnologías de la Información ha propuesto la capacitación JAVA 8.0 orientada a Carlos Céspedes debido a que se migrarán los datos de las plataformas a un modelo de Programación Orientada a Objetos (POO), para ello ha tomado en cuenta la información contenida en el perfil de puesto de Carlos, ya que se desempeña como Analista de datos de dicho órgano y una de sus funciones es realizar la administración de datos de la información contenida en los sistemas y plataformas que administra la entidad (**Subsistema de Gestión del Empleo**).

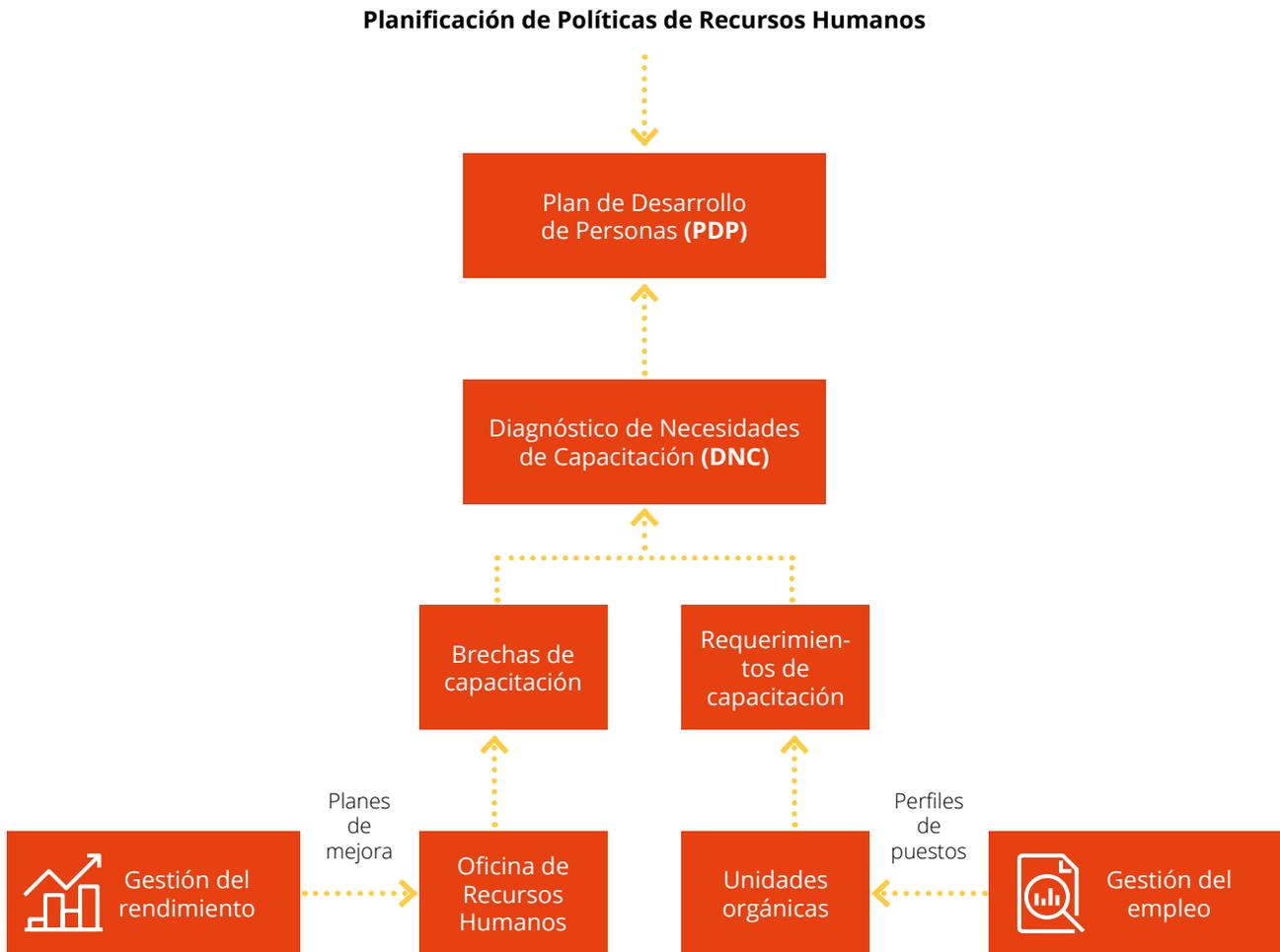
Asimismo, la Oficina de Recursos Humanos observa que dentro de los Planes de Mejora, a partir del proceso de evaluación de desempeño, se recomienda que Carlos sea capacitado en metodologías para el diseño de software

(**Subsistema de Gestión de Rendimiento**).

Finalmente, la entidad ha establecido dentro de sus directivas internas que sólo serán beneficiarios de capacitación aquellos servidores que no hayan sido sujetos de sanción por falta grave (**Subsistema de Planificación de Políticas de Recursos Humanos**); como Carlos ha sido sancionado por incurrir en una falta leve al no haber comunicado de manera oportuna su inasistencia al centro de labores, las capacitaciones identificadas no se verían afectadas.

En el siguiente gráfico se observa la articulación de los subsistemas con el Proceso de Capacitación:

Gráfico 11: Planificación de políticas de recursos humanos



Elaborado por: ENAP- SERVIR



La capacitación debe ser funcional y estratégica a fin de contribuir a la mejora de la entidad y no cubrir déficits en la gestión de otros subsistemas.



En los próximos módulos se profundizará sobre la forma en que se procesan los insumos desde las diferentes instancias con las que el proceso de la capacitación se articula.

El rol del Gestor de la Oficina de Recursos Humanos como líder del proceso de capacitación

El gestor de la Oficina de Recursos Humanos es quien lidera el proceso de capacitación a lo largo de cada una de sus etapas como son la planificación, ejecución y evaluación⁵, para ello es necesario fortalecer competencias específicas que le permitan conducir con una perspectiva estratégica la gestión del proceso de capacitación al interior de la entidad pública.

a) Competencias específicas del gestor de la ORH

Las siguientes competencias específicas se relacionan con la capacidad del gestor para saber actuar durante el proceso de capacitación, en el marco del entorno laboral de la gestión pública.

En el proceso de sensibilización y difusión de las ventajas estratégicas de la capacitación para la entidad pública, las siguientes competencias cobran importancia al manejarlas de manera proactiva:

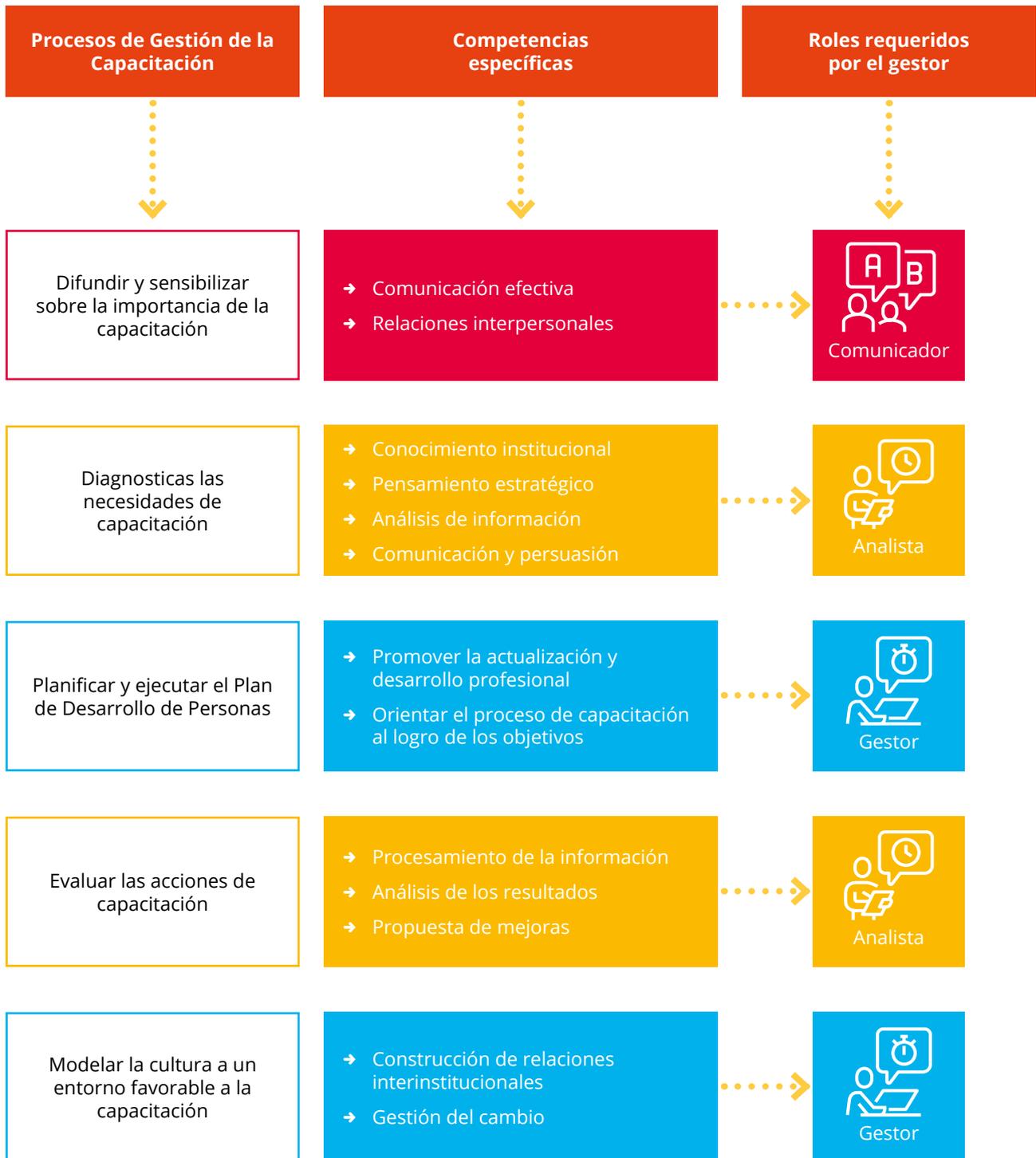
La **comunicación efectiva**, referida a: cuando se comparte información con los colaboradores de manera proactiva, honesta y abierta, sobre temas relevantes de la entidad; orientada a expresar puntos de vista y conocimientos de manera clara y sincera, utilizando argumentos que sustenten una posición.

El **saber comunicar** mantiene de manera proactiva los temas importantes, fomenta la escucha activa en los demás y corrobora la comprensión de los mensajes.

De igual manera, desarrollar **relaciones interpersonales** permitiéndole al gestor mantener relaciones cordiales con los colaboradores y miembros de otros equipos, esto lo pondrá en buena disposición ante la atención de dudas o consultas en materia de su responsabilidad.

⁵ Haciendo referencia al artículo 12 del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

Gráfico 12: Competencias específicas en el marco de la gestión del proceso de capacitación



Elaborado por: ENAP - SERVIR



Para el proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación, la competencia del **pensamiento estratégico** es clave en el gestor ya que deberá estar dispuesto a entender la visión de la entidad y las estrategias de largo plazo que acercarán a dicha entidad al logro de sus objetivos y su visión.

Esta competencia está relacionada con la **construcción de relaciones**, es decir deberá tener la habilidad para identificar a las personas y grupos claves cruciales para el logro de los objetivos planteados, así como el **manejo de la persuasión**, entendiéndose como la manera de inducir a los demás para que comprendan las cosas en la forma en que se necesita que se perciban.

Para planificar y ejecutar el Plan de Desarrollo de Personas, **la orientación al logro de los objetivos**, es la competencia que le permitirá al gestor definir los resultados a lograr y establecer los pasos y medios necesarios para alcanzarlos en el marco de la promoción de la actualización y desarrollo profesional.

Para evaluar las acciones de capacitación, se necesita definir la información requerida, las fuentes y las estrategias para su obtención y luego **procesar dicha información, analizar los resultados y formular propuestas de mejora**.

Finalmente, para modelar la cultura a un entorno favorable a la capacitación se requiere fortalecer la competencia de **gestión del cambio**, es decir identificar las prácticas y estructuras que deben ser cambiadas, así como **impulsar iniciativas y proyectos** que transformen a la entidad y la adapten a nuevos contextos y escenarios favorables al aprendizaje.

En sí, el nuevo gestor de la capacitación debe considerar que el fin ulterior de la gestión de la capacitación es mejorar la calidad de servicios que se brinda a la ciudadanía.

Estas competencias específicas aportan para que el gestor de la Oficina de Recursos Humanos lidere el proceso de capacitación en su entidad a través del cumplimiento de responsabilidades también específicas e importantes.

b) Responsabilidades del gestor de la ORH

En la etapa de Planificación:

- Impulsar la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.
- Conducir el proceso de elección del representante de los servidores para la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.
- Elaborar el plan comunicacional para la fase de la sensibilización.
- Desarrollar las estrategias de sensibilización orientadas a dar a conocer la importancia de la capacitación.

- Diseñar un cronograma de trabajo para la elaboración del DNC.
- Brindar asistencia técnica a los responsables de los órganos o unidades orgánicas de la entidad para la correcta identificación de las necesidades de capacitación.
- Verificar si las acciones de capacitación propuestas son pertinentes.
- Desarrollar el DNC institucional.
- Gestionar el presupuesto para el financiamiento de las acciones de capacitaciones identificadas.
- Elaborar el proyecto de PDP.
- Sustentar el proyecto de PDP al Comité de Planificación de la Capacitación para su validación.
- Gestionar la aprobación del PDP.

En la etapa de Ejecución:

- Gestionar las facilidades para garantizar la participación del servidor civil como beneficiario en las acciones de capacitación.
- Gestionar la selección del proveedor que ejecutará las acciones de capacitación programadas.
- Monitorear el desarrollo de las acciones de capacitación en ejecución.
- Mantener actualizada la Matriz de Ejecución del PDP.
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los beneficiarios de la capacitación.
- Gestionar las modificaciones al PDP.
- Emitir informes técnicos respecto a la pertinencia de las modificaciones del PDP.

En la etapa de Evaluación:

- Impulsar la cultura de medición de la capacitación
- Gestionar la evaluación de la capacitación de acuerdo a los niveles de evaluación establecidos
- Coordinar con los responsables de las unidades orgánicas para que participen de la evaluación de la capacitación



A large, light gray rectangular area containing horizontal dotted lines for writing.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 1

“Revisión de la Directiva Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1** Los participantes se organizan en grupos de 4 a 5 integrantes.
.....
- 2** De manera individual, cada participante da lectura a dos aspectos de interés en la “Directiva Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”:
 - a.** Brecha de capacitación (numeral 5.1.5)
 - b.** Ciclo del Proceso de capacitación (numeral 6.4.)
.....
- 3** En grupo, comentan sobre los dos aspectos analizados para luego compartirlos en plenaria.



ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 1

Articulación entre los sistemas administrativos y los subsistemas de recursos humanos con el proceso de capacitación

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1** Los participantes se organizan en grupos de 4 a 5 integrantes.
- 2** Reciben un papelote y tarjetas que contienen los nombres de los subsistemas de recursos humanos y los sistemas administrativos.
- 3** Con el material recibido, los participantes de cada grupo, deben elaborar un gráfico en el que se observe la relación o articulación del proceso de capacitación con los subsistemas de recursos humanos y los sistemas administrativos.
- 4** El grupo debe señalar cada uno de los insumos que proporcionan los sistemas administrativos, su importancia y como estos van a contribuir para que el proceso de capacitación sea eficiente.
- 5** Así mismo, el grupo debe señalar cada uno de los insumos que proporcionan los subsistemas de recursos humanos, su importancia y como estos van a contribuir para que el proceso de capacitación sea eficiente.
- 6** Teniendo en cuenta los principios éticos de la función pública contenidos en el cuaderno de trabajo, el grupo debe argumentar la relación de estos con el proceso de capacitación.



7

Es importante que el grupo revise la rúbrica de evaluación para tener mayor claridad acerca de los criterios que se aplicaran en la evaluación, para así desarrollar el trabajo grupal de manera satisfactoria.

8

Uno de los participantes, designado por el grupo, debe subir la foto del papelote con el gráfico construido y la hoja de trabajo en el Aula virtual de la ENAP para que el docente la pueda evaluar en línea.



A large gray rectangular area containing ten horizontal dotted lines, intended for students to write their responses or notes.



RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 1

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p>1</p> <p>Elabora el gráfico que articula el proceso de capacitación con los subsistemas de recursos humanos y los sistemas administrativos.</p>	<p>Elabora un gráfico en el que se observa con toda claridad, la relación entre los sistemas administrativos y los subsistemas de recursos humanos sin omitir ninguno de ellos.</p> <p>(6 puntos)</p>	<p>Elabora un gráfico en el que se observa con toda claridad, la relación entre algunos de los sistemas administrativos y los subsistemas de recursos humanos.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Elabora un gráfico en el que se observa con relativa claridad, la relación entre algunos de los sistemas administrativos y los subsistemas de recursos humanos.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>El gráfico elaborado no muestra la relación entre los sistemas administrativos y los subsistemas de recursos humanos.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>2</p> <p>Fundamenta la contribución de los subsistemas de recursos humanos con la capacitación.</p>	<p>Fundamenta cada uno de los insumos que proporcionan los subsistemas de recursos humanos, explicando cómo contribuye cada uno de ellos para que el proceso de capacitación sea eficiente.</p> <p>(6 puntos)</p>	<p>Fundamenta algunos de los insumos que proporcionan los subsistemas de recursos humanos, explicando cómo contribuye para que el proceso de capacitación sea eficiente.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Señala algunos de los insumos que proporcionan los subsistemas de recursos humanos, y no fundamenta ni explica como contribuye esto para que el proceso de capacitación sea eficiente.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>No señala los insumos que proporcionan los subsistemas de recursos humanos.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>3</p> <p>Fundamenta la contribución de los sistemas administrativos con la capacitación.</p>	<p>Fundamenta cada uno de los insumos que proporcionan los sistemas administrativos, explicando cómo contribuye cada uno de ellos para que el proceso de capacitación sea eficiente.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Fundamenta algunos de los insumos que proporcionan los sistemas administrativos, explicando cómo contribuye para que el proceso de capacitación sea eficiente.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Señala algunos de los insumos que proporcionan los sistemas administrativos, y no fundamenta ni explica como contribuye esto para que el proceso de capacitación sea eficiente.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>No señala los insumos que proporcionan los sistemas administrativos.</p> <p>(0 puntos)</p>





<p>4</p> <p>Fundamenta la relación entre el proceso de capacitación y los principios de la ética en la función pública.</p>	<p>Argumenta claramente cuatro razones que fundamentan la relación entre el proceso de capacitación y los principios de la ética en la función pública.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Argumenta claramente tres razones que fundamentan la relación entre el proceso de capacitación y los principios de la ética en la función pública.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Argumenta claramente dos razones que fundamentan la relación entre el proceso de capacitación y los principios de la ética en la función pública.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>No argumenta la relación entre el proceso de capacitación y los principios de la ética en la función pública.</p> <p>(0 puntos)</p>
--	---	---	--	--

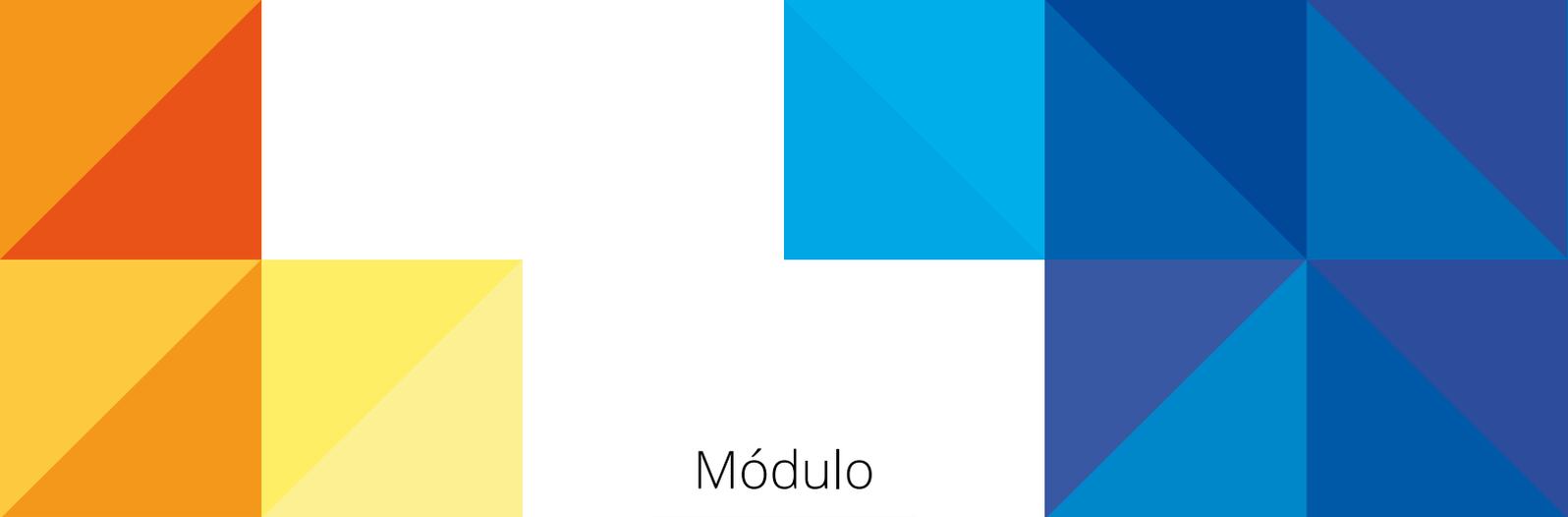


Area for writing the answer, featuring horizontal dashed lines.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for text entry.





Módulo



Planificación del proceso de capacitación



■ Logro de aprendizaje

Conocer y aplicar la planificación de la capacitación en sus cuatro fases, de acuerdo a la normatividad, identificando las necesidades de capacitación para a partir de ello elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas.



Contenidos

2.1 Etapa 1 del ciclo del Proceso de Capacitación: Planificación

- 2.1.1 Fase 1: Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación
- 2.1.2 Fase 2: La sensibilización como factor clave en el proceso de capacitación
- 2.1.3 Fase 3: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC
- 2.1.4 Fase 4: Plan de Desarrollo de las Personas – PDP

2.2 Riesgos en la planificación

2.1 Etapa 1 del ciclo del Proceso de Capacitación: Planificación



Para reflexionar:

Observa los siguientes videos:

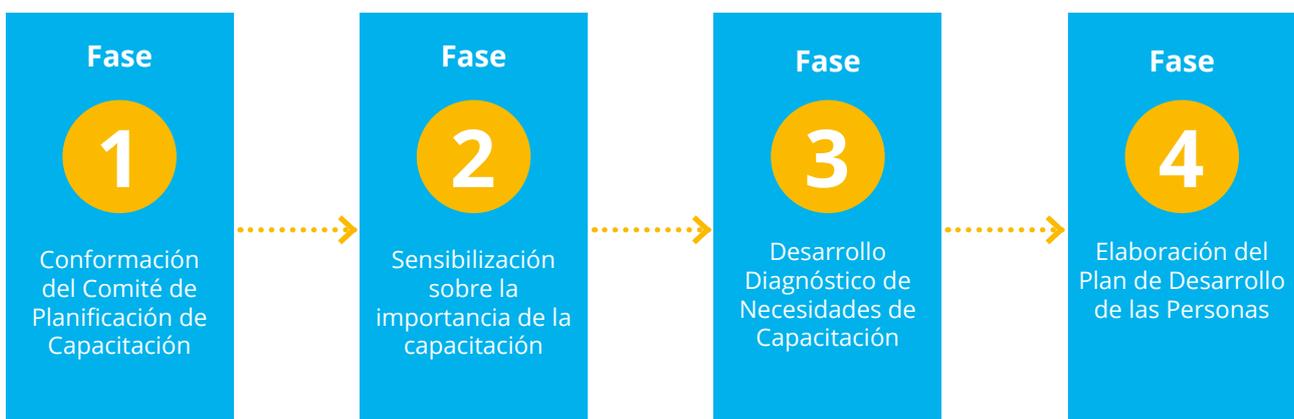
Los Tigres del Estado: <https://bit.ly/2CxHKJ7>

La planificación en la capacitación: https://www.youtube.com/watch?v=_2Q6vEDNfnE

Comparte cómo realizas la planificación del proceso de capacitación en la entidad pública en la que laboras.

La etapa de planificación de la capacitación es aquella en la cual se identifican las necesidades de capacitación a partir de los objetivos institucionales que pueden ser logrados con apoyo de la capacitación, aquí también se definen que acciones se van a priorizar para ejecutarse durante el ejercicio fiscal, estas acciones estarán contenidas en el Plan de Desarrollo de las Personas- PDP, instrumento de gestión en el cual las entidades públicas planifican la capacitación. Esta etapa está conformada por las siguientes fases:

Gráfico 13: Fases de la planificación del proceso de capacitación



Elaborado por: ENAP- SERVIR



2.1.1 Fase 1: Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación

El Comité de Planificación de la Capacitación es el equipo responsable de asegurar que la planificación de la capacitación responda a los objetivos institucionales para generar las condiciones favorables en la adecuada implementación de las acciones de capacitación.

El Comité de Planificación de la Capacitación está conformado por los siguientes miembros⁶:

Miembros	Roles asignados	Plazo de permanencia en el comité
1. El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.	<ul style="list-style-type: none">→ Preside el Comité.→ Aporta su experiencia y conocimiento técnico del proceso de Gestión de la Capacitación.	Indeterminado
2. El responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o quien haga sus veces.	<ul style="list-style-type: none">→ Miembro del Comité.→ Aporta su experiencia y conocimiento del proceso de planeamiento y presupuesto de la entidad, además de ser un aliado estratégico para gestionar el financiamiento.	Indeterminado
3. El representante de la alta dirección que es el responsable de un órgano de línea designado por el titular de la entidad.	<ul style="list-style-type: none">→ Miembro del Comité.→ Aporta su experiencia y conocimiento de la gestión estratégica y los objetivos institucionales de la entidad, y representa a la alta dirección.	Indeterminado
4. El representante de los servidores civiles, si éste fuera elegido por los servidores de la entidad.	<ul style="list-style-type: none">→ Miembro del Comité.→ Aporta su experiencia como servidor y la representación del cuerpo de servidores en la entidad.	Elegido por 3 años (un titular y un suplente)

⁶ Numeral 6.4.1.1 de la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades Públicas".

Para conformar este comité se sigue los siguientes pasos:

Gráfico 14: Pasos para conformar el Comité de Planificación de la Capacitación



Elaborado por: ENAP- SERVIR

→ Paso 1- Designar al representante de la alta dirección

La Oficina de Recursos Humanos realiza las coordinaciones para que la alta dirección designe a su representante, el cual debe ser responsable de un órgano de línea de la entidad.



¿Por qué debe ser de un órgano de línea?

Porque la capacitación debe responder a los objetivos estratégicos de la entidad, este representante garantizará que las capacitaciones que se prioricen estén alineadas a estos objetivos.

→ Paso 2 – Elección del representante de los servidores civiles

La Oficina de Recursos Humanos conducirá el proceso para elegir a un representante de los servidores civiles: el titular y un suplente. En algunos casos y cuando se estime conveniente, se conformará un comité electoral que lleve el proceso de elección, en este caso la Oficina de Recursos Humanos acompañará al comité electoral para garantizar la transparencia y normal desarrollo del proceso.

El proceso de elección del representante de los servidores civiles se implementará debiendo preservar los principios de transparencia e imparcialidad durante el periodo de duración.



→ Paso 3 – Formalización del Comité

Con la designación del representante de la alta dirección y habiéndose elegido al representante de los servidores civiles (titular y suplente), la Oficina de Recursos Humanos gestionará la formalización de la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación, a través de la resolución del titular de la entidad, en la cual se debe señalar las funciones que asume el comité. Esta resolución debe ser publicada en el portal institucional de la entidad.

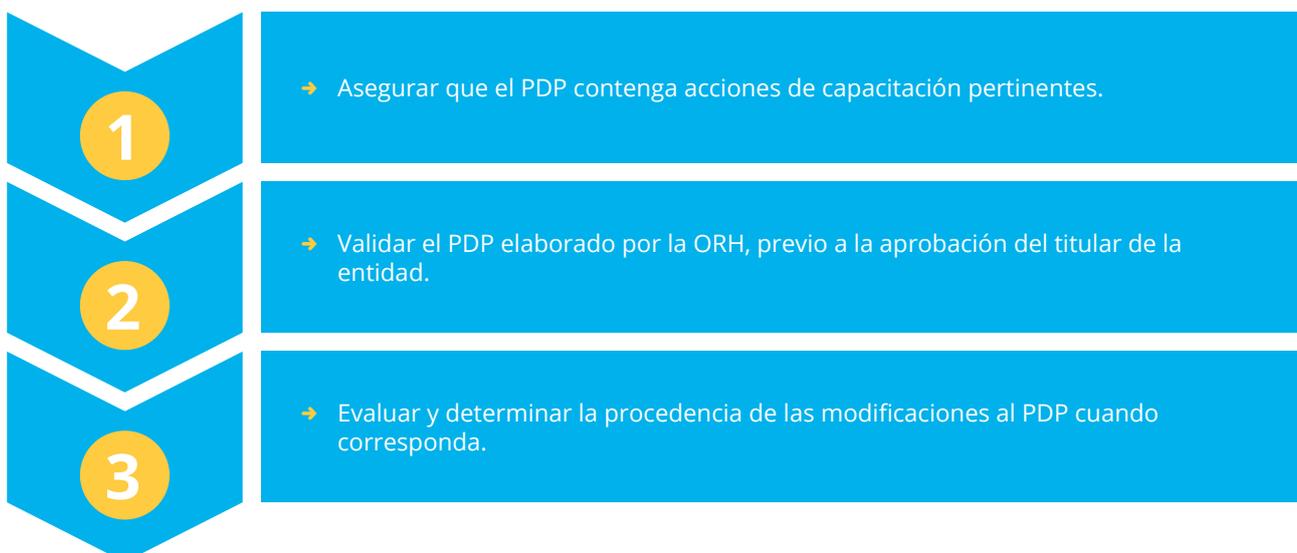
Una vez conformado el comité, la Oficina de Recursos Humanos convocará a los miembros para su instalación, dejando constancia de esta acción a través de un acta.

Los miembros del comité toman conocimiento del rol que asumirán en la entidad y revisan el marco normativo vigente para la gestión de la capacitación y otros documentos de gestión (PEI, POI, ROF, MPP o MOF, CPE o CAP y PAP, etc.) que consideren conveniente para el desarrollo de su función.

Funciones del comité de planificación de la capacitación

El Comité de Planificación de la Capacitación, es un órgano colegiado que tiene las siguientes funciones:

Gráfico 15: Las funciones del comité de planificación de la capacitación



Elaborado por: ENAP- SERVIR



A continuación, se explica con mayor detalle cada una de estas funciones:

a. Asegurar que el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) contenga acciones de capacitación pertinentes

Es decir, que sea coherente con los objetivos estratégicos de la entidad; para ello es necesario que identifique claramente cuáles son los objetivos, cuáles de ellos pueden apoyarse a través de acciones de capacitación a los servidores. También que conozca los objetivos, las metas y el nivel de desempeño que se requiere de los servidores en cada órgano o unidad orgánica de la entidad, para definir la pertinencia y prioridad de las capacitaciones que se incluyan en el Plan de Desarrollo de las Personas.

El comité tiene un rol clave en la etapa de planificación de la capacitación, ya que es el encargado de garantizar que la gestión del proceso de capacitación sea eficiente, eficaz y oportuna.

- **Eficiente**, que garantice el mejor uso de los recursos de la entidad, orientados a la capacitación;
- **Eficaz**, que la capacitación aporte a la mejora del desempeño de los servidores y al logro de los objetivos de la entidad;
- **Oportuna**, que la capacitación ocurra en el momento adecuado o conveniente para la entidad.

b. Validar el PDP elaborado por la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, previo a la aprobación del titular de la entidad.

Si bien la Oficina de Recursos Humanos está a cargo de formular el DNC y elaborar el PDP; el Comité es el responsable de asegurar que la planificación de la capacitación en la entidad sea efectiva. Es por ello, que el Comité debe validar el PDP antes de presentarlo ante el titular de la entidad para su aprobación.

La validación implica el análisis del PDP y del DNC, en lo que respecta a la alineación de las acciones de capacitación propuestas, sus beneficiarios, las funciones de estos dentro de los respectivos órganos o unidades orgánicas y el aporte al logro de objetivos institucionales. Asimismo, se deberá tener claro cuáles han sido los criterios que la Oficina de Recursos Humanos ha utilizado para priorizar la capacitación.

Con la validación del Comité, la Oficina de Recursos Humanos realizará las coordinaciones para que el Proyecto de PDP sea aprobado por el titular de la entidad, no pudiendo excederse de los plazos señalados por SERVIR: el 31 de marzo de cada año.

c. Evaluar y determinar la procedencia de las modificaciones al PDP cuando corresponda.

De acuerdo con lo previsto en el numeral 6.4.2.6 de la Directiva Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas, el Comité evalúa las propuestas de modificación al PDP en los casos que corresponda; para ello los órganos o unidades orgánicas deberán remitir a la Oficina de Recursos Humanos las solicitudes de modificación del PDP, el cual de manera técnica sustentará la propuesta.



Estas propuestas serán remitidas al Comité en el más breve plazo a efectos de que evalúe y determine la pertinencia de la modificación, considerando los plazos para el desarrollo de la capacitación⁷.

El Comité evaluará las modificaciones del PDP tendiendo en consideración los siguientes supuestos de acuerdo a la formación laboral y profesional:

Formación Laboral	La inclusión de acciones de capacitación de Formación Laboral y que éstas superen el costo equivalente a una (01) UIT por cada uno de los servidores.
	La variación de algún aspecto de una acción de capacitación que genere un incremento en el costo final, dando como resultado que se supere el equivalente a una (01) UIT por cada uno de los servidores beneficiarios.
Formación Profesional	La propuesta de modificación se relacione a una acción de capacitación de Formación Profesional ⁸ y esta no provenga de una beca del sector público.

Elaborado por: ENAP- SERVIR

En caso de que la solicitud no presente el sustento necesario para modificar el PDP, el Comité procederá a comunicar su decisión de no modificación del PDP a la Oficina de Recursos Humanos y esta, a su vez, al órgano o unidad orgánica que lo requirió.

2.1.2 Fase 2: La sensibilización como factor clave en el proceso de la capacitación

La sensibilización es una fase de la planificación en la que se busca influir sobre las ideas, estereotipos, percepciones y conceptos de las personas involucradas en el proceso de la capacitación, a fin de lograr un cambio a nivel actitudinal que facilite el éxito de las actividades previstas, disminuyendo las resistencias y facilitando que los involucrados se sumen y comprometan con el proceso de la capacitación.

La finalidad de la sensibilización está orientada a que los servidores civiles comprendan la importancia del proceso de la capacitación y se comprometan con ello, de la misma manera se busca que valoren el aporte de este proceso a la mejora del desempeño laboral y al logro de los objetivos estratégicos de la entidad

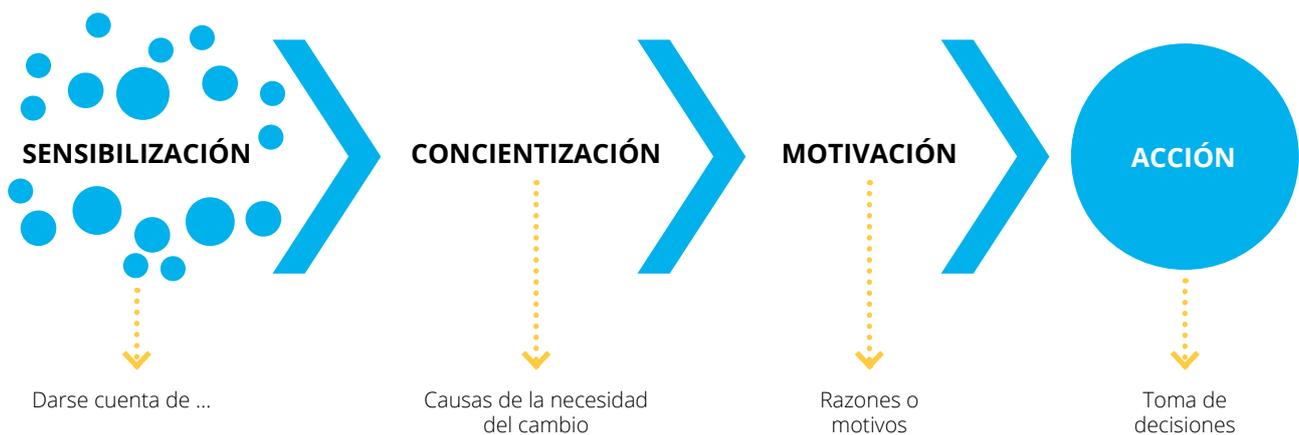
⁷ Los criterios aplicables para determinar la procedencia de las modificación del PDP se abordarán en el módulo 3

⁸ La formación profesional financiada con recursos de la entidad solo corresponde a los servidores civiles de carrera.

pública. La información expuesta en las acciones de sensibilización puede incluir también los objetivos del proceso de capacitación, sus beneficios, la duración de éste, sus etapas, el rol esperado de cada uno de los actores y alguna otra información que se considere relevante.

Como se puede apreciar en el gráfico 16, una fórmula exitosa de sensibilización debe llevar a los participantes a un proceso de cambio que va desde la toma de conciencia a la toma de decisiones. Para llegar a este punto expresado en acciones concretas, previamente se ha efectuado una concientización sobre la necesidad del cambio. Seguidamente, los actores concientizados y motivados encuentran razones genuinas para involucrarse, comprometerse y finalmente, tomar acción y participar en la nueva propuesta de cambio.

Gráfico 16: Proceso de cambio a partir de la sensibilización



Elaborado por: ENAP - SERVIR

A. Rutas para la sensibilización

Para lograr éxito en la sensibilización se debe tomar en cuenta que pueden usarse dos rutas que ayudan a la toma de conciencia de las personas y que describen las formas en que se maneja la información de un mensaje persuasivo, estas son: la ruta central y la ruta periférica.

La ruta central. Aquí se valora críticamente los argumentos del mensaje y se examina el mensaje. Es más estable o resistente a los argumentos contrarios, ya que representa la información concreta a transmitir. Por ejemplo, un cuadro estadístico o datos objetivos.



Gráfico 17: Ejemplo de información como estilo de mensaje persuasivo utilizando ruta central



Fuente: <https://bit.ly/2KK6p2S>

La ruta periférica. Representa la información que complementa al mensaje central y que además busca despertar las emociones, recuerdos, miedos, aspiraciones que generen un componente emocional que permita internalizar dicho mensaje. Por ejemplo, cuando antes de invitar a un evento de capacitación se inicia la presentación narrando una anécdota que conecta emocionalmente con el público en la necesidad de la capacitación.

Gráfico 18: Ejemplo de información como estilo de mensaje persuasivo utilizando ruta periférica

En la actualidad, las **enfermedades neuropsiquiátricas** son las que más afectan a las personas, **depresión** y **dependencia al alcohol** son las de mayor incidencia.

Es importante incorporar estilos de vida saludables, tales como:

- 1** Practicar **ejercicio**
- 2** Comer **sano** y equilibrado
- 3** Vida **social** activa

Elaborado por: ENAP- SERVIR

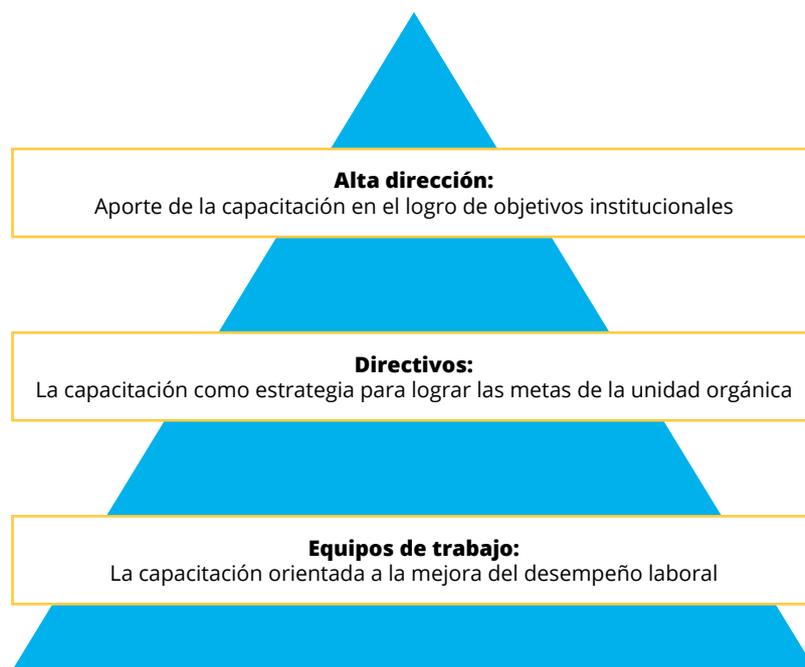
Tanto la ruta central como la ruta periférica y las estrategias de sensibilización que se definan, podrán ser estratégicas en la reflexión consciente del servidor civil en la línea de los objetivos institucionales

B. Estrategias de sensibilización

Las estrategias utilizadas en la sensibilización sirven para que la Oficina de Recursos Humanos se adecúe a los distintos segmentos o grupos ocupacionales de la entidad, toda vez que los roles, características y posición frente al proceso de la capacitación pueden ser distintos. Por ello es importante tener segmentada y caracterizada la población de servidores de la entidad según régimen laboral, edad, sexo, jerarquía, etc., para definir las estrategias más adecuadas en la sensibilización y que a lo largo de todo el proceso de capacitación se mantenga un alto nivel de motivación e involucramiento de cada uno de los actores.

B.1 Comunicación por segmentos

Gráfico 19: Mensajes clave por segmentos



Elaborado por: ENAP- SERVIR

Para la alta dirección:

La sensibilización debe enfocarse en mensajes que, por un lado, describan la importancia de la capacitación para los fines y objetivos de la entidad; y, por otro lado, que sea un llamado para que, desde su nivel de influencia, la alta dirección se comprometa en asegurar la colaboración de los equipos de planeamiento y presupuesto.



Los mensajes críticos para la sensibilización a la alta dirección son:

- Importancia del proceso de la capacitación en el logro de los objetivos estratégicos institucionales, así como la necesidad de la relación y alineamiento con el Sistema Administrativo de Planeamiento.
- El rol que cumple la alta dirección como promotora principal para el logro de los resultados esperados en la gestión del proceso de la capacitación.
- La necesidad de asignar el presupuesto necesario para ejecutar las acciones de capacitación previstas, considerando ello como una inversión y no como un gasto.

Para los directivos:

La sensibilización se enfoca en despertar su interés resaltando cómo la capacitación favorecería en el desempeño y el logro de las metas del órgano o unidad orgánica que dirigen, al contar con servidores civiles más competentes. Así también, busca resaltar su rol en la identificación de necesidades de capacitación, ya que, si no se involucra, las brechas tanto individuales como colectivas no se reducirán.

Los mensajes críticos para la sensibilización de los directivos son:

- La capacitación es la principal estrategia gerencial para mejorar el desempeño de los miembros de un equipo.
- La mejora del desempeño a partir de la capacitación facilita el cumplimiento de los objetivos y logros de las metas del equipo.
- El rol protagónico del directivo como responsable de la identificación de necesidades de capacitación que impactarán en el desempeño de sus colaboradores, y, por tanto, de su equipo.
- La diferencia entre “demanda” y “necesidad” de capacitación: La “demanda” como el viejo paradigma de atender expectativas individuales, versus la nueva visión, estratégica, de identificar “necesidades” que permitan cerrar brechas de desempeño.

Para los equipos de trabajo:

La sensibilización supone dar a comprender que la capacitación está orientada a la mejora de su desempeño; así también, cual es el beneficio de la capacitación para sí mismos, su unidad orgánica y la entidad.

De esta forma, los mensajes a destacar en la sensibilización de los servidores civiles como equipos de trabajo serían:

- En qué consiste el proceso de la capacitación, su importancia en la contribución a la mejora de su desempeño y el rol del servidor dentro del proceso.
- La capacitación como estrategia que favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y de la unidad orgánica a la que pertenecen.
- La diferencia entre “demanda” y “necesidad” de capacitación de acuerdo al anteriormente señalado.
- Los compromisos y penalidades previstos en el proceso de la capacitación.



En general, en esta fase de sensibilización, los mensajes para todos los actores deben incidir en:

- La información obtenida debe ser lo más real posible; de lo contrario, las acciones de capacitación que se prioricen en el PDP no aportarán a la mejora del desempeño de los servidores civiles ni al logro de los objetivos de la entidad.
- La capacitación es un proceso que involucra a toda la entidad (alta dirección, directivos y equipos de trabajo) y no solo a la Oficina de Recursos Humanos.

B.2 El plan comunicacional

Este documento debe contener todas las acciones de comunicación que la Oficina de Recursos Humanos ejecutará para dar a conocer la importancia de la capacitación, a continuación, se debe tener en cuenta:

- El plan comunicacional debe programarse para todo el año y debe incluir actividades para cada una de las etapas del proceso de capacitación.
- Dentro de las campañas de comunicación, se busca dar a conocer los beneficios de la capacitación tanto para el servidor como para la entidad, así como involucrar a todos en el proceso de capacitación.
- Las actividades de comunicación pueden involucrar diversas técnicas efectivas, siendo las más útiles: los talleres y las charlas, así como para reforzar los mensajes con el uso de videos, folletos informativos, afiches y campañas de comunicación.

2.1.3 Fase 3: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)





El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el proceso sistemático de identificación y recolección de necesidades de capacitación, orientadas a fortalecer los conocimientos y habilidades de los servidores civiles. Las necesidades de capacitación que se identifiquen deben tener como finalidad el cierre de brechas y deben estar alineadas a las funciones del perfil del puesto y a los objetivos estratégicos de la entidad.

Metodología del DNC

Para identificar las necesidades de capacitación es necesario tener en cuenta que una “necesidad” de capacitación es distinta a una “demanda” de capacitación. Una necesidad de capacitación describe una falta de conocimientos o competencias que afectan el desempeño de un servidor; mientras que una demanda de capacitación, está relacionada a los deseos o intereses de capacitación de los servidores, en temas que no necesariamente refuerzan o mejoran su desempeño.



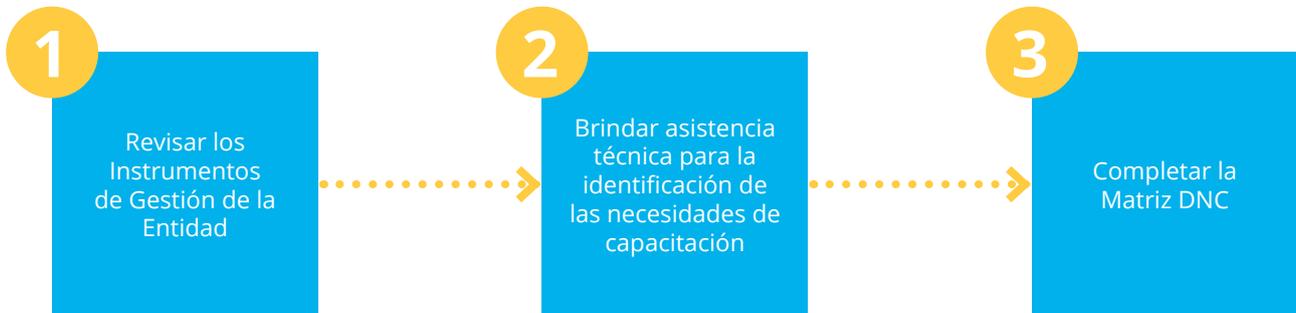
Ejemplos:

- Fernando, servidor civil de una entidad pública llega permanentemente tarde a su centro de labores, por lo que se propone una acción de capacitación en “Manejo y organización del tiempo” brindada por una reconocida empresa internacional especializada en el desarrollo de habilidades blandas y coaching profesional.
- Marita, servidora civil de otra entidad, analista del área de presupuesto ha sido propuesta para llevar la acción de capacitación en “Decoración de interiores” en un instituto especializado para profesionales de arte.

En ambos ejemplos se observa que las acciones de capacitación propuestas no aportarían a la mejora del desempeño de dichos servidores civiles.

Para desarrollar el DNC de forma eficiente y ordenada se consideran tres pasos:

Gráfico 20: Pasos para la elaboración del DNC



Elaborado por: ENAP - SERVIR

Paso 1: Revisión de los Instrumentos de Gestión de la Entidad

El propósito de la revisión de los instrumentos de gestión es formarse una idea amplia de cuáles son los imperativos estratégicos de la entidad, los retos que tiene, los temas que son prioridad entre otros aspectos relevantes, para ello la Oficina de Recursos Humanos revisará los instrumentos de gestión que le permitan tener una visión estratégica de la entidad, sobre su estructura, las funciones de los órganos y de los puestos (PEI, POI, ROF, MPP o MOF y el PDP de años anteriores). También puede revisarse el marco estratégico de la entidad, como la misión, visión y los valores o principios institucionales.

Paso 2: Brindar asistencia técnica para la identificación de las necesidades de capacitación

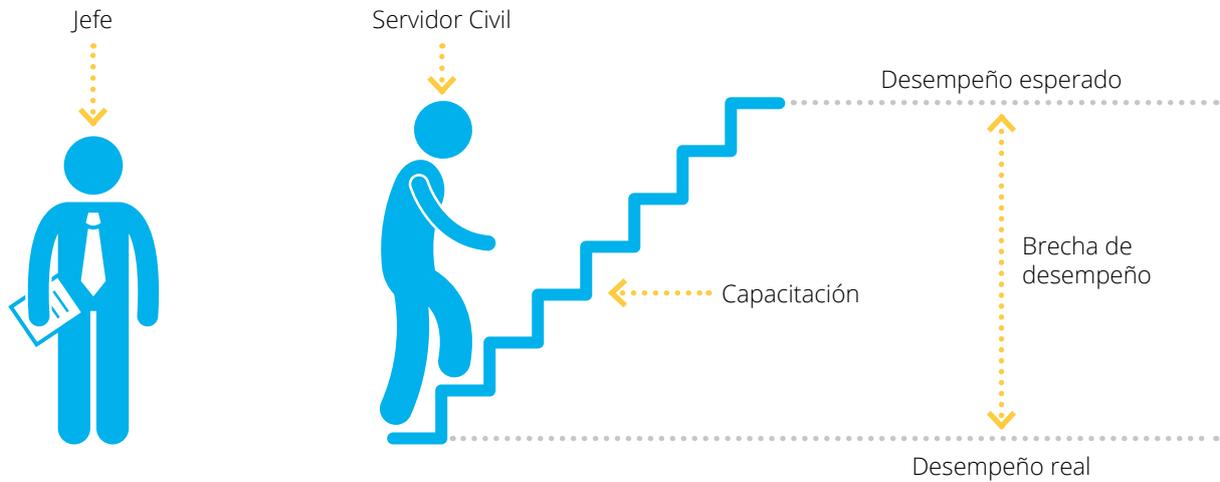
La Oficina de Recursos Humanos cumple un rol protagónico, ya que es la responsable de brindar asistencia técnica a los directivos para la adecuada identificación de necesidades de capacitación, las cuales luego serán formalizadas en la Matriz de Requerimientos de Capacitación. Se debe recordar que las necesidades de capacitación deben aportar al logro de los objetivos institucionales. La Matriz de Requerimientos de Capacitación es uno de los principales insumos para desarrollar el DNC. A través de esta matriz la Oficina de Recursos Humanos podrá conocer las necesidades de capacitación por órgano o unidad orgánica y por servidor.

Se recuerda que una brecha de capacitación es aquella diferencia entre el desempeño esperado y el desempeño real de un servidor civil, basado en las funciones de su puesto, pero que además es susceptible de ser cerrada a través de la capacitación.

Esta brecha de capacitación debe ser identificada por el jefe inmediato a partir de la siguiente observación: Si el desempeño actual de un servidor difiere negativamente respecto al desempeño deseado, se pone en riesgo el cumplimiento no solo de sus funciones sino además los objetivos de su unidad orgánica y en consecuencia los objetivos institucionales.



Gráfico 21: Brechas de capacitación



Elaborado por: ENAP - SERVIR

Para que el directivo de la unidad orgánica pueda identificar adecuadamente las necesidades de capacitación de sus colaboradores se requiere:

- Evaluar qué acciones o actividades aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, y qué conocimientos o habilidades requieren sus colaboradores en el corto o mediano plazo, a fin de que se pueda contar con el capital humano necesario para la implementación de las acciones estratégicas identificadas.
- Evaluar qué acciones desarrolla el equipo para el cumplimiento de los objetivos de la unidad orgánica (señalados en el POI), observar el desempeño de los servidores a su cargo en relación con el cumplimiento de sus funciones, en base a los resultados y metas esperadas, a fin de determinar si alguno requiere adquirir nuevos conocimientos o habilidades para lograrlo.

A continuación, un ejemplo de cómo el directivo identifica las necesidades de capacitación:



Un Gobierno regional viene desarrollando el DNC, para ello la Oficina de Recursos Humanos ha solicitado a los responsables de las unidades orgánicas que identifiquen las necesidades de capacitación del personal a su cargo.

En ese contexto, la Dirección Regional de Energía y Minas de la región tiene como objetivo estratégico institucional: "Evaluar los expedientes de estudio de impacto





ambiental respetando los estándares de calidad señalados en la normativa vigente y promoviendo una gestión sostenible de los recursos minerales en la cuenca en la región” (objetivo estratégico institucional).

A continuación, se explica la secuencia de acciones que deberá realizar el director regional de Energía y Minas para identificar las necesidades de capacitación de su unidad orgánica.

1. Evalúa el desempeño

El director cuenta con un equipo de trabajo conformado por varios servidores civiles que tienen los siguientes perfiles de puesto: secretaria, asistente técnico, ingeniero ambiental y especialista en legislación ambiental.

El director analiza las acciones y tareas que se desarrollan para el logro del objetivo estratégico institucional, asimismo evalúa el desempeño individual del equipo de trabajo y determina si para el logro de ese objetivo se requiere desarrollar alguna competencia o conocimiento.

En ese sentido, hace el siguiente análisis al puesto de ingeniero ambiental:

→ Funciones del puesto:

1. Evaluar los instrumentos de gestión ambiental en el área de minería en el ámbito de la región.
2. Evaluar los instrumentos de gestión ambiental correctivo (IGAC) y el instrumento de gestión ambiental de formalización minera (IGAFOM).
3. Fiscalización a la pequeña minería y minería artesanal.
4. Emitir informes técnicos respecto a los estudios de impacto ambiental presentados.
5. Otras que le sean asignadas.

→ Desempeño actual:

Elabora los informes técnicos de aprobación de estudio de impacto ambiental con demoras, presentando errores en el manejo de algunos términos técnicos y con estándares de calidad que no responden a la normativa actual, ello genera llamadas de atención por parte de la alta dirección, retrasos en el desarrollo de los proyectos y quejas por parte de los usuarios.





→ **Desempeño deseado:**

Elabora los informes técnicos de aprobación de estudio de impacto ambiental dentro del plazo y sin errores.

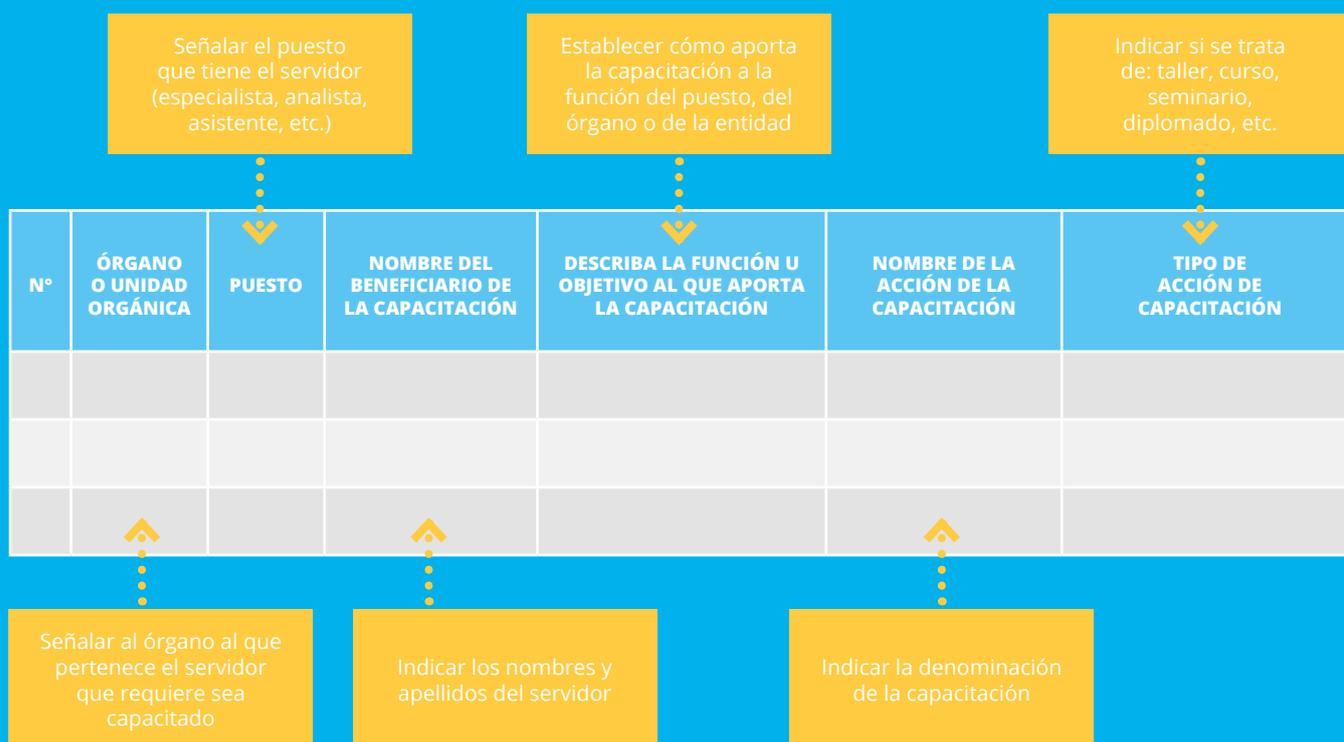
2. Identifica la brecha

El director analiza el desempeño actual del ingeniero ambiental e identifica tres aspectos:

Demoras en la elaboración de los informes técnicos de aprobación de estudio de impacto ambiental por errores en el manejo de términos técnicos y desconocimiento de estándares de calidad establecidos en la normativa actual.

El director llega a la conclusión que el ingeniero ambiental no desempeña adecuadamente la función de “Emitir informes técnicos de los estudios de impacto ambiental presentados” (Función del puesto), poniendo en riesgo el logro del objetivo estratégico institucional.

Gráfico 22: Matriz de Requerimientos presentada por el Directivo

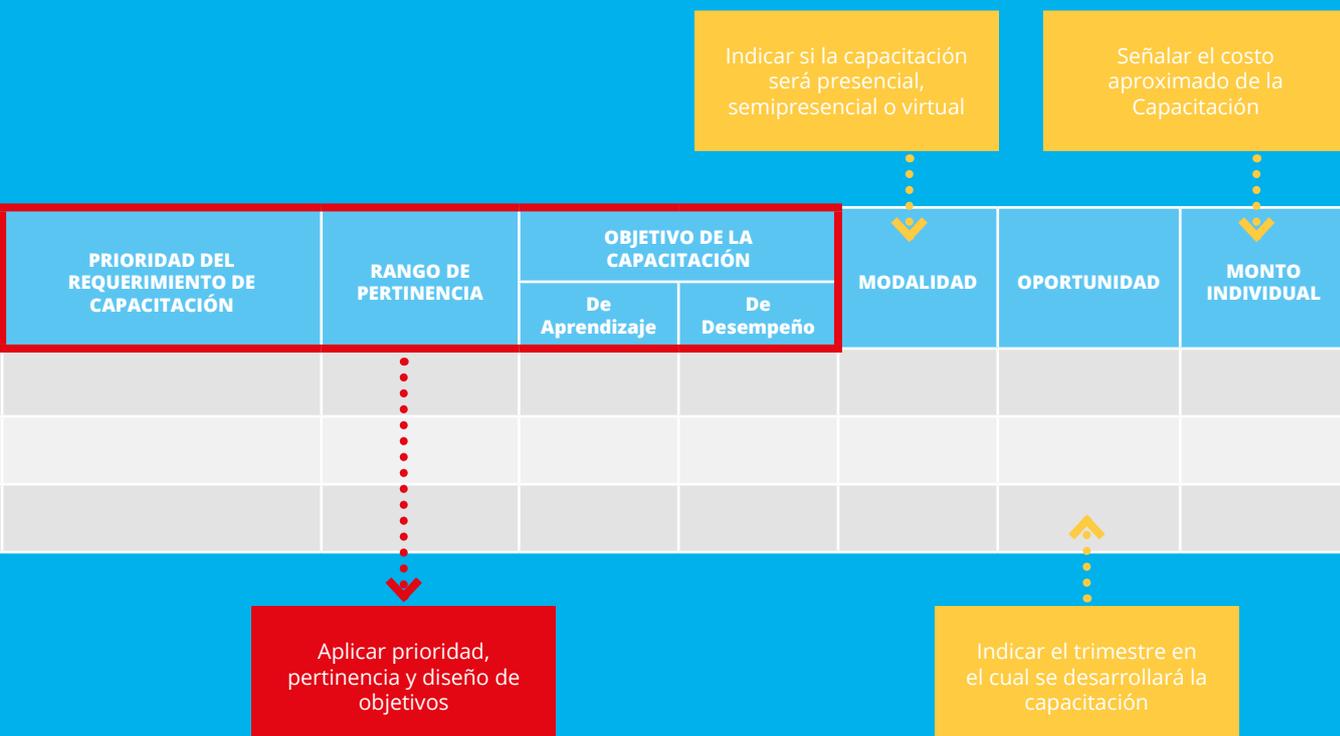


3. Identifica la necesidad de capacitación

Para superar la brecha identificada en el desempeño actual del ingeniero ambiental, el director fundamenta que hay una necesidad de capacitación: “Actualizar los conocimientos sobre la normativa y estándares actuales para la evaluación del impacto ambiental”.

4. Plantea la acción de capacitación

Una vez identificada la necesidad de capacitación, el director plantea una acción de capacitación, la cual podría expresarse de la siguiente manera: Curso especializado sobre la normativa y estándares actuales para la evaluación del impacto ambiental. Esta necesidad debe completarse en la Matriz de Requerimientos de Capacitación siguiendo las recomendaciones para su llenado como se indica en el siguiente gráfico:





Siguiendo con la secuencia del paso de la asistencia técnica para la identificación de necesidades de capacitación, se debe considerar:

→ **Determinar la prioridad y pertinencia de las acciones de capacitación**

Los atributos de la prioridad y pertinencia en las acciones de capacitación que se definan en el DNC servirán para identificar la relevancia e importancia de dichas acciones de capacitación al momento de incorporarlas en el PDP, es decir:

→ **Prioridad de las acciones de capacitación**

En la matriz de requerimientos hay una columna denominada “Prioridad del requerimiento de capacitación” en la cual se debe colocar la letra que corresponde a la prioridad identificada en el siguiente cuadro:

Gráfico 23: Prioridades de las acciones de capacitación

A	Necesidades de Capacitación previstas en los Planes de Mejora de los servidores civiles con calificación de personal sujeto a observación.
B	Requerimientos originados en nuevas funciones, herramientas u otros cambios que afecten al funcionamiento de la entidad.
C	Requerimientos para cierre de brechas identificada en: C1: Diagnósticos institucionales C2: Diagnósticos de conocimientos de entes rectores y C3: Planes de Mejora de los servidores con calificación de buen rendimiento o rendimiento distinguido
D	D. Necesidades identificadas por la Alta Dirección para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales a mediano plazo.
E	E. Necesidades identificadas por SERVIR para el fortalecimiento del servicio civil.

Fuente: SERVIR

Es importante señalar que todas las propuestas de capacitación que se identifiquen en el DNC deben responder a alguna de las prioridades establecidas en el gráfico 23 y en la columna prioridad (Gráfico 22: Matriz de Requerimientos por el Directivo) y se debe registrar con la letra correspondiente.

Por ejemplo:

Si el requerimiento obedece al plan de mejora para un servidor cuya calificación es sujeto de observación, se colocará A, mientras que, si el requerimiento se origina a partir de una necesidad orientada al cumplimiento de objetivos institucionales a mediano plazo, corresponderá la letra D.

→ Pertinencia de las acciones de capacitación

Para determinar la pertinencia de las acciones de capacitación propuestas por el directivo debe considerarse los siguientes criterios:

- Beneficio de la capacitación
- Tipo de función del servidor
- Objetivo de la capacitación.

Por cada criterio el responsable del órgano o unidad orgánica debe establecer un valor (del 1 al 3), los cuales luego serán sumados como muestra el siguiente gráfico para calcular el rango de pertinencia que puede ir desde 3 hasta 9⁹.

Gráfico 24: Descripción por nivel en los rangos de cada criterio de pertinencia

Beneficio de la Acción de Capacitación		Tipo de función del servidor		Objetivo de la Capacitación	
1	Beneficio Alto	1	Sustantivas o de administración interna	1	Desempeño
2	Beneficio Intermedio	2	Directivas	2	Aprendizaje (conocimiento y habilidades)
3	Beneficio Bajo	3	De Soporte o Complemento	3	Aprendizaje (solo conocimiento)

⁹ Los rangos de pertinencia están establecidos en el anexo 2 de la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas".



Para determinar el rango de pertinencia de una acción de capacitación se debe tener en cuenta algunas preguntas orientadoras:

a. Sobre el Beneficio de la acción de Capacitación:

¿Cuál es el beneficio de la acción de capacitación para la entidad y cómo aporta para la mejora de la función del servidor, del órgano o unidad orgánica o inclusive de la entidad?

b. Sobre el tipo de función del servidor:

¿Qué función desarrolla el servidor beneficiario de la acción de capacitación? Luego se debe identificar de acuerdo al siguiente cuadro:

Valor	Funciones de los servidores	Puestos	Ejemplos de funciones del servidor civil
3	Funciones Sustantivas	<ul style="list-style-type: none"> → Ejecutivos → Coordinadores → Supervisores → Profesionales → Especialistas → Analistas 	<ul style="list-style-type: none"> → Ejecutivo de Políticas Ambientales → Coordinador de Formación Académica → Supervisor de Patrimonio Cultural → Ingenieros, Arquitectos, Educadores, Médicos, entre otros profesionales de los órganos de línea de la entidad y cuya denominación del puesto haya sido establecido en el documento contractual como tal. → Especialista en Hidrología → Analista en procesos productivos
3	Funciones de Administración Interna	<ul style="list-style-type: none"> → Ejecutivos → Coordinadores → Supervisores → Profesionales → Especialistas → Analistas 	<ul style="list-style-type: none"> → Ejecutivo de Finanzas → Coordinador de Presupuesto → Supervisor de Abastecimiento → Administrador, abogado, contador, economista, entre otros profesionales de los órganos de apoyo de la entidad y cuya denominación del puesto haya sido establecida en el documento contractual como tal. → Especialista en Planeamiento, en Control Interno, en Tecnologías de la Información. → Analista en Selección, Contable, en Programación

2	Funciones Directivas	<ul style="list-style-type: none"> → Directores → Gerentes → Subgerentes → Jefe → Subjefe 	<ul style="list-style-type: none"> → Directos General de Asuntos Ambientales → Gerente de Administración y Finanzas → Subgerente de Inversión Pública → Jefe de Contabilidad → Subjefe de Abastecimiento
1	Funciones de Soporte o Complemento	<ul style="list-style-type: none"> → Asesores → Secretarías → Asistentes (órgano de línea o órgano administrativo) → Auxiliares → Técnicos → Recepcionistas y Mesa de Partes → Conserjería → Técnicos en mantenimiento, limpieza y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> → Secretarías de Gerencia, subgerencia, jefaturas, etc. → Asistente administrativo. → Auxiliar en administración. → Técnicos administrativos, técnico en soporte informático, técnico en archivo, etc. → Recepcionista, operador de trámite documentario en mesa de partes, Operadora Telefónica, Relacionista Pública, maestro de ceremonia, fotógrafo, etc. → Conserje, mensajero, motorizado, choferes o conductores, entre otros → Electricista, operador de equipos, jardinería, operadores del servicio de limpieza, mozos, agentes de seguridad, resguardo, entre otros.

→ Diseñar los objetivos de capacitación

Con la acción de capacitación definida, se debe precisar el alcance de dicha capacitación en términos de los conocimientos, habilidades y desempeños que los servidores deberán lograr al finalizar la capacitación. Para ello se deben formular los objetivos de capacitación, tanto los de aprendizaje como los de desempeño:

→ Objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje deben responder a la pregunta ¿Qué conocimientos y/o habilidades se espera que desarrollen o fortalezcan los servidores civiles que participan de la acción de capacitación?

Para responder a esta pregunta se debe considerar la siguiente estructura:





Ejemplos:



1. Conocer los procesos de las contrataciones públicas en el marco de la Nueva Normativa de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Verbo	Objeto	Condición	Objetivo de
Conocer	Procesos de las contrataciones públicas	Nueva Normativa de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	Conocimientos

2. Comprender los aspectos que contiene un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 y diseñar estrategias de sensibilización sobre la implementación del sistema de gestión de la calidad en el ámbito del sector público.

Verbo	Objeto	Condición	Objetivo de
Comprender	Aspectos que contiene un Sistema de Gestión de Calidad	Norma ISO 9001	Conocimientos
Diseñar	Estrategias de sensibilización sobre la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad	Sector público	Habilidades





3. Comprender el marco conceptual y metodológico del seguimiento y evaluación de las políticas públicas en materia de la gestión medioambiental conforme la normativa actual.

Verbo	Objeto	Condición	Objetivo de
Comprender	Marco conceptual y metodológico del seguimiento y evaluación de las políticas públicas en materia de la gestión medioambiental	Normativa actual	Conocimientos

→ Objetivos de desempeño

Los objetivos de desempeño deben responder a la pregunta ¿Qué cambios o mejoras se espera observar en el desempeño de los servidores civiles en el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades en la entidad?

Para responder a esta pregunta se debe considerar la siguiente estructura:





En este caso los verbos a utilizar son los relacionados a tareas que involucren la entrega de un producto o servicio tangible (objeto) dentro de las funciones que le corresponden al servidor civil.

Ejemplos:



1. Brindar asistencia técnica sobre inversión pública de acuerdo con el nuevo Sistema de Inversión Pública Invierte.pe

Verbo	Objeto	Condición
Brindar	Asistencia técnica sobre Inversión Pública	Sistema de Inversión Pública Invierte.pe

2. Elaborar una matriz de monitoreo sobre el cumplimiento de las políticas medioambientales de acuerdo con la normativa actual

Verbo	Objeto	Condición
Elaborar	Matriz de monitoreo sobre el cumplimiento de las políticas medioambientales	Normativa Actual

3. Elaborar informes técnicos y otros documentos oficiales de la entidad con claridad, buen nivel de redacción y ortografía

Verbo	Objeto	Condición
Elaborar	Informes técnicos y otros documentos oficiales de la entidad	Claridad, buen nivel de redacción y ortografía



Sobre el **objetivo de capacitación** se debe recordar la siguiente regla:

Si el objetivo es de desempeño; se le asignará el valor 3, si el objetivo es de aprendizaje a nivel de conocimientos y habilidades se le asignará el valor 2 y si el objetivo es de aprendizaje a nivel solo de conocimientos se le asignará el valor 1.

Paso 3: Completar la Matriz del DNC



La matriz del DNC es un instrumento en el cual se recoge todas las necesidades de capacitación identificadas en la entidad y se desarrolla a partir de tres insumos:

a. La matriz de requerimientos de capacitación

Este instrumento contiene las necesidades de capacitación planteadas por los responsables de los órganos o unidades orgánicas considerando todos los aspectos señalados en el Paso 2 de la metodología del DNC explicada en este documento. Para la primera versión del DNC se considera la integración de todos los requerimientos de capacitación de la entidad.



Culminada la primera versión del DNC, la Oficina de Recursos Humanos remitirá a la Oficina de Planificación y Presupuesto o quien haga sus veces, el presupuesto requerido para la capacitación, el cual deberá ser incluido en el proyecto de presupuesto para el siguiente año fiscal.

En este punto debe tomarse en cuenta que el presupuesto debe solicitarse y ejecutarse en función de los objetivos y necesidades prioritarias de la entidad, previamente identificados y definidos en el PEI y POI. El presupuesto del año anterior, solicitado o ejecutado, no debería ser el factor determinante para el presupuesto actual.

Una vez definido el presupuesto de capacitación, la Oficina de Recursos Humanos debe realizar la segunda versión del DNC que consiste en incorporar las necesidades de capacitación que resulten de los Planes de Mejora de la Gestión del Rendimiento, de ser el caso y de los Diagnósticos de Conocimientos que implementan los Entes Rectores con SERVIR.

b. Los planes de mejora

Se obtienen en la etapa de retroalimentación del Ciclo de Gestión del Rendimiento y contienen entre otros aspectos, recomendaciones de capacitación que pueden contribuir a la mejora del desempeño del servidor civil. Estas recomendaciones se traducen en necesidades de capacitación, las cuales se incorporan en la segunda versión del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

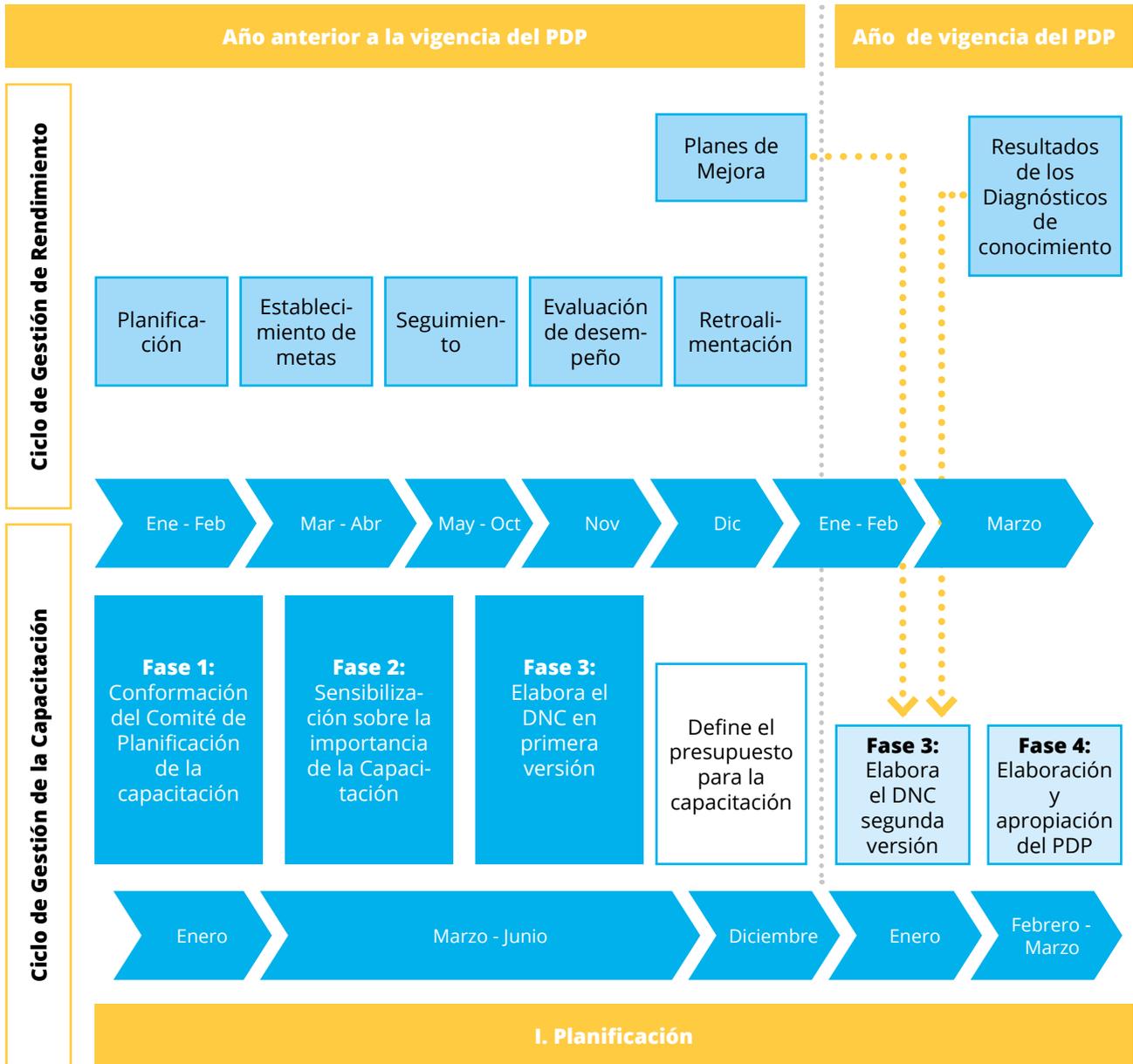
c. Los resultados de los diagnósticos de conocimientos

Permiten identificar las brechas de conocimientos de los operadores de los sistemas del Estado y orientar las estrategias de capacitación. Esta información se incorpora, al igual que los planes de mejora, en la segunda versión del DNC.

Para incorporar los planes de mejora y los resultados de los diagnósticos de conocimientos en la segunda versión de la matriz del DNC es necesario que se cuente con estos insumos en los plazos definidos en la línea de tiempo señalada en el Gráfico 25, en el que se identifica la temporalidad en que se desarrolla cada una de las fases de la etapa de planificación.

La planificación de la capacitación se programa con un año de anterioridad a la vigencia del PDP, considerando que en ese período se elabora la primera versión del DNC, con la cual se estima el presupuesto requerido para la ejecución del PDP. En el primer mes del año de vigencia del PDP se incorporan los demás insumos que dan como resultado la segunda versión del DNC.

Gráfico 25: Línea de tiempo del proceso de la capacitación



Elaborado por: ENAP - SERVIR

A continuación, se explica la estructura del instrumento del DNC, el mismo que contiene variables similares a la Matriz de Requerimiento de Capacitación, desde la columna “Órgano o unidad orgánica” hasta la columna “Objetivo de la capacitación”.



La columna “Nivel de evaluación” es un factor que establece el nivel en el cual se evaluará al servidor civil beneficiario de la capacitación, estos niveles se estudiarán en el módulo 4 de este curso: evaluación de la capacitación.

La columna “Monto individual” ha sido desagregada en costos directos y costos indirectos.

Los costos directos son aquellos relacionados a la misma acción de capacitación (Inscripción, matrícula, admisión y/o cuota académica, según corresponda).

Los costos indirectos no están relacionados directamente a la acción de capacitación, pero son necesarios para su desarrollo (costos logísticos tales como el material de estudio, alquiler de salas, entre otros; y si se realiza en una localidad distinta a aquella en la que labora el servidor civil: alimentación, hospedaje, transporte a la ciudad de destino y movilidad local).



Ejemplo:

José es servidor de un Gobierno Local, ubicado en el sur del país. José es beneficiario de un curso de capacitación denominado “Tributación Municipal” auspiciado por la SUNAT, el cual tiene un costo de inscripción de S/ 800.00 Esta capacitación se desarrollará en la ciudad de Lima, y tendrá una duración de 2 días, para lo cual se ha gestionado pasajes terrestres (S/ 140.00) y viáticos (S/ 320.00 X 2 = S/ 640.00).

¿Cuáles serían los montos individuales para esta acción de capacitación?

Desarrollo

→ Costo Directo = Inscripción = **S/. 800.00**

→ Costo Indirecto = Pasajes y viáticos (incluye hospedaje, movilidad y alimentación)

Costo Indirecto = **S/. 140.00 + S/. 640.00 = S/. 780.00**

En la matriz del DNC se ordenan las acciones de capacitación identificadas en la entidad por prioridad y pertinencia, las mismas que servirán para la elaboración del PDP.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a writing space.



2.1.4 Fase 4: Plan de Desarrollo de las Personas - PDP

El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) es el instrumento de gestión para la planificación de las acciones de capacitación de cada entidad, se elabora a partir del DNC y tiene una vigencia anual.

Para elaborar el PDP es importante saber la disponibilidad presupuestal con la que cuenta la Entidad para poder financiar las acciones de capacitación identificadas en el DNC.

Por ejemplo, si se han identificado 50 acciones de capacitación en la matriz DNC y el presupuesto solo permite atender las 35 primeras acciones, serán esas 35 las que ingresen a la Matriz PDP.

Metodología para desarrollar Plan de Desarrollo de las Personas – PDP

La metodología para elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas considera 3 pasos:

Gráfico 27: Pasos para desarrollar el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP



Elaborado por: ENAP- SERVIR



A continuación, se desarrolla cada uno de los pasos junto a las recomendaciones más importantes para su correcta elaboración:

Paso 1: Desarrollar los aspectos generales del PDP

Los aspectos generales comprenden la información básica de la entidad, tales como misión, visión, estructura orgánica, número de servidores, régimen laboral predominante, resultados del DNC entre otros aspectos relevantes.

El contenido mínimo del PDP relacionado a los aspectos generales son:

1. **Presentación:** Debe contener una breve descripción de la entidad.
2. **Objetivos estratégicos institucionales:** Copiar textualmente los objetivos estratégicos de la entidad señalados en el PEI u otro documento similar.
3. **Misión y Visión:** Copiar textualmente la Misión y Visión definidas en el Plan estratégico de la entidad.
4. **Estructura orgánica:** Señalar el número de órganos o unidades orgánicas que posee la entidad de acuerdo a su organigrama o adjuntarlo.
5. **Nº de servidores civiles que conforman la entidad** por tipo de régimen laboral.
6. **Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación:** Colocar la matriz de DNC.

Paso 2: Completar la Matriz PDP

Para completar la matriz PDP se debe seleccionar las acciones de capacitación que serán atendidas considerando las prioridades y la disponibilidad presupuestal de la entidad.



La matriz PDP considera algunas variables adicionales a la matriz del DNC:

Gráfico 28: Matriz PDP

N°	ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA	PUESTO	NOMBRE DEL BENEFICIARIO DE LA CAPACITACIÓN	CANTIDAD TOTAL DE BENEFICIARIOS	MATERIA DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para completar la Matriz PDP se debe tener en cuenta:

1. **Órgano o Unidad Orgánica:** Señalar el nombre del órgano o unidad orgánica en la que presta servicio el servidor o servidores que necesitan capacitación, cuando es más de un órgano o unidad orgánica, se colocará la palabra varios.
2. **Puesto:** Indicar el nombre del puesto señalado en el instrumento de gestión que corresponda o el documento que establezca el vínculo contractual. Cuando es más de un puesto distinto colocar la palabra varios o transversal.
3. **Nombres y apellidos:** Indicar el nombre completo del servidor civil. Cuando es más de un servidor civil con el mismo o distinto puesto, se coloca la palabra: Varios.
4. **Cantidad total de beneficiarios:** Cuando la acción de la capacitación está dirigida a más de un beneficiario se debe señalar la cantidad total.
5. **Materia de la capacitación:** debe colocar el código de la clasificación de materia de capacitación a la que pertenece la acción de capacitación, de acuerdo al Anexo 4 de la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas".



Paso 3: Presentar el proyecto de PDP

Una vez que se cuenta con la parte descriptiva de la entidad y la matriz PDP completa, la Oficina de Recursos Humanos propone el proyecto de PDP al Comité de Planificación de la Capacitación, quien validará las acciones de capacitación propuestas, con esta validación la Oficina de Recursos Humanos gestiona la aprobación del Plan de Desarrollo de Personas por el titular de la entidad (máxima autoridad administrativa).

Una vez aprobado el PDP, ha concluido la etapa de planificación de la capacitación e inicia la etapa de ejecución.

2.2 Riesgos en la Planificación

¿Qué se entiende por riesgo?

Son los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales de una entidad.¹¹ Según la Norma ISO 31000, el proceso de gestión de riesgos comprende cinco pasos básicos que son:

1. Establecer el contexto
2. Identificar los riesgos
3. Analizar los riesgos
4. Evaluar los riesgos
5. Tratar los riesgos

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente con relación a los riesgos se podría decir que, si las fases de la etapa de planificación explicadas anteriormente no se desarrollan con la suficiente rigurosidad y sobre todo sin el nivel de participación y compromiso esperado por parte de todos los actores de la capacitación, se puede cometer varios errores que impacten negativamente impidiendo el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción de los beneficiarios de dicha capacitación, afectándose su desempeño laboral.

¹¹ Fuente: Ley de Control Interno de las entidades del Estado, Ley N° 28716.



A continuación, se muestra algunos de los riesgos más comunes y el impacto que tienen en el proceso de la capacitación:

Riesgo identificado	Impacto en la Capacitación
No sensibilizar a los actores de la Capacitación	Poco involucramiento de estos dentro del proceso
Falta de asistencia técnica para los responsables de las unidades orgánicas	Las necesidades de capacitación podrían estar mal identificadas
Incorrecta identificación de necesidades de capacitación	La capacitación no aporta a la mejora del desempeño laboral del servidor civil.
Ausencia de presupuesto para ejecutar el PDP	El PDP será solo un documento elaborado para cumplir con la norma, pero no podrá ser ejecutado.
PDP que no responde a la necesidad real de la entidad	La capacitación no responde a los objetivos institucionales



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



RESUMEN DEL MÓDULO II

La planificación es una etapa del proceso de capacitación en el cual se identifican y priorizan las necesidades de capacitación que serán parte del Plan de Desarrollo de las Personas – PDP, esta etapa consta de cuatro fases

Esta etapa se inicia con la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación y cuya responsabilidad recae en la Oficina de Recursos Humanos. El comité es un órgano colegiado que tiene funciones claves dentro del proceso de capacitación, está conformado por cuatro integrantes: El responsable de la Oficina de Recursos Humanos, El responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, un representante de la alta dirección y un representante de los servidores civiles.

La segunda fase de la planificación, es la fase de sensibilización la cual tiene gran relevancia, ya que su finalidad es dar a conocer a los actores del proceso, la importancia de la capacitación y como esta contribuye a la mejora del desempeño de los servidores, al logro de actividades operativas del órgano o unidad orgánica y a los objetivos institucionales de la entidad. Durante esta fase además se busca el involucramiento de cada uno de estos, resaltando el rol que cumplen a lo largo de cada etapa.

En esta fase el gestor de la Oficina de Recursos Humanos deberá tener en cuenta el grupo ocupacional a quien está dirigida la sensibilización, que se espera lograr de cada uno de ellos y en qué estrategia se apoyará para garantizar que la sensibilización tenga el resultado esperado.

La tercera fase comprende el desarrollo del DNC, el cual es el proceso de identificación y recolección de necesidades de capacitación a partir del cual se elabora el PDP, para ello debe tenerse en cuenta que si bien el desarrollo del DNC es una responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos, su



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



desarrollo se realiza de manera conjunta con los responsables de los órganos o unidades orgánicas de la entidad y es aquí donde estos cumplen el rol más importante ya que les corresponde a estos identificar aquellas necesidades de capacitación a través de las cuales se fortalecerán los conocimientos y competencias de sus equipos de trabajo. Se debe tener en cuenta que, para garantizar una correcta identificación de necesidades de capacitación, la Oficina de Recursos Humanos como órgano técnico debe brindar la asistencia técnica y el acompañamiento, de ser necesario, a los responsables de los órganos o unidades orgánicas a fin de garantizar que las acciones de capacitación que estos propongan sean las más pertinentes.

La última fase corresponde a la elaboración del PDP, como el instrumento de gestión que contiene las acciones de capacitación que serán ejecutadas durante un ejercicio fiscal, y que se elabora a partir del DNC y en función del presupuesto asignado para financiar las acciones de capacitación que han sido priorizadas. Este instrumento está conformado por los aspectos generales y la matriz de PDP, esta última contiene información relevante de las acciones de capacitación, tales como: beneficiario, objetivos a los que aporta, nivel de evaluación, presupuesto estimado, entre otros.

Es muy importante que cada una de las fases de esta etapa se desarrolle de forma rigurosa y con la participación y compromiso de los actores involucrados: Oficina de Recursos Humanos, Comité de Planificación de la Capacitación, Responsables de los órganos o unidades orgánicas y titular de la entidad, ya que es necesario que tome en conciencia que el proceso de capacitación involucra a toda la entidad y que el no involucramiento de algún actor podría tener consecuencias que impacten de manera significativa no solo a la gestión de la capacitación sino también al logro de los objetivos institucionales de la entidad



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 2

“Solicitud del Sindicato”

Trabajo grupal

Caso: Solicitud del Sindicato

Usted trabaja en un Gobierno Regional y para implementar el Ciclo del Proceso de Capacitación requiere en principio conformar el Comité de Planificación de Capacitación.

El Sindicato de la entidad, quien tiene una fuerte influencia ya que agremia a más del 80% de los servidores, remite una comunicación a la alta dirección proponiendo que el representante de los servidores para integrar el Comité sea elegido en asamblea general del sindicato. El documento presentado por el sindicato es derivado a usted, en su calidad de gestor de la capacitación.

¿Cuál sería la estrategia que propondría ante esta situación?

Para ello tome en cuenta lo siguiente:

- a. Como antecedente se tiene que, cuando se conformó el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo la elección de los representantes de los servidores se realizó a través de una Asamblea General del ente gremial.
- b. Existe una predisposición de la alta dirección a que en todos los Comités que se conforme en la entidad se considere al menos a un integrante de los servidores civiles agremiados.
- c. En los dos últimos meses las negociaciones colectivas entre el sindicato y la entidad se han tornado algo inestables y se teme que de no llegar a un acuerdo se pueda afrontar una posible huelga.

Indicaciones:

- 1** Los participantes se organizan en grupos de 4 a 5 integrantes.
.....
- 2** Dan lectura al caso presentado de manera individual
.....
- 3** Luego de manera grupal comentan el caso y plantean una estrategia que resuelva la situación presentada. El tiempo para esta actividad debe ser aproximadamente 5 min.
.....
- 4** Para finalizar, en plenaria, cada grupo comparte su estrategia con los demás. La exposición de la estrategia se hará en aproximadamente 3 minutos por grupo.
.....
- 5** El docente cierra la actividad, con algunos comentarios o conclusiones.



ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 2

Etapa de planificación

“Fase de sensibilización – Plan Comunicacional”

Trabajo individual

Usted es responsable de la gestión de la capacitación en su entidad y está a cargo de realizar las acciones de sensibilización sobre la importancia del proceso de la capacitación, para ello usted se ha planteado organizar su estrategia de sensibilización para motivar e involucrar a los actores comprometidos, para lo cual va a formular su plan comunicacional.

Segmento	Objetivo del plan	Objetivo institucional	Unidad c



orgánica	Mensaje: ruta central y ruta periférica	Canal	Herramienta



Indicaciones:

- 1** En la columna se debe colocar el segmento o público objetivo a quien va dirigido las acciones de sensibilización.
.....
- 2** En la columna objetivo, se debe señalar que es lo que se quiere lograr con la sensibilización del segmento seleccionado.
.....
- 3** En la tercera columna, proponer el objetivo institucional que se quiere apoyar, fundamentando la importancia de la capacitación para el logro del mismo.
.....
- 4** En el caso que el segmento seleccionado corresponda a directivos consignar en la cuarta columna la meta del órgano o unidad orgánica, indicando así mismo los beneficios como resultado del proceso de capacitación, tanto para la entidad como para los servidores civiles.
.....
- 5** En la quinta columna, proponer el mensaje, aplicando para la sensibilización la ruta central y la ruta periférica. Tener en cuenta que en la ruta central se debe considerar información concreta y objetiva, como por ejemplo datos estadísticos, investigaciones, datos objetivos y en el caso de la ruta periférica debe ir dirigida más bien al aspecto emocional, a los temores y aspiraciones de los actores involucrados.
.....



- 6** En la sexta columna “Canal” colocar que medio se utilizará en esta fase de sensibilización, como, por ejemplo: publicaciones, eventos, medios digitales, audiovisuales, medios tradicionales, fundamentando la razón por la cual ha seleccionado ese canal y las ventajas del mismo.

- 7** En la columna Herramienta considerar la herramienta que se utilizará de acuerdo al canal seleccionado, como, por ejemplo: informes de investigación, talleres de capacitación, correo electrónico, video, infografía, afiche, etc.

- 8** Es importante que se revise la rúbrica de evaluación para tener mayor claridad acerca de los criterios que se aplicaran en la evaluación, para así desarrollar el trabajo de manera satisfactoria.

- 9** Cada participante debe subir la hoja de trabajo desarrollada al Aula virtual de la ENAP para que el docente la pueda evaluar en línea.



RÚBRICA DE EVALUACIÓN

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 2

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p>1</p> <p>Selecciona 2 segmentos y define un objetivo por cada uno de ellos</p>	<p>Cada objetivo está directamente relacionado con las funciones del segmento correspondiente y se ha formulado considerando la estructura básica: verbo, objeto y condición.</p> <p>(5 puntos)</p>	<p>Cada objetivo está directamente relacionado con las funciones de los segmentos seleccionados, pero uno de ellos no considera la estructura básica: verbo, objeto y condición.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Uno de los objetivos no está directamente relacionado con las funciones del segmento correspondiente, pero se ha formulado considerando la estructura básica: verbo, objeto y condición.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Los objetivos no están relacionados con las funciones de los segmentos seleccionados y no se han formulado considerando la estructura básica: verbo, objeto y condición.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>2</p> <p>Define el mensaje principal utilizando ruta central</p>	<p>Se señala los segmentos al cual está dirigido el plan y se explica por lo menos 2 mensajes claves con ruta central para cada uno.</p> <p>(5 puntos)</p>	<p>Se señala los segmentos al cual está dirigido el plan y se explica por lo menos 1 mensaje clave con ruta central para cada uno.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Se señala los segmentos al cual está dirigido el plan y explica por lo menos 1 mensaje clave que no corresponde a ruta central.</p> <p>(1 punto)</p>	<p>Se señala los segmentos al cual está dirigido el plan y no se desarrollan los mensajes claves para ninguno.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>3</p> <p>Diseña y explica el mensaje principal utilizando ruta periférica</p>	<p>Se señala el segmento al cual está dirigido el plan y se diseña y se explica por lo menos 2 mensajes claves con ruta periférica que complementan la ruta central para cada uno de los segmentos.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Se señala los segmentos al cual está dirigido el plan y se diseña y se explica por lo menos 1 mensaje clave con ruta periférica que complementa la ruta central para cada uno de los segmentos.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Se señala los segmentos al cual está dirigido el plan y se diseña y se explica por lo menos 1 mensaje con ruta periférica que complementa la ruta central.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Se señala el segmento al cual está dirigido el plan y se explica y se diseña por lo menos 1 mensaje que no corresponde a la ruta periférica.</p> <p>(0 puntos)</p>

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p>4</p> <p>Relaciona de manera diferenciada los objetivos del plan según el segmento seleccionado</p>	<p>Se señala con total claridad 2 diferencias del objetivo de sensibilización entre los segmentos seleccionados, fundamentando su respuesta.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Se señala con total claridad 1 diferencia del objetivo de sensibilización entre los segmentos seleccionados, fundamentando su respuesta.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Se señala con relativa claridad 2 diferencias del objetivo de sensibilización entre los segmentos seleccionados, pero no fundamenta su respuesta.</p> <p>(1 punto)</p>	<p>Se señala con relativa claridad 1 diferencia del objetivo dirigido a los segmentos seleccionados, pero no fundamenta su respuesta.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>5</p> <p>Fundamenta la selección del canal y herramienta para cada uno de los segmentos seleccionados.</p>	<p>Fundamenta con total claridad la selección del canal para los dos segmentos trabajados y la pertinencia de la herramienta utilizada en cada caso.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Fundamenta con relativa claridad la selección del canal para los dos segmentos trabajados y la pertinencia de la herramienta utilizada en cada caso.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Fundamenta de manera imprecisa la selección del canal para los dos segmentos trabajados y la pertinencia de la herramienta utilizada en cada caso.</p> <p>(1 punto)</p>	<p>No fundamenta la selección del canal para los dos segmentos trabajados y la pertinencia de la herramienta utilizada en cada caso.</p> <p>(0 puntos)</p>



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 3

“¿Demanda personal o necesidad institucional?”

Trabajo grupal

Indicaciones:

- 1 Los participantes se organizan en grupos de 4 o 5 integrantes.
- 2 Analizan las acciones de capacitación señaladas en el cuadro e identifican si son demandas personales o necesidades institucionales. Fundamentan su respuesta.
- 3 Comparten con los demás grupos sus apreciaciones e intercambian opiniones sobre el trabajo realizado.

N°	Acción de capacitación	¿Es demanda personal o necesidad institucional?	Sustente su respuesta
1	Taller de inteligencia emocional para el personal de atención al público, ya que a veces no siguen el protocolo de atención.		
2	Curso práctico de Prezi para los especialistas en proyectos sociales de la Gerencia de Desarrollo Social.		
3	Curso en administración de archivos para las asistentes administrativas de todas las unidades orgánicas.		

N°	Acción de capacitación	¿Es demanda personal o necesidad institucional?	Sustente su respuesta
4	Seminario: ¿Cómo organizar tu tiempo? para las secretarías de la entidad.		
5	Curso intensivo en el desarrollo de habilidades de liderazgo para el Especialista en desarrollo y capacitación.		
6	Taller de compras y adquisiciones para los coordinadores de las unidades orgánicas.		
7	Curso de estrategias de marketing orientada a los ciudadanos para el responsable de la administración de la base de datos en los aplicativos informáticos.		
8	Taller de primeros auxilios en caso de desastres naturales para los brigadistas de la entidad.		
9	Curso de repostería y cocina peruana para las servidoras civiles que son madres de familia.		
10	Curso de redacción eficaz para los asistentes administrativos.		
11	Curso de control de calidad de los procesos para el analista contable.		
12	Programa de actualización tributaria para el responsable de tesorería.		
13	Curso de uso de plataformas e-learning para el especialista de capacitación y desarrollo.		
14	Curso en etiqueta social para la secretaria de la Alta Dirección.		



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 4

“Valorando prioridad y pertinencia”

Trabajo grupal

Indicaciones:

- 1 Los participantes se organizan en grupos de 4 o 5 integrantes.
- 2 Analizan las acciones de capacitación y determinan la prioridad de cada una de ellas relacionándolo con el origen de la necesidad.
- 3 Determinan el valor que se asignará a los criterios de pertinencia: beneficio de la capacitación y función del servidor, relacionándolos con las acciones y el puesto del servidor respectivamente.

N°	Acción de Capacitación	Origen de la necesidad	Puesto	Prioridad	Beneficio de la Capacitación	Función del servidor
1	Programa especializado de Gestión por Procesos	Recomendación del ente rector a partir del Diagnóstico de Conocimientos	Especialista en Planeamiento Estratégico			
2	Curso de atención al cliente externo	Brecha identificada por la entidad	Recepcionista			

N°	Acción de Capacitación	Origen de la necesidad	Puesto	Prioridad	Beneficio de la Capacitación	Función del servidor
3	Curso intensivo para el desarrollo de técnicas de delegación para los directivos	Brecha identificada por la entidad	Coordinador Académico			
4	Curso de evaluación psicológica y Assessment center	Recomendación de los planes de Mejora – Servidor con buen rendimiento	Analista de Selección			
5	Taller de manejo del sistema de trámite documentario	Cambio de herramientas informáticas	Secretaria de Gerencia General			
6	Curso de optimización de procesos académicos	Brecha para el cumplimiento de objetivos a mediano plazo	Analista académico			
7	Taller en administración de legajos	Recomendación de los planes de Mejora – Servidor sujeto a observación	Asistente en legajos			
8	Curso sobre la nueva normativa en contrataciones del Estado	Recomendación del ente rector a partir del Diagnóstico de Conocimientos	Coordinador de contrataciones y adquisiciones			
9	Curso especializado en manejo de SIAF SP – administrativo	Recomendación del ente rector a partir del Diagnóstico de Conocimientos	Analista en tesorería			



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 5

“La Matriz de DNC del Ministerio de Bienestar”

Trabajo grupal

Caso:

Usted es gestor de la Oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Bienestar, quien promueve la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del país; proponiendo y conduciendo los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales, cuyo objetivo principal es que los habitantes del Perú gocen de salud plena física, mental y social, como consecuencia de una óptima respuesta del Estado, basada en los principios de universalidad, equidad, solidaridad, de un enfoque de derecho a la salud e interculturalidad, y de una activa participación ciudadana.

Usted como responsable de impulsar el proceso de capacitación dentro del Ministerio, ha brindado asistencia técnica a los órganos o unidades orgánicas para una correcta identificación de las necesidades de capacitación, cada órgano ha remitido a la Oficina de Recursos Humanos la Matriz de Requerimiento de Capacitación con la siguiente información:



Requerimiento 1

Unidad Orgánica	Dirección General de Políticas y Normatividad
Puesto	Asistente
Nombre del Beneficiario	María Molina
Función principal	Brindar apoyo en la articulación de la Dirección con las demás instituciones del sector para la elaboración de estrategias de prestaciones de salud
Nombre de la acción de capacitación	Curso de estrategias de negociación
Modalidad	Presencial
Oportunidad	En el más breve plazo
Costo	S/ 1,800

Requerimiento 2

Unidad Orgánica	Dirección de Normatividad en Salud Pública
Puesto	Especialista en Monitoreo
Nombre del Beneficiario	Javier Pérez
Función principal	Monitorear la implementación de las políticas en salud en los centros médicos
Nombre de la acción de capacitación	Seminario Internacional: Gestión de Políticas de Salud y su impacto en la ciudadanía, organizado por la OMS en el país Canadá.
Modalidad	Presencial
Oportunidad	15, 16 y 17 de abril 2019
Costo	S/ 3,500



Requerimiento 3

Unidad Orgánica	Oficina de Logística y Abastecimiento
Puesto	Especialista en ejecución contractual
Nombre del Beneficiario	Carlos Quispe Andrea Martínez
Función principal	Supervisar la ejecución contractual de los bienes y servicios de la entidad
Nombre de la acción de capacitación	Curso de actualización en la Ley de contrataciones del Estado
Modalidad	Presencial
Oportunidad	En el más breve plazo
Costo	S/ 3,100 por participante

Requerimiento 4

Unidad Orgánica	Oficina de Contabilidad
Puesto	Analista contable
Nombre del Beneficiario	Brenda Astete
Función principal	Realizar la integración de las cuentas y revisión de la caja chica
Nombre de la acción de capacitación	Programa de Especialización en Gestión Pública
Modalidad	Presencial
Oportunidad	Agosto
Costo	S/ 5,800

Requerimiento 5

Unidad Orgánica	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional
Puesto	Especialista en seguridad y defensa Nacional
Nombre del Beneficiario	Alexis Aguirre
Función principal	Implementar las políticas de seguridad y defensa nacional en la entidad
Nombre de la acción de capacitación	Curso – Taller en aplicación de técnicas de RPC y maniobra de Heimlich
Modalidad	presencial
Oportunidad	Junio 2019
Costo	S/ 800

Requerimiento 6

Unidad Orgánica	Oficina de Tecnologías y Sistemas de la Información
Puesto	Web Master
Nombre del Beneficiario	Milagros Silva
Función principal	Administrar y programar las bases de datos de la entidad
Nombre de la acción de capacitación	Curso de fundamentos de la programación versión 8.0
Modalidad	presencial
Oportunidad	Setiembre 2019
Costo	S/ 4,000



Requerimiento 7

Unidad Orgánica	Dirección Integral de Salud
Puesto	Sectorista de implementación de políticas de salud
Nombre del Beneficiario	Andrea Reinoso
Función principal	Brindar asistencia técnica a las Direcciones Regionales de Salud, centros de salud y postas medicas
Nombre de la acción de capacitación	Diplomado en conductas saludables y derecho a la salud
Modalidad	presencial
Oportunidad	Mayo 2019
Costo	S/ 4,700

Requerimiento 8

Unidad Orgánica	Oficina de Logística y Abastecimiento
Puesto	Operador en mantenimiento
Nombre del Beneficiario	Nelson Contreras Andrés Palomino
Función principal	Realizar el mantenimiento y reparación de los equipos eléctricos, sanitarios y otros de la entidad.
Nombre de la acción de capacitación	Diplomado en refrigeración y aire acondicionado.
Modalidad	presencial
Oportunidad	Agosto 2019
Costo	S/ 4,500



Además, la entidad viene implementando el Ciclo de Gestión de Rendimiento y dentro de los planes de mejora se han observado las siguientes recomendaciones:

- i. Incluir la acción de capacitación dirigida al analista en monitoreo y seguimiento de políticas de Salud de la Dirección General de Políticas y Normatividad en Salud, Héctor Rojas, quien ha sido calificado como personal de calificación sujeto a observación. La acción de capacitación debe estar orientada a la optimización de procesos.
- ii. Incluir la acción de capacitación dirigida al asistente de administración de legajos personales de la Oficina de Recursos Humanos, Fátima Bruneli, quien ha sido calificado como personal de calificación sujeto a observación orientada al uso de nuevas técnicas de organización y administración de documentos.

Asimismo, la entidad ha participado en 02 Diagnósticos de Conocimiento realizados por SERVIR en coordinación con 02 entes rectores (MEF y MINSA) y cuyos resultados han sido remitidos a la entidad. En base a ello usted en coordinación con los órganos responsables, ha propuesto el desarrollo de las siguientes acciones de capacitación:

- Curso taller de manejo de SIAF SP – Administrativo, versión 2016, para los 02 asistentes contables, Francisco Olmos y Cristina Ponce, de la Oficina de Contabilidad, cuyo costo aproximado es de S/1,500 por participante.
- Curso de protocolo para atención y admisión de pacientes para los 24 sectoristas responsables de brindar la asistencia técnica a los Diresa, centros de salud y postas médicas, en la implementación de políticas de salud de la Dirección Integral de Salud, cuyo costo aproximado es de S/ 30.000.





Indicaciones:

- 1** Los participantes se organizan en grupos de 4 o 5 integrantes.
.....
- 2** Reciben el formato de la matriz de DNC, la cual deben completar de acuerdo a la metodología desarrollada considerando el contexto del caso analizado. Para ello deberán determinar si las necesidades de capacitación formuladas en el presente caso son o no pertinentes, es decir, cuya materia está directamente relacionadas con las funciones del servidor propuesto como beneficiario. En caso sean pertinentes:
.....
- 3** Deben formular el objetivo de capacitación (de aprendizaje y desempeño) de cada una de ellas, teniendo en cuenta la estructura establecida para ello, tomando las preguntas orientadoras para diseñar objetivos.
.....
- 4** A partir de los objetivos establecer el nivel en el cual será evaluado el beneficiario de la capacitación.
.....
- 5** Considerar que la información de los requerimientos sirve para completar algunos campos de la matriz DNC, los otros campos como código de prioridad y rango de pertinencia lo deberán deducir a partir de la información brindada.
.....
- 6** Determinan cuál es el presupuesto requerido para financiar las capacitaciones.
.....
- 7** Finalmente, designarán a un participante por grupo a fin de que presente los productos desarrollados.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for text entry.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 6

“Aspectos generales del PDP”

Trabajo grupal

Indicaciones:

- 1** Los participantes se organizan en grupos de 4 o 5 integrantes.
.....
- 2** Seleccionar una entidad en la que trabaje uno de los miembros del grupo.
.....
- 3** Identificar los aspectos generales de la entidad (Paso 1). Registrar esta información en fichas de cartulinas y organizarlas en un paleógrafo.
.....
- 4** Cada grupo expone los resultados.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 7

“Matriz PDP”

Trabajo grupal

Indicaciones:

- 1** Los mismos grupos que trabajaron la actividad de aprendizaje anterior se reúnen para completar la Matriz PDP de la entidad que seleccionaron.
.....
- 2** La Matriz PDP a completar se entrega impresa en una hoja A3.
.....
- 3** Definir 3 acciones de capacitación que deben estar orientadas a los objetivos estratégicos de la entidad seleccionada.
.....
- 4** Desarrollar las 13 variables de la Matriz PDP teniendo en cuenta los aspectos generales identificados en la actividad anterior.
.....
- 5** Al final, los grupos exponen sus resultados.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 8

“Sustentación de Matriz PDP”

Trabajo grupal

Indicaciones:

1

Cada grupo sustentará la Matriz PDP elaborada, considerando los siguientes aspectos:

- a. Sustentar que las acciones priorizadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad elegida.
- b. Considerar que para la implementación de las acciones de capacitación priorizadas, se tiene presupuesto aprobado con lo que se financiara dichas capacitaciones. De igual manera se han planteado estrategias para financiar las acciones de capacitación que les faltará presupuesto.
- c. Sustentar que las acciones de capacitación están relacionadas a las funciones de los servidores civiles beneficiados.

2

Cada grupo deberá sustenta su Proyecto de PDP (aspectos generales y Matriz PDP) ante otro grupo que representará al comité de planificación de la capacitación.



ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 3

“El PDP del Ministerio de Bienestar”

Trabajo individual

Indicaciones

- 1** De manera individual, cada participante deberá desarrollar el PDP del Ministerio de Bienestar a partir del DNC desarrollado en la actividad de aprendizaje de la sesión anterior.

- 2** Deberá tener en cuenta que el PDP se elabora considerando:
 - Los aspectos generales
 - La matriz de PDP

- 3** Considerar los siguientes datos:
 - a. El Ministerio de Bienestar tiene como misión promover la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de todos los habitantes del país; proponiendo y conduciendo los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con los sectores públicos y los actores sociales.
 - b. El Ministerio de Bienestar tiene como visión lograr que los habitantes del Perú gocen de salud plena, física, mental y social, como consecuencia de una óptima respuesta del Estado, basada en los principios de universalidad, equidad, solidaridad, de un enfoque de derecho a la salud e interculturalidad y de una activa participación ciudadana.
 - c. De acuerdo al PEI sus objetivos estratégicos son:
 - Reducir las tasas de mortalidad materna infantil.
 - Reducir la incidencia de enfermedades transmisibles.
 - Incentivar la cultura preventiva a través del trabajo con la ciudadanía.
 - Incrementar los niveles de eficiencia en la atención de pacientes.
 - d. Cuenta con los siguientes órganos:



ÓRGANO	UNIDAD ORGÁNICA
→ DESPACHO MINISTERIAL	→ Gabinete de asesores
→ ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	
→ SECRETARIA GENERAL	→ Oficina de asesoría legal → Oficina de administración documentaria y archivo → Oficina de atención al usuario → Oficina seguridad y defensa nacional
→ DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICAS NORMATIVIDAD	→ Dirección de diseño de políticas → Dirección de normatividad en salud pública → Dirección de normatividad en salud mental → Dirección de normatividad en prevención
→ DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD PÚBLICA	→ Dirección integral de salud → Dirección de implementación de políticas de salud
→ DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN	→ Dirección de articulación → Dirección de políticas de prevención
→ OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	→ Oficina de presupuesto → Oficina de planeamiento → Oficina de racionalización
→ OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	→ Oficina de recursos humanos → Oficina de logística y abastecimiento → Oficina de contabilidad → Oficina de tesorería → Oficina de tecnologías de la información → Oficina de transporte y seguridad interna

- e. El ministerio de Bienestar tiene 645 servidores civiles, de los cuales 420 están contratados bajo el régimen laboral del Decreto legislativo 276, además cuenta con servidores civiles contratados bajo el régimen laboral del Decreto legislativo 1057 (CAS) y todos sus directivos son designados por Resolución bajo el régimen del Decreto legislativo 728.
 - f. El presupuesto asignado para financiar la capacitación programada asciende a S/ 50,000.00
-

4

Considerar el formato de la Matriz de PDP entregado en A3 al inicio de la sesión.

5

Cada participante deberá tomar una foto a su matriz completa para subirla al aula virtual y luego entregará al docente la matriz trabajada.

6

El participante deberá subir la foto de su matriz trabajada en el plazo que indique el asistente académico del curso.



RÚBRICA DE EVALUACIÓN

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 3

La evaluación del PDP será de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p>1</p> <p>Fundamenta la presentación del PDP</p>	<p>Explica la importancia del PDP y los beneficios que se espera alcanzar para el Ministerio de Bienestar.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Explica la importancia del PDP o los beneficios que se espera alcanzar para el Ministerio de Bienestar.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Explica la importancia del PDP o los beneficios que se espera alcanzar para el Ministerio de Bienestar de manera imprecisa.</p> <p>(1 punto)</p>	<p>No escribe la Presentación del PDP.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>2</p> <p>Completa los demás aspectos generales del PDP</p>	<p>Señala los objetivos, misión, visión y N° servidores del Ministerio de Bienestar, así como también grafica su estructura orgánica.</p> <p>(3puntos)</p>	<p>Señala los objetivos, misión, visión, N° servidores y la estructura orgánica del Ministerio de Bienestar.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Señala algunos de estos elementos: objetivos, misión, visión, N° servidores y la estructura orgánica del Ministerio de Bienestar.</p> <p>(1 punto)</p>	<p>Ninguno de estos elementos es considerado: objetivos, misión, visión, N° servidores y la estructura orgánica del Ministerio de Bienestar.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>3</p> <p>Completa la matriz DNC</p>	<p>Deduca el código de prioridad, calcula el rango de pertinencia y escribe el objetivo de aprendizaje y/o el objetivo de desempeño de manera correcta y pertinente</p> <p>(6 puntos)</p>	<p>Escribe el objetivo de aprendizaje y/o el objetivo de desempeño de manera pertinente</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Deduca el código de prioridad y calcula el rango de pertinencia de manera correcta</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>No escribe el código de prioridad, rango de pertinencia y los objetivos de aprendizaje y/o desempeño. O los escribe todos de manera incorrecta.</p> <p>(0 puntos)</p>

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p>4</p> <p>Elabora la matriz PDP</p>	<p>Selecciona al menos 4 acciones de capacitación que aportan a los objetivos estratégicos y que se ajustan al presupuesto asignado.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Selecciona al menos 3 acciones de capacitación que aportan a los objetivos estratégicos y que se ajustan al presupuesto asignado.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Selecciona al menos 2 acciones de capacitación que aportan a los objetivos estratégicos y que se ajustan al presupuesto asignado.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Selecciona al menos 1 acción de capacitación que aporta a los objetivos estratégicos y que se ajusta al presupuesto asignado.</p> <p>(1 punto)</p>
<p>5</p> <p>Sustenta las acciones de capacitación de la matriz PDP</p>	<p>Explica cómo aportan, por lo menos, 4 acciones de capacitación al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Explica cómo aportan, por lo menos, 3 acciones de capacitación al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>(3 puntos)</p>	<p>Explica cómo aportan, por lo menos, 2 acciones de capacitación al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Explica cómo aporta, por lo menos, 1 acción de capacitación al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>(1 punto)</p>

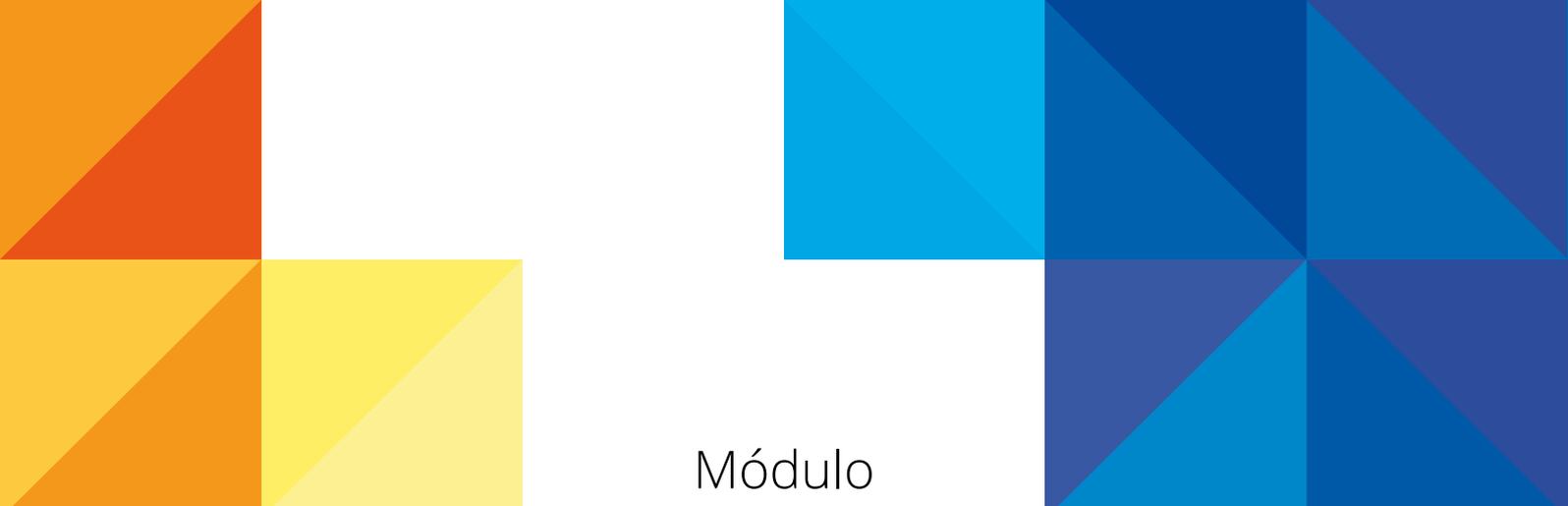


A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, intended for writing or taking notes.

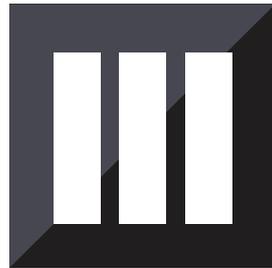


A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for text entry.





Módulo



Ejecución de la capacitación



■ Logros de aprendizaje

Aplicar los lineamientos de la etapa de ejecución de acuerdo a la normatividad, usando las herramientas propuestas, así como identificar la importancia de las acciones de seguimiento y monitoreo para asegurar la participación de los servidores en el proceso de capacitación de acuerdo a lo programado en el PDP.



Contenidos

3.1 Etapa 2 del Ciclo del Proceso de Capacitación: ejecución

- 3.1.1 Acciones previas a la ejecución de la capacitación
- 3.1.2 Acciones durante la ejecución de la capacitación
- 3.1.3 Acciones después de la ejecución de la capacitación

3.2 Criterios aplicables para las modificaciones al PDP

3.3 Seguimiento y monitoreo de la ejecución del PDP

3.4 Riesgos en la ejecución de la capacitación

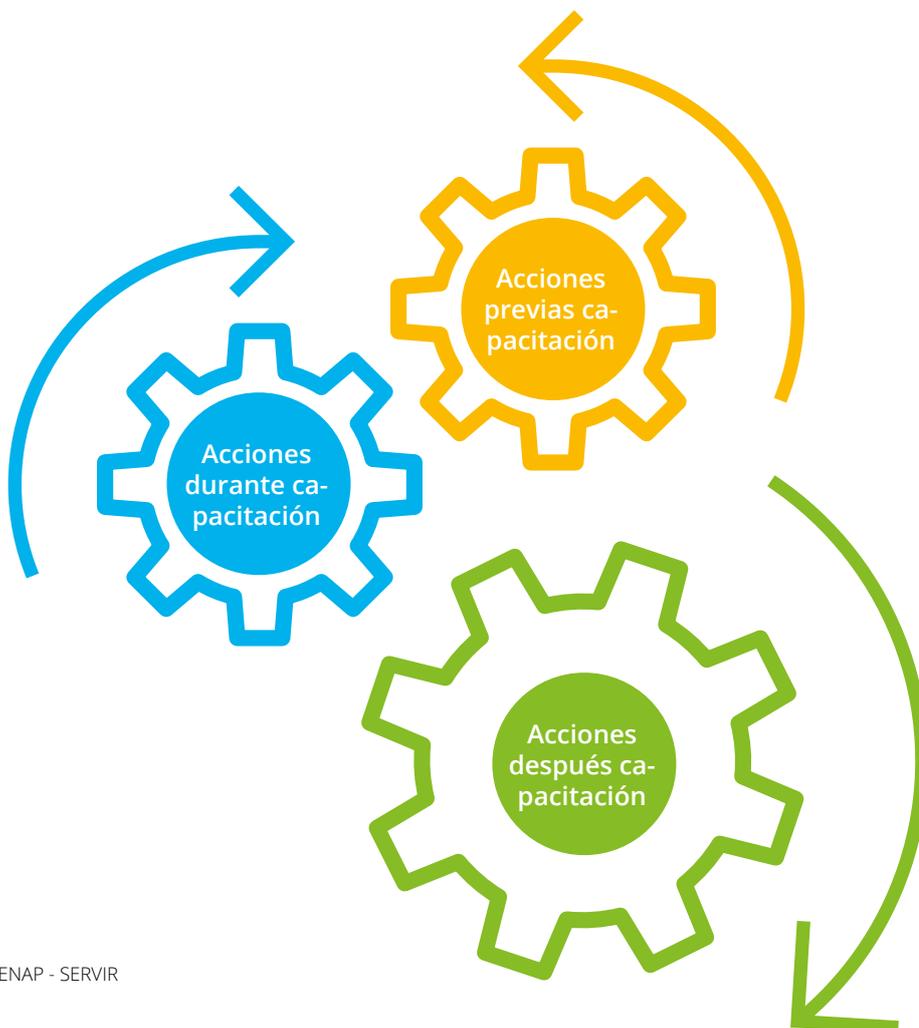
3.1 Etapa 2 del ciclo del Proceso de Capacitación: Ejecución

Es la etapa en la cual se ejecutan las capacitaciones aprobadas en el PDP, las acciones de seguimiento, se monitorea la realización de las mismas y se asegura la participación de los servidores civiles de la entidad.

Comprende las siguientes acciones:

- Acciones previas a la ejecución de la capacitación
- Acciones durante la ejecución de la capacitación
- Acciones después de la ejecución de la capacitación¹²

Gráfico 29: Acciones en la ejecución de la capacitación



Elaborado por: ENAP - SERVIR

¹² Tomado de: Directiva "Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas". 2016



3.1.1 Acciones previas a la ejecución de la capacitación



Para reflexionar:

- ¿Sabes qué acciones se desarrollan dentro de la etapa de ejecución?
- ¿Los adultos aprenden igual que los niños?
- ¿Cómo influyen las características del adulto en su aprendizaje?

La capacitación en gestión pública hace referencia a un público particular: el adulto trabajador, quien tiene características particulares que lo diferencian de un estudiante de pregrado. En este sentido, la oferta de capacitación debe contemplar en su propuesta un enfoque andragógico¹³ que incorpore los siguientes principios:

De horizontalidad: supone que el participante está en capacidad de dirigir su propio aprendizaje, lo cual se vuelve un estímulo motivador intrínseco.

De participación: supone que el estudiante está motivado por participar de manera activa en su aprendizaje. Esta participación se caracteriza por lo siguiente: “actividad crítica, intervención activa, interacción, flujo y reflujo de la información, confrontación de experiencias y diálogo”.¹⁴

A. El proceso de aprendizaje en los adultos

En el proceso de aprendizaje de los adultos se promueve la recuperación de saberes previos y a partir de ello, se construyen conocimientos vinculados con su realidad, por lo que se plantean situaciones a las que

¹³ Aprendizaje del adulto

¹⁴ TORRES ET AL. (2000) “La horizontalidad y la participación en la andragogía”. Universidad de los Andes. EDUCERE, artículos año 4, N° 10, julio - agosto - septiembre.

deben enfrentarse, poniendo en práctica sus experiencias de vida, tanto personales como las vinculadas al entorno de la entidad pública en la que prestan servicios y que servirán de base para la construcción del nuevo conocimiento a partir de la reflexión en función a los temas propuestos para aprender.

Así mismo, se promueve que su rol en el proceso de aprendizaje, sea activo, estableciendo relaciones y organizando su propio conocimiento.

De igual manera se debe tomar en cuenta la realidad, la problemática, el contexto de la entidad pública en la que se desempeña y en función a ello promover que el adulto que aprende proponga alternativas de solución que redunden en beneficio de su entorno personal y social.

¿Cómo aprenden los adultos?

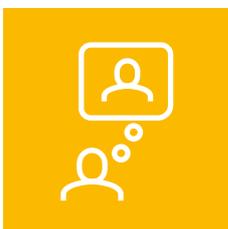
Para explicar ello se toma en cuenta el modelo teórico sustentado a partir de los trabajos de Malcolm Knowles en la segunda mitad del siglo XX. Este modelo teórico se basa en seis principios:¹⁵

→ La necesidad de saber:



Los adultos necesitan saber el **porqué**, deben entender algo antes de aprenderlo. Además, consideran los beneficios que obtendrán con dicho aprendizaje y el costo de no aprenderlo.

→ Autoconcepto:



Es la percepción que tiene cada persona de sí misma, sus habilidades y sus capacidades.

Los adultos se ven a sí mismos como **responsables** de sus acciones por lo que necesitan ser considerados y tratados como **capaces** de dirigirse. Por lo tanto, la acción de capacitación debe crear experiencias de aprendizaje que permitan a los participantes adultos **autodirigirse**.

¹⁵ Knowles, Malcom, Holton III, Elwood y Swanson, Richard (2001) Andragogía: el aprendizaje de los adultos. México: Oxford University Press, 2002



→ **El papel de la experiencia:**



Cuando se trata de enseñar a un grupo de adultos, es necesario tener en cuenta que este grupo puede ser muy **heterogéneo** en términos de intereses, estilos de aprendizaje, motivación, vida y metas, por lo que la acción de capacitación debe incluir técnicas prácticas que recurran a la **experiencia**, por ejemplo: grupos de discusión, ejercicios de simulación, estudio de casos, juego de roles, entre otros.

→ **Disposición para aprender:**



Los adultos aprenderán aquello que consideran que **necesitan saber** y que serán **capaces de hacer**.

→ **Orientación del aprendizaje:**



Los adultos se centran en lo habitual o usual. Por este motivo, cualquier actividad de capacitación debe presentar el **contexto** de **aplicación** del aprendizaje centrado en las situaciones de la vida cotidiana.

→ **Motivación Intrínseca:**



La mayoría de los adultos están motivados intrínsecamente para seguir desarrollándose y tener mejor desempeño.
La capacitación debe asegurar la incorporación de recursos que aseguren el afianzamiento de esta motivación.

A continuación, algunas actividades como estrategias para aplicar estos principios de andragogía en las acciones de capacitación a ejecutar:

Principios de andragogía	Actividades
La necesidad de saber	<ul style="list-style-type: none"> → Comunicar a los participantes los objetivos de la capacitación para que estén informados de lo que se espera que aprendan en las acciones de capacitación. → Asegurar que cada acción de capacitación tenga un propósito claro de aprendizaje.
Autoconcepto	<ul style="list-style-type: none"> → Evocar las propias experiencias en las actividades de aprendizaje. → Plantear actividades de aprendizaje que se adapten a situaciones que los participantes puedan desarrollar de manera autónoma.
El papel de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> → Recoger y considerar la experiencia y saberes de los participantes. → Vincular el contenido a situaciones reales y afines al quehacer de los participantes.
Disposición para aprender	<ul style="list-style-type: none"> → Vincular el contenido a situaciones de la vida real de los participantes. → Proponer situaciones de aprendizaje que puedan aplicar en la mejora de su desempeño laboral.
Orientación del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> → Plantear actividades de aprendizaje que se adapten a las necesidades e intereses de los participantes.
Motivación Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> → Establecer una clara conexión entre la capacitación y su aplicación en el trabajo. → Promover la elaboración de planes de acción para aplicar lo aprendido.

Los adultos tienen mayor incidencia y participación en su proceso de aprendizaje, por ello podrían presentar distintas reacciones frente a las acciones de capacitación:

→ **Resistencia:**

Considerar a las acciones de capacitación como una amenaza e incluso mostrarse en contra ya que podrían representar un cambio con consecuencias o resultados inciertos.



→ **Perdida de interés:**

Percibir que las acciones de capacitación no cumplen con las expectativas o no tienen una finalidad o utilidad bien definida porque no identificaron la utilidad u objetivo de manera clara y concreta.

→ **Curiosidad limitada:**

En algunos casos aceptan participar de la capacitación debido a que tienen interés en conocer sólo parte del contenido, por ello su interés se mantendrá mientras se desarrolle el contenido de interés.

→ **Impaciencia:**

La alta carga laboral, responsabilidades o poca disponibilidad de tiempo pueden ser factores que limiten su motivación, concentración y participación en la capacitación.

Frente a estas posibles barreras que se pueden presentar en el proceso de aprendizaje de los adultos es necesario implementar estrategias que ayuden a superarlas como:

- Formular objetivos de aprendizajes claros, medibles, de fácil comprensión y posibles de lograr.
- Plantear actividades que involucren a los participantes para que apliquen los nuevos conocimientos o habilidades desarrolladas.
- Promover que los conocimientos adquiridos en la capacitación sean factibles de implementar de manera objetiva para mejorar su desempeño laboral.
- Crear oportunidades para el aprendizaje continuo promoviendo: la participación en comunidades de interés, en otras capacitaciones o estudios de especialización; liderando actividades de aplicación o investigación; compartiendo aprendizajes en su entorno laboral, asesorando o apoyando de manera constructiva a sus pares, entre otros.

Considerar cómo es que se desarrolla el aprendizaje en los adultos, así como las posibles barreras que se pueden presentar, antes de que se den las acciones de capacitación, ayudará a plantear de forma más adecuada dichas capacitaciones.

B. Desarrollo o contratación del servicio de capacitación

Durante la etapa de ejecución se desarrollan **las acciones de capacitación** aprobadas en el PDP y aquellas que hayan sido incluidas a través de modificaciones.

Para la ejecución de la capacitación, primero se **selecciona a los proveedores de capacitación**, internos o externos, que van a brindar el servicio; siendo **responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos** velar y **asegurar la calidad** de la capacitación.

Asegurar la calidad del proveedor de la capacitación, involucra la formulación detallada de **las características y condiciones del servicio de capacitación en términos verificables**. Además, se debe realizar el **seguimiento y monitoreo** a la acción de capacitación a fin de asegurar el alcance del servicio, así como el compromiso de todos los involucrados.

B.1 Acciones de capacitación a cargo de proveedores externos e internos

Las acciones de capacitación pueden estar a cargo de:

→ **Proveedores externos:**

Universidades, institutos y centros de formación pública y privada, consultores nacionales e internacionales.

→ **Proveedores internos:**

Referidos a los servidores civiles de la entidad que son expertos en el tema de la capacitación programada.

La **Oficina de Recursos Humanos** es la encargada de elaborar los términos de referencia para contratar a los proveedores externos que se harán cargo de las acciones de capacitación que requiere la entidad.

Por su parte, la **Oficina de Logística** o la que haga sus veces, en el marco de su competencia, es la responsable de la contratación del servicio de capacitación requerido.

En el caso de los proveedores internos, la Oficina de Recursos Humanos comunicará al responsable del órgano o unidad orgánica donde presta servicios el servidor civil experto, la programación de las acciones de capacitación que tendrá a cargo a fin de que se le brinde las facilidades que garanticen la participación de dicho servidor.

B.2 Criterios para garantizar la calidad de las acciones de capacitación

La Oficina de Recursos Humanos debe garantizar la calidad de las acciones de capacitación considerando los criterios necesarios en los términos de referencia para contratar a los proveedores externos, en el caso de los proveedores internos estos criterios se coordinarán como parte de la planificación de las acciones de capacitación comprometidas. Algunos de estos criterios son¹⁶:

¹⁶ Cuadro basado en la Guía "Criterios de calidad para los programas de capacitación en el sector público" elaborada por CADESAN-GIZ en enero de 2014.



Criterios de calidad	Descripción a definirse en los TdR
Tema	<p>Los temas pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Específicos: referidos a un determinado sector de la gestión pública, por ejemplo: Norma técnica de salud: acreditación de EESS y Servicios Médicos de Apoyo.→ Transversales: referidos a temas comunes en distintos sectores de la gestión pública, por ejemplo: Igualdad de género y uso de lenguaje inclusivo, transparencia y acceso a la información pública, entre otros.
Duración	<p>Debe responder a las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none">→ ¿Se necesita una capacitación corta como refuerzo en algún tema o se necesita una capacitación de larga duración para desarrollar alguna capacidad?→ ¿Cuánto tiempo en horas durará la capacitación?
Intensidad horaria	<p>El horario de las acciones de capacitación deberá programarse considerando las actividades laborales de los servidores civiles, el nivel de responsabilidad y el tiempo que necesitará dedicar a la capacitación asignada.</p>
Modalidad de la capacitación	<p>A partir de la necesidad de contar con ofertas de capacitación en diferentes espacios y tiempos determinados, y considerando las ventajas que ofrecen en la actualidad de las tecnologías de información, se pueden implementar diferentes modalidades de estudio, como se detalla a continuación:</p> <p>Modalidad presencial: Acciones de capacitación en espacios físicos determinados y en tiempos definidos en horas de asistencia en dichos espacios.</p> <p>Modalidad virtual: Acciones de capacitación en espacios en línea (aulas virtuales, foros, videoconferencias, entre otros) a través de dispositivos conectados a Internet y en tiempos flexibles.</p> <p>Modalidad semipresencial: Acciones de capacitación que combinan las ventajas de las modalidades presencial y virtual. Se dan en espacios físicos y virtuales, así como en tiempos definidos y flexibles.</p>

Criterios de calidad	Descripción a definirse en los TdR
Plataformas virtuales (e-learning)	<p>La Plataforma virtual entendida como un medio de información y comunicación para transparentar la información obtenida en las acciones de capacitación.</p> <p>Se constituye como el espacio oficial donde se comparte los productos (materiales, tareas, trabajos, debates, consultas, otros) y resultados de las acciones de aprendizaje (notas de evaluación, encuestas, otros).</p> <p>En las modalidades presencial y semipresencial, es un espacio complementario al espacio físico y en la modalidad virtual es el espacio único de información, comunicación y gestión de los aprendizajes.</p>
Local de capacitación	<p>Se debe señalar las características necesarias del espacio físico donde se desarrollarán las acciones de capacitación considerando las condiciones adecuadas para el aprendizaje, entre ellas: la ventilación, la iluminación, el aforo, señales de seguridad, acceso para personas con discapacidad, entre otros.</p> <p>Se sugiere que el local se encuentre en un lugar diferente del espacio laboral para lograr mayor concentración de los participantes en las acciones de capacitación.</p>
Equipamiento	<p>Es importante definir las condiciones adecuadas del mobiliario (sillas y mesas) que se utilizará para las acciones de capacitación programadas, considerando el número de horas que se usará, así como la organización del mismo teniendo en cuenta la metodología que se ha definido.</p> <p>De igual manera, se debe detallar los equipos que se requerirán en las acciones de capacitación programadas: laptop, proyector multimedia, ecran, micrófono, punto de internet, entre otros.</p>
Experiencia institucional	<p>Es importante considerar un tiempo adecuado de experiencia del proveedor en el dictado del tema de la acción de capacitación que se está contratando para con ello prever mejores resultados.</p>
Requisitos para la postulación	<p>El proveedor del servicio de capacitación deberá acreditar la documentación necesaria para la contratación con el Estado y que evidencie el cumplimiento de los requisitos solicitados.</p> <p>Estos requisitos deben estar muy bien detallados.</p>
Evaluación de los participantes	<p>El proveedor debe señalar de manera clara y objetiva los instrumentos que aplicará para medir el logro de los aprendizajes en las acciones de capacitación programadas.</p>
Certificación	<p>Se debe señalar las condiciones mínimas para certificar, así como las entidades que estarán involucradas en dicho proceso de certificación.</p>



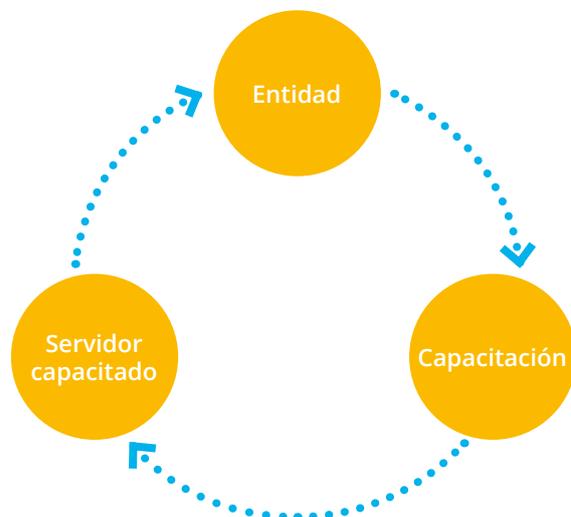
Importante

Durante la ejecución de la acción de capacitación, la ORH deberá verificar el cumplimiento del servicio conforme a los criterios establecidos en los términos de referencia (proveedor externo) o programación (proveedor interno), así como de los objetivos de la acción de capacitación.

Se trata de realizar constante seguimiento a lo largo de toda la etapa.

C. Compromisos de los beneficiarios de la capacitación

¿Encuentras alguna relación entre las imágenes y los compromisos que asume el beneficiario de una acción de capacitación?



Si bien es cierto la capacitación representa un beneficio para el servidor, ya que le permite mejorar y desarrollar las competencias o conocimientos que necesita para contribuir con el logro de los objetivos institucionales, también trae consigo algunos compromisos que el servidor debe cumplir como beneficiario de la capacitación y son los siguientes:

1. Permanecer en la entidad

Con ello se busca garantizar que la inversión que realiza la entidad al capacitar al servidor se vea reflejada en un mejor desempeño, en la mejora de los servicios o en el logro de algún objetivo institucional.

2. Aprobar o cumplir con la calificación mínima

Se busca garantizar que el servidor civil aprenda los contenidos de la capacitación para que pueda aplicarlos en su puesto de trabajo.

3. Cumplir con los requerimientos de evaluación

Es importante medir o evidenciar si se ha alcanzado el resultado esperado que se ha propuesto en los objetivos de la capacitación programada.

4. Transmitir los conocimientos adquiridos

Este compromiso busca que los conocimientos adquiridos no se queden con el servidor civil capacitado, sino que pueda ser replicado a aquellos servidores civiles que están involucrados con la materia de la capacitación.

A continuación, se explica en detalle el alcance de cada uno de estos compromisos:

C.1 Permanecer en la entidad

El servidor civil que ha sido beneficiado con la capacitación debe permanecer en la entidad por un tiempo determinado en función al **valor de la capacitación** y a la **duración de la capacitación**.

En caso de que el beneficiario de la acción de capacitación no cumpla con el tiempo de permanencia que le corresponde, deberá devolver el íntegro del valor de la capacitación o en su defecto devolver el remanente correspondiente.



Para determinar el tiempo de permanencia del servidor civil en la entidad se debe calcular el valor de la capacitación y la duración de la misma:



Elaborado por: ENAP - SERVIR

C.1.1 El valor de la Capacitación

Para calcular el valor de la Capacitación se utiliza la siguiente fórmula:

$$VC = CC + ECHS$$

VC: Valor de la **C**apacitación

CC: Costo de la **C**apacitación

ECHS: Equivalencia en **C**osto por **H**ora del **S**ervidor beneficiario de capacitación en función de su remuneración

En donde:

→ El Costo de la capacitación es:

$$CC = \text{costos directos} + \text{costos indirectos}$$

→ La Equivalencia en Costo por Hora del Servidor beneficiario de capacitación en función de su remuneración tiene dos posibilidades:

- Si la capacitación se ejecuta fuera del horario laboral, la equivalencia tendrá un valor de cero (0).
- Si la capacitación se ejecuta dentro del horario laboral, la equivalencia se deberá calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{ECHS} = \frac{\text{RS}}{30 \times 8} \times (\text{DC} - \text{FHT})$$

RS: Remuneración del **S**ervidor

DC: **D**uración de la **C**apacitación (en horas cronológicas)

FHT: Horas de capacitación que el servidor realiza **F**uera del **H**orario de **T**rabajo

Nota: Las horas académicas deben de convertirse a horas cronológicas.



Ejemplo 1

Juan presta servicios en la Municipalidad de Cutamayo, asistirá al Programa de Especialización denominado "Sistema de Control Interno" el cual tiene un costo total de S/.2,000.

Esta capacitación tendrá una duración de 180 horas cronológicas, en el horario de 15:00 a 20:00 horas, los lunes, miércoles y viernes por un periodo de 12 semanas.

Juan tiene una remuneración de S/ 3,000 y el horario de la jornada laboral de la entidad es de 08:00 a 17:00 horas.

¿Cuál será el valor de la capacitación de Juan?





Analizando los datos:

- Costo de la Capacitación (**CC**) = S/ 2,000
- Horario de la capacitación: Lu – Mi – Vi (15:00 a 20:00) durante 12 semanas
- Duración de la Capacitación (**DC**) = 180 horas cronológicas
- Remuneración del Servidor (**RS**) = S/ 3,000
- Jornada laboral de Juan: Lu a Vi (08:00 a 17:00)
- En este caso, parte de la capacitación se da durante la jornada laboral de Juan, por lo tanto, se debe calcular su equivalente en costo por hora de capacitación en función de su remuneración por la cantidad de horas de la jornada de servicio afectada (**ECHS**).

Calculando los datos:

1. Cálculo del ECHS

$$\text{ECHS} = \frac{\text{RS}}{30 \times 8} \times (\text{DC} - \text{FHT})$$

Primero se calcula el FHT (Cantidad de horas de capacitación que el servidor realiza fuera del horario de trabajo), para lo cual se tiene que:

Juan utilizará 03 horas posteriores a su jornada laboral para la realización de la capacitación (17:00 a 20:00), la cual se desarrollará en 03 sesiones por semana (Lu – Mi – Vi) durante 12 semanas, por lo tanto, la cantidad de horas de capacitación que Juan realiza fuera de su hora de trabajo (FHT) se calcula así:

FHT = 3 horas x 3 sesiones semanales x 12 semanas

FHT = 108 horas





Se reemplaza los datos en la fórmula:

$$ECHS = \frac{3,000}{30 \times 8} \times (180 - 108)$$

$$ECHS = S/ 900$$

2. Cálculo del Valor de la Capacitación

$$VC = CC + ECHS$$

$$VC = S/2,000 + S/900$$

$$VC = S/ 2,900$$

La solución es:

El valor de la Capacitación de Juan es: S/ 2,900.00



Ejemplo 2

Pepe presta servicios en la Autoridad Pesquera Estatal, el horario de su jornada laboral es de 08:00 a 16:45 horas y tiene una remuneración de S/ 2,800.

Pepe es beneficiario de una capacitación cuyo costo es de S/. 900, la capacitación se desarrollará durante 12 fechas en el horario de 16:00 a 18:00 horas.

¿Cuál será el valor de la capacitación de Pepe?





Analizando los datos:

- Costo de la Capacitación (**CC**) = S/ 900
- Horario de la capacitación: 16:00 a 18:00 durante 12 fechas
- Jornada laboral de Pepe: Lu a Vi (08:00 a 16:45)
- Remuneración del Servidor (**RS**) = S/ 2,800
- En este caso, parte de la capacitación se da durante la jornada laboral de Pepe, por lo tanto, se debe calcular el equivalente en costo por hora de capacitación en función de la remuneración por la cantidad de horas de la jornada de servicio afectada (**ECHS**).

Calculando los datos:

1. Cálculo de la duración de la Capacitación (DC):

$$DC = 2 \text{ horas} \times 12 \text{ fechas}$$

$$DC = 24 \text{ horas}$$

2. Cálculo del ECHS

$$ECHS = \frac{RS}{30 \times 8} \times (DC - FHT)$$

Primero se calcula el FHT (Cantidad de horas de capacitación que el servidor realiza fuera del horario de trabajo), para lo cual se tiene que:





Pepe utiliza 1 hora y 15 minutos fuera de su jornada, por fecha y son 12 fechas, entonces:

$$\text{FHT} = (1 + \frac{1}{4}) \text{ horas por fecha} \times 12 \text{ fechas}$$

$$\text{FHT} = 15 \text{ horas}$$

Se reemplaza los datos en la fórmula:

$$\text{ECHS} = \frac{\text{RS}}{30 \times 8} \times (\text{DC} - \text{FHT})$$

$$\text{ECHS} = \frac{2,800}{30 \times 8} \times (24 - 15)$$

$$\text{ECHS} = S/ 105$$

3. Cálculo del valor de la Capacitación (VC)

$$\text{VC} = \text{CC} + \text{ECHS}$$

$$\text{VC} = S/900 + S/105$$

$$\text{VC} = S/ 1,005$$

La solución es:

El valor de la Capacitación de Pepe es: S/ 1,005.00



Ejemplo 3

Claudia presta servicios en Gobierno Regional de Nororiente, el horario de su jornada laboral es de 08:00 a 16:45 horas y tiene una remuneración de S/ 4,800.

Claudia es beneficiaria de una capacitación cuyo costo es de S/ 500, la capacitación se desarrollará durante 7 fechas en el horario de 17:00 a 21:00 horas.

Calcular el valor de la capacitación en este caso.

Analizando los datos:

- Costo de la Capacitación (CC) = S/ 500
- Horario de la capacitación: 17:00 a 21:00 (4 horas cronológicas) durante 7 fechas
- Jornada laboral de Claudia: Lu a Vi (08:00 a 16:45)
- Remuneración del Servidor (RS) = S/ 4,800

Calculando los datos:

1. Cálculo de la duración de la Capacitación (DC):

$$DC = 4 \text{ horas} \times 7 \text{ fechas}$$

$$DC = 28 \text{ horas}$$

En este caso, la capacitación se da **fuera de la jornada laboral** de Claudia, por lo tanto, la cantidad de horas de capacitación que la servidora realiza fuera de su jornada de servicio **será igual a la duración de la capacitación**, es decir:

$$FHT = DC = 28$$





Reemplazando este dato en la fórmula para el cálculo de ECHS resulta cero (0), es decir:

2. Cálculo del ECHS

$$\text{ECHS} = \frac{\text{RS}}{30 \times 8} \times (\text{DC} - \text{FHT})$$

$$\text{ECHS} = \frac{4,800}{30 \times 8} \times (28 - 28)$$

$$\text{ECHS} = 0$$

3. Cálculo del valor de la Capacitación (VC)

$$\text{VC} = \text{CC} + \text{ECHS}$$

$$\text{VC} = \text{S/ } 500 + 0$$

$$\text{VC} = \text{S/ } 500$$

La solución es:

El valor de la Capacitación de Claudia es: S/ 500.00



Importante

Si toda la capacitación se da fuera del horario laboral, entonces $ECHS = 0$

y por lo tanto el valor de la Capacitación (VC) será igual al Costo de la Capacitación (CC)

C.1.2 El cálculo del tiempo de permanencia

Para determinar el periodo de permanencia del servidor civil capacitado se debe tener en consideración la siguiente tabla:

Valor de la capacitación	UIT (S/ 4,200)	Tiempo de permanencia (TPC)
Menor o Igual a 1/3 de UIT	Menor o igual a S/ 1,400	Doble de tiempo de duración de la capacitación + 30 días calendario
Mayor a 1/3 UIT hasta 2/3 UIT	De S/ 1,401 hasta S/ 2,800	Doble de tiempo de duración de la capacitación + 60 días calendario
Mayor a 2/3 UIT hasta 1 UIT	De S/ 2,801 hasta S/ 4,200	Doble de tiempo de duración de la capacitación + 120 días calendario
Mayor a 1 UIT a 2 UIT	De S/ 4,201 a S/ 8,400	Doble de tiempo de duración de la capacitación + 180 días calendario
Mayor a 2 UIT	De S/ 8,401 a más	Doble de tiempo de duración de la capacitación + 240 días calendario

Una vez determinado el Valor de la Capacitación (VC), se debe calcular el doble del tiempo de duración de la capacitación en días calendarios, para ello debemos aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = \frac{DC}{8} \times 2$$

La duración de la capacitación debe considerarse en horas cronológicas, en caso de que la capacitación esté expresada en horas lectivas o académicas, se debe realizar la conversión a horas cronológicas.



Ejemplo 4

Calcular el tiempo de permanencia para el caso del Ejemplo 1.

Analizando los datos:

→ DC = 180 horas cronológicas

Calculando los datos:

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = \frac{DC}{8} \times 2$$

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = \frac{180}{8} \times 2$$

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = 45 \text{ días calendario}$$





De acuerdo con la tabla "Conversión para determinar el tiempo de permanencia", el valor de la capacitación es de S/ 2,900.00 y corresponde al rango de S/ 2,766.67 hasta S/ 4,150

Por lo tanto, el tiempo de permanencia que le corresponde sería el doble de tiempo de duración de la capacitación + 120 días calendario.

$$\text{TPC} = \text{Doble de tiempo de la capacitación} + 120$$

$$\text{TPC} = 45 + 120$$

$$\text{TPC} = 165$$

La solución es:

El tiempo de permanencia al que se compromete Juan como beneficiario de la acción de capacitación es de 165 días calendarios.



Ejemplo 5

Calcular el tiempo de permanencia para el caso del Ejemplo 2.

Analizando los datos:

→ DC = 24 horas cronológicas

Calculando los datos:

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = \frac{DC \times 2}{8}$$

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = \frac{24 \times 2}{8}$$

$$\text{El doble de tiempo de la capacitación} = 6 \text{ días calendario}$$

De acuerdo con la tabla "Conversión para determinar el tiempo de permanencia", el valor de la capacitación es S/ 1,005 y corresponde al rango menor o igual a S/ 1,400.

Por lo tanto, el tiempo de permanencia que le corresponde sería el doble de tiempo de duración de la capacitación + 30 días calendario.

$$\text{TPC} = \text{Doble de tiempo de la capacitación} + 30$$

$$\text{TPC} = 6 + 30$$

$$\text{TPC} = 36$$

La solución es:

El tiempo de permanencia al que se compromete Pepe como beneficiario de la acción de capacitación es de 36 días calendarios.



Ejemplo 6

Andrea es beneficiaria del Curso de Atención al Cliente Interno y Externo, el cual es brindado por la Universidad de Piura, cuyo costo es de S/. 600, esta capacitación se realizará de 02:00 a 05:00 pm, tiene una duración de 20 horas académicas y se desarrolla en 05 sesiones.

Andrea tiene una remuneración de S/. 3,000 y su jornada de servicio es de 08:00 am a 05:00 pm

¿Cuál es el valor de la capacitación y cuál es el tiempo de permanencia?

Analizando los datos:

- Costo de la Capacitación (CC) = S/ 600
- DC = 20 horas académicas (para efectos del presente ejercicio se considera como hora académica 45 minutos)
- Remuneración del Servidor (RS) = S/ 3,000
- Jornada laboral de Andrea: Lu a Vi (08:00 a 17:00)

Calculando los datos:

1. Cálculo de la duración de la Capacitación (DC):

Este cálculo se realiza en horas cronológicas, recordando que una hora académica son 45 minutos y una hora cronológica son 60 minutos:

$$DC = 20 \text{ horas académicas} \times 45 / 60 = 15$$

$$DC = 15 \text{ horas cronológicas}$$





En este caso, toda la capacitación se da dentro de la jornada laboral de Andrea, por lo tanto, la cantidad de horas de capacitación que el servidor realiza **fuera de su jornada** de servicio es igual a cero horas, es decir:

$$\text{FHT} = 0$$

El FHT se reemplaza en la fórmula para el cálculo de ECHS.

2. Cálculo del ECHS

$$\text{ECHS} = \frac{\text{RS}}{30 \times 8} \times (\text{DC} - \text{FHT})$$

$$\text{ECHS} = \frac{3,000}{30 \times 8} \times (15 - 0)$$

$$\text{ECHS} = 187.5$$

3. Cálculo del valor de la Capacitación (VC)

$$\text{VC} = \text{CC} + \text{ECHS}$$

$$\text{VC} = 600 + 187$$

$$\text{VC} = S/ 787.5$$

4. Cálculo del Tiempo de Permanencia (TPC)

De acuerdo a la tabla "Conversión para determinar el tiempo de permanencia":





VC = S/ 787.50 corresponde al rango menor o igual a S/ 1,400, por lo tanto, el tiempo de permanencia que le corresponde sería el doble de tiempo de duración de la capacitación + **30 días calendario**.

$$\text{TPC} = \frac{\text{DC} \times 2}{8} + 30$$

$$\text{TPC} = \frac{15 \times 2}{8} + 30$$

$$\text{TPC} = 34 \text{ días calendario}$$

La solución es:

El tiempo de permanencia al que se compromete Andrea como beneficiaria de la acción de capacitación es de 34 días calendarios.



Ejemplo 7

Luis es beneficiario de la acción de capacitación denominada "Java 7.0" la cual se dictará los lunes, miércoles y viernes de 7:00 a 10:00 pm, durante 06 semanas en el Instituto EDUXTEX, cuyo costo directo es de S/. 4,500.

Luis tiene una remuneración de S/. 7,500 y su jornada de servicio es de 08:30 am a 05:30 pm.

¿Cuál sería el valor de la capacitación y el tiempo de permanencia de Luis?





Analizando los datos:

- Horario de la capacitación: lunes, miércoles y viernes de 7:00 a 10:00 pm (3 horas cronológicas) durante 6 semanas
- Costo de la Capacitación (**CC**) = S/ 4500
- Remuneración del Servidor (**RS**) = S/ 7,500
- Jornada laboral de Luis: Lu a Vi (08:30 am a 5:30 pm)

Calculando los datos:

1. Cálculo de la duración de la Capacitación (DC):

Este cálculo se realiza en horas cronológicas, recordando que una hora académica son 45 minutos y una hora cronológica son 60 minutos:

$$DC = 9 \text{ horas semanales} \times 6 \text{ semanas}$$

$$DC = 54 \text{ horas cronológicas}$$

En este caso la capacitación se da **fuera de la jornada laboral** de Luis, por lo tanto, la cantidad de horas de capacitación que el servidor realiza **fuera de su jornada de servicio** será igual a la duración de la capacitación.

$$FHT = DC = 54$$

2. Cálculo del ECHS

$$ECHS = \frac{RS}{30 \times 8} \times (DC - FHT)$$

$$ECHS = \frac{7,500}{30 \times 8} \times (54 - 54)$$

$$ECHS = 0$$





3. Cálculo del valor de la Capacitación (VC)

$$VC = CC + ECHS$$

$$VC = 4,500 + 0$$

$$VC = S/ 4,500$$

4. Cálculo del Tiempo de Permanencia (TPC)

De acuerdo a la tabla "Conversión para determinar el tiempo de permanencia":

VC = S/ 4,500 corresponde al rango S/ 4,200 a S/ 8,400, por lo tanto, el tiempo de permanencia que le corresponde sería el doble de tiempo de duración de la capacitación + **180 días calendario**.

$$TPC = \frac{DC}{8} \times 2 + 30$$

$$TPC = \frac{54}{8} \times 2 + 180$$

$$TPC = 194 \text{ días calendario}$$

La solución es:

El tiempo de permanencia al que se compromete Luis como beneficiario de la acción de capacitación es de 194 días calendarios.



Importante

Las fórmulas aplicables para determinar el valor de la capacitación, el tiempo de permanencia, la duración de la capacitación y el cálculo del remanente se encuentran en el numeral 6.4.2.3 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”. Además, puede utilizar como herramienta la Calculadora desarrollada por SERVIR, disponible en su página web*.

*(www.servir.gob.pe/gdc/calculadora)

C.2 Aprobar la capacitación

El beneficiario de la capacitación estará obligado a aprobar o cumplir con la calificación mínima establecida por la entidad.

Cuando las acciones de capacitación estén a cargo de servidores civiles expertos, les corresponde a éstos, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, establecer la nota mínima aprobatoria, y si las acciones de capacitación están a cargo de proveedores externos, éstos fijarán la nota mínima aprobatoria a la que los beneficiarios deberán sujetarse; a menos de que exista alguna política interna de capacitación de la entidad que señale una nota mínima aprobatoria.

En ambos casos el servidor civil capacitado debe acreditar documentalmente haber alcanzado la nota mínima aprobatoria, caso contrario le será aplicable las penalidades correspondientes, de existir acciones de capacitación en las cuales no sea necesario la emisión de una calificación, se deberá establecer el máximo de inasistencias permitidas.



C.3 Cumplir con los requerimientos de evaluación

El servidor civil capacitado debe cumplir con los requerimientos de la evaluación que se haya definido de acuerdo a la naturaleza de la acción de capacitación.

Cada acción de capacitación debe contener al menos un nivel de evaluación a través del cual se pueda medir los resultados obtenidos de esta.

Los niveles de evaluación pueden ser: Reacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto.

C.4 Transmitir los conocimientos adquiridos

El servidor civil capacitado se compromete a transmitir, a solicitud de la entidad, los conocimientos adquiridos en la acción de capacitación, podrá hacerlo a través de una charla o taller, orientada a aquellos servidores cuyas funciones se encuentren directamente relacionados al objeto de la capacitación y corresponderá a la Oficina de Recursos Humanos realizar las coordinaciones con el servidor beneficiario a fin de brindar las facilidades necesarias para el desarrollo de la actividad (espacio físico, materiales, equipos multimedia, etc.).

Es recomendable que el periodo en el cual se realice la transmisión de conocimientos o réplica sea dentro de un plazo que no supere los 30 días de culminada la capacitación.

C.5 Formalización de los compromisos

Los compromisos derivados de la capacitación se formalizan mediante la suscripción de una carta de compromisos, por parte del servidor civil beneficiario de la capacitación, antes de iniciada la acción de capacitación.

La Oficina de Recursos Humanos resguardará este documento, además de los compromisos antes señalados, el valor de la capacitación, el tiempo de permanencia y las penalidades en caso de incumplimiento.

A continuación, se explica un modelo de carta de compromisos asumidos para la capacitación, el cual contiene todos los elementos necesarios que permiten que el servidor civil beneficiario de la capacitación conozca la relevancia de capacitarse.

Carta de Compromiso (Contenidos mínimos)

Apellidos y Nombres:	
Puesto:	
Órgano o Unidad Orgánica:	
Nombre de la Acción de Capacitación	
Proveedor de Capacitación	
Número de horas de la capacitación	
Costo de la Capacitación	Costos Directos: () Monto: S/ _____ Costos Indirectos: () Monto: S/ _____
Valor de la Capacitación	
Tiempo de Permanencia	
Tipo de Capacitación	Formación Laboral () Formación Profesional ()
Otros:	Firma del beneficiario, N° de Documento Nacional de Identidad (DNI), Huella digital

Compromisos asumidos:

- a) Permanecer en la entidad el tiempo establecido o devolver el valor de la capacitación calculado o, en caso corresponda, el remanente de dicho valor.
- b) Participar y colaborar en las evaluaciones previas o posteriores, que se desarrollen como parte de la capacitación.
- c) Cumplir con el 100% de asistencia y obtener la nota aprobatoria requerida por el proveedor de capacitación.
- d) Obtener y acreditar la certificación de la capacitación de la cual es beneficiario.
- e) Entregar una copia fedateada de la certificación a la Oficina de Recursos Humanos, para la actualización del legajo personal, dentro de los treinta (30) días hábiles de culminada la capacitación.
- f) Transmitir los conocimientos adquiridos a otros servidores, cuando lo solicite la entidad.

Penalidades:

- a) En caso de incumplimiento al tiempo de permanencia por renuncia, o de no superar la nota mínima devolverá el valor de la capacitación o el remanente de corresponder.
- b) En caso de incumplimiento de los compromisos asumidos, no podrá ser beneficiario de otra acción de capacitación por el periodo de seis (06) meses luego de culminada la capacitación.
- c) En caso de incumplimiento de los compromisos asumidos, estos serán registrados en su legajo personal.



A continuación, se presenta una carta de compromiso que no contempla todos los aspectos mínimos, antes señalados:

Carta de compromiso

Nombres de la capacitación	
Proveedor de capacitación	
Número de horas de la capacitación	
Monto de la capacitación	
Financiamiento	100% () Parcial ()
Formación Laboral ()	Formación Profesional ()

No se señala el valor de la capacitación

Como parte de la responsabilidad me comprometo a:

- a) Permanecer en la entidad por el doble del tiempo que dure la capacitación.
- b) Participar y colaborar en todas las actividades de la capacitación.
- c) Cumplir con el 100% de asistencia.
- d) Obtener la nota aprobatoria.
- e) Entregar una copia fedateada de la certificación a la Oficina de Recursos Humanos, para la actualización del legajo personal.
- f) Transmitir los conocimientos adquiridos a otros servidores.

No se detallan las penalidades

No explican detalladamente los compromisos a asumir

FIRMA:
BENEFICIARIO DE LA CAPACITACIÓN
ORGANO O UNIDAD ORGÁNICA
DNI:

Fecha de Inicio:
Fecha de Fin:

D. Facilidades de la capacitación

Previo a la ejecución de la capacitación, la entidad debe garantizar la participación del servidor civil beneficiario, para ello otorgará la licencia o asignará la comisión de servicios según corresponda por el periodo que comprenda la capacitación y siempre que se encuentre en el PDP¹⁷, independientemente si es financiada total o parcialmente por la entidad.

D.1 Comisión de servicios por capacitación

Implica la ausencia parcial o total de la jornada laboral cuya finalidad es brindar las facilidades para que el servidor participe de una acción de capacitación.

La comisión de servicios puede exceder los treinta (30) días calendario por vez, y corresponderá a la Oficina de Recursos Humanos gestionar la comisión de servicios de conformidad con las normativas internas de la entidad y en caso la capacitación se diera fuera del ámbito nacional, se asignará de acuerdo a las normas que regulan los viajes al exterior de los servidores civiles¹⁸.

Corresponde otorgar comisión de servicios por Formación Laboral en los siguientes supuestos:

- Cuando la acción de capacitación provenga de los planes de mejora de los servidores civiles con calificación de rendimiento sujeto a observación (Prioridad A).
- Cuando la acción de capacitación sea originada por nuevas funciones, herramientas u otros cambios que afecten el funcionamiento de la entidad (Prioridad B).
- Cuando la acción de capacitación este orientada al cierre de brechas identificadas en diagnósticos institucionales, de entes rectores o planes de mejora de los servidores de la entidad (Prioridad C).

D.2 Licencias por capacitación

Son autorizaciones para que el servidor se ausente de la entidad uno o más días, con la finalidad que pueda asistir a una acción de capacitación que comprende la totalidad de la jornada laboral.

¹⁷ Para las acciones de capacitación que no se encuentren dentro del PDP, la entidad no se encuentra obligada a otorgar la licencia o asignar la comisión de servicios que el servidor solicite.

¹⁸ Ley N° 27619 y Decreto Supremo N° 047-2002-PCM



Corresponderá otorgar licencia por Formación Laboral en los siguientes casos:

- Cuando la capacitación este orientada a facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales de mediano plazo (D).
- Cuando la capacitación este orientada al fortalecimiento del servicio civil (E).



Importante

Cuando la capacitación es virtual no se otorgará licencia. En los casos en los que la capacitación es semi-presencial solo se otorgará licencia para las sesiones presenciales que están dentro de la jornada laboral.

3.1.2 Acciones durante la ejecución de la capacitación

Seguimiento y monitoreo del desarrollo de la acción de capacitación

El seguimiento y monitoreo de la acción de la capacitación permite recoger información relevante respecto a su desarrollo y ejecución, así como verificar el avance en los objetivos previstos. Así tenemos que a partir de estas acciones es posible:

- Obtener resultados parciales sobre el progreso de las acciones de capacitación.
- Que la toma de decisiones ante las posibles dificultades se ejecute de manera oportuna.
- Contar con información que permita implementar mejoras en las acciones de capacitación actuales o futuras.

Así, para llevar a cabo el seguimiento y monitoreo durante la acción de capacitación, la Oficina de Recursos Humanos deberá:

- Verificar y asegurar el normal desarrollo de la acción de capacitación: Implica registrar las fechas de inicio y final de la acción de capacitación, a fin de hacer seguimiento al proveedor respecto al cumplimiento de las sesiones y al servidor respecto de los compromisos asumidos como parte de la capacitación.
- Contar con un registro de asistencia de los participantes por sesión por cada acción de capacitación,

en los casos en los que la capacitación se brinde en la entidad (pudiendo estar a cargo de un experto civil de la entidad o de un proveedor externo).

Para las acciones de capacitación que se brinden fuera de la entidad, la Oficina de Recursos Humanos deberá solicitar el registro de asistencias al proveedor de la capacitación.

- Requerir al proveedor las calificaciones parciales del servidor civil beneficiario al término de la acción de capacitación, a fin de determinar si le corresponde o no la aplicación de las penalidades. Cuando se trate de acciones de capacitación que no requieran de calificación, las asistencias servirán para determinar el cumplimiento de algunos de los compromisos asumidos por el servidor.



Importante

La Oficina de Recursos Humanos, como encargada de la ejecución del Plan de Desarrollo de las Personas, es la responsable de realizar el seguimiento y monitoreo a la Acción de Capacitación, a fin de asegurar que se cumpla con la calidad propuesta por parte del proveedor.

3.1.3 Acciones después de la ejecución de la capacitación

Una vez culminada la capacitación, la Oficina de Recursos Humanos completará la Matriz de Ejecución del PDP. Es importante mencionar que sólo podrán ejecutarse aquellas capacitaciones que se encuentren en el PDP aprobado o que hayan sido incorporadas a través de una modificación del PDP.

A. Matriz de Ejecución del PDP

Es una herramienta en la cual se consigna los datos más relevantes de las acciones de capacitación desarrolladas durante un periodo fiscal. Esta Matriz debe ser remitida a SERVIR al siguiente año de su ejecución como anexo al PDP vigente.

Si el PDP ha sufrido modificaciones, la Matriz de Ejecución del PDP deberá contar con la información que sustente las modificaciones realizadas.



Realizar el seguimiento y monitoreo a la acción de capacitación permitirá obtener información inmediata que servirá para la toma de decisiones oportunas, así como recopilar información que podría contribuir a la planificación de las acciones de capacitación futuras.

Asimismo, el tener registrada las acciones de capacitación ejecutadas en la Matriz de Ejecución de PDP, permitirá que esta información pueda servir como insumo para la planificación de acciones de capacitación futuras.

B. Aplicación de penalidades

Se aplican las penalidades cuando el servidor beneficiario de la capacitación ha incumplido con alguno de los compromisos ya antes desarrollados, en ese sentido la Oficina de Recursos Humanos determina la penalidad que corresponde.

A continuación, se señalan algunas de las penalidades:

- En caso no obtenga la nota mínima aprobatoria, el servidor deberá devolver el íntegro del valor de la capacitación.
- En caso desista de la capacitación, el servidor deberá asumir los gastos adicionales que se generen, sin perjuicio de la devolución del valor de la capacitación contratada.
- En caso de renuncia o incumplimiento al tiempo de permanencia el servidor deberá devolver el íntegro del valor de la capacitación o el remanente en caso corresponda.
- En caso de incumplimiento de los compromisos, el servidor no podrá ser beneficiario de otra acción por un periodo mínimo de seis (6) meses.
- El incumplimiento de los compromisos será registrado en su legajo personal.

En el siguiente cuadro se presenta la relación entre los compromisos y las penalidades asociadas al incumplimiento de éstos:

Compromiso que no se cumple	Penalidad que origina
Tiempo de permanencia	Devolver el Valor de la Capacitación (VC) o el Remanente del Valor de la Capacitación (RVC), según corresponda.

Compromiso que no se cumple	Penalidad que origina
Aprobar la capacitación	Devolver el Valor de la Capacitación (VC).
Someterse a evaluación	No podrá acceder a una nueva capacitación hasta que haya pasado como mínimo seis (06) meses ¹⁹ de finalizada la capacitación y se registra en el Legajo del Servidor.
Transmitir los conocimientos adquiridos	La ORH registra el incumplimiento del compromiso en el Legajo del Servidor ²⁰

Comprobado el incumplimiento del compromiso, la Oficina de Recursos Humanos comunicará al servidor civil beneficiario de la capacitación, formalmente, el incumplimiento y las penalidades que corresponda aplicarse.

Devolver el íntegro del valor de la capacitación o en su defecto el remanente según corresponda

Esta penalidad contempla dos supuestos:

- Cuando el servidor civil beneficiario de la capacitación deja de prestar servicios en la entidad, por causa imputable a éste, durante el desarrollo de la acción de capacitación o desde el día siguiente de culminada dicha acción, en este caso, el servidor devolverá el íntegro del **valor de la capacitación**, cuyo cálculo se desarrolló anteriormente.
- Cuando el beneficiario de capacitación deja de prestar servicios en la entidad, por causa imputable a éste, antes de cumplir con el tiempo de permanencia al que se había comprometido, en este caso,

¹⁹ La entidad podrá determinar cómo política interna un plazo mayor al señalado, a fin de impulsar la evaluación de la capacitación para determinar los resultados alcanzados.

²⁰ Se registra como un desmerito con la finalidad de promover que el servidor civil beneficiario trasmita y replique los conocimientos adquiridos.



devolverá el **remanente del valor de la capacitación** (RVC), el cual es calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{RVC} = \text{VC} \times \frac{(\text{TPC} - \text{TPR})}{\text{TPC}}$$

RVC: Remanente del **V**alor de la **C**apacitación

VC: **V**alor de la **C**apacitación

TPC: **T** tiempo de **P**ermanencia (se computan en días calendarios, la conversión se realiza en función al valor de la **C**apacitación)

TPR: **T** tiempo de **P**ermanencia **R**eal (se computan en días calendarios, al día siguiente hábil de culminada la acción de capacitación)

Para efectos de los presentes ejercicios se debe considerar todos los días como hábiles.



Ejemplo 8

María prestó servicios en la entidad. Tiene una remuneración de S/. 4,500, ha sido beneficiaria de una acción de capacitación denominada "Diploma en Gestión de Personas" cuya inversión fue de S/ 3,900, la misma que tuvo una duración de 104 horas cronológicas.

Se desarrolló en 2 sesiones por semana por un periodo de 2 meses (04 mayo – 30 junio), en el horario de 19:00 a 22:00 horas. El horario de la jornada laboral es de 08:30 a 17:30 horas.

En el mes de setiembre María renuncia a la entidad, siendo su último día de trabajo el día 23 de ese mes.





¿Cuál sería el remanente que María debería devolver a su entidad?

Analizando los datos:

- Costo de la Capacitación (CC) = S/ 3,900
- Remuneración del Servidor (RS) = S/ 4,500
- Duración de la Capacitación (DC) = 104 horas cronológicas

Calculando los datos:

1. Cálculo de la duración del Valor de la Capacitación (VC):

En este caso la capacitación se da fuera de la jornada laboral de María, por lo tanto, la cantidad de horas de capacitación que la servidora realiza fuera de su jornada de servicio es igual a la duración de la capacitación, es decir, FHT = DC = 104 horas, lo cual reemplazando en la fórmula para el cálculo de ECHS da cero:

$$ECHS = \frac{RS}{30 \times 8} \times (DC - FHT)$$

Reemplazando en la fórmula:

$$ECHS = \frac{4,500}{30 \times 8} \times (104 - 104)$$

$$ECHS = 0$$

$$VC = CC + ECHS$$

$$VC = 3,900 + 0$$

$$VC = S/ 3,900$$

2. Cálculo del Tiempo de Permanencia (TPC)

De acuerdo a la tabla "Conversión para determinar el tiempo de permanencia":





VC = S/ 3,900 corresponde al rango de S/ 2,800 hasta S/ 4,200 por lo tanto, el tiempo de permanencia que le corresponde sería el doble de tiempo de duración de la capacitación + **120 días calendario**.

$$\text{TPC} = \frac{\text{DC} \times 2 + 120}{8}$$

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$\text{TPC} = \frac{104 \times 2 + 120}{8}$$

$$\text{TPC} = 146 \text{ días calendario}$$

3. Cálculo del Remanente del Valor de la Capacitación (RVC)

La capacitación de María culminó en junio, por tanto, se contabiliza a partir del día siguiente hábil de culminada la capacitación; haciéndose el conteo María ha permanecido en la entidad 85 días (del 1 de julio al 24 de setiembre).

$$\text{TPR} = 85 \text{ días calendario}$$

Calcular con los datos en la fórmula:

$$\text{RVC} = \frac{\text{VC} \times (\text{TPC} - \text{TPR})}{\text{TPC}}$$

$$\text{RVC} = \frac{3,900 \times (146 - 85)}{146}$$

$$\text{RVC} = \text{S/ } 1,629.45$$

La solución es:

El remanente del valor de la capacitación de María es S/ 1,629.45.



Ejemplo 9

Martha presta servicios en la Municipalidad del Corregidor cuya jornada laboral es desde las 08:00 a las 17:00 horas, tiene una remuneración de S/. 6,000 y ha sido beneficiaria de una media beca para el “Programa de Gobernabilidad”.

El costo total de la beca es de S/. 7,500 y ha sido otorgada por una entidad privada, la Municipalidad del Corregidor ha cofinanciado la beca por el monto de S/. 3,500.

El Programa se desarrolló en 36 fechas, de 15:00 a 19:00 horas culminando el 15 de setiembre.

Martha presenta su carta de renuncia, la cual se hará efectiva al día 30 del mismo mes.

¿Cuál sería el remanente que María debería devolver a su entidad?

Analizando los datos:

- Remuneración del Servidor (RS) = S/ 6,000
- Costo de la Capacitación (CC) = 3,500 (se considera solo el monto asumido por la entidad)
- Horario de la capacitación: De 15:00 a 19:00 (4 horas) por 36 sesiones
- Horario de trabajo: 08:00 a 17:00 horas

Calculando los datos:

1. Cálculo de la duración del Valor de la Capacitación (VC):

Primero se calcula la Duración de la Capacitación (DC)

$$DC = 4 \text{ horas} \times 36 \text{ fechas}$$

$$DC = 144 \text{ horas cronológicas}$$





En este caso se ve, además que parte de la capacitación se da durante la jornada laboral de Martha, por lo tanto, se debe calcular su equivalente en costo por hora de capacitación en función de su remuneración por la cantidad de horas de la jornada de servicio afectada (ECHS)

$$ECHS = \frac{RS}{30 \times 8} \times (DC - FHT)$$

Luego se calcula el FHT (Cantidad de horas de capacitación que el servidor realiza fuera de su jornada de servicio). En ese sentido, Martha utiliza 2 horas fuera de su jornada, por fecha y son 36 fechas:

$$FHT = 2 \text{ horas} \times 36 \text{ fechas}$$

$$FHT = 72 \text{ horas cronológicas}$$

Ahora se reemplaza en la fórmula:

$$ECHS = \frac{6,000}{30 \times 8} \times (144 - 72)$$

$$ECHS = 1,800$$

$$VC = CC + ECHS$$

$$VC = 3,500 + 1,800$$

$$VC = S/ 5,300$$

2. Cálculo del Tiempo de Permanencia (TPC)

De acuerdo a la tabla "Conversión para determinar el tiempo de permanencia":

VC = S/ 5,300 corresponde al rango de S/ 4,200 hasta S/ 8,400 por lo tanto, el tiempo de permanencia que le corresponde sería el doble de tiempo de duración de la capacitación + **180 días calendario**.





$$\text{TPC} = \frac{\text{DC} \times 2 + 180}{8}$$

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$\text{TPC} = \frac{144 \times 2 + 180}{8}$$

$$\text{TPC} = 216 \text{ días calendario}$$

3. Cálculo del Remanente del Valor de la Capacitación (RVC)

La capacitación de Martha culminó el 15 de setiembre, por tanto, se contabiliza a partir del día siguiente hábil de culminada la capacitación; haciéndose el conteo Martha ha permanecido en la entidad 15 días (Del 16 de setiembre al 30 de setiembre).

$$\text{TPR} = 15 \text{ días calendario}$$

Calcular con los datos en la fórmula:

$$\text{RVC} = \frac{\text{VC} \times (\text{TPC} - \text{TPR})}{\text{TPC}}$$

$$\text{RVC} = \frac{3,500 \times (216 - 15)}{216}$$

$$\text{RVC} = S/ 3,256.90$$

La solución es:

El remanente del valor de la capacitación de Martha es de S/ 3,256.90.



3.2 Criterios aplicables para las modificaciones al PDP



Para reflexionar:

¿Estructura con flexibilidad en el PDP? Ventajas y desventajas

A. Supuestos que permiten la modificación del PDP

El PDP es un instrumento de gestión de carácter flexible, el cual puede ser modificado de manera excepcional en los siguientes supuestos:

- Cuando la entidad varía algún aspecto de una acción de capacitación, ya programada en el PDP, incrementando con ello el presupuesto originalmente asignado para dicha acción, como por ejemplo si se varía la modalidad de semi-presencial a presencial y con ello el costo final de la capacitación supera el presupuesto que se había asignado.
- Cuando la entidad incluye acciones de capacitación que no han sido previstas en el PDP aprobado, como por ejemplo cuando se da un cambio normativo y el personal técnico requiere actualizar sus conocimientos.

B. Procedimiento para modificar el PDP

B.1 Presentación de la propuesta de modificación

La modificación del PDP se inicia con la presentación de la propuesta de dicha modificación, los únicos que pueden proponer una modificación al PDP son los responsables de un órgano o unidad orgánica de la entidad.

La propuesta de modificación se debe presentar a la Oficina de Recursos Humanos con un informe técnico fundamentando la modificación, debe evidenciarse la alineación de la capacitación al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad, el presupuesto requerido para su ejecución y las razones de por qué en la fase de diagnóstico (DNC) esta necesidad de capacitación no fue identificada y priorizada por el órgano respectivo.

B.2 Evaluación de la propuesta de modificación

El procedimiento de evaluación de la propuesta de modificación está a cargo de la Oficina de Recursos Humanos o del Comité de Planificación de la Capacitación. Para determinar la competencia en la evaluación se considera la inversión que realiza la entidad y que se presenta a través de los siguientes supuestos:

Supuestos			
Oficina de Recursos Humanos	Acciones de capacitación, no previstas en el PDP, cuyo costo final no supera el equivalente a una (1) UIT por servidor.	Acciones de capacitación ya programadas en el PDP, con algunas variaciones, y con un costo final que no supera el equivalente a una (1) UIT por servidor.	Acciones de capacitación, no previstas en el PDP, que no generan costo alguno a la entidad (becas públicas o privadas).
El Comité de Planificación de la Capacitación	Acciones de Capacitación no previstas en el PDP, cuyo costo final supera el equivalente a una (1) UIT por servidor.	Acciones de Capacitación ya programadas en el PDP, con algunas variaciones, cuyo costo final supera el equivalente a una (1) UIT por servidor.	



B.3 Criterios para evaluar la pertinencia de la propuesta de modificación

- Alineación de la capacitación propuesta, con las funciones del puesto del servidor que será beneficiado.
- Aporte al logro de los objetivos institucionales.
- Beneficio de la capacitación para el órgano o entidad.
- Razones de por qué en la fase de diagnóstico (DNC) la necesidad de capacitación no fue identificada o priorizada.
- Si requiere presupuesto institucional, que permita viabilizar la ejecución de la capacitación en caso de incorporarse al PDP.

B.4 Aprobación y aplicación de la modificación

En el procedimiento de aprobación se elabora un informe o un acta presentados por la Oficina de Recursos Humanos o el Comité de Planificación de la Capacitación respectivamente, en dichos documentos se determina la pertinencia de la modificación del PDP considerando la aplicación de los criterios arriba revisados.

El titular de la entidad aprueba de manera expresa la modificación del PDP sustentada en los documentos mencionados.

Luego la Oficina de Recursos Humanos, deberá programar la ejecución de las acciones de capacitación incorporadas en la modificación del PDP y una vez ejecutadas deberán registrarse en la Matriz de Ejecución de PDP.

Le corresponde a la entidad definir el tipo de documento (resolución, memorándum, u otro) que formalice la modificación del PDP aprobado.

A continuación, se presentan algunos ejemplos que evidencian la aplicación de los criterios que deben considerar los órganos para sustentar las propuestas de modificación del PDP:

Caso N° 1

<p>Situación</p>	<p>El PDP de una entidad X tiene 30 acciones de capacitación aprobadas; una de ellas tiene como beneficiaria a María en la capacitación “Estadística Descriptiva” programada para el tercer trimestre del presente año; sin embargo, María ha presentado su renuncia.</p> <p>Por lo tanto, el órgano en el cual María prestaba servicios presenta una propuesta para modificar el PDP por la cual solicita que se retire la capacitación de María y se incorpore otra acción de capacitación orientada a Pablo.</p>
<p>¿Cómo proceder?</p>	<p>El órgano deberá presentar un informe técnico que sustente la razón por la cual se debe retirar la capacitación de María en el PDP (desaparece la necesidad de capacitación).</p> <p>Para la capacitación de Pablo, se requiere señalar el beneficio de la capacitación para el órgano o la entidad, la alineación de la capacitación con las funciones de Pablo en el órgano, la razón de que no esté identificada la necesidad de la capacitación en el DNC y si el presupuesto para su ejecución no supera el monto considerado en el presupuesto asignado a la capacitación de María.</p> <p>La ORH o el comité deberán evaluar la pertinencia de la acción de capacitación propuesta de acuerdo a los criterios considerados para este análisis.</p>
<p>¿Cómo no proceder?</p>	<p>El órgano presenta el informe técnico sustentando la necesidad de la capacitación a partir del cambio de nombre de un servidor por otro.</p>



Caso N° 2

Situación	<p>En la entidad Y, Jorge es un profesional de la Oficina de Contabilidad que ha sido beneficiado con una beca integral para participar en el curso taller “Elaboración del Cierre Contable” que ejecuta el MEF.</p> <p>Dicha capacitación no se encuentra en el PDP.</p>
¿Cómo proceder?	<p>La Oficina de Contabilidad emite un informe solicitando la propuesta de modificación del PDP para incorporar la capacitación para Jorge.</p> <p>Dicho informe cuenta con la siguiente información: Alineación de la materia de la capacitación con las funciones de Jorge, el beneficio de dicha capacitación para los objetivos estratégicos del órgano y si requiere inversión por parte de la entidad.</p> <p>Para ello al no demandar presupuesto por parte de la entidad, corresponde a la Oficina de Recursos Humanos evaluar la pertinencia de la propuesta de modificación.</p>
¿Cómo no proceder?	<p>Presentar el informe técnico aludiendo como sustento para la modificación del PDP la necesidad de desarrollar el cierre contable de la entidad.</p>

Caso N° 3

<p>Situación</p>	<p>A partir de una modificación a la norma que regula el procedimiento para la evaluación de estudios de impacto ambiental, se identifica la necesidad de capacitar al especialista responsable de la evaluación de los expedientes presentados. Para ello se presenta la propuesta de modificación al PDP en el mes de junio.</p>
<p>¿Cómo proceder?</p>	<p>El órgano técnico propone una modificación del PDP para incluir una acción de capacitación orientada al especialista, para lo cual considera señalar:</p> <p>La alineación entre la función y la materia de capacitación, el beneficio institucional, es decir cómo impactaría la capacitación solicitada en el órgano de la entidad, así como, el presupuesto estimado para su ejecución.</p> <p>En ese sentido, la Oficina de Recursos Humanos o el Comité de Planificación de la Capacitación deberán evaluar la pertinencia de la acción de capacitación propuesta de acuerdo a los criterios considerados para este análisis. Además deberá considerar si la entidad podrá o no asumir la inversión y de acuerdo a ello, realizará la gestión respectiva para su incorporación en caso se determine la consideración de la propuesta de modificación del PDP.</p>
<p>¿Cómo no proceder?</p>	<p>Presentar el informe técnico aludiendo como único sustento la modificación de la norma.</p>



Caso N° 4

Situación	<p>En una entidad se tiene aprobada la acción de capacitación orientada al manejo y uso de la plataforma del sistema de trámite documentario requerida por la Oficina de Tecnologías de la Información para 10 servidores, sin embargo, luego se requiere incorporar 5 servidores más y con ello se incrementa el presupuesto originalmente asignado para la acción de capacitación.</p>
¿Cómo proceder?	<p>La Oficina de Tecnologías de la Información a través de un informe deberá sustentar la importancia de capacitar a estos 5 servidores que no habían sido considerados inicialmente y corresponderá a la Oficina de Recursos Humanos gestionar el presupuesto adicional para la ejecución en caso se determine la consideración de la propuesta de modificación del PDP.</p>
¿Cómo no proceder?	<p>Presentar el informe técnico aludiendo como único sustento los datos de los 5 servidores adicionales.</p>

C. Supuestos que no constituyen modificaciones al PDP

Existen algunos cambios en las acciones de capacitación programadas en el PDP, que no constituyen modificaciones al PDP porque no afectan el presupuesto originalmente asignado.

Estos cambios son:

- El incremento o disminución de la cantidad de beneficiarios para la acción de capacitación.
Por ejemplo, si semanas antes de una capacitación un servidor beneficiario presenta su carta de renuncia, o se incorporan dos servidores como beneficiarios.

En el caso de incremento, la Oficina de Recursos Humanos debe cuidar que la calidad de la acción de capacitación se mantenga.
- Cambio en la denominación de la Acción de Capacitación.
Por ejemplo, si inicialmente la acción de capacitación se denominaba “Ley de contrataciones del Estado” y se cambia por “Contrataciones del Estado. Ley N° 30225 y su Reglamento”.
- Cambio de modalidad de la Acción de Capacitación.
Por ejemplo, si inicialmente una capacitación programada en modalidad presencial, se cambia a la modalidad semipresencial.
- Cambio de oportunidad de la acción de capacitación.
Por ejemplo, si una acción de capacitación por algún motivo justificable se programa de un mes a otro posterior.
- La reducción del costo de la acción de capacitación.

En estos casos, la Oficina de Recursos Humanos procede a los cambios necesarios de manera automática y los ejecuta, registrándolos en la Matriz de Ejecución del PDP.

3.3 Seguimiento y monitoreo de la ejecución del PDP

SERVIR, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil podrá requerir, en cualquier momento del año fiscal, a las entidades públicas el avance de la ejecución del PDP, el cual deberá comprender las acciones de capacitación que se hayan ejecutado y el presupuesto invertido hasta la fecha, así como las modificaciones realizadas, debiendo señalar los documentos que las sustentan.



3.4 Riesgos en la ejecución de la capacitación

Existen algunos riesgos que se pueden presentar al momento de la ejecución de la capacitación y que podrían tener un impacto negativo en la gestión de la capacitación, entre ellos:

Riesgos	Impacto
Términos de referencia que no establecen con claridad el alcance del servicio de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none">→ La verificación del logro de los objetivos de la capacitación no es confiable.
Ausencia de monitoreo a la acción de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">→ Los casos de deserción no son detectados ni atendidos oportunamente.→ El servicio de capacitación podría no brindarse dentro del alcance definido y la calidad esperada.
No suscripción del formato de carta de compromiso.	<ul style="list-style-type: none">→ Dificultad para aplicar las penalidades en caso de incumplimiento.
No determinación del valor de la capacitación, ni del tiempo de permanencia en el formato de carta de compromiso.	<ul style="list-style-type: none">→ Desconocimiento de los compromisos que asume el servidor al capacitarse.→ En caso de penalidad podría generarse malestar en el servidor por tener una sensación de injusticia.
No registrar las acciones de capacitación en la matriz de ejecución del PDP de manera oportuna.	<ul style="list-style-type: none">→ Falta de control sobre las acciones de capacitación realizadas.→ No saber el nivel de ejecución del PDP.→ Falta de información sobre las brechas de capacitación atendidas y el presupuesto ejecutado.
Ejecutar acciones sin estar dentro del PDP.	<ul style="list-style-type: none">→ Incurrir en falta por inobservancia de la norma con la correspondiente responsabilidad administrativa.→ Desaprovechar los beneficios de cerrar brechas y medir la mejora del desempeño de los servidores de la entidad.
No tener informes técnicos para las modificaciones del PDP.	<ul style="list-style-type: none">→ Modificación del PDP sin el sustento técnico necesario.



A large, light gray rectangular area that serves as a writing space. It contains 20 horizontal dotted lines, evenly spaced, for writing notes or text.



RESUMEN DEL MÓDULO III

- El aprendizaje en adultos se basa en principios tales como: La necesidad de saber, el autocontrol, el papel de la experiencia, la orientación del aprendizaje y la motivación intrínseca. Es primordial reconocer el rol que cumple la experiencia en el aprendizaje, por lo que las acciones de capacitación a desarrollar no deben perderse de vista.
- De igual manera, se debe tener en cuenta las reacciones hacia la capacitación tales como la resistencia, pérdida interés, curiosidad limitada e impaciencia. Considerando para ello la aplicación de estrategias para contrarrestar ello de manera efectiva.
- Durante la etapa de ejecución de la capacitación se realiza la contratación de los proveedores responsables de brindar el servicio, reuniendo las condiciones que aseguren la calidad y el cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de planificación. En ese sentido, es la Oficina de Recursos Humanos quién está a cargo de realizar el seguimiento y monitoreo a la ejecución de las acciones garantizando la participación y permanencia de los servidores civiles.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Por otro lado, se resalta la importancia de los compromisos que asumen los servidores civiles beneficiarios de la capacitación con la entidad. Estos compromisos son como una retribución a la inversión estratégica de la entidad y que tiene como fin último brindar servicios de calidad a la ciudadanía a través de la mejora del desempeño de los servidores civiles, estos compromisos son: permanencia en la entidad, aprobar la capacitación, someterse a las evaluaciones a fin de medir los resultados alcanzados y transmitir los conocimientos adquiridos.
- Durante esta etapa de ejecución se realizan las modificaciones al PDP, las mismas que serán aprobadas por el titular de la entidad previo a la evaluación por la Oficina de Recursos Humanos o del Comité de Planificación de la Capacitación. Las propuestas de modificación del PDP deben contener criterios mínimos que permitan sustentar dicha modificación.
- Finalmente se establecen los riesgos más comunes en la etapa de ejecución, así como el impacto negativo de dichos riesgos.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 9

“Actividades como estrategia para aplicar los principios de andragogía”

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1 El docente presenta ejemplos de actividades de aprendizaje relacionadas a diversas acciones de capacitación

- 2 Los participantes organizados en grupos, formulan otros ejemplos de actividades o estrategias que hayan sido vivenciadas u observadas en acciones de capacitación aplicadas en su entidad

- 3 En grupo comparten sus experiencias y valoran el sentido de las mismas

Principios de andragogía	Actividades	Ejemplos
La necesidad de saber	<ul style="list-style-type: none"> → Comunicar a los participantes los objetivos de la capacitación para que estén informados de lo que se espera que aprendan en las acciones de capacitación. → Asegurar que cada acción de capacitación tenga un propósito claro de aprendizaje. 	

Principios de andragogía	Actividades	Ejemplos
Autoconcepto	<ul style="list-style-type: none"> → Evocar las propias experiencias en las actividades de aprendizaje → Plantear actividades de aprendizaje que se adapten a situaciones que los participantes puedan desarrollar de manera autónoma. 	
El papel de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> → Recoger y considerar la experiencia y saberes de los participantes → Vincular el contenido a situaciones reales y afines al quehacer de los participantes. 	
Disposición para aprender	<ul style="list-style-type: none"> → Vincular el contenido a situaciones de la vida real de los participantes → Proponer situaciones de aprendizaje que puedan aplicar en la mejora de su desempeño laboral. 	
Orientación del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> → Plantear actividades de aprendizaje que se adapten a las necesidades e intereses de los participantes. 	
Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> → Establecer una clara conexión entre la capacitación y su aplicación en el trabajo → Proponer la elaboración de los planes de acción para aplicar lo aprendido 	



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 10

“Elaboración de TDR para la acción de capacitación seleccionada”

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1** Los participantes se organizan en grupo.
.....
- 2** Cada uno de los grupos revisa el PDP del Ministerio de Bienestar trabajado en la sesión 6 y selecciona una acción de capacitación a contratar.
.....
- 3** En grupo deben elaborar el TDR para la acción de capacitación que han seleccionado considerando todos los criterios que permitan garantizar la calidad de capacitación. (ver cuaderno de trabajo).
.....
- 4** En plenaria comparten la propuesta de TDR elaborado.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 11

“Ejercicios de cálculo del Valor de la Capacitación (VC)”

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1** A partir de una ficha de cálculo y de acuerdo a la lógica de los ejemplos revisados, se plantean 10 situaciones para calcular el valor de la capacitación.
.....
- 2** Los participantes desarrollan cada situación de manera individual y comparan sus resultados de manera grupal.
.....
- 3** Al finalizar todas las situaciones entregadas, cada grupo explica la resolución de 2 situaciones, diferentes por grupo. En plenaria los grupos revisan las soluciones y corrigen o confirman las mismas, siempre con la asesoría técnica del docente.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 12

“Calculando el Remanente del Valor de la Capacitación”

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1** Se plantean 4 situaciones en las que se solicita calcular el remanente del valor de la capacitación recibida.
.....
- 2** Los participantes desarrollan cada situación de manera personal y luego cotejan con sus compañeros las soluciones y dudas relacionadas con el problema.
.....
- 3** Al finalizar la resolución del problema, cada grupo, en plenaria sustenta sus soluciones y corrigen o confirman las mismas, valorados con la asistencia académica del docente.



ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 4

“Calculando valores y tiempo”

Hoja de trabajo grupal

Indicaciones

1

Los participantes se organizan en grupos de 2 integrantes.

2

Resuelven el caso de forma manual

- Calcular el Valor de la Capacitación
 - Calcular el Tiempo de Permanencia
 - Calcular la devolución del remanente del valor de la capacitación en caso corresponda.
-

3

La actividad se desarrolla en el formato entregado y al finalizar, deberán subirlo al aula virtual o tomarle una foto para luego subirla al aula virtual y entregar la hoja resuelta al asistente académico.

4

Un representante del grupo debe subir la foto del trabajo al aula virtual en el plazo coordinado con el asistente académico del grupo.



CASO:



Usted es gestor de la Oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Bienestar, el cual cuenta con 30 acciones de capacitación priorizadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), una de estas acciones de capacitación es: "Curso en Gestión de Procesos" el cual fue brindado por la Universidad de Cabo Verde, se desarrolló los días martes y jueves de 16:00 a 20:00 horas por 6 semanas y culminando el 30 de octubre.



En dicho curso participaron 20 servidores civiles de los cuales 6 presentaron su carta de renuncia.



Como dato adicional se tiene que el horario de trabajo del Ministerio de Bienestar es de 08:00 a 17:00 horas y la ejecución de la acción de capacitación representó una inversión de S/ 27,000 por la totalidad de los participantes.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 4

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p>1</p> <p>Calcula el Valor de la Capacitación (VC)</p>	<p>Halla el valor correcto del Valor de la Capacitación de los 6 beneficiarios renunciates.</p> <p>(6 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto del Valor de la Capacitación de 5 o 4 beneficiarios renunciates.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto del Valor de la Capacitación de 3 o 2 beneficiarios renunciates.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto del Valor de la Capacitación de 1 o 0 beneficiarios renunciates.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>2</p> <p>Calcula el Tiempo de Permanencia (TPC)</p>	<p>Halla el valor correcto del Tiempo de Permanencia de los 6 beneficiarios renunciates.</p> <p>(6 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto del Tiempo de Permanencia de 5 o 4 beneficiarios renunciates.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto del Tiempo de Permanencia de 3 o 2 beneficiarios renunciates.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto del Tiempo de Permanencia de 1 o 0 beneficiarios renunciates.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p>3</p> <p>Calcula la devolución del Remanente (RVC)</p>	<p>Halla el valor correcto de la devolución del Remanente de los 6 beneficiarios renunciates.</p> <p>(8 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto de la devolución del Remanente de los 5 beneficiarios renunciates.</p> <p>(6 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto de la devolución del Remanente de los 4 beneficiarios renunciates.</p> <p>(4 puntos)</p>	<p>Halla el valor correcto de la devolución del Remanente de menos de 4 beneficiarios renunciates.</p> <p>(0 puntos)</p>

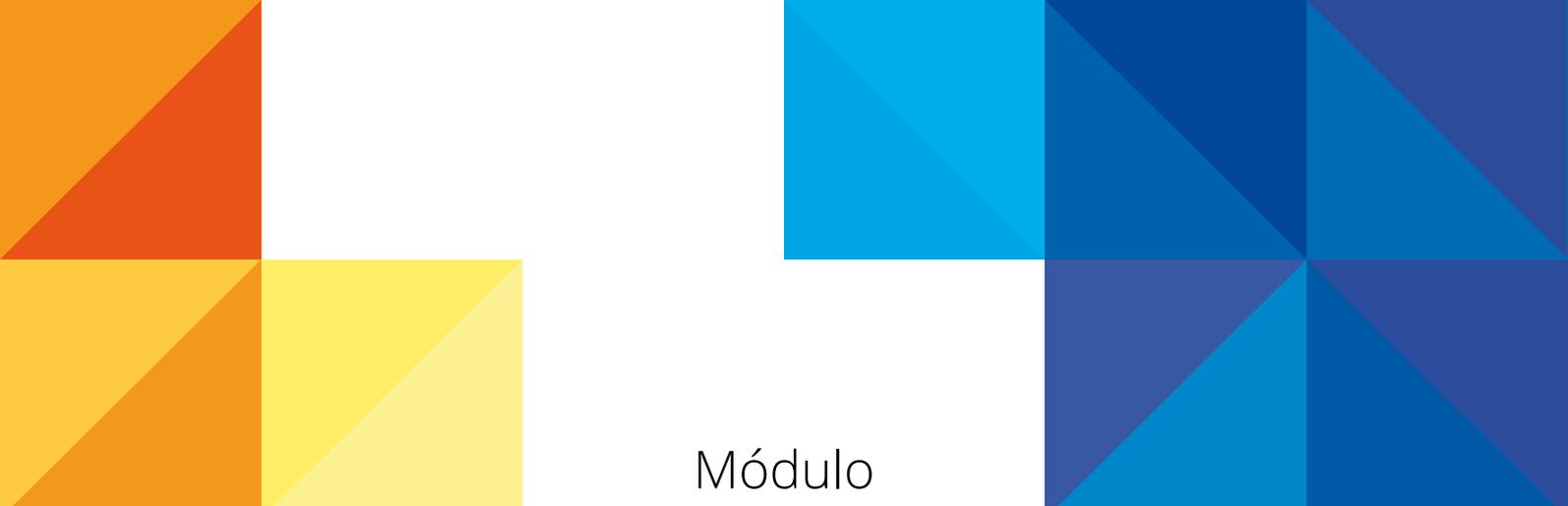


A large gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, intended for handwritten notes or answers.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for text entry.





Módulo



IV

Evaluación de la capacitación



■ Logros de aprendizaje

Identificar los niveles de evaluación de la capacitación y aplicar las herramientas definidas en cada nivel para medir los resultados de las acciones de capacitación de acuerdo con su objetivo y naturaleza con fines de mejora continua de la gestión de la capacitación.



Contenidos

4.1 Etapa 3 del Ciclo del Proceso de Capacitación: Evaluación

- 4.1.1 Nivel 1: Evaluación de reacción
- 4.1.2 Nivel 2: Evaluación de aprendizaje
- 4.1.3 Nivel 3: Nivel de aplicación
- 4.1.4 Nivel 4: Nivel de impacto

4.2 Formulación de Indicadores para la evaluación de la Capacitación

4.1 Etapa 3 del ciclo del Proceso de Capacitación: Evaluación

Esta etapa comprende las actividades que deben ser realizadas para evaluar los resultados obtenidos de la acción de capacitación una vez que ésta ha terminado. En esta etapa pueden participar varios actores como la Oficina de Recursos Humanos, los proveedores de capacitación (internos y externos), jefes de órganos y unidades orgánicas, etc. según el nivel de evaluación que se vaya a realizar.



Para reflexionar:

→ ¿Para qué evaluar?

¿EVALUAR?

¿PARA QUE?

La evaluación de la capacitación consiste en aplicar instrumentos para recoger información que nos permita saber en qué medida se lograron alcanzar los objetivos que se establecieron en la etapa de planificación. Permitiendo identificar aspectos importantes para medir el logro de los objetivos de la capacitación y con ello brindar soporte a la entidad, es decir, medir los resultados alcanzados por los servidores que accedieron a la capacitación y así evidenciar cuánto de lo aprendido podría aplicarse en beneficio del logro de los objetivos institucionales.



La evaluación debe ser planificada desde el inicio

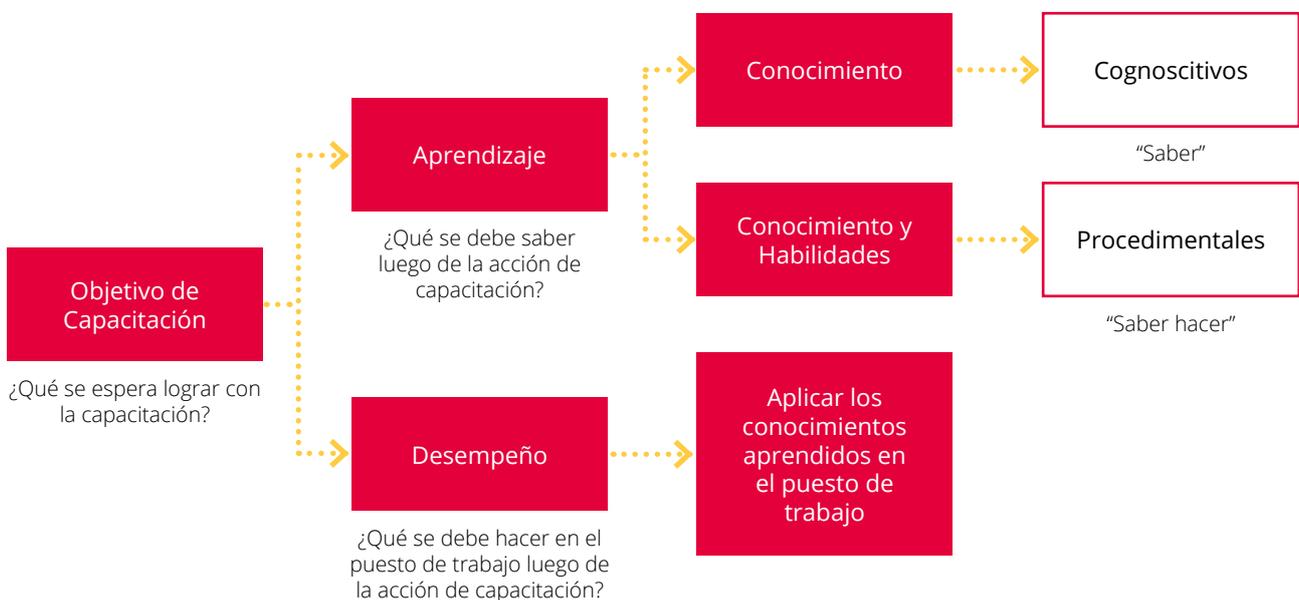
Para llevar a cabo la etapa de evaluación se debe tener en consideración que:

- En el desarrollo del DNC, se debe identificar los niveles de evaluación que se aplicarán a determinadas acciones de capacitación.
- Considerar los criterios para la determinación de los niveles de evaluación.

Cabe resaltar que el desarrollo de la evaluación de la capacitación depende directamente de la definición de los objetivos de capacitación, los mismos que son formulados desde la identificación de las necesidades de capacitación. Es muy importante, que los objetivos de capacitación, tanto de aprendizaje como de desempeño, definan claramente el alcance de la acción de capacitación, así como el nivel y la forma de evaluación más adecuada.

Si los objetivos de capacitación no son claros en su formulación, será luego muy difícil que la evaluación de la capacitación genere información útil para la mejora de las diferentes etapas y fases que componen el proceso de la capacitación.

Gráfico 30: Formulación de Objetivos de Capacitación



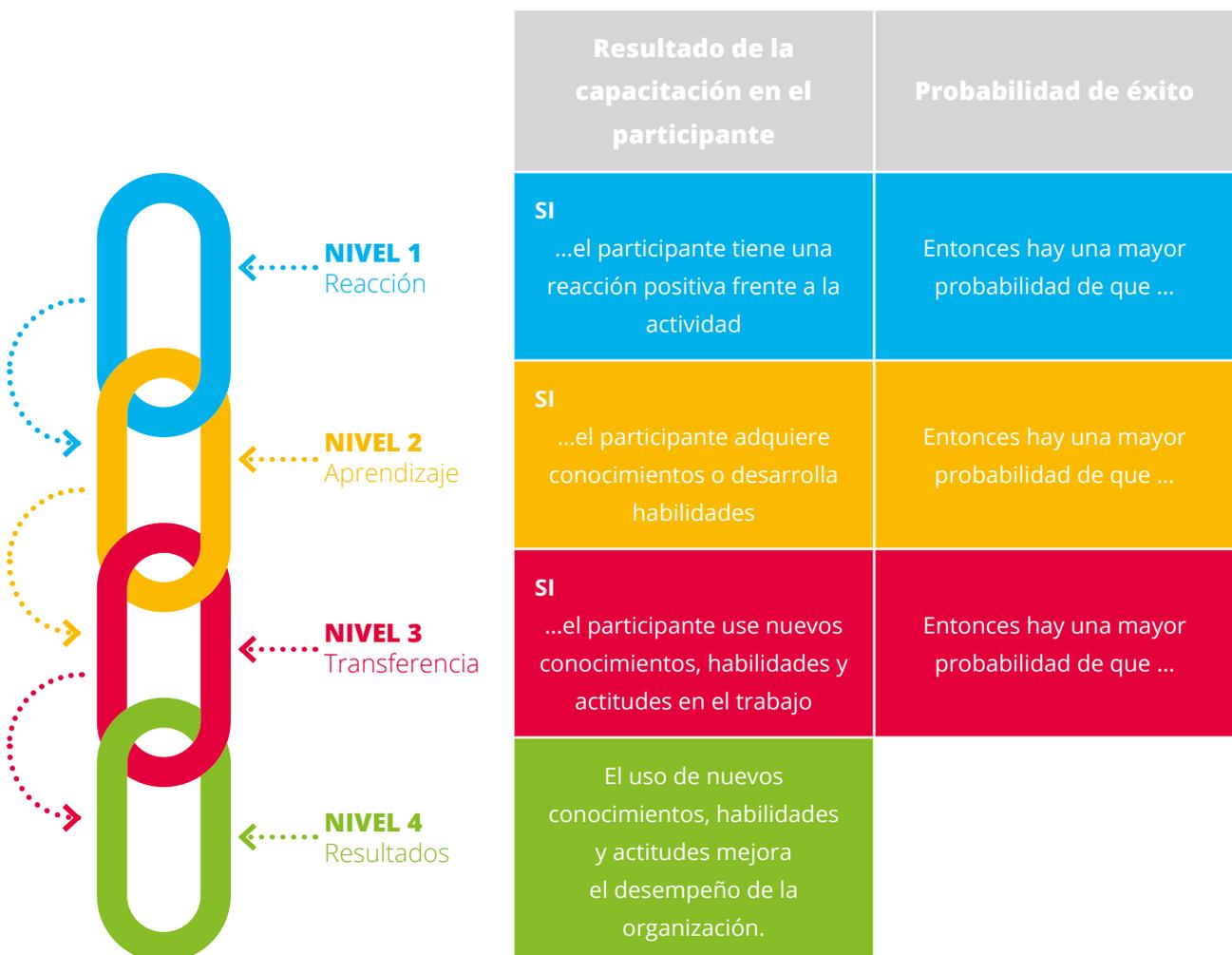
Niveles de evaluación de la capacitación

La capacitación se evalúa en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto, los cuales son implementados de manera gradual.

Tomando como referencia el estudio preliminar “Evaluación de la Capacitación” realizado por la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil en diciembre del 2014, se puede identificar que el modelo de evaluación utilizado muestra una concatenación de sus niveles.

Esto significa que cada nivel impacta, positiva o negativamente, en el siguiente, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Gráfico 31: Cadena de valor de la Evaluación²¹



²¹ Tomado de la Dirección Nacional del Servicio Civil- Chile 2012



En el gráfico se aprecia la relación entre el resultado de la capacitación en el participante y la probabilidad de éxito en cada nivel de evaluación de manera concatenada con el siguiente nivel, es decir:

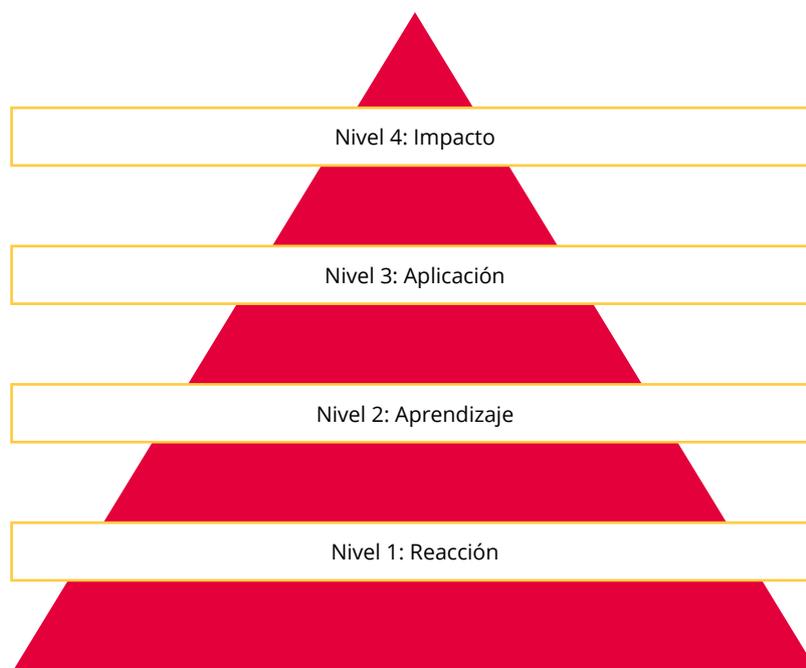
- **Nivel 1- Reacción:** Si el participante tiene una reacción positiva frente a la actividad, entonces hay una mayor probabilidad de que el participante adquiera conocimientos o desarrolle habilidades.
- **Nivel 2-Aprendizaje:** Si el participante adquiere conocimientos o desarrolla habilidades, entonces hay una mayor probabilidad de que el participante use nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo.
- **Nivel 3-Transferencia:** Si el participante usa nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo, entonces hay una mayor probabilidad de que el uso de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes mejore el desempeño de la organización.
- **Nivel 4- Resultados:** Si el participante mejora su desempeño y en consecuencia el desempeño de la organización, entonces hay mayor probabilidad de que exista una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos.



La evaluación de la capacitación planteada por SERVIR y desarrollada en la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, ha tomado como referencia el modelo de Kirk Patrick, el cual define los niveles de capacitación como: reacción, aprendizaje, comportamiento aplicado (aplicación) y resultados (impacto).

La Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” establece un modelo que busca recoger las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo), y el logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

Todo esto a través de cuatro niveles como muestra el siguiente gráfico

Gráfico 32: Niveles para la Evaluación de la capacitación

Fuente: SERVIR

Preguntas orientadoras para saber qué medir en cada nivel:

Nivel de evaluación	¿Qué mide?	Preguntas
Reacción	El grado de satisfacción de los participantes respecto a la capacitación.	¿Hasta qué grado los participantes de una acción de capacitación reaccionan de manera favorable a la capacitación?
Aprendizaje	Mide los conocimientos y habilidades adquiridos a partir de la acción de capacitación.	¿En qué medida los participantes adquieren los conocimientos y habilidades previstas, basados en la participación en la acción de capacitación?
Aplicación	Mide el desempeño del servidor capacitado en el puesto de trabajo.	¿En qué medida los participantes aplican en el trabajo lo aprendido en la capacitación?
Impacto	Mide los cambios o mejoras organizacionales a nivel de resultados, a partir de las acciones de capacitación.	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la entidad?

Tomado de: Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos – Servicio Civil Chile (2014)



Bajo el enfoque que plantea SERVIR, evaluar a nivel de Reacción es obligatorio para el 100% de las acciones de capacitación consignadas en el PDP.

Las evaluaciones a nivel de Aprendizaje y Aplicación, son también aplicables a todas las acciones de capacitación, pues desde su propuesta en el DNC cuentan con objetivos de aprendizaje y desempeño susceptibles de ser medidos en cuanto a sus logros; sin embargo, evaluar a nivel de Aplicación requiere que se generen las condiciones (por ejemplo, un equipo preparado), por ello se propone hacerlo de manera gradual, es decir, se debe priorizar la evaluación de Aplicación para aquellas capacitaciones que aporten más al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, el enfoque de la evaluación como parte de la Gestión de la capacitación se centra en los **tres primeros niveles**.

En la medida que se avanza en los niveles, la acción de evaluar resulta más especializada, ello implica que la Oficina de Recursos Humanos desarrolle acciones de seguimiento a la evaluación, para garantizar que los objetivos de la capacitación hayan sido alcanzados.

Por lo anterior, se reconoce que un importante porcentaje de evaluaciones de la capacitación, llegan a evaluar hasta el nivel de **Aprendizaje** y que para evaluar en los niveles de **Aplicación e Impacto**, es necesario analizar las posibilidades de hacerlo, a través de criterios y herramientas que permitan identificar cuándo y cómo evaluar en estos niveles.

Si la entidad decide evaluar a nivel de impacto, la herramienta a utilizar será la que cada entidad defina.



La práctica sugiere realizar los distintos niveles de evaluación, en forma proporcional al nivel de complejidad que presenta cada uno de ellos.

Por ello se recomienda que, en un PDP, se evalúe a **nivel de reacción al 100%** de las acciones de capacitación, a **nivel de aprendizaje al 80%**, a **nivel de aplicación al 20%**, y la **evaluación de impacto** de las acciones de capacitación, de forma facultativa.

Información permite la gestión	Nivel de evaluación	Complejidad de medición	Universo de aplicación sugerido
Menor ↓	Nivel 1 Reacción	Menor ↓	100%
↓	Nivel 2 Aprendizaje	↓	80%
↓	Nivel 3 Aplicación	↓	20%
↓ Mayor	Nivel 4 Resultados (impacto)	↓ Mayor	Facultativo

Adaptado de: Documento sobre Evaluación. Moreno Jaime.

4.1.1 Evaluación de reacción

Para lograr aprendizajes, es importante que los participantes reaccionen mostrando interés, atención y motivación, si éstos por el contrario experimentan una reacción negativa, se reduce la posibilidad de que el aprendizaje ocurra.

Cabe recordar que el objetivo de este nivel de evaluación es conocer el grado de satisfacción de los participantes en relación a varios aspectos de la acción de capacitación, información que se recoge a través de la “Encuesta de satisfacción”.

Los resultados de esta medición son importantes porque permiten tomar decisiones encaminadas a mejorar futuras acciones de capacitación, así como pronosticar las posibilidades de aplicación de los aprendizajes en el puesto de trabajo. Sobre este último punto se precisará al hablar de los factores no tradicionales de la evaluación de reacción.



A. Instrumento de medición de la reacción

El instrumento para medir la reacción es la encuesta de satisfacción, la cual contiene diversas dimensiones relacionadas al desarrollo de la acción de capacitación, siendo las principales:

- Objetivos y contenidos de la acción de capacitación
- Desempeño del instructor
- Ambiente de aprendizaje
- Materiales
- Percepción global
- Duración
- Recursos audiovisuales
- Metodología
- Intención de aplicación

Cada una de estas dimensiones cuenta con criterios que se deben tener en consideración.

Dimensión	Descripción	Criterios
Objetivos y contenidos de la acción de capacitación	Permite conocer si los objetivos fueron claros desde un inicio, consistentes con la necesidad en el trabajo que originó la acción de capacitación y si los contenidos desarrollados fueron coherentes con los objetivos, es decir, pertinentes y organizados de manera adecuada para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none">→ Se cumplieron los objetivos de la acción de capacitación.→ Los contenidos de la acción de capacitación son coherentes con los objetivos.
Materiales	Evalúa la disponibilidad de materiales, así como su versatilidad y utilidad en el aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">→ Los materiales tienen buena presentación y organización.→ Los materiales permiten profundizar las temáticas de la acción de capacitación.
Recursos audiovisuales	Permite saber si los recursos audiovisuales desde su diseño, formato y funcionalidad cumplieron su función de aportar al aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">→ Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje en la acción de capacitación.

Dimensión	Descripción	Criterios
Instructor	Evalúa la capacidad del instructor, para suscitar la disposición para aprender, es decir, el interés y el compromiso en los participantes. También evalúa el dominio de los temas y si logra la empatía con el estilo de aprendizaje de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> → Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles. → El instructor generó un ambiente de participación. → El instructor usó eficientemente el tiempo. → El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes. → El instructor evidenció dominio del tema. → Le gustaría volver a trabajar con este instructor.
Metodología	Permite evaluar la eficacia en la presentación de los contenidos, los recursos para el aprendizaje y las estrategias didácticas pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> → La acción de capacitación ha utilizado una metodología basada en análisis de casos o intercambio de ideas que favorecieron el aprendizaje. → Durante la acción de capacitación se desarrollaron ejemplos prácticos y ejercicios de aplicación relacionados con las funciones diarias de los participantes.
Duración	Saber si durante la ejecución del proceso de capacitación, se dimensionó adecuadamente el tiempo necesario para cumplir con los objetivos de capacitación.	
Ambiente de aprendizaje	Para evaluar si las características del ambiente de aprendizaje tuvieron una influencia positiva sobre los participantes, incluye la distribución de los tiempos para los descansos.	<ul style="list-style-type: none"> → Las condiciones ambientales (iluminación, espacio, ventilación) favorecieron el aprendizaje. → Los recesos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen.



Dimensión	Descripción	Criterios
Percepción global	Permite conocer la impresión general que se llevan los participantes luego de su experiencia en la acción de capacitación, desde sus expectativas personales.	<ul style="list-style-type: none">→ La acción de capacitación satisfizo las expectativas y necesidades.→ Recomendar la acción de capacitación a otras personas.→ La acción de capacitación es útil para las necesidades de la entidad.
Intención de Aplicación	<p>Se refiere a la predisposición que tienen los participantes de aplicar en su trabajo los aprendizajes logrados en la acción de capacitación.</p> <p>Si no hay intención de aplicar lo aprendido, entonces el impacto de la capacitación en la mejora del desempeño es poco probable.</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Se ha comprendido los temas tratados como para usarlos en el trabajo diario→ Los ejercicios, herramientas, tareas, etc. van a permitir la aplicación rápida de lo aprendido→ La acción de capacitación ha generado ideas nuevas para usarlas en su trabajo→ La acción de capacitación ha generado seguridad y motivación para aplicar lo aprendido.

B. Información adicional durante la evaluación de reacción

La evaluación de reacción puede tener un uso adicional que permita pronosticar las posibilidades de aplicación de lo aprendido en el trabajo, por lo que se sugieren algunas preguntas.

No obstante, si algunas entidades cuentan con instrumentos propios para evaluar este nivel, pueden incorporar las preguntas sugeridas por SERVIR²².

La encuesta de satisfacción podría incluir dos dimensiones adicionales y sus respectivos ítems:

→ **Autoeficacia**

Confianza en la propia capacidad para aplicar lo aprendido

Es una variable de corte psicológico referido a la propia percepción de la persona respecto a sus habilidades, conocimientos, etc.

²² <http://www.servir.gob.pe/gdc/caja-de-herramientas/>

En el marco de la capacitación se refiere a la seguridad y la confianza en las propias capacidades para aplicar lo aprendido en el trabajo.

Al ser un juicio propio, una baja auto-eficacia puede conducir a un desempeño bajo que no corresponde necesariamente a una falta de conocimientos y habilidades. En ese sentido, para que las posibilidades de aplicación sean mayores, la capacitación debe apuntar también a mejorar la auto-eficacia de los participantes.

Algunas actividades que pueden mejorar la autoeficacia son:

→ **Ejercicios con retroalimentación inmediata:**

Es decir, al finalizar los ejercicios propuestos se debe hacer conocer al participante aquello que hizo bien y aquello que podría mejorar.

→ **Ambiente de aprendizaje que favorezca la libre participación:**

Procurar un ambiente de aprendizaje donde los participantes puedan practicar sin temor a ser juzgados, criticados o ridiculizados.

→ **Aprendizaje colaborativo entre los participantes:**

Plantear dinámicas y actividades que permitan que los participantes interactúen entre ellos e intercambien experiencias y opiniones.

→ **Constante refuerzo positivo por parte del capacitador:**

La persona a cargo de la capacitación debe dar algún tipo de refuerzo positivo cuando el participante cumpla o exceda con lo solicitado. Este refuerzo puede ser del tipo verbal a través de la entrega de puntos o similares.

→ **Percepción de la favorabilidad del entorno**

Es la percepción que tiene el participante sobre las facilidades u obstáculos que ofrece su entorno de trabajo para realizar la aplicación de lo aprendido.

Preguntas sugeridas

- ¿Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo?
- ¿Pienso que mi jefe/compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo?



C. Metodología para la aplicación de la encuesta de satisfacción

Gráfico 33: Pasos para la aplicación de la Encuesta de Satisfacción



Elaborado por: ENAP - SERVIR

→ **Paso 1:**

Una vez finalizada la acción de capacitación, la Oficina de Recursos Humanos solicita a los participantes completar la encuesta de satisfacción. Esto aplica para las acciones de capacitación internas y externas. En caso de las acciones de capacitación externas, la Oficina de Recursos Humanos hará llegar al servidor civil beneficiado la encuesta de satisfacción a más tardar al día hábil siguiente de culminada la capacitación y deberá asegurarse de que sea llenada ese mismo día²³.

→ **Paso 2:**

Se debe registrar la información de todas las encuestas. Las acciones de capacitación que se ejecuten en varias versiones, es decir que posean el mismo contenido y se desarrollen en distintas fechas bajo las mismas condiciones, deben registrarse de manera consolidada.

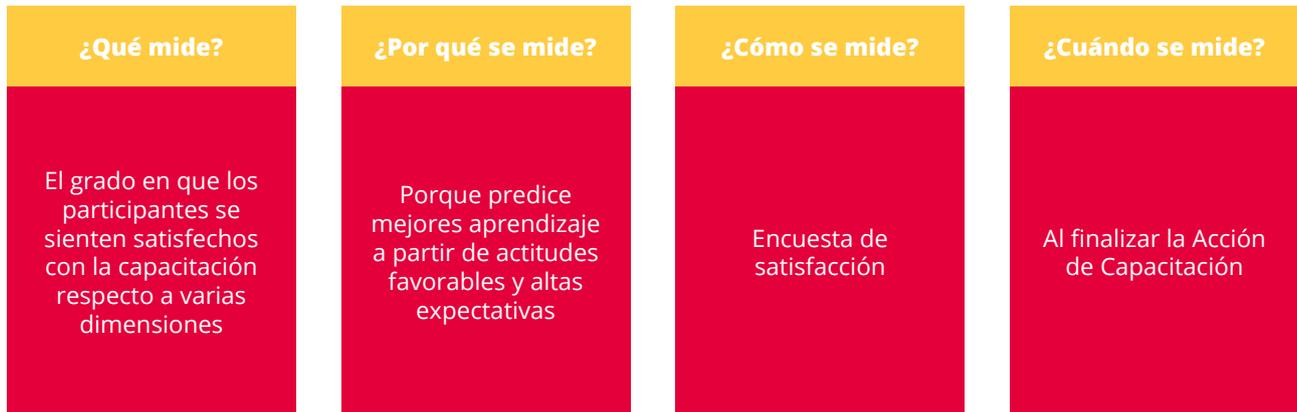
→ **Paso 3:**

La Oficina de Recursos Humanos realiza la sistematización de la información de las encuestas de satisfacción, de manera que los resultados obtenidos permitan identificar oportunidades de mejora en la calidad de las siguientes acciones de capacitación que se desarrollarán para los servidores de la entidad.

²³ Se recomienda que la encuesta sea aplicada a través de un medio informático en caso las condiciones de la entidad lo permitan.

En síntesis, el siguiente gráfico explica en qué consiste la evaluación de reacción.

Gráfico 34: Alcance de la Evaluación a nivel de reacción



Elaborado por: ENAP - SERVIR

4.1.2 Evaluación de aprendizaje

Este nivel de evaluación proporciona información sobre en qué medida los participantes adquieren o desarrollan los conocimientos y/o habilidades previstas, a partir de la acción de capacitación.

Los resultados de esta evaluación permiten predecir cambios en el desempeño del servidor civil capacitado, es decir, permite predecir el reemplazo de determinados comportamientos por comportamientos deseados, a partir de aprendizajes (conocimientos y habilidades adquiridos) en las acciones de capacitación.

Por ejemplo: si el servidor civil recibe una capacitación en el manejo del programa Microsoft Excel, se espera que al finalizar la capacitación el servidor civil capacitado sea capaz de procesar información a través de una hoja de cálculo para sistematizar datos (comportamiento deseado) dejando de hacerlo de forma manual (comportamiento no deseado).

A diferencia de la evaluación de reacción, esta evaluación es diseñada y ejecutada por el proveedor de la capacitación.

La evaluación de aprendizaje puede ser realizada durante la acción de capacitación, el mismo día de la finalización o entre una o dos semanas después del término. El objetivo de evaluar a este nivel es conocer los cambios en los conocimientos y habilidades de los participantes, esta información se obtiene con el instrumento que previamente se haya definido.



Aunque la elaboración de estos instrumentos no está a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, corresponde a ellos verificar que el instrumento utilizado sea el más idóneo.

→ **Para acciones de capacitación externas:**

- Verificar (con la colaboración de algún experto si es necesario) que las actividades de aprendizaje estén relacionadas a los objetivos o logros de aprendizaje de la capacitación.
- Establecer dentro de los requisitos que deben cumplir los proveedores, el contar con instrumentos que evidencien el logro de los objetivos de capacitación y la aplicabilidad de los aprendizajes.

→ **Para acciones de capacitación internas:**

- Brindar a los servidores expertos²⁴, las pautas necesarias para elaborar los instrumentos de evaluación y los criterios a considerar.
- Velar porque las actividades de aprendizaje estén relacionadas a los objetivos o logros de aprendizaje de la capacitación.
- Promover estrategias de aprendizaje orientadas a la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo de manera sostenible.



Medir el aprendizaje permite evidenciar que los conocimientos y las habilidades fueron adquiridos y por lo tanto se puede esperar el cambio del desempeño del servidor civil capacitado.

A. Consideraciones para aplicar la Evaluación de Aprendizaje

Esta evaluación se recomienda en las capacitaciones técnicas donde los aprendizajes se aplican en el trabajo siguiendo una secuencia de pasos. También está recomendada en acciones de capacitación con un alto componente cognitivo, donde el aprendizaje de conceptos y principios es de fundamental importancia.

²⁴ Un servidor experto es una persona natural de la entidad que, por su dominio sobre determinada materia, puede brindar capacitación por Formación Laboral a través de cursos, talleres o conferencias.



Ejemplo

Capacitación: Curso de Redacción Ejecutiva

Objetivo de aprendizaje: Conocer las normas generales de redacción que aseguren una expresión clara y concisa de las ideas en la elaboración de documentos.

En este ejemplo se involucra el conocimiento de una norma y el desarrollo de una habilidad, por lo que la evaluación a nivel de aprendizaje debe ser a través de casos prácticos.

La aplicación de este segundo nivel de evaluación tiene algunos desafíos en la práctica:

- Requiere que el órgano que propone la capacitación determine en qué casos es más pertinente una evaluación de aprendizaje que una evaluación de aplicación. Inclusive, dentro de una evaluación de aprendizaje se debe identificar cual es el instrumento más adecuado para evaluar el logro del objetivo de capacitación planteado.
- Diseñar un instrumento de evaluación de aprendizaje válido y confiable.
- Realizar una comparación pretest y posttest para determinar los cambios en el aprendizaje.
- Ofrecer retroalimentación a las personas evaluadas para convertir a la evaluación de aprendizaje en una estrategia que refuerce los aprendizajes de los participantes.



B. Instrumentos para medir el aprendizaje

Los tipos de instrumentos más comunes para la medición del aprendizaje alcanzado son:

Tipos de instrumento	Tipos de Aprendizaje
Prueba escrita tipo ensayo de respuesta abierta o Prueba objetiva con alternativas múltiples.	Conocimientos: Para medir comprensión, análisis y/o síntesis de información:
Análisis de casos, resolución de problemas, ensayos, entre otros.	Habilidades: Para medir análisis y síntesis de la información.
Presentaciones, role playing, simulaciones, resolución de problemas, entre otros.	Habilidades: Para medir destreza en una materia.

Los objetivos de aprendizaje

Son diseñados por el responsable del órgano o unidad orgánica que propone la acción de capacitación, y están orientados a aquellos conocimientos y/o habilidades que los servidores civiles beneficiarios deben adquirir durante la capacitación.

Antes de iniciar la acción de capacitación se deben definir los métodos y las técnicas que permitan medir el nivel de logro de los objetivos de aprendizajes planteados en el DNC.



Ejemplo

Curso: Contrataciones del Estado

Objetivos de aprendizaje:

1. Conocer el marco general de las contrataciones del Estado.
2. Determinar y diferenciar los distintos tipos de procesos de selección.
3. Identificar los procedimientos de la ejecución contractual para la adquisición de bienes y servicios.
4. Analizar e interpretar casos de contratación estatal planteados en clase.

En este caso:

El objetivo de aprendizaje 1: “Conocer el marco general de las contrataciones del Estado”, corresponde a la adquisición de conocimientos, se podría evaluar el nivel de logro del objetivo a través del desarrollo de preguntas de manera verbal o escrita

Por ejemplo:

“Enumera los principales aspectos de las contrataciones del Estado”.

Para los objetivos de aprendizaje 2, 3 y 4, corresponde la adquisición de habilidades, para lo cual el nivel se logro se podría evaluar a través del análisis de casos y propuestas de solución.

Importante

Es necesario tener en cuenta que la evaluación de aprendizaje no evalúa si el servidor será capaz de aplicar el conocimiento adquirido en su entorno de trabajo.

C. Metodología pre-test y post-test

A diferencia de la evaluación a nivel de reacción, la evaluación de aprendizaje permite evaluar las habilidades y conocimientos de los servidores civiles capacitados antes y después de la acción de capacitación, a fin de determinar si se ha producido un cambio real.

De esta manera, se puede comprobar si los beneficiarios de la capacitación han fortalecido sus competencias a través de los contenidos desarrollados en la acción formativa.

La metodología pre-test y post-test busca evidenciar el cambio en los participantes como consecuencia de la capacitación impartida; sin embargo, para que la comparación sea válida, es necesario que se utilice el mismo instrumento de medición o uno equivalente²⁵ tanto antes como después de la acción de capacitación.

²⁵ Dos instrumentos de evaluación son equivalentes cuando manteniendo el mismo nivel de dificultad y alcance de los contenidos varían en aspectos de forma



Esta metodología consiste en recoger información sobre los conocimientos y/o habilidades de los participantes al inicio de la acción de capacitación (pretest) y luego al finalizar dicha capacitación (postest). El instrumento que se utilice para la evaluación dependerá de los objetivos de aprendizaje planteados. La diferencia en los resultados evidenciará si hubo un cambio o no en cuanto a los conocimientos desarrollados en el grupo de participantes.

D. Aplicación de los instrumentos de evaluación de Aprendizaje

Para aplicar los instrumentos de evaluación de Aprendizaje se debe seguir los siguientes pasos:

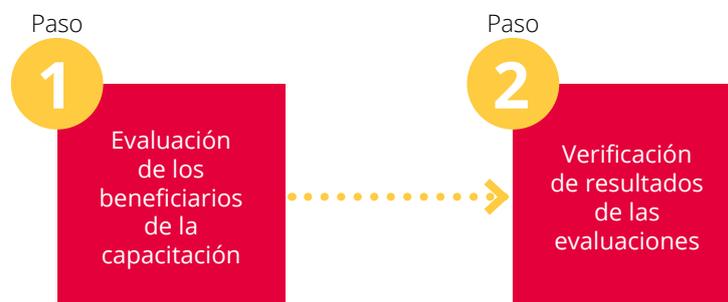
→ **Paso 1:**

A partir del instrumento de evaluación de aprendizaje que desarrolló el proveedor de capacitación o el servidor civil experto de la entidad que actúa como docente, se procederá a evaluar al servidor civil beneficiario de la acción de capacitación.

→ **Paso 2:**

La Oficina de Recursos Humanos deberá solicitar al proveedor de capacitación o al docente, después de aplicarse los instrumentos de evaluación de aprendizaje, los resultados de dichas evaluaciones, a fin de determinar si el servidor ha aprobado la acción de capacitación; caso contrario le serán aplicables las penalidades, tal como se explicó en el Módulo III.

Gráfico 35: Pasos para la aplicación de la Evaluación de Aprendizaje



En síntesis, el siguiente gráfico explica en qué consiste la evaluación de aprendizaje.

Gráfico 36: Alcance de la Evaluación a Nivel de Aprendizaje



Elaborado por: ENAP – SERVIR

4.1.3 Evaluación de aplicación

Este nivel de evaluación mide el grado en que los conocimientos o habilidades aprendidas en la capacitación son aplicados en el puesto de trabajo, con miras a lograr un mejor desempeño del servidor civil capacitado.

Los resultados obtenidos de este nivel de evaluación permiten predecir de manera parcial el logro de objetivos institucionales a partir de los cambios conductuales. Para ello se cuenta con diferentes instrumentos, los cuales se revisarán cuando veamos “Instrumentos para la evaluación de aplicación” en el presente módulo.

La evaluación de aplicación exige reflexionar: ¿Hay un cambio de comportamiento del servidor civil como consecuencia de la acción de capacitación?, ¿Qué sucede cuando los servidores civiles capacitados concluyen con la acción de capacitación y regresan a sus puestos de trabajo?

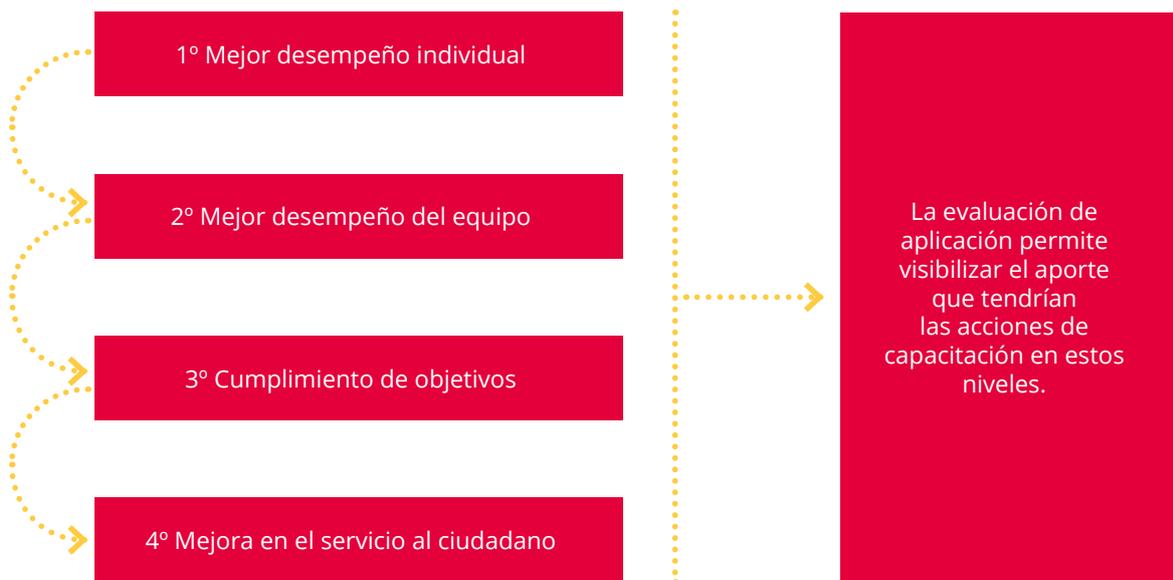
Ahora bien, una acción de capacitación puede tener resultados individuales y visibles en el desempeño de cada servidor civil beneficiario, pero además ésta podría producir una mejora en el desempeño colectivo y por consiguiente en el órgano o unidad orgánica en la que presta servicios e inclusive en la entidad.

En el siguiente gráfico se puede observar como a partir de la evaluación de aplicación se evidencia la mejora en el desempeño individual del servidor civil y cómo a partir de esta mejora se puede influir en el mejor desempeño del equipo.



De igual manera, la mejora del desempeño colectivo influye en el cumplimiento de los objetivos del órgano o unidad orgánica y finalmente se mejora la calidad del servicio a los ciudadanos.

Gráfico 37: Niveles de impacto de la capacitación



Elaborado por: ENAP – SERVIR

El propósito de esta evaluación es determinar si los servidores civiles capacitados están aplicando en su puesto de trabajo lo que han aprendido en la acción de capacitación y a partir de ello identificar la mejora no solo en el desempeño del servidor civil, sino también en la entidad.

Es importante resaltar que, si la acción de capacitación fue bien diseñada y adaptada a las necesidades reales de la entidad, tendrá un efecto rápido sobre los objetivos de ésta.

Factores que condicionan la aplicación de lo aprendido

Es importante tener en cuenta que uno de los mayores desafíos para la evaluación de Aplicación, es el entorno de trabajo y la cultura organizacional. Es decir, si la cultura de la organización está bloqueando la aplicación de los aprendizajes, significa que la evaluación de aplicación va a arrojar sistemáticamente resultados negativos.

En este sentido, una de las funciones claves de la gestión de la capacitación es el de moldear una cultura institucional más favorable al aprendizaje y la aplicación. Por ello este nivel de evaluación, trata justamente de lograr que la entidad sea más receptiva a la aplicación de los aprendizajes.

A. Metodología para la evaluación de aplicación



- Para lograr el éxito de la evaluación a nivel de Aplicación es necesario que los directivos se comprometan a que los aprendizajes que adquieran los servidores a su cargo, en la acción de capacitación, sean aplicados dentro del área respectiva.
- Las acciones de capacitación que serán evaluadas a este nivel son identificadas desde la etapa de planificación.
- Evaluar a nivel de aplicación involucra el desarrollo de acciones a lo largo del proceso de capacitación, con la finalidad de garantizar las condiciones necesarias para que la información que genere sea válida y provechosa tanto para el servidor civil evaluado como para el directivo.

Estas acciones además buscan evitar de manera oportuna situaciones que dificulten e incluso imposibiliten la evaluación de aplicación, por ejemplo:

- Objetivos de capacitación ambiguos, no tener claridad respecto a qué actividades se desarrollarán dentro del entorno de trabajo que implique el cumplimiento de estos objetivos.
- Acciones de capacitación cuyo contenido no esté alineado al contexto de trabajo en el que se pretende aplicar lo aprendido; es decir que no aporte al desempeño del servidor civil.
- No contar con información suficiente para evidenciar el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño del servidor civil.
- Desconocer la no disposición de los beneficiarios de la capacitación para aplicar lo aprendido y las causas que la originan.



Antes de explicar los pasos, se debe tener presente lo siguiente: La metodología para la evaluación de aplicación considera dos momentos: antes y después del desarrollo de la capacitación.

B. Antes del desarrollo de la capacitación

Para garantizar la evaluación de Aplicación, es necesario que se desarrollen algunas acciones previas a lo largo de todo el proceso de la capacitación:

→ Paso 1: Durante el desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Las acciones de capacitación que van a ser evaluadas a nivel de aplicación son definidas en la fase de



Ejemplo:

N°	ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA	PUESTO	NOMBRE DEL BENEFICIARIO DE LA CAPACITACIÓN	DESCRIBA LA FUNCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO U OBJETIVO DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA AL QUE APORTA LA CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO DE PRIORIDAD	RANGO DE PERTINENCIA
1	OGA	Especialista Administrativo	Luisa Mendizabal	Elaborar informes específicos por encargo del jefe de la OGA	Redacción y ortografía	Formación laboral	Curso	C1	7

desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es decir al momento de la identificación de necesidades de capacitación se debe definir las acciones que deberá realizar el servidor luego de concluida la capacitación. Estas actividades las señala el responsable del órgano o unidad orgánica con asistencia de la Oficina de Recursos Humanos.

¿Dónde va esta información?

Se recomienda agregar una columna al final de la **Matriz de Requerimientos de Capacitación**, en ella se debe detallar las acciones que deberá realizar el servidor civil para evidenciar que aplica lo que ha aprendido en la capacitación. Estas acciones deben ser redactadas de manera clara y estar directamente relacionadas al objetivo de desempeño definido para dicha acción de capacitación. Estas actividades serán las mismas que se señalen en la propuesta de aplicación, que el servidor civil, conjuntamente con su superior, elaborará luego de concluida la acción de capacitación.

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN		NIVEL DE EVALUACIÓN	MODALIDAD	OPORTUNIDAD	MONTO INDIVIDUAL		ACCIONES PARA APLICAR LO APRENDIDO
De Aprendizaje	De Desempeño				Costos Directos	Costos Indirectos	
Conocer las diferentes técnicas de redacción y características de los medios, para usarlas en la comunicación con un target group definido.	Elaboración de documentos e informes técnicos.	Aplicación	Presencial	II Trimestre	S/ 1050.00		<ul style="list-style-type: none"> → Revisar y estudiar documentos administrativos para emitir los informes respectivos. → En base al análisis de la normativa dar respuesta a los requerimientos de información de las demás unidades orgánicas.



Una vez culminada esta fase y si la acción de capacitación es priorizada en el PDP aprobado por la entidad, se debe seguir el siguiente paso definido en la etapa de ejecución.

→ Paso 2: Durante la elaboración de los términos de referencia para la capacitación

(ver anexo 3 de la caja de herramientas de la web de SERVIR)

The image shows a form titled 'Propuesta de Aplicación (Modelo referencial)'. It includes fields for 'Nombre Apellido', 'Puesto', and 'Órgano o unidad orgánica'. A large red box labeled 'TDR' is overlaid on the form. Below the form is a table with columns: 'No.', 'Actividad a desarrollar', 'Punto máximo de cumplimiento', and 'Estrategia'. A note at the bottom states: 'Nota: La cantidad de actividades a considerar dependerá del tipo de acción de capacitación que haya recibido el beneficiario. Se pueden incluir las variables que el beneficiario considere relevantes. Asimismo, el beneficiario determinará el número de actividades que realizará como parte de su propuesta de aplicación.'

Se debe asegurar la elaboración de términos de referencia de “calidad”, que establezca los puntos claves para determinar lo que debe aprender el servidor civil y cómo debe aprenderlo para que esté en condiciones de aplicar los conocimientos y/o habilidades adquiridas en su entorno de trabajo.

De acuerdo a lo establecido en la guía²⁶ propuesta por SERVIR, en los términos de referencia para la contratación del proveedor de la capacitación se debe solicitar, entre otros productos, la presentación del sílabo que establezca los logros de aprendizaje, los contenidos que serán desarrollados, la metodología utilizada y los instrumentos que serán utilizados para la evaluación de estos aprendizajes.

Lo que se busca en este punto, es garantizar que el contenido, la metodología y la estrategia de evaluación, planteen contextos cercanos a la realidad de los servidores beneficiarios de la capacitación.

A continuación, se presenta un ejemplo de sílabo propuesto con las características mínimas:

Ejemplo	
Curso:	“Servicio al ciudadano”
Público:	Personal de la Oficina de Atención al Usuario
Desempeño esperado:	Brindar una adecuada atención a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias del ciudadano, de tal forma que se le dé una solución que satisfaga la respectiva solicitud.

²⁶ Guía para evaluar la capacitación a nivel de evaluación.

Sílabo	
Logros de aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> → Conocer los pasos para recepcionar un reclamo, de acuerdo al protocolo institucional. → Establecer estrategias de atención de acuerdo a las necesidades del ciudadano. <p>Nota: Deben relacionarse a las tareas o funciones del servidor civil, para luego evaluar su aplicación.</p>
Contenidos:	<ul style="list-style-type: none"> → Protocolo para la recepción, derivación, control eficiente y una adecuada atención de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias del ciudadano → El servidor público y su imagen dentro de la entidad <ul style="list-style-type: none"> → ¿Cómo hablo? (la voz) → ¿Qué digo? → ¿Cómo escucho? → Entorno y organización personal → ¿Cómo proyectarse exitosamente? → Aspectos que impiden la buena comunicación verbal → Lenguaje verbal y no verbal <p>Nota: Los contenidos deben relacionarse con las tareas o funciones del servidor civil.</p>
Metodología:	<p>Juego de roles: Los participantes desarrollan y luego analizan escenarios que ilustran la aplicación de lo aprendido en el curso para diferentes situaciones y tipos de ciudadanos.</p> <p>Nota: Siempre se debe usar metodologías y estrategias didácticas que permitan luego aplicar lo aprendido, como: Estudio de casos, juego de roles, simulaciones, ejercicios aplicativos, tareas vinculadas al puesto, dinámicas participativas, etc.</p>
Evaluación:	<p>Considerando que luego de la capacitación el escenario de trabajo será la interacción con los ciudadanos para atender a sus consultas y reclamos, una posible evaluación podría ser exponer a los participantes a situaciones simuladas en las que deben tomar decisiones sobre las estrategias a aplicar para brindar una atención de calidad al ciudadano, conforme lo aprendido en el curso.</p> <p>Nota: Siempre se debe aplicar evaluaciones de aprendizaje orientadas a la realidad laboral de los participantes, ya sea pruebas escritas, entrevistas, tareas, etc.</p>



→ Paso 3: Construcción de una línea base

La línea de base se elabora antes del inicio de la acción de capacitación, pero cuando ya se tiene definido al proveedor de la capacitación. El objetivo de establecer una línea de base es evidenciar el cambio en el desempeño del servidor como producto de la capacitación.

La mejora en el desempeño de los servidores que participaron de una acción de capacitación, se evidencia comparando dicho desempeño con una línea base, la misma que es construida por el jefe directo en base a un cuestionario recomendado por SERVIR.

La línea base permite tener claridad respecto a ¿Cómo es el desempeño del servidor o los servidores antes de la capacitación?

Las consideraciones, a tomar en cuenta para la elaboración de la línea base son:

- Solo se elabora línea de base para las capacitaciones de formación laboral, y siempre que no superen las 12 horas cronológicas de dictado.
- Cuando la capacitación está dirigida a un grupo de servidores de un mismo puesto, se tomará una muestra no menor al 30% del total de participantes (por ejemplo, si son 40 participantes, se construye la línea de base con no menos de 12 participantes). La muestra es aleatoria simple, es decir, se obtiene al azar sobre el total del universo (total de servidores que participan de la capacitación).
- Cuando la capacitación está dirigida a un grupo de servidores que ocupan diferentes puestos en la entidad, la muestra será no menor al 30%, pero en este caso el tipo de muestreo es el estratificado, es decir, se conforma ese 30% proporcionalmente de acuerdo al universo (total de servidores que participan de la capacitación).



Ejemplo				
En un universo de 35 participantes en el cual estos ocupan diferentes puestos:	Puestos		N° de servidores	
	Director		1	
	Supervisor		4	
	Analista		18	
	Asistentes		12	
	Total		35	
La muestra se conforma primero obteniendo el porcentaje que cada puesto tiene en el universo:	Director		1 representa el 3%	
	Supervisor		4 representa el 11%	
	Analista		18 representa el 52%	
	Asistentes		12 representa el 34%	
	Total		100%	
	Finalmente, se debe obtener el 30% del universo (en este ejemplo el universo es 35 participantes), es decir: 10.5 (se redondea a 11), y luego esa muestra de 11 se multiplica por los porcentajes en la muestra (segunda columna de la siguiente tabla):	Puesto	% en la muestra	Construcción de la muestra
Director		3%	0.3	0
Supervisor		1.2	1.2	1
Analista		5.7	5.7	6
Asistente		3.7	3.7	4
Total				11



¿Cómo se construye una línea base?



Ejemplo

Previo a la capacitación sobre “Redacción y ortografía aplicado a Sector Público” el jefe de la Oficina General de Administración elabora la línea de base del desempeño del personal que participará en la acción de capacitación antes señalada. Para ello realiza los siguientes pasos:

→ Al momento de identificar la necesidad de capacitación para el curso de Redacción y ortografía aplicado al sector público, se planteó a través de la matriz de requerimientos que las acciones para aplicar lo aprendido debían incluir:

Elaborar informes a solicitud del jefe, revisar, analizar y responder a expedientes administrativos y notificar a las demás oficinas las resoluciones expedidas por la OGA.

→ Para cada uno de estos temas que se desarrollarán como parte del contenido de la capacitación, el jefe debe describir el desempeño real que actualmente percibe por parte del servidor, así como el desempeño que espera luego de que dicho tema haya sido aprendido (desempeño ideal)

Tema de capacitación	Desempeño ideal	Desempeño real				
		Alto		Mediano	Bajo	Nulo
Elaborar informes a solicitud del jefe.	Los informes se emiten cumpliendo con las reglas de ortografía y redacción, asimismo, que se utilice un estilo formal y consistente a lo largo de todo el documento, minimizar los tiempos de revisión o de corrección debido a observaciones por parte de la alta dirección.	Llenar esta columna sólo si contestó mediano, bajo o nulo detalle por qué: Los informes tienen faltas ortográficas y de redacción, me obliga a tener que revisar todo el contenido y estar devolviendo para hacer las correcciones. Son varios los casos en que se redundo o se utiliza un lenguaje no apropiado.				



Como se mencionó anteriormente esta evaluación debe ser aplicada a cada uno de los participantes de la capacitación y en caso de las acciones de capacitación grupales, a todos los participantes de la muestra.

C. Después del desarrollo de la capacitación

Estas acciones se deben realizar inmediatamente culminada la acción de capacitación:

→ Paso 4: Conocer el grado en que los participantes se sienten capaces, motivados y valoran lo aprendido

(ver anexo 5 de la caja de herramientas de la web de SERVIR)

En este paso se evalúa la intención de aplicación de los servidores civiles participantes en una acción de capacitación, para ello se utiliza la encuesta de satisfacción que evalúa el nivel de reacción.

La intención de esta dimensión es determinar la percepción del servidor civil respecto a que lo aprendido puede o no ser aplicado en el puesto de trabajo, lo que se hace es promover la aplicación de los conocimientos y/o habilidades adquiridas.

A continuaciones algunas de las preguntas que se utilizan en la encuesta de satisfacción:

- ¿Ha comprendido suficientemente los temas tratados como para usarlos en su trabajo diario?
- ¿Los ejercicios, herramientas, tareas, etc. van a permitir la aplicación rápida de lo aprendido?
- ¿La capacitación ha generado ideas nuevas para usarlas en su trabajo?
- ¿Se siente seguro y motivado para aplicar lo aprendido?

Corresponde a la Oficina de Recursos Humanos realizar la ponderación de los resultados alcanzados y a partir de estos identificar la oportunidad de aplicación de los aprendizajes producto de una acción de capacitación.

→ Paso 5: Identificar si las condiciones del entorno facilitan la aplicación de lo aprendido

(ver anexo 6 y 7 de la caja de herramientas de la web de SERVIR)

El objetivo principal de este paso es conocer si las condiciones en el entorno de trabajo facilitan la aplicación de lo aprendido durante la capacitación, esto incluye el apoyo del jefe directo, de los pares, el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones para aplicar lo aprendido (las mismas que estuvieron definidas desde el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación).



La información que se recoge proviene tanto de las opiniones del jefe directo como del servidor civil capacitado, para comparar y analizar si se dieron las condiciones necesarias para que los aprendizajes logrados durante la capacitación puedan ser aplicados al entorno de trabajo, es decir, se deberá evaluar tanto la opinión del jefe directo como la del mismo servidor capacitado.

¿En qué momento se recoge la información?

- Si el tema de capacitación es operativo o de fácil aplicación se deberá recoger esta información en un plazo no mayor de treinta (30) días de culminada la capacitación.
- Si el tema de capacitación es de habilidades blandas o de difícil aplicación, la información se recoge en un plazo de tres (03) meses de culminada la capacitación.

El instrumento propuesto por SERVIR es la **encuesta sobre el apoyo del entorno** que se aplica al **jefe** y al **participante**, las preguntas sugeridas son:

- ¿Se han brindado los recursos (materiales, infraestructura, informáticos) al trabajador para que logre aplicar lo aprendido?
- ¿El trabajador ha tenido tareas y funciones que le permitieron aplicar lo aprendido?
- ¿El jefe ha brindado guía o feedback específicamente para que se aplique lo aprendido?
- ¿Los compañeros de área han apoyado al trabajador en la transferencia de lo aprendido?



Ejemplo

A continuación, se analiza una de estas condiciones, desde la opinión recogida tanto del jefe como del participante de la capacitación, continuando con el ejemplo anterior:

El jefe:

Sobre las condiciones de trabajo	Respuestas	
1. ¿Considera que se han brindado los recursos (materiales, infraestructura, informáticos) al trabajador para que logre aplicar lo aprendido?	Sí	<p style="text-align: center;">X</p> <p>Si respondió sí, explique detalladamente los recursos: Tanto las secretarías como los asistentes administrativos cuentan con todos los recursos: computadora, Internet, programas de Office, papel, impresora y demás útiles de oficina necesarios para la elaboración de los documentos. Por otro lado, tanto los informes como los expedientes que se deben resolver son asignados de manera equitativa, considerando que todos tengan los tiempos adecuados para cumplir con la presentación de sus documentos.</p>
	No	

El participante:

Sobre las condiciones de trabajo	Respuestas	
1. ¿Considera que se le han brindado los recursos (materiales, infraestructura, informáticos) para que logre aplicar lo aprendido?	Sí	<p>X</p> <p>Si respondió sí, explique detalladamente los recursos: Cuento con todos los recursos: computadora, Internet, programas de Office, papel, impresora y demás útiles de oficina necesarios para la elaboración de los documentos.</p>
	No	<p>El tiempo que se me asigna para la entrega de mis documentos asignados es normalmente el apropiado, con algunos momentos de sobrecarga.</p>

En este caso, las opiniones tanto del jefe como del participante de la capacitación, coinciden, lo cual lleva a concluir que en relación a los recursos brindados, se han dado las condiciones de trabajo favorables para aplicar lo aprendido.

→ Paso 6: Instrumentos para la evaluación a nivel de aplicación

Para medir la evaluación a nivel de aplicación se debe completar como paso previo el instrumento denominado propuesta de aplicación (Anexo 1 de la guía de evaluación de la capacitación) este instrumento es un documento orientador que permitirá que el servidor capacitado señale que actividades se compromete a realizar para demostrar que está aplicando lo aprendido. Este instrumento debe presentarlo a la Oficina de Recursos Humanos como máximo, un mes después de finalizada la capacitación, igualmente debe ser validado por su jefe inmediato.

En esta etapa es donde se implementa propiamente el instrumento para evaluar la capacitación a nivel de aplicación, que permita evidenciar si lo aprendido ha favorecido directamente el mejor desempeño del servidor beneficiario de la capacitación.

Se debe medir el cambio conductual y el grado en que las habilidades y conocimientos aprendidos en la acción de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano plazo.



La guía para evaluar la capacitación a nivel de aplicación propone cuatro instrumentos de evaluación, que deberán ser analizados por la ORH, para escoger el que se va a usar. Estos instrumentos son:

→ **Cuestionario del jefe directo:**

Este cuestionario se sugiere usar para todo tipo de capacitación, contenido temático y puesto de trabajo. Para su uso es necesario contar con un jefe comprometido con la capacitación, de tal modo que llene el cuestionario adecuadamente.

→ **Escala de observación:**

Se sugiere usar en capacitaciones sobre aspectos operativos o de habilidades blandas. Es necesario contar con un experto en la materia para que haga la observación y llene el instrumento, pues se requiere de los debidos conocimientos para ponderar lo desempeños observados.

→ **Muestra de trabajo:**

Se sugiere usar para capacitaciones y funciones que impliquen la elaboración de documentos, reportes, informes, planes, etc. Es necesario contar con un experto en la materia para que revise los documentos presentados y llene el instrumento, pues se requiere de los debidos conocimientos para ponderar.

→ **Entrevista/Focus Group:**

Se sugiere usar en todo tipo de capacitación, contenido temático y puesto de trabajo. La entrevista es un instrumento semi estructurado, en tal sentido, puede realizarse más preguntas que las previstas en el instrumento.

Es importante recalcar que los instrumentos para evaluar a nivel de aplicación, deben seleccionarse para determinar cuál es el más adecuado según el tipo y contenido temático de la capacitación. No obstante, es posible que se pueda utilizar más de un instrumento para evaluar la capacitación a nivel de aplicación.

Gráfico 38: Instrumentos para la Evaluación de Aplicación

Instrumento	¿Para qué temáticas?	¿Quién aplica?	Fuente de información
Cuestionario del jefe directo	En todos los casos es aplicable	Jefe	Observación del trabajo del servidor
Escala de observación	Para temas operativos o de habilidades blandas	Experto en la materia	Observación del trabajo del servidor
Muestra de trabajo	Relacionado con la elaboración de documentos, reportes, informes, planes, etc.	Experto en la materia	Muestra de los productos elaborados por el servidor
Entrevista / Focus Group	En todos los casos es aplicable	ORH	Testimonio del Servidor

Ejemplo

Para el caso analizado sobre la capacitación: “Redacción y ortografía aplicado al Sector Público”, tomando en cuenta que los objetivos de la capacitación se relacionan con las siguientes actividades:

- Elaborar informes a solicitud del jefe.
- Revisar, analizar y responder a expedientes administrativos.
- Notificar a las demás oficinas las resoluciones expedidas por la OGA.

Se puede notar que las actividades se relacionan con la elaboración de documentos, por lo tanto, corresponde aplicar como instrumento una muestra de trabajo, asimismo, es posible pedir apoyo a un experto, quien evaluará la muestra de los documentos elaborados y establecerá una calificación en base a la rúbrica elaborada por el mismo.

A continuación, como ejemplo, la evaluación de uno de los temas desarrollados en la capacitación sobre redacción y ortografía para el sector público, utilizando la muestra de trabajo.

Trabajo presentado	Tema de capacitación vinculado al desempeño	Calificación		Comentario adicional
Informe técnico sobre avance de metas	Elaborar informes a solicitud del jefe	Logrado	Informe no contiene ninguna falta ortográfica ni error de redacción. Presenta un orden lógico y una estructura ordenada de acuerdo al esquema planteado por la oficina.	
		Medianamente logrado	X Informe contiene algunas faltas ortográficas y/o errores de redacción. Evidencia un orden lógico y una estructura ordenada de acuerdo al esquema planteado por la oficina.	
		No logrado	Informe contiene faltas ortográficas y errores de redacción. Carece de un orden lógico y de una estructura ordenada.	



Rúbrica



D. Factores que afectan la aplicación de la capacitación

Actualmente las entidades públicas no evalúan la aplicación de los aprendizajes, esto representa un fenómeno que se ha generalizado y que tiene que ver con la necesidad de contar con una cultura favorable y receptiva que permita la transferencia del aprendizaje al desempeño del servidor.

Además, existen diversos factores que pueden afectar la aplicación y transferencia de los aprendizajes.

Gráfico 39: Factores que afectan la aplicación: modelo de Baldwin y Ford.



De acuerdo con el esquema, la aplicación está afectada por:

- Las características personales del participante.
- Las características instruccionales de la acción de capacitación, es decir la forma en cómo la capacitación es diseñada y ejecutada.
- El grado de aprendizaje logrado en la capacitación por el participante; este factor está relacionado con las características del individuo y diseño instruccional de la capacitación.
- Las características del entorno y la cultura de la institución, pueden afectar la capacitación.

Por lo indicado anteriormente, es importante que en aquellas acciones de capacitación en que se evaluará a este nivel, estos factores sean favorables para facilitar la aplicación de lo aprendido, de forma que la aplicación o no de los aprendizajes no sea atribuible a ello sino a las características del servidor beneficiario de la capacitación.

En síntesis, el siguiente gráfico explica en qué consiste la evaluación de aplicación.

Gráfico 40: Alcance de la Evaluación a Nivel de Aplicación

¿Qué mide?	¿Por qué se mide?	¿Cómo se mide?	¿Cuándo se mide?
Mide si los participantes mejoran su desempeño aplicando lo que aprendieron en la Acción de Capacitación	Porque predice de manera parcial el logro de objetivos institucionales a partir de cambios conductuales	Propuesta de aplicación	Al finalizar la Acción de Capacitación, en un plazo máximo de seis (06) meses

4.2 Formulación de indicadores para la evaluación de la capacitación

Para que la evaluación de la capacitación realmente genere valor a la entidad, la información que se haya recogido en todos sus niveles debe ser gestionada, pues la evaluación no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener información y evidenciar qué resultados se han alcanzado, para ello es importante saber ¿Qué hacer con los resultados de la evaluación?

Una vez que se haya evaluado la capacitación en cualquiera de sus tres niveles (reacción, aprendizaje y aplicación), como resultado de esta evaluación se contará con información relevante la cual debe ser procesada y sistematizada, a fin de generar valor para la toma de decisiones institucionales.

Se debe analizar e interpretar los resultados y niveles logrados, así como identificar los posibles factores causales de los mismos.



A continuación, algunos indicadores que se pueden tomar como base inicial para este análisis:

→ **Porcentaje de culminación vs. deserción en las acciones de capacitación (PC)**

$$PC = \frac{\text{\# de beneficiarios que concluyen la acción de capacitación}}{\text{\# de beneficiarios totales}} \times 100\%$$

Permite conocer en qué porcentaje los servidores beneficiarios de las acciones de capacitación cumplen con terminar todo el proceso y no se retiran antes, lo que permite identificar causas y definir acciones correctivas al respecto.

→ **Índices de satisfacción de los beneficiarios de capacitación (IS)**

$$IS = \frac{\text{\# de beneficiarios marcan escala superior de satisfacción}}{\text{\# de beneficiarios totales}} \times 100\%$$

El índice de satisfacción permite conocer la medida en que los objetivos, proceso y recursos de las acciones de capacitación fueron valorados por los beneficiarios.

→ **Niveles de aprobación en cuanto evaluación de aprendizajes. Logro de Aprendizaje (LA)**

$$LA = \frac{\text{\# de beneficiarios aprobados al finalizar la AC}}{\text{\# de beneficiarios totales}} \times 100\%$$

La evaluación de aprendizaje permite conocer el grado en el que el contenido de la acción de capacitación ha sido adquirido.

→ **Presupuesto ejecutado para capacitación (PrC)**

$$PrC = \frac{\text{Presupuesto ejecutado de la Acción de Capacitación}}{\text{Presupuesto programado de Capacitación}} \times 100\%$$

Permite conocer el porcentaje de ejecución presupuestal por acción de capacitación.

→ **Niveles de cumplimiento a nivel de propuestas de aplicación. Evaluaciones a nivel de aplicación con resultado favorable (ENAF)**

$$\text{ENAF} = \frac{\text{\# de AC evaluadas a nivel de Aplicación con resultado favorable}}{\text{\# de AC evaluadas a nivel de Aplicación}} \times 100\%$$

Permite identificar qué porcentaje de acciones de capacitación que han sido evaluadas a nivel de aplicación han obtenido un resultado favorable.

La información que se obtenga aplicando estos indicadores y contrastando con los factores que influyen en cada uno de los niveles de evaluación desarrollados en el presente módulo, se podrá aplicar para pronosticar el impacto que podría tener la capacitación dentro de la entidad, así como generar las recomendaciones y acciones de mejora en los casos que corresponda.





RESUMEN DEL MÓDULO IV

- La evaluación de la capacitación consiste en aplicar instrumentos para recoger información que permita saber en qué medida se lograron los objetivos establecidos en la etapa de planificación.
- Los resultados de las acciones de capacitación permiten tomar decisiones para el despliegue de mejoras en futuras acciones de capacitación.
- La evaluación de la capacitación cuenta con niveles:

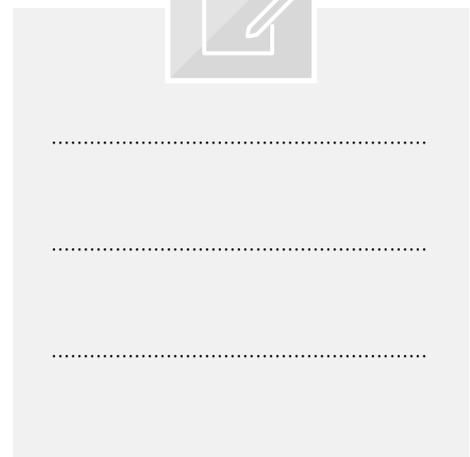


Gráfico 41: Niveles de Evaluación



- La evaluación de reacción permite conocer el grado de satisfacción de los participantes, inmediatamente después de la acción de capacitación y su instrumento es la encuesta de satisfacción.
- La evaluación de aprendizaje mide en qué medida los participantes adquieren los conocimientos previstos y las habilidades, producto de su participación en la acción de capacitación. Los instrumentos a aplicar dependerán del tipo de aprendizaje: Conocimientos o habilidades.
- La evaluación de aplicación mide el grado en que los conocimientos o habilidades aprendidas en la capacitación han generado cambios de comportamiento en el puesto de trabajo, con miras a lograr un mejor desempeño del servidor.

Requiere desarrollar acciones previas para su correcta implementación y se dispone de 4 instrumentos para aplicar según la naturaleza de la acción de capacitación a evaluar: cuestionario del jefe directo, Escala de observación, Muestra de trabajo y Entrevista/Focus Group.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 13

“Encuesta de satisfacción”

Trabajo grupal

Indicaciones

- 1** Los participantes se organizan en grupos de 5.
.....
- 2** Elaborar una encuesta de satisfacción, teniendo en cuenta las dimensiones consideradas en el cuaderno de trabajo. Esta encuesta de satisfacción deberá estar dirigida a uno de los cursos programados en el PDP del Ministerio de Bienestar.
.....
- 3** Cada grupo expone y sustenta el instrumento elaborado.

Modelo

(Nombre del curso seleccionado del PDP del Ministerio de Bienestar)

Dimensión	Pregunta	Fundamento



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 14

“Los instrumentos de evaluación”

Trabajo grupal

Indicaciones

1

Los participantes se organizan en grupos de 5.

2

Cada grupo deberá formular 5 acciones de capacitación y proponer por cada una, el o los instrumentos que deben aplicarse.

3

Cada grupo expone una acción de capacitación y sustenta la elección del instrumento para la acción de capacitación.

Acción de capacitación	Instrumento	Fundamento



ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 5

“Control de lectura”

Trabajo individual

Indicaciones

- 1** El participante realiza la lectura de la “Guía para evaluar la capacitación a nivel de aplicación”, entregada por el asistente académico en la sesión anterior.
.....
- 2** El control de lectura se llevará a cabo de forma escrita al inicio de la última sesión.
.....
- 3** Se aplicará una prueba de alternativa múltiple para la cual se contará con un tiempo de aplicación de 20 minutos.



ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 6

“Armando mi Portafolio digital”

Trabajo grupal final

I. Indicaciones

- 1** Los participantes desarrollan esta actividad de manera grupal, para ello se organizan en 5 grupos de 6 integrantes.
.....
- 2** Los participantes completan el portafolio recibido, para lo cual deberán construir los instructivos correspondientes a los instrumentos de la etapa de evaluación.
.....
- 3** Cada instructivo debe contener de manera detallada la indicación para el correcto llenado de cada elemento.
.....
- 4** Una vez finalicen deberán subir al aula virtual los instrumentos con los instructivos.
.....
- 5** Luego de que todos los grupos hayan subido sus instrumentos, se pasa a una plenaria de socialización.
.....
- 6** En plenaria, cada grupo explicará el instructivo que le fue asignado elaborar. Los demás grupos aportarán con sus comentarios o preguntas.

**II. Los instrumentos e instructivos del portafolio:**

N°	Etapas de la Capacitación	Instrumentos		Instructivos
1	Planificación	1	Matriz de requerimiento	Ok
		2	Matriz de DNC	Ok
		3	Matriz PDP	Ok
2	Ejecución	4	Términos de referencia	Ok
		5	Carta de compromiso	Ok
		6	Matriz de ejecución del PDP	Ok
		7	Carta de aplicación de penalidades	Ok
3	Evaluación	8	Escala de observación	Para elaborar
		9	Cuestionario al jefe directo	Para elaborar
		10	Muestra de trabajo	Para elaborar
		11	Entrevista o Focus group	Para elaborar



RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 6

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
1 Portafolio con instrumentos completos	Portafolio con los 4 instrumentos completos. (6 puntos)	Portafolio con los 3 instrumentos completos. (4 puntos)	Portafolio con los 2 instrumentos completos. (2 puntos)	Portafolio con los 1 o menos instrumentos completos. (0 puntos)
2 Coherencia entre el elemento y la indicación para el llenado del mismo	Existe total coherencia en los 10 elementos del instrumento la indicación para su llenado. (8 puntos)	Existe total coherencia en por lo menos 6 de los elementos del instrumento las indicaciones para su llenado. (4 puntos)	Existe total coherencia en por lo menos 3 de los elementos del instrumento las indicaciones para su llenado. (2 puntos)	No existe coherencia entre los elementos del instrumento y las indicaciones para su llenado. (0 puntos)
3 Sustentación del instructivo elaborado	Explica con total claridad el instructivo. (6 puntos)	Explica con relativa claridad el instructivo. (6 puntos)	Explica con poca claridad el instructivo. (4 puntos)	No explica con claridad el instructivo. (0 puntos)



A large, light gray rectangular area containing horizontal dotted lines, intended for writing or taking notes.



A large, light gray rectangular area containing horizontal dotted lines for writing.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **OBJETIVO:** Es el planteamiento de una meta o propósito a alcanzar, medido a través de indicadores y sus correspondientes metas.
- **META:** Condición de cambio que se busca lograr en un determinado espacio y tiempo.
- **INDICADOR:** Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo para facilitar su seguimiento.
- **ESTRATEGIA:** Es el conjunto de actividades que identifican un cambio y definen un camino (una ruta) para alcanzarlo. Se gestiona para que la Entidad se transforme en función de lograr los objetivos planteados; y tiene flexibilidad, se adapta para asegurar el logro de los objetivos.
- **LÍNEA DE BASE:** Data o información inicial que configura el punto de partida para mediciones posteriores.
- **SISTEMA ADMINISTRATIVO:** Conjunto de principios, normas, procedimientos y técnicas e instrumentos que tiene por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Las materias específicas a los que se refieren dichos Sistemas se encuentran contemplados en el artículo 46° de la Ley N° 29158.

Artículo 46 de la Ley N° 29158: Los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los sistemas administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias: a) Gestión de recursos humanos, b) Abastecimiento, c) Presupuesto Público, d) Tesorería, e) Endeudamiento público, f) Contabilidad, g) Inversión pública, h) Planeamiento estratégico, i) Defensa judicial del Estado, j) Control, k) Modernización de la gestión pública.
- **BRECHA:** Diferencia entre una situación deseada contra la situación actual.
- **Brecha de conocimiento:** Diferencia entre las exigencias del puesto y/o desempeño esperado contra los conocimientos actuales del ocupante del puesto.
- **Brecha de capacitación:** Diferencia entre el desempeño deseado del servidor civil y el desempeño actual de dicho servidor, respecto de su perfil de puesto, siempre que la diferencia sea por falta o bajo nivel de conocimientos y/o competencias.

- **ARTICULACIÓN:** Mecanismo de coordinación y cooperación entre entidades de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local; o entre entidades de un mismo nivel de gobierno en el nivel nacional entre sectores, y a nivel descentralizado entre gobiernos regionales y locales.
- **MEJORA CONTINUA:** Proceso que implica el análisis de una determinada realidad o política pública, los cambios ocurridos (esperados o no esperados); así como la identificación y planificación de alternativas de mejora para el logro de los objetivos planeados.
- **GESTOR:** servidor civil responsable de implementar el proceso de capacitación en el interior de la entidad.
- **DIAGNÓSTICO:** Diagnóstico de conocimientos comprende sólo una parte de la medición de competencias y tiene por objeto identificar la brecha de conocimientos entre las competencias descritas para el puesto y las actuales.
- **INSTRUMENTO DE GESTIÓN:** son aquellos documentos técnicos normativos que regulan el funcionamiento de la entidad.
- **SERVIDOR EXPERTO:** Es el servidor civil especialista en una materia y que puede transmitir sus conocimientos a través de una acción de capacitación.
- **COMPROMISO:** Obligación contraída por un servidor civil que es beneficiario de alguna(s) acción(es) de capacitación, correspondiente a formación laboral o profesional.
- **PENALIDADES:** Consecuencias que asumen los beneficiarios de acciones de capacitación en caso de incumplir los compromisos.
- **MONITOREO:** Proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas, y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.
- **SEGUIMIENTO:** Conjunto de acciones o actividades a fin de verificar el cumplimiento de una actividad de acuerdo a lo planeado.

EL PERÚ PRIMERO



Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR | Escuela Nacional de Administración Pública
AV. Cuba 699, Jesús María - 15072 - Perú / T: (511) 3900683 / www.enap.edu.pe / escuela@servir.gob.pe