



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de un plan estratégico de capacitación  
aplicado al sector público**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

**AUTOR**

Marilyn ACERO NAVARRO

**ASESOR**

Roberto Ismael VIZARRETA CHÍA

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Acero, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico de capacitación aplicado al sector público*. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
(Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA)  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ACTA N°007-VDAP-FII-2018**

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL**

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **miércoles 28 de noviembre de 2018**, a las 11:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN  
APLICADO AL SECTOR PÚBLICO”**

Que presenta la Bachiller:

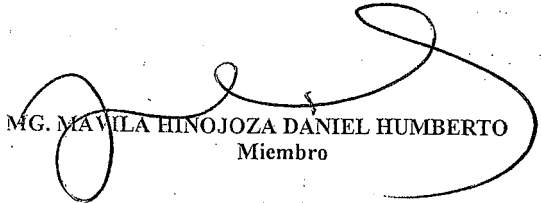
**ACERO NAVARRO MARILYN**

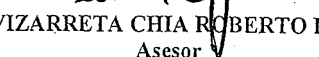
Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial en la Modalidad: **Perfeccionamiento Profesional.**

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las *Doce* horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido *Aprobado* por *unanimidad* con la calificación promedio de *Dieciseis*, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 28 de noviembre del 2018

  
MG. CALSINA MIRAMIRA, WILLY HUGO  
Presidente

  
MG. MAWILA HINOJOZA DANIEL HUMBERTO  
Miembro

  
ING. VIZARRETA CHIA ROBERTO ISMAEL  
Asesor

**Agradecimientos:**

*A Dios y a la Virgen de Guadalupe por acompañarme y protegerme cada día,  
a mi madre, hermanos y esposo por su apoyo incondicional,  
a mi hija Alessandra por ser mi fuente de fortaleza;  
a mi padre que desde el cielo guía mi camino;  
y a mis maestros por sus sabias enseñanzas.*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1.Situación Problemática .....	2
1.2. Identificación del Problema.....	4
1.3. Formulación del Problema .....	5
1.3.1. Problema General.....	5
1.3.2. Problemas Específicos.....	5
1.4. Justificación .....	5
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases Teóricas .....	11
2.2.1. ISO 10015.....	13
2.2.2. Gestión de la Capacitación .....	14
2.2.3. Capacitación de Talento Humano .....	16
2.2.4. El Proceso de la Capacitación .....	18
2.2.5. La andragogía y el talento humano.....	38
2.3. Glosario .....	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	46
3.1 Información del diagnóstico de necesidades de capacitación .....	47
3.2 Propuesta del plan de capacitación para los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos.....	60
3.2.1. Objetivos del Plan .....	61
3.2.2. El proceso de capacitación .....	61
3.2.2.1. El diagnostico de necesidades de capacitación .....	64
3.2.2.2. Plan de capacitación.....	69
3.2.2.3. Diseño de las actividades de capacitación.....	71
3.2.2.4. Facilitación.....	72
3.2.2.5. Evaluación y refuerzo de las actividades de entrenamiento.....	73
3.2.3. Indicadores de gestión.....	74

3.2.4.Presupuesto.....	75
3.2.5. Resultados obtenidos posterior a la aplicación de la metodología .....	75
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
4.1. Conclusiones .....	81
4.2. Recomendaciones .....	82
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>I</b>

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1 Etapas del proceso de capacitación	14
Gráfico 1.2. Ciclo de la Gestión de la capacitación	15
Gráfico 1.3. Productividad vs. Capacitación	16
Gráfico 1.4. Etapas de un proceso de capacitación	18
Gráfico 1.5. Tipos de facilitadores	28
Gráfico 1.6. Niveles de evaluación de la capacitación	34
Gráfico 1.7. Fases de la capacitación	62
Gráfico 1.8. Descripción de las Fases de la capacitación	63
Gráfico 1.9. Primera Prioridad necesidad de capacitación	65
Gráfico 1.10. Segunda Prioridad necesidad de capacitación	66
Gráfico 1.11. Tercera Prioridad necesidad de capacitación	67
Gráfico 1.12. Diagrama de Ishikawa	68

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1 Instrumentos para realizar Diagnóstico de Necesidades .....	21
Cuadro N° 2 Instrumentos a utilizar según niveles jerárquico .....	24
Cuadro N° 3 Priorización de temas.....	59
Cuadro N° 4 Resultado Evaluación de las capacitaciones .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Primera Prioridad de Capacitación – Familia de Puestos vs. Cursos solicitados.....	50
Tabla 2. Segunda Prioridad de Capacitación – Familia de Puestos vs. Cursos solicitados.....	51
Tabla 3. Tercera Prioridad de Capacitación – Familia de Puestos vs. Cursos solicitados .....	52
Tabla 4. Primera Prioridad de Capacitación – Entidades vs. Cursos solicitados .....	53
Tabla 5. Segunda Prioridad de Capacitación – Entidades vs. Cursos solicitados .....	55
Tabla 6. Tercera Prioridad de Capacitación – Entidades vs. Cursos solicitados .....	57
Tabla 7. Plan de Capacitación .....	70
Tabla 8. Presupuesto del Plan de Capacitación.....	75



## RESUMEN

Vivimos en tiempos de reformas, tiempos de cambios en bien de nuestro país. Es una época que exige resultados óptimos en la gestión de las entidades y esto incluye un plan estratégico de capacitación del personal, especialmente en la gestión pública donde se debe evidenciar el impacto de la capacitación en los servidores públicos.

Con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR quien tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del estado peruano - se da un mayor orden y se establece lineamientos fundamentales para el manejo del talento humano en las entidades públicas.

Una de las estrategias claves que realizó SERVIR es la creación de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública quien apuesta por la meritocracia y el fortalecimiento de capacidades para mejorar los servicios que se brinda a los ciudadanos; y esto se lo logra a través de la designación de los gerentes públicos y la capacitación de sus equipos de trabajo en las entidades de destino, ubicados en zonas con menor capacidad de gestión.

El presente trabajo plantea un modelo de gestión estratégica de la capacitación, proporcionando a la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública un enfoque integral de la gestión de la capacitación aplicada a los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos, con el objetivo de fortalecer las capacidades y este sea de utilidad en la gestión que realizan como servidor civil. El cual también contribuye de manera colateral con la inserción del Gerente a la entidad a la que ha sido designado, generando mejoras en la gestión pública.

Asimismo, puede servir como una herramienta práctica que facilite los procesos de capacitación en las entidades públicas.

En ese contexto, el presente trabajo se ha dividido en 3 capítulos que a continuación se mencionan:

- En el primero se presentan los antecedentes y contexto de la unidad de estudio: la situación problemática, la identificación y formulación del problema, justificación del estudio, así como también los objetivos de la elaboración del presente informe.
- El segundo capítulo define el marco conceptual del proceso de la capacitación.
- Por último, se desarrolla la aplicación del modelo propuesto a través de un caso práctico perteneciente al sector público.

Es importante precisar que al inicio de la investigación no se contaba con procedimientos ni con herramientas para todo el proceso de gestión de la capacitación; por lo tanto, este trabajo muestra los aportes de mejora del proceso existente, producto de las investigaciones realizadas.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época de mucha competitividad, ya lo citaba Toffler<sup>1</sup> en *El Shock del Futuro*: "Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender."

Toffler describía:

- La primera ola, como la revolución agrícola
- La segunda ola, como la revolución industrial (La era de la Industria y la Máquina) y
- La tercera ola, la describe como la era de información y de la sociedad del conocimiento: "Lo que da riqueza es el conocimiento, el saber, la información;

Un analfabeto será aquel que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado para resolver una problemática concreta. La persona formada no lo será a base de conocimientos inamovibles que posea en su mente, sino en función de sus capacidades para conocer lo que precise en cada momento"

En las organizaciones ha aumentado la competitividad dado que los conocimientos son de fácil acceso. Añadiendo también otros elementos económicos, sociales y políticos han hecho que las empresas inviertan no en

---

<sup>1</sup>**Alvin Toffler:** Fue uno de los primeros intelectuales que anticiparon el arribo de la era de la información y de la sociedad del conocimiento, a finales del siglo XX, es considerado uno de los pensadores y visionarios más importantes de nuestro tiempo.

vano en su gente. Esto ha logrado que las organizaciones tengan un mejor desempeño.

Es clave que los integrantes de una institución reciban capacitaciones y estén siempre listos, en estos tiempos, donde el conocimiento evoluciona muy rápido y todo se vuelve “obsoleto”.

Los cambios en los objetivos de la organización, la incorporación de nuevas tecnologías, o la aprobación de nuevas leyes son situaciones que crean la necesidad de programas de capacitación para incorporar nuevos conocimientos y habilidades, o para fomentar actitudes favorables al cambio en los empleados. Los programas de capacitación se utilizan como herramientas para que la organización pueda aumentar las competencias de sus empleados de manera que les permita enfrentar las demandas cambiantes del trabajo que realizan. Cabe aclarar que a lo largo de esta tesina se utilizará el concepto de competencias del empleado para englobar los conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características relacionadas con el trabajo.

Con el presente trabajo se pretende transmitir los lineamientos a seguir para un proceso de capacitación, dar la suficiente información para poder empezar a aplicarla en cualquier entidad pública y explicar cómo podría implementarse adecuadamente en las entidades para lograr fortalecer las capacidades del servidor, y lograr mejoras en el desempeño de sus funciones.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

## **1.1. Situación Problemática**

La actual reforma del servicio civil se inició en el año 2008 por la ausencia de una política de recursos humanos, que trajo como consecuencia un servicio civil desestructurado y desordenado producto del desorden normativo en materia de gestión de talento humano en el Estado. En este contexto, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR - como un organismo técnico especializado y rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado, encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil.

La misión de SERVIR es mejorar el servicio civil de manera integral y continua para servir al ciudadano.<sup>2</sup>

SERVIR ha venido desarrollando acciones en los últimos diez años enmarcadas en los aspectos más urgentes que fueron identificados para iniciar la reforma del servicio civil: capacitación, rendimiento, profesionalización del cuerpo directivo y resolución de controversias.

Entre dichas acciones figuran normas de capacitación y rendimiento del sector público que regulan la capacitación y evaluación del rendimiento en el servicio civil, transversal a todos los regímenes laborales; es así que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 141-2016-SERVIR-PE, se aprueba la directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” que establece que la planificación de las actividades de capacitación y evaluación de las personas al servicio del Estado de cada

---

<sup>2</sup> Página Web, Autoridad Nacional del Servicio Civil [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

entidad pública se realice mediante la elaboración de un Plan de Desarrollo de Personas – PDP.

Otras de las acciones fue también la creación del cuerpo de gerentes públicos con el objetivo de incorporar al servicio civil a profesionales altamente capacitados. Mediante el cuerpo de gerentes públicos, SERVIR ha probado el impacto positivo que puede tener en la gestión de una institución la incorporación de profesionales en el nivel directivo que cumplan con perfiles y competencias ad hoc para el puesto a realizar.

En ese contexto nace una de las estrategias del país, mejorar la eficiencia de la Gestión en la Administración Pública, a través de la designación de Gerentes Públicos (GP) y la capacitación a sus equipos de trabajo en las entidades de destino ubicados en zonas con menor capacidad de gestión.

Las entidades públicas generan confianza y legitimidad cuando satisfacen el deseo de los ciudadanos de contar con servicios de calidad, producidos de manera transparente y que le generen bienestar. Es por ello, que los gerentes públicos nacen como un aporte para que las entidades públicas puedan generar resultados valiosos en beneficio de los ciudadanos, y el resultado sería mucho mayor si los colaboradores del gerente se sientan comprometidos con la labor que realizan.

Estudios dentro del comportamiento organizacional indican que las capacitaciones permiten fortalecer el compromiso de los colaboradores con

su labor y ser más productivos. Por tanto, a este nivel se puede indicar que las capacitaciones dadas desde la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública son reconocidas como importantes para la labor de los gerentes;<sup>3</sup> razón por la cual SERVIR viene realizando con mayor énfasis la capacitación de gerentes públicos, mientras que por su parte, los gerentes públicos gestionan capacitaciones para sus equipos.

## **1.2. Identificación del Problema**

La capacitación es un elemento importante para la mejora del talento humano de la organización. En ese sentido, se pudo observar que los gerentes perciben que la capacitación tiene un impacto en sus labores.

La gestión de las acciones de capacitación en un gran número de entidades públicas ocurre de modo reactivo, con una escasa planificación, lo cual impide una adecuada priorización, además de una oportuna vinculación al ciclo presupuestal.

En la **Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública** se están haciendo esfuerzos para capacitar a equipos de trabajo de los gerentes públicos, pero todavía no se tiene una metodología propia para ejecutar las capacitaciones y realizar las mediciones respectivas.

---

<sup>3</sup>GOVERNA. Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos. Informe Final. 2012.



### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema General**

¿De qué manera podemos dar un enfoque integral de la gestión de la capacitación aplicada a los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos a fin de fortalecer las capacidades y sea de utilidad en la gestión que realizan como servidor civil?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

¿Cómo podemos conocer las principales necesidades de capacitación de los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos?

¿Qué enfoque dar a las estrategias a seguir con actores claves para brindar programas de capacitación?

¿Cómo podemos establecer mecanismos de control de gestión para la medición de los resultados de la capacitación?

### **1.4. Justificación**

Los continuos cambios que experimentan el sector público, y la futura implementación de la ley del Servicio Civil, hacen necesario que los servidores públicos tengan los conocimientos precisos para contribuir a desarrollar una buena gestión pública.

El estudio de este problema tiene como finalidad proponer una gestión estratégica de la capacitación, bajo los lineamientos del Plan de Desarrollo de Personas establecidas por SERVIR, esto es a través del diagnóstico de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados de la capacitación brindada. Es conveniente la medición para evidenciar que una

adecuada gestión de la capacitación conlleva a obtener resultados tangibles, y nos permite mejorar en el proceso.

La utilidad de estos datos se aprecia desde las siguientes perspectivas:

- Perspectiva Laboral, muestra las necesidades de capacitación de las entidades públicas a las cuales están asignados los Gerentes Públicos de SERVIR
- Perspectiva Educativa, sirve como base para el diseño de Plan de Capacitación. El conocer la real situación del Gerente Público permitirá renovar constantemente la orientación en la formación de su equipo de trabajo.
- Perspectiva Competitiva, brinda de manera especial a la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública - SERVIR información sobre la situación actual concerniente a las necesidades de capacitación de los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos, permitiendo establecer estrategias de capacitación.

Finalmente, se pretende con esta investigación elaborar un plan de capacitación a fin de mejorar el nivel de conocimientos de los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos de SERVIR. Reafirmando el compromiso de SERVIR con la mejora continua de la gestión pública y brindar una excelente prestación de servicios al ciudadano.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Proporcionar un enfoque integral de la gestión de la capacitación aplicada a los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos que nos permita fortalecer las capacidades y sea de utilidad en la gestión que realizan como servidor civil.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las principales necesidades de capacitación de los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos.
- Elaborar el plan estratégico de capacitación para los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos proponiendo estrategias a seguir con actores claves para brindar las capacitaciones.
- Diseñar y proponer indicadores de gestión para la medición de los resultados de la capacitación.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes

**Título:** Lineamientos de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio brindado en el Hospital Militar Central de Lima

Autor: Cabrera Rioja, Luis Alberto

Año: 2007

Lugar de publicación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Resumen:** Se basa en el diseño de los lineamientos de un plan estratégico que permita formular la misión y visión del hospital, analizar el entorno e interno organizacional y formular objetivos estratégicos orientados al mejoramiento continuo de la calidad del servicio. En el estudio se utilizó el método descriptivo. Las principales técnicas empleadas fueron la observación, el análisis documental y el análisis FODA. Se realizó un diagnóstico de la calidad del actual servicio analizando sus principales indicadores. Luego se realizó el diseño de los Lineamientos del Plan Estratégico. Se propusieron los lineamientos y objetivos estratégicos para la institución.

**Título:** Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación-FEBAN, Lima 2006

Autor: Mayurí Barrón, Jorge Vicente

Año: 2008

Lugar de publicación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Resumen:** La tesis se ubica en el campo educativo al pretender transformar las costumbres, en este caso del personal que labora en el

Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN para ello introduce un Programa de Capacitación que permita cubrir los vacíos identificables en el diagnóstico y así iniciar el proceso de transformación, en el núcleo de la cultura organizacional, a fin de que los cambios introducidos se consoliden y por ende se eleve el rendimiento del sistema empresarial.

**Título:** Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho

**Autor:** Espinoza Rosales, Julián Pedro

**Fecha de publicación:** 2010

**Lugar de publicación:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Resumen:** La investigación se orientó a determinar la influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la institución educativa. La metodología de trabajo ha consistido en aplicar dos instrumentos, el primero para analizar el grado de aceptación y cumplimiento de la aplicación del Plan de capacitación, sobre el nivel primario por parte de los docentes capacitados, y una lista de cotejo para el análisis del manejo cognitivo y metodológico de los profesores en su Desempeño Didáctico en el aula.

## **2.2. Bases Teóricas**

La filosofía de la Capacitación se dirige al margen de la calidad del talento humano valiéndose de todos los medios que conduzcan al crecimiento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la organización.

La capacitación ha existido desde hace mucho tiempo, presentándose como el proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, según las necesidades de cada organización.

Existen varias definiciones de capacitación comentadas por diferentes autores, entre ellas:

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

### **¿Por qué es necesaria la capacitación?**

Las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos, el hombre moderno sufre una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo, con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan. Asimismo, algunos de los beneficios que proporcionan la capacitación son:

1. Eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales.
2. Guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
3. Crea una mejor imagen personal como de la organización.
4. Mejora las relaciones entre jefes y subordinados.



La capacitación es concebida como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

El proceso de capacitación perseguirá en cualquier contexto en preparar al trabajador con la finalidad de que aumente su eficacia y eficiencia.

Capacitar debe dar como resultados trabajadores capaces en el accionar de sus funciones y en el comportamiento humano como seres comprometidos con la mejora en la gestión pública.

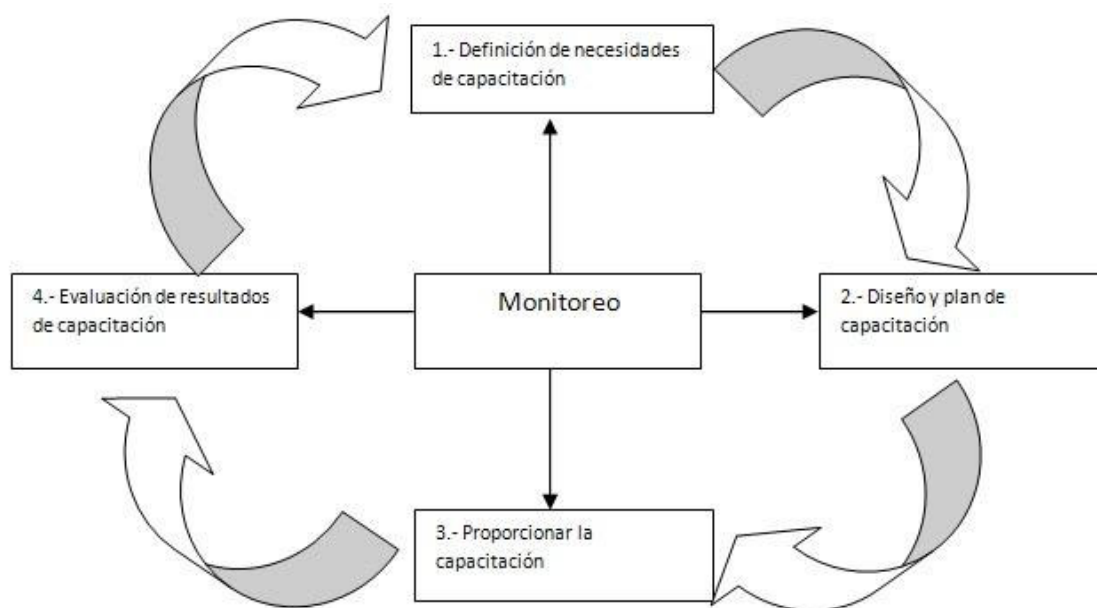
### **2.2.1. ISO 10015**

Este documento define líneas directrices destinadas a ayudar a las empresas y su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación, a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación con el fin de llevar a cabo los objetivos.

Proceso: La norma 10015 plantea la formación como un proceso en cuatro etapas. Estas cuatro etapas están fundamentadas en el círculo virtuoso de Deming (PDCA). Plan, Do, Check y Act (Planificar, Hacer, Checkear, medir o controlar y actuar nuevamente en consecuencia).

Las cuatro etapas para el proceso de capacitación se muestran en el siguiente gráfico: (ISO 10015)

**Gráfico 1.1 Etapas del proceso de capacitación**



Fuente: Capacitación y Formación empresarial Normas ISO 10015, por Federico Wasinger<sup>4</sup>

## **2.2.2. Gestión de la Capacitación**

### **Antecedentes**

Mediante Resolución 141-2016-SERVIR-PE, se formaliza la aprobación de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, que establece que la planificación de las actividades de capacitación y evaluación de las personas al servicio del Estado de cada entidad pública se realice mediante la elaboración de un **Plan de Desarrollo de Personas – PDP**.

---

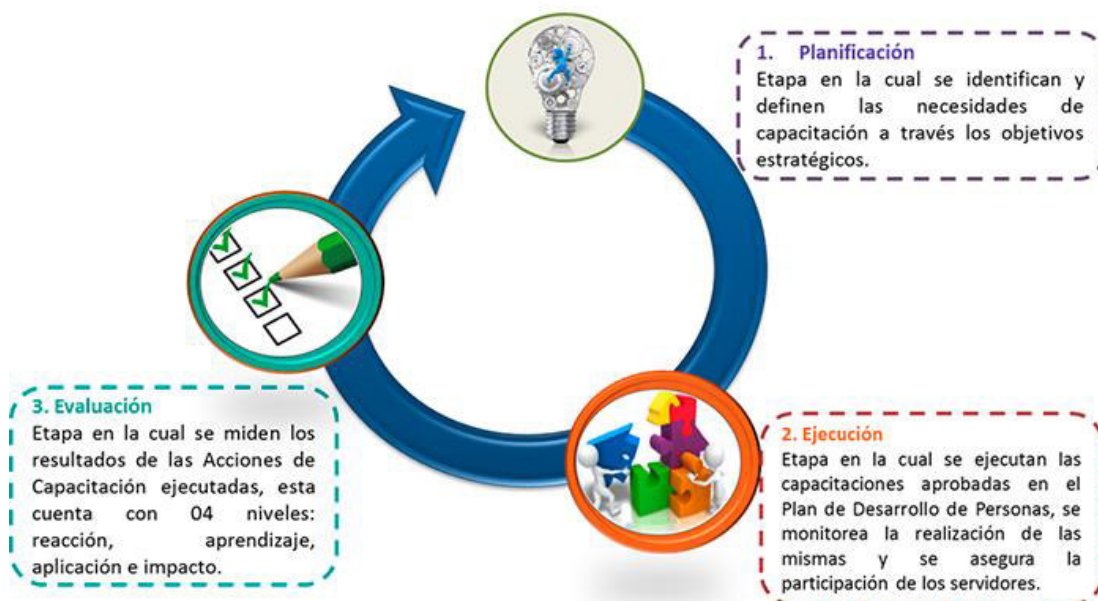
<sup>4</sup> Federico Wasinger - Capacitación y Formación empresarial Normas ISO 10015, Extraído el 07/09/2015 desde <https://capitalhumanoinsight.wordpress.com/2013/06/26/capacitacion-y-formacion-empresaria-normas-iso-10015-por-federico-wasinger/>

## ¿Qué es el PDP?

Es un plan de gestión que busca mejorar las acciones de capacitación y evaluación.

La Capacitación como proceso comprende un ciclo de tres (03) etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación. Cada una de ellas, prevé el desarrollo de productos que permiten su interrelación. Asimismo, el Ciclo del Proceso de Capacitación se encuentra directamente relacionado con el Subsistema de Gestión de Rendimiento, ya que, a través de éste, se accede a información relevante respecto al desempeño de los servidores civiles y en base a ello plantear acciones de capacitación de manera objetiva.

**Gráfico 1.2. Ciclo de la Gestión de la capacitación**

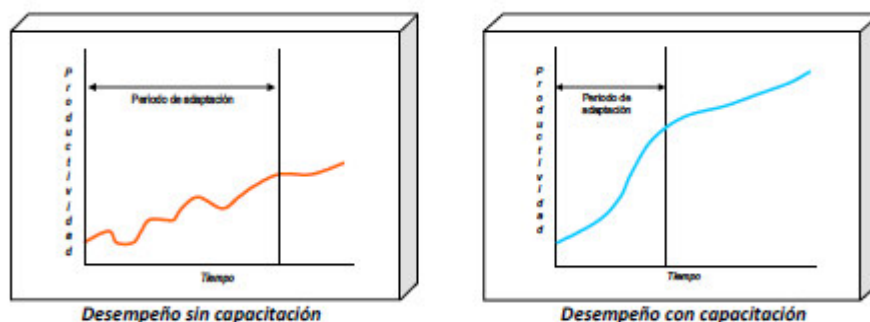


Fuente: SERVIR

Cuando un colaborador no cuenta con orientación o con capacitación preventiva y correctiva, su adaptación a las exigencias cambiantes se hace

penosa y genera sobrecostos. Se producen errores que originan reprocesos, desperdicios de recursos y, en general, la productividad se ve afectada. El trabajador se adecua por “ensayo y error”; es decir, aprende en base a equivocaciones. Esto lo frustra, desmotiva y afecta su compromiso y percepción del clima institucional.

**Gráfico 1.3. Productividad vs. Capacitación**



Fuente: Guía Metodológica para la Elaboración del PDP, SERVIR

En las gráficas anteriores se muestran comparativamente los beneficios en productividad y tiempo de adaptación a las exigencias funcionales.

### 2.2.3. Capacitación de Talento Humano

Es un proceso estratégico de desarrollo de las competencias del Recurso Humano, que logra mejorar el desempeño de los trabajadores y la competitividad de la organización, dentro del marco definido por la cultura organizacional.

Es decir, la capacitación será estratégica cuando este orientado al giro del negocio dela organización, y le añadan valor a ese negocio.

Y una persona será competente en algo cuando tenga los conocimientos necesarios, sepa ponerlos en práctica, esté dispuesta a hacerlo y obtenga en su realización un resultado adecuado.

Entendemos el concepto de competencia como una combinación de 3 elementos:

- Las **habilidades** requeridas para realizar una actividad (“saber hacer”).
- El conjunto de **conocimientos** necesarios para su desarrollo (“saber”).
- La **actitud** orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (“querer hacer” y “hacer eficientemente”).

La cultura y la capacitación se hallan en interrelación constante; entre ellas se da una mutua dependencia debido principalmente a su coincidencia de objetivos: el factor humano. La cultura es mantenida y generada por el factor humano de la empresa, y la capacitación va dirigida también a dicho factor; por ello, las acciones de una afectan directamente a la otra, y viceversa. La cultura es la posibilitadora de la capacitación, ya que puede determinar el éxito o el fracaso de la misma.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de las metas, por lo que se menciona lo siguiente:

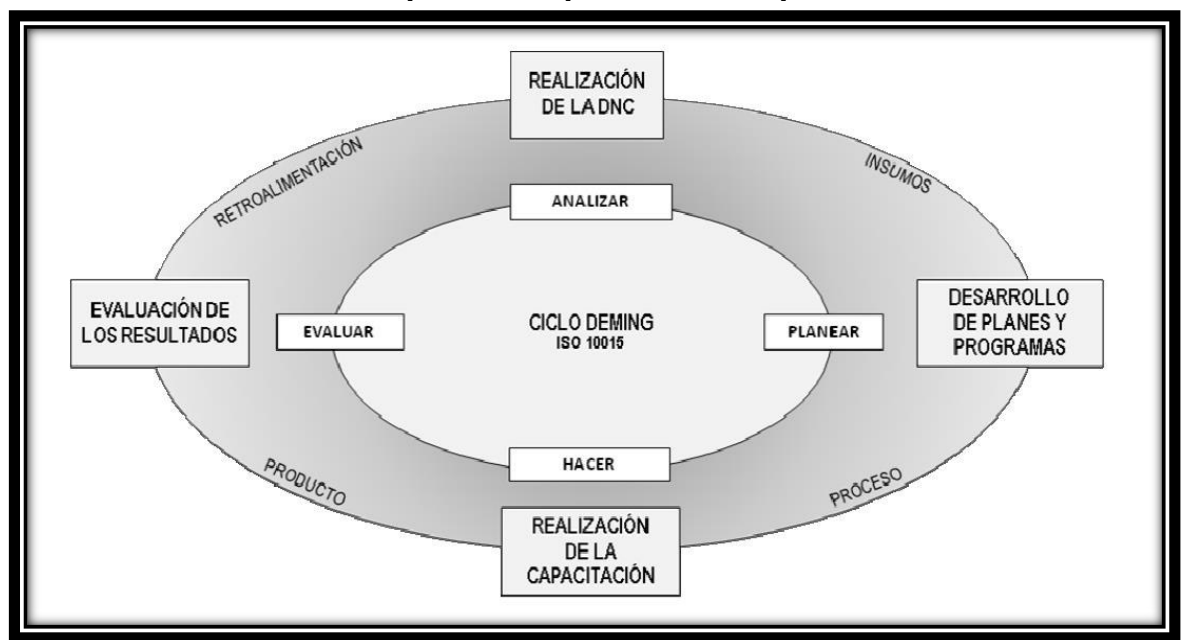
- La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad, por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.

- La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados.
- La capacitación debe darse de acuerdo al problema, en la cantidad necesaria y en el momento oportuno.

#### 2.2.4. El Proceso de la Capacitación

El ciclo de Deming establece que en toda actividad sistematizada se debe: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por Chiavenato (2007, p. 389) se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad.

**Gráfico 1.4. Etapas de un proceso de capacitación**



Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato

## **PASO 1: REALIZACION DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **¿Qué son necesidades de capacitación?**

Son desempeños insatisfactorios, para que sean necesidades de capacitación dichos déficits deben ser susceptibles de ser superados a través de acciones de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso sistemático de recogida y análisis de información acerca de las necesidades de capacitación de la empresa con el objetivo de elaborar el plan anual de capacitación.

En esta etapa se identifica las dificultades del empleado para alcanzar los objetivos de la organización, dificultades de habilidades y conocimiento, dificultades que confrontan en su trabajo.

Esto nos ayuda a saber el porqué de la capacitación, que ha sucedido. Un diagnóstico de necesidades no solo se trata de pedir requerimientos, se trata de conocer el origen del problema, que tipo de incomodidades está generando, que temas se deberán dictar en la capacitación, por lo tanto, dar una justificación es esencial

La fase de DIAGNÓSTICO es la ACTIVIDAD ESENCIAL del desarrollo del proceso de elaboración del Plan de Capacitación

- **Metodologías para el diagnóstico**
  - **Modelo de la Discrepancia:** Es el método más utilizado, hace una comparación de la situación ideal con la situación real, es decir, lo que debería ser según el perfil, el MOF o los planes estratégicos, con lo que es resultado de la evaluación del desempeño, entrevistas, o assessment center; generando una brecha de desempeño (Necesidad de capacitación)
  - **Modelo de Mercado:** Analiza la demanda (cliente externo, interno, proveedores, entidades reguladoras, etc), valora la capacidad de hacer frente a la demanda detectada, y articula la oferta de capacitación a partir de la demanda y la capacidad de hacerle frente.
  - **Modelo en base a problemas:** Consiste en detectar y definir las principales situaciones problemáticas, analizar los problemas atendiendo a las causas que los originan y a las consecuencias que provocan, sintetizar las necesidades estableciendo prioridades y articulando acciones de capacitación.
  - **Modelo OTP:** (Organizacional, Tarea, Persona): Involucra un análisis Organizacional basado en temas macro que implica a toda la organización o gran parte ya sea cultura, clima, estrategias, etc; luego el análisis de la tarea en temas específicos apoyándose en



perfiles de puesto, MOF, Proyectos, finalizando con un análisis de la persona sobre temas particulares de los trabajadores, sobre su desarrollo, potencial, temas particulares.

- **Instrumentos para Diagnosticar Necesidades**

Es necesario aplicar por lo menos dos herramientas o instrumentos, dichos instrumentos deberán ser aplicados a diferentes grados o grupos organizacionales (por ejemplo, a gerentes y mandos medios)

Instrumentos:

Observación, Cuestionarios, Entrevistas, Focus groups, Assessment Center, Tests, Evaluación del desempeño, Incidentes críticos, Entrevistas de Salida, Análisis FODA, Estudio del cliente, Diario/Autoinforme, Reuniones de trabajo, Estudios de clima, Estudios de cultura.

**Cuadro N° 1 Instrumentos para realizar Diagnóstico de Necesidades**

	<b>Instrumento</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>1</b>	<b>Cuestionario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede conseguir un gran número de personas (muestra) en un tiempo corto.</li> <li>✓ Es relativamente “barato”.</li> <li>✓ Ofrece la oportunidad de expresarse sin miedos.</li> <li>✓ Proporciona datos que pueden resumirse y presentarse fácilmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrece pocas posibilidades de expresiones libres de respuestas anticipadas.</li> <li>✓ El desarrollo de instrumentos efectivos exige tiempo.</li> <li>✓ Tiene una utilidad limitada para llegar a las causas de</li> </ul>

			<p>los problemas o a las posibles soluciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se ve afectado por la baja proporción de cuestionarios devueltos, respuestas involuntarias y/o inapropiadas.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es experta en revelar sentimientos, causas y posibles soluciones a los problemas que los clientes se enfrentan (o anticipan).</li> <li>✓ Proporciona al cliente una oportunidad para manifestarse espontáneamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consume tiempo.</li> <li>✓ Los resultados pueden ser difíciles de analizar y cuantificar (especialmente a partir de formatos no estructurados).</li> <li>✓ A menos que el entrevistador sea experto, al cliente se le puede hacer sentir cohibido confacilidad.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Focus group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite la síntesis de diferentes puntos de vista de forma inmediata.</li> <li>✓ Ayuda a los participantes a llegar a ser mejores analistas de problemas, aprender a escuchar, etc.</li> <li>✓ Construye el apoyo a una respuesta determinada que es la que se decide al final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consume tiempo</li> <li>✓ Puede producir datos que son difíciles de sintetizar y de cuantificar.</li> </ul>

4	<b>Observación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimiza la interrupción de la rutina del trabajo o la actividad grupal.</li> <li>✓ Genera datos “in situ”, altamente relevantes.</li> <li>✓ Proporciona comparaciones importantes entre las inferencias del observador y la persona que responde (cuando se combina con una fase de feedback)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un observador altamente experimentado.</li> <li>✓ Sólo permite recoger datos en el entorno de trabajo.</li> <li>✓ Las personas observadas pueden percibir la observación como “espionaje”.</li> </ul>
5	<b>Assessment Center</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee las ventajas de las técnicas que combina.</li> <li>✓ Proporciona información muy rica al suponer un análisis comprensivo del individuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee las desventajas de las técnicas que combina.</li> <li>✓ Elevado coste (tiempo y dinero), tanto para los evaluadores como para los evaluados.</li> </ul>
6	<b>Evaluación de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la evaluación desde diferentes puntos de vista.</li> <li>✓ Tiene las ventajas de los cuestionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene las desventajas de los cuestionarios.</li> <li>✓ Su coste es elevado (tiempo y dinero).</li> <li>✓ Puede que los participantes no tengan actitudes favorables, o puede que se dé una falta de acuerdo entre los participantes o que éstos</li> </ul>

			se resistan a intervenir en el proceso.
<b>7</b>	<b>Test</b>	<p>✓ Puede ser especialmente útil en la determinación de si la causa de un problema reconocido es una deficiencia en el conocimiento o habilidad, o si se debe a una actitud.</p> <p>✓ Los resultados son fácilmente comparables y cuantificables.</p>	<p>✓ Disponibilidad de un número relativamente pequeño de tests que están validados para una situación específica.</p> <p>✓ No indica si el conocimiento y las habilidades medidas siguen siendo utilizadas en el puesto de trabajo.</p>

Fuente: Gestión de la Capacitación, Héctor Palomino

- **Elección de la muestra**

Una vez escogido el modelo, si la cantidad de trabajadores es grande, se debe escoger una muestra, es necesario resaltar que, por definición, el estudio del DNC es un estudio cualitativo, pero no cuantitativo, por ende, la muestra no tiene fuerza en el número sino en las cualidades.

**Cuadro N° 2 Instrumentos a utilizar según niveles jerárquico**

	<b>Cargos/Niveles</b>	<b>¿Debe formar parte de la muestra?</b>	<b>¿Qué instrumentos utilizar?</b>
1	Gerente General	SI	Entrevista
2	Plana Gerencial	SI	Entrevista Cuestionario

			Focus groups
3	Mandos medios (Jefes, Supervisores, Coordinadores, etc.)	Preferentemente	Cuestionario Focus groups
4	Profesionales (mano de obra calificada)	No necesariamente	Instrumento más utilizado: Focus groups
5	Operarios (mano de obra no calificada)	No necesariamente	
6	Asistentes	No necesariamente	

Fuente: Gestión de la Capacitación, Héctor Palomino

## **PASO 2: DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Luego de realizar el Diagnostico de Necesidades es lógico suponer que se tendrá un conjunto de requerimientos de capacitación propios de la organización.

El paso siguiente es transformar dichos requerimientos en actividades formativas desplegadas en un Plan Anual de Capacitación.

La Planeación, consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

*"Planeación" significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados.*

A continuación, se definen los conceptos centrales para el proceso de elaboración del Plan de Capacitación

- **Esquema de un plan de capacitación**

*Presentación o justificación:*

Marco Institucional, Justificación o importancia del plan

*Objetivos generales:*

¿Cuáles son las grandes metas que cumplir con el plan?

*Objetivos específicos:*

¿Cuáles son las metas específicas que cumplir con el plan?

*El proceso de la capacitación:*

Se puede adaptar a la organización, las etapas principales son: realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, desarrollar el Plan de Capacitación, realizar la Capacitación, y evaluar los Resultados.

*Necesidades de capacitación detectadas:*

¿Cuál fue el procedimiento?

¿Qué instrumento fueron utilizados?

¿Cuál fue la muestra?

¿Cuáles fueron los resultados?

*Plantilla de capacitación:*

Esta debe contener lo siguiente:

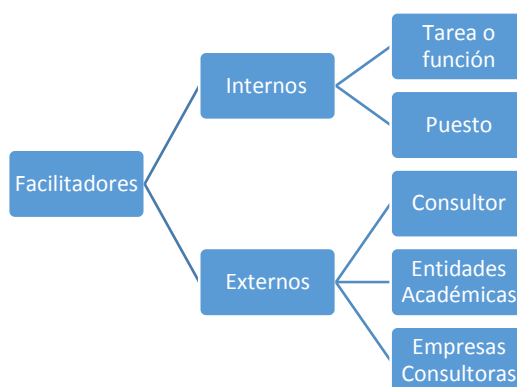
- Nombre de la actividad: La denominación de un curso/taller es importante pues debe ser: clara, para que los asistentes tengan bien definido de que se trata su capacitación; y atractiva, para motivar la asistencia a los participantes.
- Fecha de ejecución: Se debe evitar que la fecha de realización dañe la gestión laboral de los participantes y menos cabe su disponibilidad para asistir.
- Horarios de duración: De acuerdo con los objetivos y contenidos de la acción formativa, se debe calcular la cantidad apropiada de horas destinadas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Participantes: Es importante identificar quien o quienes asistirán a la capacitación. Puede ser una persona, un grupo, un área o toda la empresa.
- Número de participantes: Se debe señalar la cantidad de participantes pues es un dato que nos servirá para calcular costos y establecer estadísticos.
- Definir los métodos de aprendizaje: Un método de capacitación es el modo o sistema en que se diseñan las actividades de enseñanza-aprendizaje.

- Facilitadores: Es indispensable buscar a las organizaciones o personas más adecuadas para asumir el importante rol de conducir la acción formativa.

Los facilitadores pueden ser de dos tipos internos o externos; Facilitadores internos se refiere a que son de la misma entidad, puede ser por tarea/función, es decir que un trabajador tiene como parte de sus funciones el de capacitar a su equipo, o puede ser por puesto, es decir que dicho trabajador ha sido contratado específicamente y exclusivamente para que cumpla las funciones de un facilitador.

Facilitadores externos pueden ser consultores, entidades académicas, etc.

**Gráfico 1.5. Tipos de facilitadores**



Elaboración Propia

- Lugar de la realización: Se deberá consignar el local donde se ejecutará la capacitación, pues de ello dependerá el presupuesto de la capacitación.



- Costos: Es la fase de presupuestar la actividad formativa para que encaje en el Presupuesto Anual de Capacitación. Entre los costos tenemos: Capacitador, Lugar de realización, materiales, coffee break, certificado de los participantes, pasajes, viáticos, etc.

*Diseño y ejecución de actividades:*

Silabo, Contenido, Evaluación y Seguimiento, Actividades de apoyo, Informe final del curso.

*Evaluación y seguimiento de la capacitación:*

Evaluación de la satisfacción, Evaluación del aprendizaje, Evaluación de la transferencia, Monitoreo del Plan, Actividades de Apoyo.

*Recursos humanos y materiales:*

Recursos Humanos: Equipo del área de capacitación, Staff capacitadores internos, Staff de capacitadores externos.

Recursos Materiales: Salas de capacitación, Equipos audiovisuales y laptops, Material didáctico.

*Indicadores de gestión:*

Indicadores Generales

- Número de cursos: Total de cursos dictados
- Número de participantes: Total de participantes
- Número de horas dictadas: Número de horas desarrolladas
- Número de horas recibidas: Horas dictadas x Número de participantes

- Número de horas per cápita: Horas recibidas (Total)/ Total de personal
- Cobertura: Número o Porcentaje de trabajadores que han participado en alguna capacitación.
- Índice de deserción: Inasistencia/Total de participantes

#### Indicadores de satisfacción

- Satisfacción de los participantes: Evaluación de la reacción
- Satisfacción del Instructor: Informe del instructor
- Satisfacción del monitor: Informe del monitor

#### Indicadores académico-prácticos

- Aprobados por curso: Porcentaje de aprobados por curso
- Evaluación del aprendizaje: Evaluación de salida vs evaluación de entrada
- Evaluación de la transferencia: Aplicación de lo aprendido

#### Indicadores de Planeamiento:

- Ejecución del plan: Porcentaje de actividades planeadas y ejecutadas.
- Desviación de fechas: Porcentaje de días desplazados del plan.
- Inclusión de eventos: Porcentaje de eventos no planeados pero incluidos.
- Exclusión de eventos: Porcentaje de eventos planeados, pero no ejecutados.

#### Indicadores Presupuestarios:

- Ejecución del Presupuesto: Porcentaje de ejecución del presupuesto.
- Desviación del presupuesto: Porcentaje de desviación del presupuesto.

Presupuesto

### **PASO 3: REALIZACION DE LA CAPACITACIÓN**

Se refiere a la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la capacitación, una vez detectadas las necesidades de capacitación, elaborado el plan, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

1. Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno.
2. Contratar y/o acondicionar el lugar donde se impartirá el curso/taller
3. Elaborar los Términos de Referencia, de ser el caso.
4. Preparar y/o revisar el material didáctico
5. Disponer del equipo necesario, tecnologías de la información.
6. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados.
7. Contratar los servicios de café, refrescos o comidas de ser necesario.
8. Coordinar con el instructor para cualquier apoyo necesario.
9. Declarar iniciado el evento.
10. Supervisar la evolución del curso/taller para corregir algún imprevisto.

11. Designar quien, o realizar personalmente las evaluaciones correspondientes.
12. Cerrar el evento.
13. Preparar y entregar las constancias de participación.
14. Realizar seguimiento a los pagos derivados del evento, según sea el caso.
15. Realizar los registros estadísticos.
16. Generar los reportes de los resultados obtenidos.

Estas son algunas de las actividades frecuentes que se realizan cuando se pretende impartir un curso/taller de capacitación en una entidad pública, desde luego, podrían variar de una organización a otra, pero son las más comunes.

#### **PASO 4: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La implementación de un sistema de evaluación es con la finalidad de garantizar la calidad de la capacitación. Es la etapa en la que se recoge información, se analiza y en base a esa retroalimentación se toman decisiones para mejorar la calidad de la capacitación.

La evaluación planificada asegura una mirada integral del proceso de capacitación.

No podemos mejorar aquello que no hemos evaluado, debemos generar una cultura de evaluación en cada una de las entidades.

En el modelo de Donald L. Kirkpatrick<sup>5</sup>, presentan cuatro niveles que buscan principalmente clarificar el significado de la evaluación, además, sugiere prácticas que conllevan a una evaluación satisfactoria de la Capacitación; las etapas presentadas son:

- 1er Nivel: Reacción
- 2do Nivel: Aprendizaje
- 3er Nivel: Comportamiento
- 4to Nivel: Resultados

Estas etapas tienen como objetivo medir, cualitativa y cuantitativamente los resultados de las actividades que las entidades desarrollan en la implementación de diferentes capacitaciones. En conclusión, el modelo de Kirkpatrick permite determinar la efectividad de los programas de Capacitación.

Cualquiera que sea el programa de aprendizaje, lo que se desea obtener es un valor demostrable. Se espera que las personas reaccionen de una forma positiva ante su experiencia de aprendizaje (Nivel1) y que obtengan información indispensable (Nivel2). Se desea observar cambios en las conductas como resultado de lo que las personas han aprendido (Nivel3) y es posible que esperen que estas nuevas conductas generen resultados para el negocio (Nivel 4).

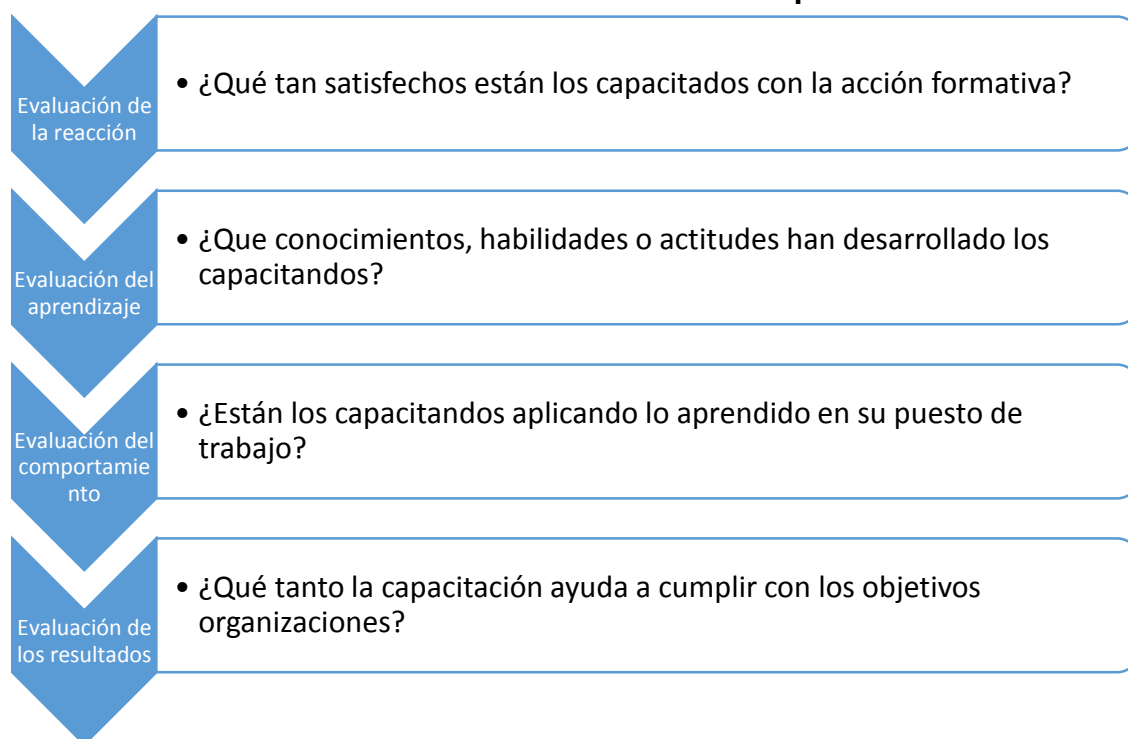
---

<sup>5</sup>En 1959, Donald Kirkpatrick diseño su modelo de evaluación de acciones formativas, y aún cuando han transcurrido más de 50 años el modelo sigue siendo vigente. Dicho modelo presenta 4 niveles que son los siguientes: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

La evaluación del impacto en la capacitación es considerada, como un conjunto de procesos articulados entre sí, este conjunto de operaciones evaluativas exige un riguroso plan de acción, logrando de esta forma un resultado que conduzca a la emisión de un juicio de valor que contribuya al desarrollo de la Entidad en forma global y competitiva.

El impacto de la capacitación se desarrolla en cuatro niveles fundamentales: reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados. En la medida en que los programas se desarrollan el servidor asume una serie de comportamientos y enseñanzas que serán visibles en su área de trabajo.

**Gráfico 1.6. Niveles de evaluación de la capacitación**



Fuente: Gestión de la Capacitación, Héctor Palomino

Los dos primeros niveles (reacción y aprendizaje) son mucho más fáciles de evaluar en el corto plazo, por medio de encuestas y formatos entre otras

herramientas, sin embargo, el tercer y cuarto nivel (transferencia y resultados) serán visibles tan solo en el largo plazo, reflejados en los resultados que obtenga la Entidad en una forma global.

***Evaluación de la reacción:***

Se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, entre otras variables que crea oportuna evaluar.

Instrumentos: Encuestas, Entrevistas, Focus Group

***Evaluación del aprendizaje:***

Proceso que permite medir qué tantos conocimientos han adquirido los participantes, que habilidades han desarrollado o que actitudes han cambiado. Esta evaluación indaga si los capacitados lograron los objetivos de la capacitación.

Es importante aclarar que una reacción favorable a un programa de Capacitación no asegura el aprendizaje del mismo. El aprendizaje hace referencia los principios, hechos y técnicas que fueron comprendidos por los participantes.

Instrumentos: Pruebas Escritas, Entrevistas, Pruebas de simulación y dinámicas.

### ***Evaluación del comportamiento:***

Proceso que permite medir hasta qué punto los conocimientos, habilidades o actitudes aprendidas por el trabajador en la capacitación son utilizados en el puesto de trabajo. Es considerado una evaluación mediata, va a depender del tema.

Este nivel intenta medir si los alumnos de un programa de capacitación pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos.

Se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Instrumentos: Informe o entrevista al jefe directo, Protocolo de observación, Plan o proyecto aplicativo, autoreporte o entrevista al capacitado.

Estrategias: Evaluación del desempeño antes y después de la capacitación, seleccionar una muestra y usar un grupo de control (experimental)

### ***Evaluación de los resultados:***

Etapa que mide la repercusión positiva que ha tenido la capacitación, en objetivos e indicadores organizacionales.

En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la capacitación. Este impacto



es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculada a los resultados o a la imagen corporativa de la entidad.

Se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

Elementos de medición: Satisfacción del cliente, Reducción de pérdidas, Reducción de errores, Mejora del Clima Laboral.

**La evaluación de la reacción y la evaluación del aprendizaje** se realizan a medida que se va desarrollando el proceso y como toda evaluación permite hacer las correcciones en aquellos aspectos débiles del proceso para perfeccionar lo que estamos haciendo y cómo lo estamos desarrollando. El método que se va a emplear para obtener la información puede ser variada. Para el primer caso, una simple conversación o entrevista con el trabajador o grupo que está recibiendo la acción capacitante dice mucho, igualmente con el instructor que la está ejecutando, tenemos que acudir a métodos ágiles, fáciles pero sistemáticos y con persistencia en el control de cada actividad. Para el segundo caso es probable exámenes escritos, orales y prácticos. Para la **evaluación de la transferencia** es muy importante esperar al menos un trimestre y aplicar el método anterior al capacitado y a su jefe inmediato. Para la **evaluación del impacto** es mostrar los resultados de todo lo que se ha logrado en la capacitación, traducido en los beneficios reales que aporta a la organización.

Los expertos señalan que se pueden evaluar todos los niveles, pero los dos primeros si debe aplicar a todos los cursos de capacitación. Los dos últimos

niveles para grandes temas, como por ejemplos: Diplomados, Programas extensos, etc.

### **Aspectos importantes de enseñanza-aprendizaje en la capacitación**

Es necesario ubicar el papel del capacitador que orienta su función docente respetando las características del adulto, bajo ésta idea, el capacitador debe tener una conciencia clara de las necesidades de aprendizaje de sus educandos, asumiendo un rol de facilitador del aprendizaje, ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones, aceptando que el educando adulto es capaz de manifestar la autoevaluación, promoviendo un clima de aceptación, reconocimiento y participación entre los educandos, procurando un ambiente en la cual el adulto pueda expresarse, rescatar y compartir sus experiencias para así favorecer un clima de respeto hacia el logro de objetivos.

### **2.2.5. La andragogía y el talento humano**

El talento humano es el conjunto de los empleados o colaboradores, agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades en una organización, son nuestros recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial, para su capacitación es necesario programas ajustados a ellos que se adecuen a los estilos de los participantes, **la andragogía nos ofrece una alternativa flexible para aplicar sus principios**

**y lograr métodos de enseñanza aprendizaje en correspondencia con las necesidades actuales y futuras.**

Lo fundamental en la andragogía es el conocimiento de los sujetos como destinatarios y participantes en los procesos de capacitación, para ello nosotros debemos tomar en cuenta de que ellos estén conscientes, en general, de sus necesidades de capacitación o de actualizar sus conocimientos o habilidades, a través de la experiencia de vida y el trabajo, lo cual les permite valorar y aplicar conocimientos particulares a distintos contextos, en base a competencias que necesitan para desarrollar su trabajo, de manera más eficiente y eficaz, al tiempo que tenga buenas relaciones interpersonales, con el mundo circundante y consigo mismo.

### **Principios de Andragogía**

¿Cómo incluirlo en la capacitación?

#### **Principio 1: Utilidad**

Los adultos aprenden si perciben que lo enseñado es útil (aplicable) para ellos. Estrategias: Estudio de casos íntimamente ligado a la realidad de la organización, del puesto, del grupo; problemáticas concretas; lecturas del MOF para conocer sus funciones y enseñarles como aplicarlas; colocar un breve resumen de la utilidad en las diapositivas de la capacitación; pruebas de entrada sobre las expectativas del curso, etc.

#### **Principio 2: Participación**

Los adultos aprenden cuando participan compartiendo sus opiniones y experiencias.

Estrategias: En toda capacitación deben estar incluidos las participaciones, mediante dinámicas, estudios de casos, ejercicios, plenaria.

### **Principio 3: Práctica**

Las personas adultas necesitan practicar para aprender (enseñanza activa)

Estrategias: Se puede usar por ejemplo estudio de casos, juego de roles; la idea es que el adulto no solo escuche y hable, sino que haga algo, la ejecución genera aprendizaje.

### **Principio 4: Aprendizaje concreto y rápido**

El adulto valora el aprendizaje concreto y rápido.

Estrategias: Priorizar la práctica no tanto la teoría, tiene que haber espacios para preguntas y respuestas.

### **Principio 5: Repetición**

Las personas mayores aprenden cuando repiten en diferentes formatos lo aprendido.

Estrategias: Pasar videos que repitan la información, dejar lecturas adicionales, ejercicios de clase, casos, etc.

### **Principio 6: Conocimiento de los objetivos**

El adulto necesita conocer los objetivos y el porqué del aprendizaje.

Estrategias: Debe detallarse en silabo o en la presentación inicial del curso, mostrándole al participante que va a conseguir al terminar la capacitación, los objetivos pueden plantearse en cada sesión también, y al final del curso o sesión se hace una revisión para ver si han cumplido los objetivos.

### **Principio 7: Respeto**

Es necesario que el adulto se sienta respetado para que aprenda (cuidar el clima)

Estrategias: Respetar la opinión de los demás es esencial, no es recomendable apurarlos en los momentos que deseen hacer individualmente las preguntas y respuestas; en los ejemplos no tratar sobre temas políticos, fútbol, religión, y otros.

### **Principio 8: Informalidad e igualdad**

Los adultos aprenden mejor en una situación informal e igualitaria.

Estrategias: Mostrar un poco de flexibilidad en los tiempos de receso, o la hora de entrada al curso; dependiendo de la cultura de la organización, evitar en los participantes usar las denominaciones con el cargo que ocupan.

### **Principio 9: Estimulación del aprendizaje**

Es necesario estimular el aprendizaje a través de refuerzos positivos.

Estrategias: Si es extensa la capacitación premiar a los primeros puestos, mostrar un reconocimiento público, carta de agradecimiento, publicar en los murales o en la intranet son detalles que suman a la gestión.

### **Principio 10: Cooperación**

Entre adultos es mejor promover el espíritu de cooperación y ayuda mutua.

### **Principio 11: Retroalimentación**

Es vital dar retroalimentación constante para que cada persona conozca sus progresos y dificultades.

Estrategias: Evaluar el aprendizaje, retroalimentación no es solo evaluación.

No en todas las capacitaciones se pueden incluir todos los principios, mientras más principios, dos cosas pueden suceder, que la gente aprenda y se sientan bien en la capacitación.

### 2.3. Glosario

- **Competencias:** Es el “saber, saber hacer y saber ser” que debe tener el trabajador para el cumplimiento de su labor.
- **Diagnóstico:** Proceso a través del cual se analiza una parte determinada de la realidad o de una situación con el objeto de conocerla en sus variables causantes, condicionantes y determinantes.
- **PDP (Plan de Desarrollo de las Personas):** Es un plan de gestión que busca entre otros, mejorar las acciones de capacitación y evaluación, conforme a lo establecido en los lineamientos emitidos por SERVIR.
- **Capacitación:** Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.
- **Desarrollo:** Se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de

responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

- **Entrenamiento:** Es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo.
- La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo a partir de funciones que puede estar ejecutando en la actualidad.
- **Enseñanza-aprendizaje:** El ser humano tiene diferentes caminos para aprender, de tal forma que resulta importante conocer algunos aspectos que condicionan este proceso de aprendizaje, mismos que deberán ser considerados siempre que se pretenda diseñar e impartir cursos de capacitación. He aquí algunas de las formas de como aprenden las personas: por memorización, que consiste en aprender repitiendo la información que se requiera; por acondicionamiento

clásico, se basa en aplicar al conocimiento o consideraciones que se ha formado de una cosa para reconocerla mejor; el acondicionamiento operante o instrumental, que es el considerar los pros y los contras después de determinados actos con el fin de modificar la conducta; por ensayo y error, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, éste procede como si fuera al tanteo hasta que se ubica y encuentra un camino de salida; mediante la comprensión, esto es, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, éste logra captar el significado total de una situación y así la asimila, por lo tanto, es importante señalar que no es lo mismo aprendizaje a secas que enseñanza-aprendizaje, ya que existen diferentes tipos de aprendizajes sin labor de enseñanza.

- Se puede decir que se aprenden: conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, por lo tanto, se debe tomar muy en cuenta el problema de hacer coincidir los objetivos que se proponen los instructores los que desean y buscan los capacitados. Al pretender seleccionar los mejores recursos didácticos, métodos o técnicas de enseñanza de la capacitación, hay que considerar dos aspectos principalmente: los principios en los que se basa la enseñanza (concreta, activa, progresiva, repetitiva, variada, individualizada, estimulante, cooperativa, dirigida, autodirigida) y los principios en los que se basa el aprendizaje (motivación, participación, efecto, pluralidad, intensidad, novedad).



Partiendo de estos dos grupos de principios, se podrán seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas para la transmisión de los conocimientos por parte del instructor o facilitador.

- **Planeación estratégica:** Es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, sin olvidar también, que implica integrar las principales metas, objetivos y políticas de una organización y a la vez establecer una secuencia lógica de las acciones a realizar para lograr un objetivo. Una estrategia formulada en forma adecuada, ayuda a poner orden y asignar los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes, en el cual también se establecen las condiciones y los recursos necesarios para su implantación. La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, ¿cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación? La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el área encargada de la capacitación deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **3.1 Información del diagnóstico de necesidades de capacitación**

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimiento, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Es importante determinar las necesidades de capacitación debido a que elimina la tendencia de capacitar por capacitar, proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que la organización requiera, constituyendo un importante medio para facilitar el cumplimiento de objetivos en el equipo de trabajo.

En este caso se usó el Modelo en base a problemas, la dinámica consistió en que se envió un cuestionario on line a los gerentes públicos que están asignado en instituciones públicas a nivel nacional, previamente los Gerentes Públicos realizaron un análisis FODA (es parte de su reporte que realizan después de un lapso de ser asignados)

La encuesta enviada se muestra a continuación:

Estimado Gerente Público:

Para la elaboración del Plan de Capacitación, resulta imprescindible conocer sus apreciaciones respecto a las necesidades de formación del área que usted dirige. Recuerde que la capacitación es un factor decisivo para la mejora del desempeño organizacional.

Por favor sírvase llenar la presente encuesta con la mayor precisión. En caso de desear apoyo, estamos a su entera disposición. Gracias

## Encuesta

Detección de las necesidades de capacitación para los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos

### ¿Cuáles de los temas consideraría como necesidad de capacitación para su equipo de trabajo?

Mencione tres temas en orden de prioridad e indique el nivel requerido (básico, intermedio, avanzado).

**Primera Prioridad**

Nivel Requerido

**Segunda Prioridad**

Nivel Requerido

**Tercera Prioridad**

Nivel Requerido

**Otros**

Especificar (Prioridad, Nombre del Curso, Nivel Requerido)

**Enviar**

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  


Este formulario se creó en SERVIR .

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

## Lista desplegable del ítem Prioridad de Capacitación

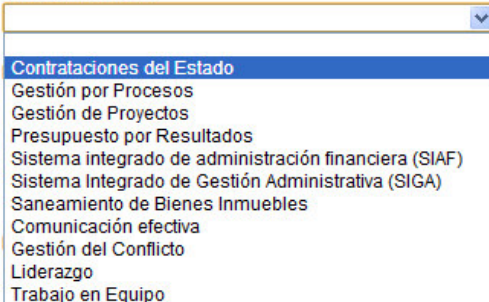
### Encuesta

Detección de las necesidades de capacitación para los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos

#### ¿Cuáles de los temas consideraría como necesidad de capacitación para su equipo de trabajo?

Mencione tres temas en orden de prioridad e indique el nivel requerido (básico, intermedio, avanzado).

Primera Prioridad



Lista desplegable de temas de capacitación para la primera prioridad. El menú está abierto y muestra los siguientes temas:

- Contrataciones del Estado
- Gestión por Procesos
- Gestión de Proyectos
- Presupuesto por Resultados
- Sistema integrado de administración financiera (SIAF)
- Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)
- Saneamiento de Bienes Inmuebles
- Comunicación efectiva
- Gestión del Conflicto
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

## RESULTADO ENCUESTA APLICADO A GERENTES PUBLICOS

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) A EQUIPOS DE TRABAJO DE GERENTES PUBLICOS<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Data sobre 104 equipos de trabajo de Gerentes Públicos (GP) encuestados de un total de 149 GP asignados.

**Tabla 1. Primera Prioridad de Capacitación – Familia de Puestos vs. Cursos solicitados**

Familia de Puesto vs. Cursos	Contrataciones del Estado	Gestión por Procesos	Presupuesto por Resultados	Planeamiento Estratégico	Gestión de Proyectos	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Inversión Pública	Trabajo en Equipo	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Gestión del Conflicto	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Liderazgo	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Presupuesto Público	Comunicación Efectiva	Atención al Ciudadano	Total general
Administración	19	4	4	3	3	4	1	1	3		1	1	1				45
Alta Dirección		1						1									2
Desarrollo Económico			1	1			1										3
Gerencia Social	1	2	4	1	2		1	1	1	2							15
Gestión Ambiental										1							1
Gestión de Calidad								1									1
Gestión de la Salud	1					1					1						3
Gestión de Recursos Humanos		1				1	1										3
Gestión Educativa y Cultural	2	2		1							1						6
Gestión Jurídica	2					1		1		1		1				1	7
Infraestructura	3				2		1								1		7
Planificación y Presupuesto		4	1	3	1		1							1			11
Cantidad de Equipos de Trabajo que requieren el curso	28	14	10	9	8	7	6	5	4	4	3	2	1	1	1	1	104

**Tabla 2. Segunda Prioridad de Capacitación – Familia de Puestos vs. Cursos solicitados**

Familia de Puesto vs. Cursos	Planeamiento Estratégico	Inversión Pública	Contrataciones del Estado	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Gestión por Procesos	Presupuesto Público	Gestión de Proyectos	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Presupuesto por Resultados	Trabajo en Equipo	Atención al Ciudadano	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Liderazgo	Tesorería	Gestión del Conflicto	Comunicación Efectiva	Total general
Administración	3	6	4	6	6	3	2	6	2		1		2	2	1		1	45
Alta Dirección									1				1					2
Desarrollo Económico		1	1						1									3
Gerencia Social	3	1	2	1	2		1		2		1	1			1			15
Gestión Ambiental	1																	1
Gestión de Calidad																	1	1
Gestión de la Salud				1		2												3
Gestión de Recursos Humanos	1						1	1										3
Gestión Educativa y Cultural	2					1	1				1	1						6
Gestión Jurídica		1	1		1					2		1				1		7
Infraestructura	3	1	1							1						1		7
Planificación y Presupuesto	2	1	1	1		2	2			1	1							11
Cantidad de Equipos de Trabajo que requieren el curso	15	11	10	9	9	8	7	7	6	4	4	3	3	2	2	2	2	104

**Tabla 3. Tercera Prioridad de Capacitación – Familia de Puestos vs. Cursos solicitados**

Familia de Puesto vs. Cursos	Presupuesto por Resultados	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Trabajo en Equipo	Comunicación Efectiva	Contrataciones del Estado	Presupuesto Público	Gestión de Proyectos	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Planeamiento Estratégico	Gestión por Procesos	Atención al Ciudadano	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Gestión del Conflicto	Liderazgo	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Inversión Pública	Tesorería	Total general
Administración	5	3	5	4	5	4	2	3	3	2	1	4	1	2	1			45
Alta Dirección						1					1							2
Desarrollo Económico	1						2											3
Gerencia Social	2	2	1	1			1		1	1	1	1	2		1	1		15
Gestión Ambiental				1														1
Gestión de Calidad													1					1
Gestión de la Salud	1	1			1													3
Gestión de Recursos Humanos	1							1	1									3
Gestión Educativa y Cultural	1	2		1						1							1	6
Gestión Jurídica	1	1		1					1		2			1				7
Infraestructura	2		2			1	1									1		7
Planificación y Presupuesto		1	1	1	2	1	1	2		1				1				11
Cantidad de Equipos de Trabajo que requieren el curso	14	10	9	9	8	7	7	6	6	5	5	5	4	4	2	2	1	104



**Entidades donde están asignados los Gerentes Públicos vs. Cursos solicitados**

**Tabla 4. Primera Prioridad de Capacitación – Entidades vs. Cursos solicitados**

ENTIDAD vs. CURSOS	Contrataciones del Estado	Gestión por Procesos	Presupuesto por Resultados	Planeamiento Estratégico	Gestión de Proyectos	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Inversión Pública	Trabajo en Equipo	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Gestión del Conflicto	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Liderazgo	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Presupuesto Público	Comunicación Efectiva	Atención al Ciudadano	Total general
Biblioteca Nacional del Perú			1	2													3
CONCYTEC	1																1
Corte Superior de Justicia	6	2	2	2	2	3	2	2	1								22
ESSALUD	1																1
Gobierno Regional	5	3	1	1	1	2	2		2	1	1						19
Instituto Geofísico del Perú														1			1
Instituto Nacional Penitenciario	7	1	1		1			1			1				1		13
Instituto Nacional de Salud		1															1
Instituto Nacional de Salud del Niño	1			1													2
IRTP				1													1
Ministerio de Relaciones Exteriores	1				1												2
Marina de Guerra del Perú		1											1				2
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	1	1	3	1				1		1							8
Ministerio de la Mujer y Poblaciones					1												1

ENTIDAD vs. CURSOS	Contrataciones del Estado	Gestión por Procesos	Presupuesto por Resultados	Planeamiento Estratégico	Gestión de Proyectos	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Inversión Pública	Trabajo en Equipo	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Gestión del Conflicto	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Liderazgo	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Presupuesto Público	Comunicación Efectiva	Atención al Ciudadano	Total general
Ministerio de Comercio Exterior y T.						1											1
MINEDU	4	2				1		1		1	1					1	11
MINSA		1	1									1					3
MUNICIPALIDADES				1	1		2										4
PCM			1							1							2
Poder Judicial	1																1
Ministerio de la Producción		1							1								2
SERPAR		1			1							1					3
Cantidad de Equipos de Trabajo que requieren el curso	28	14	10	9	8	7	6	5	4	4	3	2	1	1	1	1	104

### CAPACITACION PRIMERA PRIORIDAD DNC EQUIPOS DE TRABAJO GP

Ranking1: Curso **Contrataciones del Estado**: 28 Equipos

Ranking2: Curso **Gestión por Procesos**: 14 Equipos

Ranking3: Curso **Presupuesto por Resultados**: 10 Equipos

**Tabla 5. Segunda Prioridad de Capacitación – Entidades vs. Cursos solicitados**

ENTIDAD vs. CURSOS	Planeamiento Estratégico	Inversión Pública	Contrataciones del Estado	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Gestión por Procesos	Presupuesto Público	Gestión de Proyectos	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Presupuesto por Resultados	Trabajo en Equipo	Atención al Ciudadano	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Liderazgo	Tesorería	Gestión del Conflicto	Comunicación Efectiva	Total general
Biblioteca Nacional del Perú		1				1	1											3
CONCYTEC		1																1
Corte Superior de Justicia	1	4	2	2	4	2	2	1	1		2						1	22
ESSALUD													1					1
Gobierno Regional	3	1	4	1		2	1	2	1	1	1				1	1		19
Instituto Geofísico del Perú				1														1
Instituto Nacional Penitenciario	1	1	1	4		1		2		1			2					13
Instituto Nacional de Salud									1									1
Instituto Nacional de Salud del Niño		1					1											2
IRTP														1				1
Ministerio de Relaciones Exteriores								2										2
Marina de Guerra del Perú					1									1				2
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	3	1			1							1			1		1	8
Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables	1																	1
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo									1									1
MINEDU	2				1	2				2	1	2				1		11

ENTIDAD vs. CURSOS	Planeamiento Estratégico	Inversión Pública	Contrataciones del Estado	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Gestión por Procesos	Presupuesto Público	Gestión de Proyectos	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Presupuesto por Resultados	Trabajo en Equipo	Atención al Ciudadano	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Liderazgo	Tesorería	Gestión del Conflicto	Comunicación Efectiva	Total general	
MINSA	1						2												3
MUNICIPALIDADES	1	1	1						1										4
PCM				1	1														2
Poder Judicial	1																		1
Ministerio de la Producción			1						1										2
SERPAR	1		1		1														3
Cantidad de Equipos de Trabajo que requieren el curso	15	11	10	9	9	8	7	7	6	4	4	3	3	2	2	2	2	2	104

## CAPACITACION SEGUNDA PRIORIDAD DNC EQUIPOS DE TRABAJO GP

Ranking1: Curso **Planeamiento Estratégico**: 15 Equipos

Ranking2: Curso **Inversión Pública**: 11 Equipos

Ranking3: Curso **Contrataciones del Estado**: 10 Equipos

**Tabla 6. Tercera Prioridad de Capacitación – Entidades vs. Cursos solicitados**

ENTIDAD vs. CURSOS	Presupuesto por Resultados	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Trabajo en Equipo	Comunicación Efectiva	Contrataciones del Estado	Presupuesto Público	Gestión de Proyectos	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Planeamiento Estratégico	Gestión por Procesos	Atención al Ciudadano	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Gestión del Conflicto	Liderazgo	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Inversión Pública	Tesorería	Total general
Biblioteca Nacional del Perú				1	1			1										3
CONCYTEC									1									1
Corte Superior de Justicia	4	3	2		1	1	1	2	2	1		1	2	2				22
ESSALUD	1																	1
Gobierno Regional	2	2	2	3	2	2	3	1		1		1						19
Instituto Geofísico del Perú										1								1
Instituto Nacional Penitenciario	1	2	2			2		1	1			2			1	1		13
Instituto Nacional de Salud													1					1
Instituto Nacional de Salud del Niño						1								1				2
IRTP							1											1
Ministerio de Relaciones Exteriores				1	1													2
Marina de Guerra del Perú				1	1													2
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social							1	1	1		1	1	1		1	1		8
Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables	1																	1
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo			1															1

ENTIDAD vs. CURSOS	Presupuesto por Resultados	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	Trabajo en Equipo	Comunicación Efectiva	Contrataciones del Estado	Presupuesto Público	Gestión de Proyectos	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Planeamiento Estratégico	Gestión por Procesos	Atención al Ciudadano	Saneamiento de Bienes Inmuebles	Gestión del Conflicto	Liderazgo	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Inversión Pública	Tesorería	Total general
MINEDU	1	3		1					1	1	2			1			1	11
MINSA				1	2													3
MUNICIPALIDADES	2		1				1											4
PCM			1							1								2
Poder Judicial											1							1
Ministerio de la Producción	1										1							2
SERPAR	1			1		1												3
Cantidad de Equipos de Trabajo que requieren el curso	14	10	9	9	8	7	7	6	6	5	5	5	4	4	2	2	1	104

### CAPACITACION TERCERA PRIORIDAD DNC EQUIPOS DE TRABAJO GP

Ranking1: Curso **Presupuesto por Resultados**: 14 Equipos

Ranking2: Curso **Sistema Administrativo de RRHH**: 10 Equipos

Ranking3: Curso **Trabajo en Equipo**: 9 Equipos

**Priorización:**

Para el año, se deberá priorizar, de acuerdo con las necesidades de capacitación detectadas los siguientes temas:

**Cuadro N° 3 Priorización de temas**

	Urgente	No urgente
Estratégicas (Centrales)	Contrataciones del Estado Gestión por Procesos Presupuesto por Resultados	Sistema Administrativo de RR.HH Trabajo en Equipo
No estratégicas (Secundarias)	Planeamiento Estratégico Inversión Pública	Comunicación Efectiva Liderazgo Gestión del Conflicto

### **3.2. Propuesta del plan de capacitación para los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos**

El plan de capacitación es un documento que contiene la organización y gestión de las diferentes actividades de capacitación nacidas del diagnóstico de necesidades hecho preliminarmente, en dicho plan se despliega la capacitación para el período enero – diciembre. Incluye el conjunto de lineamientos sistematizados destinados a orientar el proceso de capacitación en sus etapas de diseño, ejecución y evaluación.

El plan de capacitación se enmarca en nuestros propósitos como gerencia:

“Facilitar la inserción del Gerente Público a la entidad donde ha sido asignado, a través de fortalecimiento de capacidades en su equipo de trabajo, buscando contar con colaboradores comprometidos con la mejora de la gestión pública.”

En tal sentido, debemos señalar que contar con un plan de capacitación es importante y beneficioso para nuestra gerencia pues permitirá que los gerentes públicos y sus colaboradores:

- ✓ Homogenicen los conocimientos y/o eleven el nivel del mismo, mediante la identificación de necesidades de capacitación, y la posterior instrucción en aspectos administrativos e informáticos vinculados a la gestión.
- ✓ Eleven su grado de motivación pues percibirán que nos preocupamos por su desarrollo, por ello, mejorará la imagen que el trabajador tenga de nuestra institución.



- ✓ Socialicen con otros trabajadores alentando la cohesión de grupos y mejorando la comunicación interna.

### **3.2.1. Objetivos del Plan**

El plan elaborado aspira a concretar las siguientes metas:

#### **Objetivos General**

- ✓ Gestionar e implementar servicios de capacitación y formación para los servidores públicos.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Promover la mejora de la formación y capacitación de los servidores públicos.
- ✓ Desarrollar en los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos conocimientos técnicos y de habilidades (Competencias).

### **3.2.2. El proceso de capacitación**

Gestionaremos la capacitación bajo un modelo estratégico de cinco fases lógicamente establecidas:

**Gráfico 1.7. Fases de la capacitación**



Fuente: Gestión de la Capacitación, Héctor Palomino

### Gráfico 1.8. Descripción de las Fases de la capacitación



Fuente: Gestión de la Capacitación, Héctor Palomino

### **3.2.2.1. El diagnostico de necesidades de capacitación**

El DNC es el proceso por el cual identificamos los déficits o problemas del equipo de trabajo del Gerente Público, el cual son susceptibles de ser mejorados a través de la capacitación.

#### **Instrumentos Utilizados**

- Cuestionario
- Informes presentados por los Gerentes Públicos (Diagnóstico situacional)

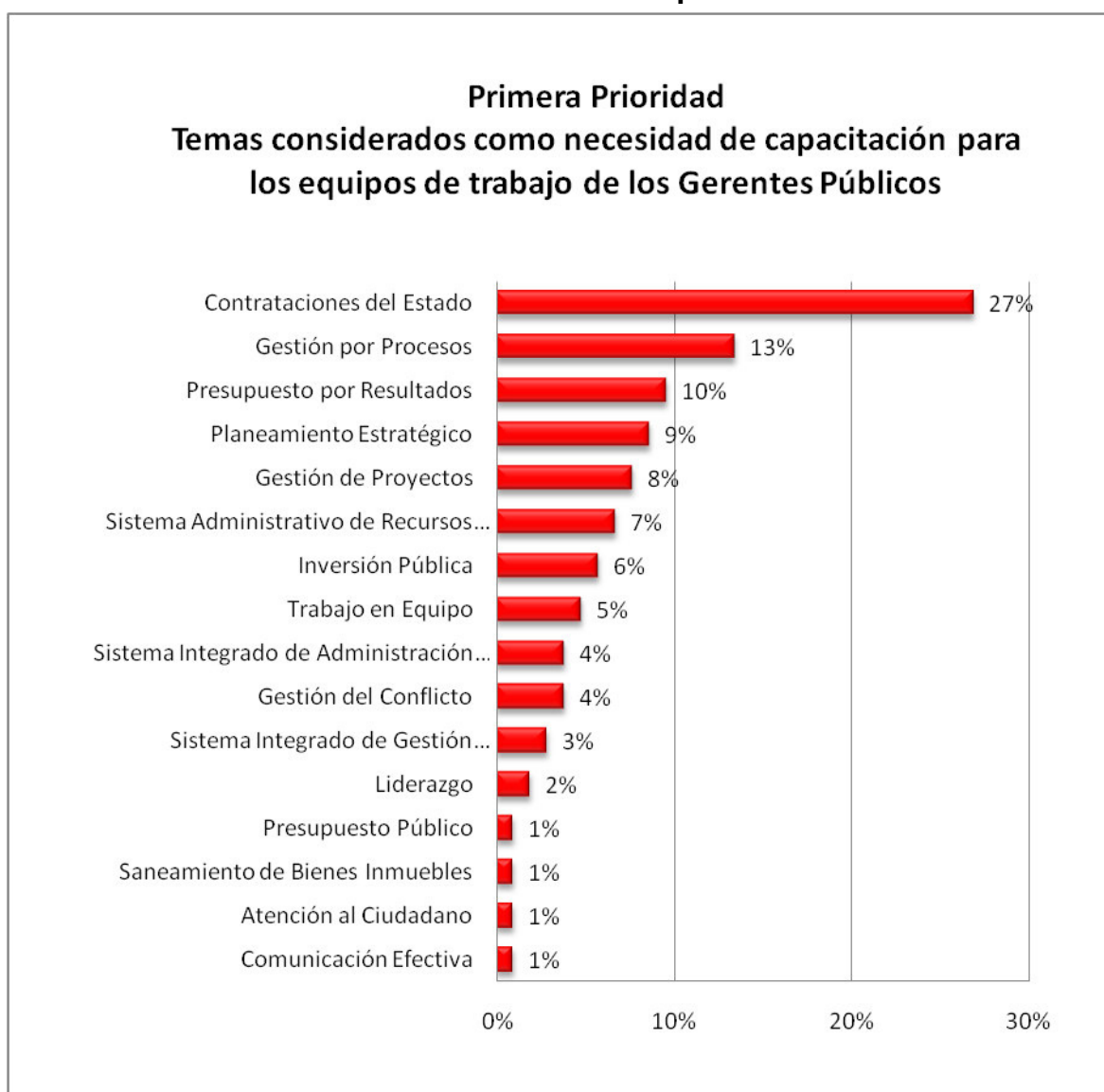
#### **Colectivos implicados**

- Gerentes Públicos que se encuentran asignados en las instituciones a analizar.
- Equipos de trabajo de los Gerentes Públicos

#### **Necesidades identificadas**

- **A través del cuestionario**

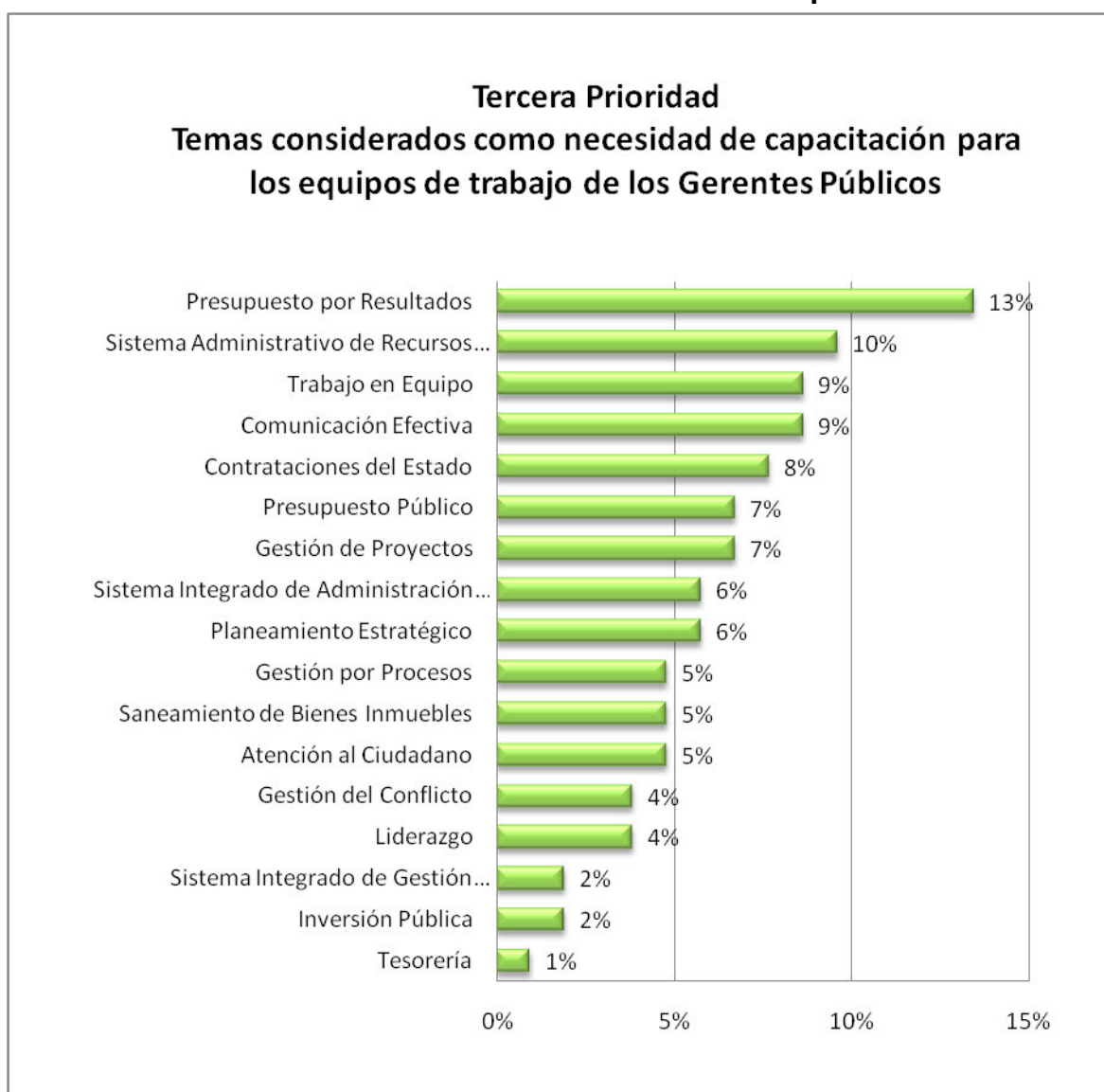
**Gráfico 1.9. Primera Prioridad necesidad de capacitación**



**Gráfico 1.10. Segunda Prioridad necesidad de capacitación**

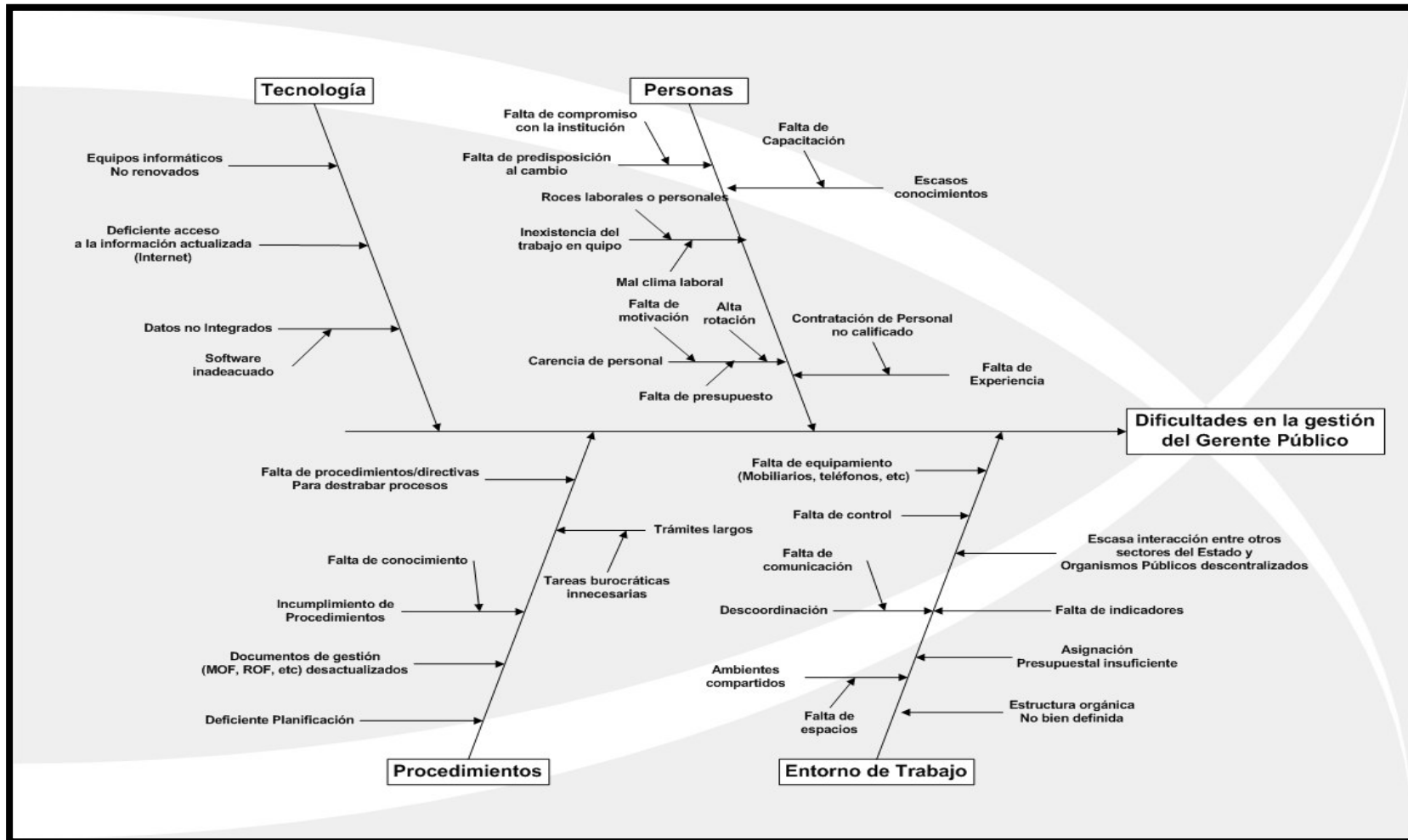


**Gráfico 1.11. Tercera Prioridad necesidad de capacitación**



- **A través de los Informes presentados por los Gerentes Públicos (Diagnóstico situacional)**

Gráfico 1.12. Diagrama de Ishikawa





## **Conclusiones**

Como se observa, el resultado del cuestionario aplicado a los Gerentes Públicos, y el resultado del diagrama Ishikawa, tienen congruencia con las prioridades de capacitación que reflejan las estadísticas.

### **3.2.2.2. Plan de capacitación**

De acuerdo con las necesidades detectadas se ha elaborado el plan de capacitación de la tabla 7:

#### **Ratios**

- Número total de temas: 3
- Número total de horas dictadas: 336
- Número total de participantes: 774
- Número total de Equipos Capacitados: 82

#### **Recursos Materiales**

- 1 Sala de Capacitación
- 1 Laptop
- 1 Proyector Multimedia
- 1 écran
- 1 Pizarra
- Plumones para pizarra

**Tabla 7. Plan de Capacitación**

Tema	Mes	Facilitador		Duración			N° Participantes	Entidad	1°	2°	3°	
		Externo	Interno	N° de Horas	N° de Sesiones	N° de horas por sesión			Prioridad	Prioridad	Prioridad	
								N° Equipos	N° Equipos	N° Equipos		
Contrataciones del Estado	Febrero	X		12	2	6	25	CSJ-Tumbes	1			
	Febrero	X		12	2	6	25	CSJ-Lambayeque	1			
	Febrero	X		12	2	6	25	GR-La Libertad	1	1		
	Marzo	X		12	2	6	25	CSJ-Santa	1			
	Marzo	X		12	2	6	25	CSJ-Pasco	1			
	Marzo	X		12	2	6	25	GR-Junín	1			
	Abril	X		12	2	6	25	GR-Apurímac	1			
	Abril	X		12	2	6	25	CSJ-Puno	1			
	Abril	X		12	2	6	24	GR-San Martín	2	1	1	
	Mayo	X		12	2	6	25	INPE-Puno	1			
	Mayo	X		12	2	6	25	INPE-Arequipa	2			
	Mayo	X		12	2	6	25	INPE-Cusco	1			
	Junio	X		12	2	6	24	MINEDU	4			
	Julio							36	PJ	1		
							INPE-Lima		3	1		
			X		12	3	4		CSJ-Callao	1		
									Marina de Guerra			1
									MIDIS	1		
	Agosto							36	BNP			1
							Minist. Relac. Ext.		1		1	
		X		12	3	4	CONCYTEC		1			
							MINSA				2	
							ESSALUD		1			
							INSN		1			
Gestión por Procesos	Febrero		X	10	2	5	25	CSJ-Amazonas	1			
	Febrero		X	10	2	5	25	GR-San Martín	2			
	Abril		X	10	2	5	25	GR-La Libertad	1		1	
	Abril		X	10	2	5	25	CSJ-Moquegua	1			
	Setiembre							32	INPE	1		
									INS	1		
				X	10	2	5		Marina de Guerra	1	1	
									IGP			1
							SERPAR		1	1		
Octubre							32	MIDIS	1			
			X	10	2	5		MINEDU	2	1	1	
								MINSA	1			
								PRODUCE	1			
Presupuesto por Resultados	Febrero						30	PCM			1	
			X		12	3		4	BNP	1		
									ESSALUD			1
									MINSA	1		
									INS		1	
	Marzo							35	MIMP			1
			X		12	3	4		MINCETUR		1	
									MINEDU			1
									PCM	1		
	Setiembre	X		12	2	6	25	PRODUCE		1	1	
	Setiembre	X		12	2	6	25	SERPAR			1	
	Setiembre	X		12	2	6	25	INPE	1		1	
	Octubre	X		12	2	6	25	GR-Amazonas	1			
Octubre	X		12	2	6	25	CSJ-Amazonas		1			
Octubre	X		12	2	6	25	MIDIS-Cajamarca	1				
Octubre	X		12	2	6	25	MIDIS-Junín	1				
Octubre	X		12	2	6	25	CSJ-Cañete	1				
Octubre	X		12	2	6	25	CSJ-Ica			1		
Noviembre	X		12	2	6	25	MIDIS-Ica	1				
							CSJ-Ayacucho	1				

### 3.2.2.3. Diseño de las actividades de capacitación

#### Sílabo

Toda silabo debe contener lossiguientes puntos:

- a) Nombre del curso
- b) Duración
- c) Objetivo general
- d) Contenido
- e) Metodología
- f) Equipos y material didáctico
- g) Instrumentos de evaluación

#### Master

En base al sílabo se diseñará el master o file de cada actividad de capacitación con las siguientes partes:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>a) SÍLABO</li><li>b) CONTENIDO<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Guía de facilitación</li><li>➤ Impreso de las proyecciones Power Point</li><li>➤ Ejercicios o dinámicas a utilizar</li></ul></li><li>c) EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Formato de evaluación de la satisfacción</li><li>➤ Formato de evaluación del aprendizaje / aplicabilidad</li></ul></li><li>d) ACTIVIDAD DE APOYO<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de una campaña, ciclos de lectura, reuniones grupales, etc. que sirven de refuerzo a lo aprendido en el aula.</li></ul></li></ol> |
|--|

### **3.2.2.4. Facilitación**

#### **Andragogía**

En el dictado de las diferentes actividades de capacitación se tendrán en cuenta los principales principios de aprendizaje de adultos (Andragogía):

- **Participación:** el aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa a través de opiniones, puntos de vista, etc.
- **Objetivos:** un trabajador necesita saber cuáles son las metas que alcanzará al finalizar la capacitación.
- **Relevancia:** el aprendizaje adquiere importancia cuando el material que se va a estudiar tiene utilidad para quien recibe la capacitación.
- **Práctica:** los ejercicios y las dinámicas son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de aprendizaje.
- **Motivación:** todos los estudios demuestran que el individuo aprende mejor cuando su grado de motivación es alto pues presenta una mejor predisposición para aprender.
- **Estímulo:** el aprendizaje es profundamente influenciado por algún tipo de premio o recompensa por más pequeño o simbólico que fuera.
- **Repetición:** es altamente probable que la repetición deje trazos mas o menos permanentes en la memoria.

- Dosificación horaria: la distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

### **Método de Capacitación**

En el presente Plan de Capacitación se utilizarán con mayor frecuencia la metodología:

Expositivo-participativo, que combina ejercicios y casos; para ello se reúnen grupos de 30 personas aproximadamente.

### **Entrega de Constancia de Participación**

Con el fin de darle formalidad a la capacitación se entregará a los participantes su respectiva constancia de participación por cada evento; esto también sirve de motivación pues una copia de la constancia podrán colocarlo en su legajo personal. Para confirmar la asistencia del personal toda actividad de capacitación contará con una lista de asistencia.

### **3.2.2.5. Evaluación y refuerzo de las actividades de entrenamiento**

#### **A. Evaluación**

Es el proceso de obtener retroalimentación valiosa para conocer el grado de eficacia de la capacitación, distinguiremos dos niveles de evaluación: de satisfacción y de aprendizaje.

- Evaluación de la satisfacción: a través de una encuesta anónima los participantes opinarán y expresarán su grado de satisfacción con la actividad de entrenamiento que recibieron. Los rubros a calificar serán:
  - Sobre el curso
  - De las Instalaciones
  - Del Expositor
  - De la Organización del Curso
- Evaluación del aprendizaje: a través de exámenes escritos, pruebas de entrada y salida, trabajos grupales, etc., dependiendo del curso o taller recibido se medirá qué conocimientos han adquirido, qué habilidades han desarrollado qué actitudes han cambiado los participantes. Estas pruebas darán una nota final del curso.

## **B. Refuerzo**

Son acciones de apoyo al aprendizaje; un programa de refuerzo es un conjunto de actividades dadas en el puesto de trabajo y en el periodo posterior a la capacitación para afianzar y mantener lo aprendido en el aula. En tal sentido se programarán campañas informativas, reuniones de área, lecturas, etc. concernientes al tema tratado en los talleres.

### **3.2.3. Indicadores de gestión**

- N° de actividades de capacitación realizadas.
- N° de horas dictadas.
- N° de equipos de trabajo capacitados.

- N° de personas capacitadas.
- % de ausentismo.
- % de participantes aprobados y % de participantes desaprobados.
- Promedio de costo-participante.
- % de actividades con capacitadores internos/externos.
- Evaluación de la satisfacción.
- Resultados de la evaluación del aprendizaje obtenido
- Resultados de la aplicación de la capacitación
- 

### 3.2.4. Presupuesto

Presupuesto Plan de Capacitación (Expresado en Nuevos Soles)

**Tabla 8. Presupuesto del Plan de Capacitación**

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Anual
<b>Facilitadores</b>	32,000	24,000	24,000	24,000	8,000	8,000	8,000	16,000	2,400	8,000	<b>154,400</b>
<b>Fotocopias</b>	600	400	500	300	100	100	100	300	400	100	<b>2,900</b>
<b>Material didáctico</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	<b>1,000</b>
<b>Refrigerios</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Auditorio</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Pasajes</b>	3,000	1,500	2,500	1,500	0	0	0	1,000	1,500	500	<b>11,500</b>
<b>Viáticos</b>	4,200	1,800	3,000	1,800	0	0	0	1,200	1,800	600	<b>14,400</b>
<b>Diplomas</b>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	<b>2,000</b>
<b>Total</b>	<b>40,100</b>	<b>28,000</b>	<b>30,300</b>	<b>27,900</b>	<b>8,400</b>	<b>8,400</b>	<b>8,400</b>	<b>18,800</b>	<b>6,400</b>	<b>9,500</b>	<b>186,200</b>

### 3.2.5. Resultados obtenidos posterior a la aplicación de la metodología

¿Cómo podemos conocer las principales necesidades de capacitación de los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos?

¿Qué enfoque dar a las estrategias a seguir con actores claves para brindar programas de capacitación?

¿Cómo podemos establecer mecanismos de control de gestión para la medición de los resultados de la capacitación?

El conocer las principales necesidades de capacitación de los equipos de trabajo de los gerentes públicos nos ha permitido optimizar recursos debido al agrupamiento de necesidades de capacitación por zonas geográficas, y nuestra intervención ha sido focalizada según la necesidad reportada.

El involucramiento de actores claves como por ejemplo las coordinaciones realizadas con los entes rectores de los sistemas administrativos para el apoyo con docentes especializados, las coordinaciones realizadas con la Escuela Nacional de Administración Pública para hacer sinergia en determinados eventos. Asimismo, el apoyo de los propios Gerentes Públicos que cuentan con la capacidad de transmitir conocimientos, la participación de los propios profesionales de la Gerencia Pública en calidad de docente, todo ello contribuyó al dictado de talleres y cursos de gestión pública para los equipos de trabajo de los GPs; el cual nos ha permitido poder ejecutar nuestras capacitaciones teniendo una mayor cobertura a nivel nacional.

Y los resultados obtenidos aplicando las herramientas para la medición de las capacitaciones brindadas han sido satisfactorias, tal como se muestra a continuación:



**Cuadro N° 4 Resultado Evaluación de las capacitaciones**

<b>Evaluaciones de las capacitaciones a equipos de trabajo de los Gerentes Públicos - Resultados promedios</b>				
<b>Niveles de Evaluación</b>				
<b>Reacción</b>	<b>Aprendizaje</b>		<b>Aplicación</b>	
<b>Encuesta de Satisfacción</b>	<b>Prueba de entrada</b>	<b>Prueba de Salida</b>	<b>Frecuencia de aplicación de conocimientos</b>	<b>Conocimientos provechoso para el puesto de trabajo</b>
<b>Escala 1 Malo 4 Muy Bueno</b>	<b>Escala De 0 a 20</b>	<b>Escala De 0 a 20</b>	<b>Escala De 1 a 5</b>	<b>Escala De 1 a 5</b>
<b>3.46</b>	<b>9.27</b>	<b>15.75</b>	<b>4.17</b>	<b>4.37</b>

**Nivel de Reacción:**

Los resultados de las encuestas de satisfacción se obtuvo el puntaje de 3.46 como valor promedio global de las capacitaciones brindadas a los equipos de trabajo de los GPs.

**Nivel de Aprendizaje:**

Se obtuvo una puntuación promedio general de las pruebas de entrada un 9.27, y como puntuación promedio general de las pruebas de salida un 15.75, lo cual nos revela una mejora significativa en cuanto a conocimientos de gestión pública que el servidor puede aplicar en los procesos de las entidades donde se encuentran laborando.

### **Nivel de Aplicación:**

Los participantes que cumplieron con enviar sus evidencias de aprendizaje consideran que aplicaron con frecuencia lo aprendido en el taller (4.17) e indican que los conocimientos adquiridos en el taller son provechosos (4.37) para el trabajo que realizan en sus entidades.

Para la evaluación de la aplicación, la estrategia planteada consistió en evaluar y medir, en base a los objetivos de aprendizaje, la aplicación de lo aprendido en los talleres complementando ello con la remisión de una evidencia de aplicación en sus puestos de trabajo de las habilidades desarrolladas. Como parte de la estrategia se creó el correo [desarrollogdgp@servir.gob.pe](mailto:desarrollogdgp@servir.gob.pe) al cual los participantes enviarían sus evidencias y podrían hacer las consultas necesarias.

Asimismo, la estrategia planteada contempla que la entrega de las constancias de participación está sujeta a la presentación del formato de aplicación y evidencias de lo desarrollado en los talleres.

La evaluación de la aplicación se realizó a través de un “Formato de Aplicación” (ver anexo N° 1.8) el cual contempla:

- ✓ Datos generales: datos del participante, de su jefe inmediato, y del GGPP.
- ✓ Escalas de medición de la aplicación en base a los objetivos de aprendizaje:
- ✓ Fuentes que evidencien la aplicación del taller en el puesto de trabajo:
- ✓ Evidencias

Es preciso mencionar que el día de la ejecución de cada taller, el expositor comunica a los participantes que cuentan con 30 días calendario para trabajar en las fuentes que evidenciarán la aplicación del taller en el puesto de trabajo; asimismo, se hace entrega del modelo del formato de aplicación.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### 4.1. Conclusiones

- Las principales necesidades de capacitación de los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos son temas técnicos como Contrataciones del Estado (representa el 27%), Planeamiento Estratégico (representa el 14%), Presupuesto por resultados (representa el 13%) por lo tanto es oportuno establecer alianzas con los entes rectores para poder cerrar brechas de conocimientos. Asimismo, es importante contribuir al desarrollo de las habilidades blandas el cual coadyuvará a una mejor interacción entre los miembros del equipo.
- La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al servidor, sino que contribuye a la implementación de mejoras para la institución. Aplicando la metodología propuesta logramos que los servidores incrementen su nivel de conocimientos en un 41% y la utilidad del mismo en su gestión se evidenció aprovechada en un 87%
- Existirán siempre limitaciones presupuestales y/o otras variables que no se podrá controlar. Sin embargo, es importante realizar un adecuado levantamiento de información antes de capacitar, elaborar un plan con estrategias claras optimizando recursos maximizando cobertura y si el curso/taller esta bien diseñado se tendrá resultados efectivos.

## 4.2. Recomendaciones

- Disponer de una unidad de gestión de la capacitación dentro de la Gerencia para que se dedique en forma exclusiva desarrollando un papel activo y eficaz al servicio del Gerente Público y su equipo de trabajo.
- Para asegurar el éxito de la gestión de la capacitación se debe contar con el apoyo e involucramiento de la gerencia, y de la alta dirección de la organización, así mismo conseguir que los integrantes de la organización compartan la visión de que la capacitación juega un papel fundamental en las mejoras de la gestión pública, esto se puede lograr a través de incentivos como por ejemplo: el reconocimiento al mérito de aquellos servidores que hayan obtenido el mayor puntaje en la evaluación del aprendizaje o evaluación de la aplicabilidad, otorgamiento de becas para que accedan a cursos brindados por la Escuela Nacional de Administración Pública.
- Articular y/o establecer conveniones con otras entidades públicas o entes rectores de los sistemas administrativos para ofrecer capacitaciones presenciales y/o virtuales, por ejemplo, en la actualidad las entidades públicas a nivel nacional cuentan con profesionales que están inmersos en el tema de contrataciones del estado, los cuales interactúan con el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado y en muchos casos el personal no tiene el amplio conocimiento y experiencia que amerita para enfrentar las diversas situaciones que se presentan mostrando así un bajo rendimiento en las labores que realizan.

- Establecer alianzas estratégicas con las universidades públicas y privadas de tal manera que permitan diseñar mallas curriculares que permitan en un futuro atender las necesidades de capacitación colectivas de los servidores civiles.
- Aprovechar las tecnologías de información; a pesar de su complejidad geográfica, el Perú ha avanzado en el grado de penetración de uso de Internet. Deberíamos aprovechar al máximo para capacitar a los equipos de trabajo de los Gerentes Públicos. Una oferta virtual sólida permitiría adecuar contenidos a las necesidades de los usuarios –incluyendo asistencia técnica, discusiones en foros y blogs que posibiliten el aprovechamiento de la gestión del conocimiento, pero además mayor flexibilidad y facilidad de acceso para los usuarios, principalmente para aquellos con menos alternativas.
- Dado que nuestra magnitud de intervención es a nivel nacional, se recomienda para llevar un mejor control y seguimiento de las capacitaciones y de las personas capacitadas, crear o adquirir un sistema que permita almacenar la información y emitir reportes de manera automática.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles M. (2011); Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Segunda Edición, Buenos Aires, Argentina: Granica
2. Parra, L.; (2009) La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes. Libre Empresa, 6,1.
3. López, J.; (2011) El proceso de la capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Grupo Eumed. net (Universidad de Málaga), 12.
4. Kirkpatrick D. y Kirkpatrick J. (2007); Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles; Tercera Edición, Barcelona, España: Grupo Planeta.
5. Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos, Octava Edición; Colombia: McGraw Hill, 2007.
6. Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuller R.; La Gestión de los Recursos Humanos”; Tercera Edición; Madrid: McGraw Hill, 2007
7. Maristany J., Administración de Recursos Humanos; Segunda Edición; México: Pearson Educación, 2007
8. Werther W., “Administración de recursos humanos”; Sexta Edición, México: McGraw Hill, 2008
9. Palomino H. (2013) Gestión de la Capacitación: Diseño y Ejecución del Plan de Entrenamiento. Curso Corto: Gestión de la capacitación PUCP
10. Expansión (2008).El futuro según Alvin Toffler Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/el-futuro-segun-alvin-toffler>



11. Emprendepyme (nd). Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>
  
12. López A. (2011, septiembre 27). La andragogía y su importancia en la capacitación del recurso humano en las empresas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-andragogia-importancia-capacitacion-recurso-humano-empresas.htm>
  
13. Navaz A. (2010, agosto 11). Principios fundamentales de la Andragogía. Recuperado de <http://andragogosa.blogspot.com/2010/08/principios-fundamentales-de-la.html>
  
14. Organización Mundial de la Salud (2014) Manual de Capacitación. Recuperado en: [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/145001/9789243507095\\_spa.pdf;jsessionid=E12F181CD2C1C14A891777EF5D7D8E2B?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/145001/9789243507095_spa.pdf;jsessionid=E12F181CD2C1C14A891777EF5D7D8E2B?sequence=1)

## ANEXO 1

### PROCEDIMIENTO PARA LACAPACITACIÓN A EQUIPOS DE TRABAJO DE LOS GERENTES PÚBLICOS

#### 1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer un marco metodológico para llevar a cabo el proceso de capacitación a equipos de trabajo de los gerentes públicos.

#### 2. ALCANCE

Considera las 02 modalidades de capacitación existentes para fortalecer las capacidades a los equipos de trabajo de los gerentes públicos: (i) Capacitación Presencial (ii) Capacitación b-learning.

#### 3. BASE NORMATIVA

- 3.1 Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- 3.2 Decreto Legislativo N° 1024, que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos.
- 3.3 Decreto Supremo N° 062-2008-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR y modificatorias.
- 3.4 Decreto Supremo N° 030-2009-PCM que aprueba el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos.
- 3.5 Decreto Supremo N° 079-2012-PCM que crea la Escuela Nacional de Administración Pública.
- 3.6 Resolución N° 119-2012-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 003-2012-SERVIR-GDCGP, Lineamientos del Período de Prueba de los Gerentes Públicos asignados en las Entidades Públicas.

#### 4. REFERENCIAS

- 4.1. Directiva para la gestión de la capacitación en las entidades públicas - SERVIR
- 4.2. Guía Metodológica para la gestión de la capacitación en las entidades públicas - SERVIR.

#### 5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

##### 5.1. Cargo de Destino

Cargo para el que se ha solicitado asignar un Gerente Público y que ha merecido la aprobación de parte del Consejo Directivo de SERVIR, en base a los criterios previamente establecidos.

##### 5.2. CGP

Cuerpo de Gerentes Públicos.

##### 5.3. Proveedor

Es la persona natural o jurídica que por su experiencia y especialidad en el ámbito por el cual es contratada para brindar servicios.

##### 5.4. Entidad de Destino

Entidad pública del Gobierno Nacional (GN), Gobierno Regional (GR) y/o Gobierno Local (GL), que solicita la asignación de uno o más Gerentes Públicos, y cuyo Cargo de Destino ha sido aprobado por el Consejo Directivo de Servir.

##### 5.5. GDGP

Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.

## 5.6. GGPP

Gerentes Públicos. Profesionales altamente capacitados, seleccionados mediante un proceso competitivo y transparente, para ser destinado a Entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. GP (Gerente Público).

## 5.7. Legajo Personal

Expediente en el que se recopila la información relativa a datos personales, formación profesional, capacitaciones, sanciones disciplinarias, acciones de personal, entre otros aspectos, correspondiente a cada Gerente Público.

## 5.8. Situación de disponibilidad con remuneración

Período que inicia con el término o conclusión de la asignación del Gerente Público, hasta dos meses transcurrido sin que se logre su recolocación.

## 5.9. SERVIR

Autoridad Nacional del Servicio Civil.

## 5.10. Término de Referencia (TDR)

Descripción, elaborada por la Entidad de las características técnicas y de las condiciones en que se ejecutará la prestación de servicios y de consultoría.

## 6. RESPONSABLES

- 6.1 Personal de Servir involucrado en el presente procedimiento, independientemente de su relación contractual, son responsables de cumplir lo establecido en el mismo, completar los registros y de garantizar el almacenamiento de la documentación e información en lugares apropiados y seguros, con el fin de evitar su deterioro.

## 7 DESARROLLO

### 7.1 Capacitación a equipos de trabajo de los gerentes públicos.

#### 7.1.1 Descripción de las actividades que se realiza cuando se realiza un DNC

##### 7.1.1.1 Sub Proceso de Planificación de la Capacitación

#### Descripción de las actividades de Planificación

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
1. Elaborar el instrumento para el diagnóstico de necesidades de capacitación	Analista de Capacitación y Desarrollo	Elaborar la encuesta que será enviada a los gerentes públicos en funciones en el primer bimestre del año.  Validación de la encuesta elaborada  <b>Registro</b> Encuesta on line
2. Realizar el diagnóstico de necesidades	Analista de Selección y Capacitación	Requerir al área de Monitoreo y Evaluación la base de datos actualizada de los gerentes públicos asignados y en funciones.  Según la base de datos recibida, remitir vía correo la Encuesta online para recoger sus requerimientos de capacitación de sus equipos de trabajo.

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
		<p>En el correo a enviar se adjuntará los lineamientos de capacitación para las capacitaciones a los equipos de trabajo de los GP en la cual se menciona los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consideraciones Generales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las capacitaciones para los equipos de trabajo del GP, está dirigido para aquellos GP que se encuentran asignados y en funciones.</li> <li>○ En un curso pueden haber más de un equipo capacitándose, maximizando de esta forma la cantidad de equipos capacitados.</li> <li>○ SERVIR establece el número de vacantes que se le otorga a cada GP, otorgando un aproximado de 5 vacantes a cada uno.</li> <li>○ La capacitación solicitada debe estar alineada al PDP de la institución (en caso la entidad tuviera).</li> </ul> </li> <li>✓ Requisitos del GP para ser beneficiado con capacitación para su equipo de trabajo.</li> <li>✓ Requisitos para la inscripción de los participantes en el curso.</li> <li>✓ Compromiso de los participantes.</li> <li>✓ Beneficios para los Participantes.</li> <li>✓ Compromiso del Gerente Público.</li> </ul> <p>Recibir las respuestas, consolidar la información y determinar los resultados de las encuestas.</p> <p>Los tipos de acción de capacitación pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller</li> <li>• Curso</li> <li>• Programa</li> </ul> <p>Tenemos dos tipos de modalidad de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial</li> <li>• Semi presencial</li> </ul> <p><b>Registro</b> Resultados de las Encuestas on line</p>
<p><b>3.</b> Elaborar el Plan de Capacitación</p>	<p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p> <p>Especialista de la GDGP</p>	<p>Los cursos requeridos pasan a una evaluación por parte de la GDGP a fin de ser incluidos en el plan anual de capacitación dirigido a los colaboradores de los GP.</p> <p>Se elabora el Plan de Capacitación según lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar presupuesto disponible</li> <li>✓ Definición de objetivos del curso</li> <li>✓ Entidades a ser priorizadas</li> </ul>

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
		<p>Los criterios de evaluación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El tiempo de permanencia de los gerentes públicos en el puesto.</li> <li>✓ La evaluación del Gerente Público proporcionada por el área de monitoreo.</li> <li>✓ Se priorizará aquellas entidades que hasta el momento no han recibido capacitación por parte de la gerencia.</li> </ul> <p>Validar el Plan de Capacitación, realizar ajustes de ser necesarios</p> <p><b>Registro</b> Plan de Capacitación</p>

### 7.1.1.2 Sub Proceso de Ejecución de la Capacitación

#### Descripción de las actividades de ejecución

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
<p>1. Realizar los requerimientos de los servicios del dictado del curso y servicios conexos.</p>	<p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p> <p>Analista de Selección y Capacitación</p> <p>Asistente de Selección y Capacitación</p>	<p>Según el Plan elaborado se empieza a realizar las contrataciones para el dictado del curso y de los servicios conexos necesarios para su ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedor de capacitación<sup>7</sup>, sea persona natural o jurídica.</li> <li>✓ Local donde se llevará a cabo los eventos de capacitación, de preferencia que sea en la misma entidad que será beneficiada con el curso, si son para varios equipos de trabajo buscar un lugar céntrico para su ejecución.</li> <li>✓ Materiales necesarios para el dictado del curso.</li> <li>✓ Pasajes y Viáticos del expositor, en caso el curso sea en provincias.</li> <li>✓ Coffee break y/o almuerzos dependiendo del horario del curso.</li> <li>✓ Otras necesidades relacionadas a la acción de capacitación.</li> </ul> <p>Se elabora los términos de referencia para las contrataciones necesarias (Se coordina con el área de logística).</p> <p><b>Consideraciones a tener en cuenta:</b> Cuando se realice la contratación del proveedor del dictado del curso le solicitamos la propuesta del silabo (realizar sugerencias de ser necesario), en la cual se debe especificar los objetivos del curso esto nos permitirá poder evaluar la capacitación.</p>

<sup>7</sup> Un GP en periodo de disponibilidad con remuneración puede asumir el dictado de cursos dependiendo de su perfil, experiencia laboral y experiencia como docente.

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
		<p>El proveedor contratado para el dictado del curso tiene que enviar vía correo electrónico, una semana antes del evento, la presentación del curso y los materiales complementarios que usará, incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación en versión ppt o pdf,</li> <li>✓ Material de lectura</li> <li>✓ Casos prácticos</li> <li>✓ Pruebas de entrada y salida</li> </ul> <p>Se procede a revisar el material (se solicita ajustes de ser necesario). Tanto la temática del curso como los ejemplos y casos a utilizar deben estar orientado al sector público, teniendo en cuenta las leyes vigentes o versiones actuales.</p> <p>Se debe considerar que si el proveedor es persona jurídica deberá estar estipulado en los TDR que realicen la aplicación de la encuesta, pruebas de entrada y salida y la tabulación de las mismas que deberán ser presentados en el informe del curso.</p>
<p>2. Antes de la capacitación</p>	<p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p> <p>Analista de Selección y Capacitación</p> <p>Asistente de Selección y Capacitación</p>	<p><b>Sobre la lista de participantes:</b></p> <p>Enviar un correo a los GPs invitándolos a participar del curso. Asimismo, solicitar el listado de participantes teniendo en cuenta la cantidad de vacantes otorgadas.</p> <p>Es necesario que el GP designe como mínimo 2 personas quienes serán nuestro contacto con la entidad para efectos de inscripción y coordinaciones logísticas necesarias para llevar a cabo el evento de capacitación.</p> <p>Luego se procede a validar la lista de participantes enviada según lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podrán participar en los cursos de capacitación, las personas que laboran con el GP en la entidad donde se encuentran asignados. La cantidad de participantes es según las vacantes otorgadas a cada GP.</li> <li>2. Para hacer efectiva la inscripción, se debe consignar todos los datos de los participantes según lo requerido en el formato de la GDGP.</li> <li>3. El Gerente Público asignado o el representante que designe, es el único autorizado para inscribir al colaborador (es) que envíe en la lista de participantes vía correo electrónico y según el plazo establecido en la invitación al curso.</li> </ol> <p>Es importante que tenga en cuenta que la lista de participantes enviada será sujeto a evaluación por parte de la GDGP-SERVIR, según lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El participante no debe haber estado inscrito en cursos similares dictados por la GDGP en el último año.</li> </ul>

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El participante no debe registrar inasistencias en los cursos anteriormente inscritos.</li> <li>✓ Las funciones del participante deben estar relacionado con la temática del curso.</li> </ul> <p>Informar al GP vía correo que los participantes propuestos han sido inscritos. Caso contrario informar el motivo por el cual no procede la inscripción del participante o participantes propuestos.</p> <p>Elaboración de la lista final de participantes que serán inscritos en el curso. Dicha lista debe ser enviada al proveedor antes de iniciar el curso.</p> <p>Se envía vía correo electrónico las invitaciones a los GGPP y/o participantes que serán beneficiados de la capacitación. Se adjunta el sílabo (El cual incluye el <b>temario del curso y criterios de evaluación para la certificación/constancia</b>).</p> <p>En el correo enviado se especifica los compromisos que deberá asumir el participante inscrito en el curso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a todas las sesiones del curso, de manera puntual, según los horarios establecidos para cada evento.</li> <li>2. Reportar al GP hasta 48 horas antes de iniciar la capacitación, si tiene dificultad para asistir al curso por motivos laborales y/o personales, el GP o el responsable de inscripción, enviará por correo electrónico la comunicación de la no asistencia del curso. De no cumplir con el aviso oportuno, el participante quedará registrado en el sistema como inscrito y 0% de asistencia.</li> <li>3. Mantener buen comportamiento en el desarrollo del curso de capacitación.</li> <li>4. Sujetarse al proceso de evaluación que establezca el profesor de cada asignatura.</li> <li>5. Sujetarse a las disposiciones y normas de las instituciones académicas ejecutoras en las que participa.</li> <li>6. Aprobar las exigencias académicas establecidas en cada curso.</li> <li>7. Realizar una propuesta de aplicación en beneficio de la institución donde se encuentre laborando.</li> </ol> <p><b>Sobre los materiales del dictado del curso:</b>  Si el proveedor del dictado del curso es persona natural, se pide apoyo al área de logística de la GDGP, se procede a imprimir los materiales de capacitación, se adjunta al folder de servir con un lapicero y hojas blancas adicionales, para luego embalar en una caja según la cantidad de participantes del curso. Finalmente se coordina para dejarlo en el local donde se llevará el evento de capacitación.</p> <p>Si es persona jurídica, le empresa proveedora se encarga de las impresiones del material de capacitación,</p>

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
		<p>encuestas, pruebas de entrada y salida. Asimismo, se encarga del traslado del material de capacitación al local del evento sea en Lima o Provincias.</p> <p>El material entregado a los participantes debe ser legible, por ejemplo: dos diapositivas por hoja impresa, no letras pequeñas. Si se utilizarán material complementario como lecturas deberán ser impresa o anexas en un CD y deberá ser entregada al participante antes del inicio del curso.</p> <p><b>Sobre la comunicación a los participantes:</b> Cada sesión del curso debe ser comunicada al participante enviándole un correo recordatorio. Si es la primera sesión enviar el correo un día antes del curso.</p> <p><b>Sobre la verificación de las instalaciones antes de comenzar el evento:</b> Verificar que el local que cuente con lo necesario para la capacitación, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribución de sillas y mesas de acuerdo a lo solicitado por el expositor.</li> <li>✓ Pizarra, plumones, mota de ser necesario.</li> <li>✓ Verificar que la infraestructura sea la adecuada, una correcta ventilación e iluminación.</li> <li>✓ Verificar el correcto funcionamiento de proyector, ecran, laptop.</li> </ul>
<p><b>3.</b> Durante la ejecución del curso</p>	<p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p> <p>Analista de Selección y Capacitación</p> <p>Asistente de Selección y Capacitación</p>	<p>Durante la ejecución del curso se realiza las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la primera sesión del curso se debe realizar la entrega del material de capacitación a cada uno de los participantes. Conforme a la entrega se registra la asistencia en el formato establecido por la GDGP.</li> <li>- El participante deberá firmar el padrón de asistencia antes del ingreso a clase, siendo su responsabilidad no hacerlo. <b>Si su firma no está registrada en el padrón no hay lugar a reclamos.</b></li> </ul> <p><b>Sobre la comunicación a los participantes:</b> Cada sesión del curso debe ser comunicada al participante enviándole un correo recordatorio. Si es la segunda, tercera o cuarta sesión se envía el correo recordatorio el mismo día de la sesión.</p> <p>Si el curso lo dicta un docente contratado directamente por SERVIR se debe designar a una persona encargada del control de asistencia (formato de la GDGP), de la aplicación de la encuesta de satisfacción (formato de la GDGP) y de las pruebas de entrada y salida.</p>



Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
		Si el curso lo dicta un docente contratado por el proveedor, el proveedor es el encargado y el responsable del control de asistencia (formato de la GDGP), de la aplicación de la encuesta de satisfacción (formato de la GDGP) y de las pruebas de entrada y salida.

### 7.1.1.3 Sub proceso de Evaluación de la Capacitación

#### Descripción de las actividades de evaluación

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
1. Evaluación de reacción.	Analista de Selección y Capacitación  Asistente de Selección y Capacitación	Se aplica la encuesta de satisfacción al término del curso, según formato de la GDGP.  Luego se sistematiza y analiza la información recogida de las encuestas. Si se contrata a un proveedor persona jurídica, se debe especificar en el TDR que la empresa proveedora realice la tabulación de las encuestas, corrección de pruebas de entrada y salida. Ambos resultados deben estar contenido en el informe del curso. Si se contrata un proveedor persona natural, se debe especificar en el TDR que deben realizar la corrección de pruebas de entrada y salida. En este caso, las encuestas son aplicadas y tabuladas directamente por la GDGP.
2. Evaluación de aprendizaje.	Analista de Selección y Capacitación  Asistente de Selección y Capacitación	Se aplica pruebas de entrada al momento de iniciar el curso, y se utiliza pruebas de salida al momento de finalizar el curso para medir el aprendizaje logrado en la capacitación. Ambas pruebas elaboradas por la persona que dicta el curso ya sea proveedor persona natural o persona jurídica. En el caso de cursos de 12 horas ambas pruebas son iguales.  Luego se sistematiza y analiza la información recogida.
3. Evaluación de aplicación	Analista de Capacitación y Desarrollo  Analista de Selección y Capacitación  Asistente de Selección y Capacitación	Se aplica la evaluación de la aplicación al finalizar la capacitación, en la cual se contempla los plazos de entrega de los entregables, que será nuestra evidencia del resultado que tuvo la capacitación, según formato de la GDGP. Se entrega a cada participante al finalizar la capacitación un formato en la cual tienen que especificar las actividades que realizarán aplicando en el trabajo lo aprendido el curso. Dichos entregables serán entregados al Gerente Público con copia al área de capacitación de la GDGP – Servir.  Realizar un seguimiento por cada una de las personas que participaron de la capacitación, luego se sistematiza y analiza la información recogida.
4. Al finalizar la capacitación	Analista de Selección y Capacitación	El proveedor deberá entregar el informe del curso de manera digital en un CD según lo siguiente: ➤ Silabo del curso

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
	Asistente de Selección y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Material de capacitación (ppt, lecturas, casos, etc)</li> <li>➤ Registro de asistencia</li> <li>➤ Consolidado de asistencia</li> <li>➤ Consolidado de notas del curso, con el promedio final</li> <li>➤ Consolidado de encuestas (Solo para el caso de proveedor jurídico).</li> <li>➤ Consolidado de prueba de entrada y salida</li> <li>➤ Consolidado final según formato GDGP (DNI, Datos del Participante, %Asistencia, Certificado/Constancia)</li> </ul> <p>Una vez recibido el informe final del curso, se procede a revisar y/o verificar que todo este correctamente según lo especificado en los TDR, solicitar correcciones al proveedor de ser necesario.</p> <p>Luego se procede a ingresar la data proporcionada por el proveedor a la base de datos de las capacitaciones de la GDGP.</p> <p>Finalmente se procede agrupar los certificados por cada GP para notificarles vía correo que están listos para su recojo en las instalaciones de SERVIR. En el correo que se envía a cada GP y a los participantes inscritos en el curso se detalla el % de asistencia, la nota que obtuvo en el curso y si le corresponde el certificado o constancia.</p>

### 7.1.2 Descripción de las actividades que se realiza cuando el GP solicita capacitación mediante oficio/correo.

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
1. Analizar el requerimiento de capacitación	Analista de Capacitación y Desarrollo	<p>El GP solicita mediante oficio/correo dirigido al Gerente de la GDGP de SERVIR, la capacitación para su equipo de trabajo, sustentando la necesidad. Así mismo, deberá indicar que gastos de la capacitación asumirá la entidad beneficiada.</p> <p>Anexa: Solicitud de Capacitación según formato de la GDGP Lista de Participantes según el formato de la GDGP</p> <p><b>Registro</b> Oficio (Solicita capacitación para su equipo de trabajo). Solicitud de Capacitación Gerente Público.</p>

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades
<p>2. Analizar la viabilidad de brindar la capacitación solicitada</p>	<p>Especialista de la GDGP</p> <p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p>	<p>Se revisa el presupuesto disponible con el que se cuenta. Se coordina con el GP de faltar algún dato en la solicitud de capacitación.</p> <p>La información es registrada en el cuadro de requerimientos de capacitación. Si no cumplen con la viabilidad no se continúa con el proceso de capacitación.</p> <p>Criterios de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad de equipos que serán beneficiados con la capacitación</li> <li>✓ El tiempo de permanencia de los gerentes públicos en el puesto.</li> <li>✓ La evaluación del Gerente Público proporcionada por el área de monitoreo.</li> <li>✓ Evaluación del legajo personal del GP.</li> <li>✓ Se priorizará aquellas entidades que hasta el momento no han recibido capacitación por parte de la gerencia.</li> </ul> <p>Se valida con la especialista del área la viabilidad de la capacitación:</p> <p>De ser positivo se procedo a incluir dentro del plan de capacitación el curso solicitado, se coordina la ejecución del curso, ir a la actividad 3.</p> <p>De ser negativo se informa al GP mediante oficio.</p> <p><b>Registro</b> Cuadro de requerimientos de capacitación</p>
<p>3. Coordinar la ejecución del curso</p>	<p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p> <p>Analista de Selección y Capacitación</p>	<p>Ir a la actividad 1 de la descripción de las actividades de ejecución del <b>Sub Proceso de Ejecución de la Capacitación</b></p>
<p>4. Evaluación de la capacitación</p>	<p>Analista de Capacitación y Desarrollo</p> <p>Analista de Selección y Capacitación</p>	<p>Ir a la actividad 1 y 2 de la descripción de las actividades de evaluación del <b>Sub proceso de Evaluación de la Capacitación.</b></p>

## ANEXO 2: FORMATO SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

### DATOS GENERALES

Gerente Público solicitante:  
Puesto:  
Entidad:  
Dirección de la Entidad:  
Fecha de Solicitud: (Día/Mes/Año)

### DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y/O PROBLEMÁTICA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### CURSO/TALLER REQUERIDO

Nombre del evento:  
Duración del curso:  
Número de participantes:

Objetivo:

Nivel del evento:  
Marque con una X      Único       Básico       Intermedio       Avanzado

Prioridad:  
Marque con una X      Inmediato       Corto Plazo       Mediano Plazo

¿Qué días de la semana y en que horarios preferiría que le fueran impartidos los temas?

\_\_\_\_\_ De:      Hrs.      a      Hrs.

SI

NO

¿Cuentan con un ambiente adecuado para la capacitación dentro de su entidad?

Anexa lista de participantes

Opcional ¿Tiene información del posible instructor y/o Institución capacitadora?:

Interno

Externo

SI

NO

Nombre: \_\_\_\_\_  
(Anexar información si se cuenta con ella)

\_\_\_\_\_  
Firma del Gerente Público

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

### DATOS GENERALES:

1. **Gerente Público Solicitante:** Nombre completo del Gerente Público que hace la solicitud.
2. **Puesto:** Cargo que tiene el solicitante.
3. **Entidad:** Nombre de la entidad donde está asignado el Gerente Público.
4. **Fecha de solicitud:** Anotar con dos dígitos el día, mes y año.

### DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y/O PROBLEMÁTICA:

5. Narrar el hecho o problema que se presenta en el área y que justifica la solicitud de la capacitación.

### CURSO REQUERIDO:

6. **Nombre del evento:** Nombre del curso, taller, etc., que se propone para satisfacer la necesidad presentada en el punto anterior.
7. **Duración del curso:** Anotar en horas el tiempo requerido para realizarlo.
8. **Número de participantes:** Anotar el número total de participantes en el curso.
9. **Objetivo:** Especificar la conducta final esperada o los resultados que se desea obtener al finalizar el curso/evento.
10. **Nivel del evento:** Marcar con una X el nivel del curso.
11. **Prioridad:** Marcar con una X sólo una de las opciones:
  - i. **Inmediato:** Para atención urgente en un plazo no mayor a 3 meses.
  - ii. **Corto:** 3 a 6 meses
  - iii. **Mediano:** 6 meses a 1 año
12. **¿Qué días de la semana y en qué horarios preferiría que le fueran impartidos los temas?:** Anotar los días de la semana y horario de preferencia.
13. **¿Cuentan con un ambiente adecuado para la capacitación dentro de su entidad?** Marcar con una X en el casillero de "SI", si es que la entidad donde se encuentra asignado, cuenta con un ambiente adecuado para el evento (por ejemplo: Auditorio); de no contar con un ambiente adecuado marcar con una X en el casillero "NO"
14. **¿Tiene información del posible instructor y/o Institución capacitadora?:** Marcar con una X
15. **Nombre:** En caso afirmativo, anotar el nombre de la persona que propone para impartir el curso y marcar con una X si el instructor es interno o externo.

### ANEXO 3: CUADRO DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Tipo de Acción de Capacitación	Modalidad	Nombre de Acción de Capacitación	GP que solicita	Cargo	Duración	Justificación de la solicitud	Atendido SI/NO	Motivo
Taller Curso Programa	Presencial B-learning							

### ANEXO 4: FORMATO DE INVITACIÓN AL CURSO

Estimad@ Gerente Público

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo y hacer de su conocimiento que la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública, como parte del programa de capacitación para los **equipos de trabajo de los Gerentes Públicos**, ha programado el curso "XYZ", el evento se realizará según lo siguiente:

**Curso:** XYZ  
**Fecha:** \_\_\_\_\_  
**Duración:** \_\_\_\_\_  
**Horario:** \_\_\_\_\_  
**Lugar:** \_\_\_\_\_

Conocedores de su interés en el desarrollo de capacidades en su equipo de trabajo se le otorga **X** vacantes para su equipo. En ese sentido, solicitamos complete los datos de los participantes en el formato adjunto. Necesitamos contar con su respuesta a más tardar el día \_\_\_\_\_ **al mediodía** para poder realizar las gestiones correspondientes.

Se adjunta el silabo del curso.

Gracias

### ANEXO 5: FORMATO DE LA LISTA DE PARTICIPANTES

CURSO: XYZ

EQUIPO DE TRABAJO DEL GERENTE PÚBLICO

Nº	DNI	Apellidos y Nombres	Cargo	Área donde labora	Régimen Laboral	Correo	Celular	Profesión
1								
2								
3								
4								
5								

**ANEXO 6: FORMATO DEL PROTOCOLO DE CAPACITACIÓN**

**PROTOCOLO – CAPACITACION A EQUIPOS DE TRABAJO DE LOS GERENTES PÚBLICOS**

**CURSO: XYZ**

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**EXPOSITOR:** \_\_\_\_\_

<b>1</b>	<b>Previo a la Capacitación</b> (Días _____, de _____)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Registro de Entrada: Lista de Asistencia.</li> <li>2) Entrega del Material de Capacitación. (Folder/Separatas + Lapicero)</li> </ol>
<b>2</b>	<b>Introducción</b> (Día _____, de _____)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Palabras de apertura por parte del Gerente Público y/o Representante de la Entidad beneficiada.</li> <li>2) Presentación al Expositor (Se debe adjuntar reseña).</li> <li>3) El expositor informará a los participantes lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo de la capacitación</li> <li>- Indicar la máxima tolerancia de ingreso al auditorio: 5 minutos.</li> <li>- Comunicar el temario del curso y distribución del tiempo.</li> <li>- Horario de Coffee break, de ser el caso</li> <li>- Informar que antes de iniciar la capacitación se aplicará una evaluación de entrada y al finalizar el curso se aplicará una encuesta de satisfacción y una evaluación de salida.</li> <li>- SERVIR/Proveedor entregará la constancia de participación a aquellas personas que asistan a todas las sesiones de la capacitación y aprueben el curso/taller. (Nota: El resultado de las evaluaciones aplicadas no determinará la entrega de las constancias).</li> </ul> </li> <li>4) Aplicación de la evaluación de entrada.</li> </ol>
<b>3</b>	<b>Desarrollo del Curso</b> (Día _____)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrollar la capacitación a través del método interactivo de aprendizaje, donde el expositor incentiva la participación activa de los participantes.</li> <li>2) Aplicar los principios básicos de andragogía.</li> <li>3) Centrar la atención del participante en el contenido a desarrollar.</li> </ol>
<b>4</b>	<b>Final de la Capacitación</b> (Día _____, De _____)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aplicación de la encuesta de satisfacción.</li> <li>2) Aplicación de la evaluación de salida.</li> <li>3) Palabras de cierre por parte del Representante de la Entidad.</li> <li>4) Registro de Salida: Lista de Asistencia (De ser el caso).</li> </ol>

**RESEÑA DEL EXPOSITOR: Apellidos y Nombres, Breve reseña del expositor**

## ANEXO 7: FORMATO DEL CONTROL DE ASISTENCIA

 <small>HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE</small>	<b>HORAS DE CAPACITACION</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>LOCALIDAD</b>		
	XX Horas Lectivas	SERVIR	Lima o Pronvincia		
CONTROL DE ASISTENCIA					
Curso	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
Expositor	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
Fecha(s) de Ejecución	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Correo	Equipo de trabajo del GP	XX/XX/XXXX FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					



## ANEXO 8: FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE REACCIÓN

**CURSO:** \_\_\_\_\_

**ENTIDAD CAPACITADORA:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**EXPOSITOR:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

Es importante para nosotros conocer su opinión con respecto al curso que acaba de recibir.

Por favor marque con una "X" en el recuadro que se aproxime a su opinión.

<b>Sobre el Taller</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<i>Cumplimiento de los objetivos</i>				
<i>Los contenidos son coherentes con los objetivos</i>				
<i>Los recursos didácticos utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje (diapositivas, dinámicas, ejercicios, videos, casuística, ejemplos, etc.)</i>				
<b>De las Instalaciones</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<i>Uso de equipos audiovisuales (proyector y audio)</i>				
<i>Infraestructura</i>				
<i>Ventilación</i>				
<i>Iluminación</i>				
<i>Mobiliario (sillas, mesas, etc.)</i>				
<b>De la Expositora</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<i>Dominio del tema</i>				
<i>Las explicaciones fueron claras y comprensibles</i>				
<i>Se desplazó en el aula y brindó apoyo a los participantes</i>				
<i>Consigue mantener el interés por los diferentes temas que se abordan en el desarrollo de la capacitación.</i>				
<i>Predisposición a fomentar diálogos y preguntas</i>				
<b>De la Intención de la aplicación</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<i>Me ha permitido adquirir habilidades que puedo aplicar en el puesto de trabajo</i>				
<i>Pienso que mi jefe/ compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo</i>				
<i>Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes</i>				
<b>De la Organización del Taller</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<i>Cumplimiento de horarios</i>				
<i>Trato del personal organizador</i>				
<b>Comentario o sugerencia de mejora:</b>				

## ANEXO 9: FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE APLICACIÓN (EJEMPLO)

**TALLER:** LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

**FECHA DE EJECUCIÓN DEL TALLER:**

**FECHA DE ENTREGA DEL FORMATO DE APLICACIÓN:**

**ENTIDAD CAPACITADORA:**

**EXPOSITORA:**

### I. Datos del beneficiario de capacitación:

Apellidos y Nombres	
Puesto	
Órgano y/o Unidad orgánica	
Entidad	

### II. Datos del Gerente Público:

Apellidos y Nombres	
Puesto	
Órgano y/o Unidad orgánica	

### III. Datos del superior inmediato





En caso de que su superior inmediato sea un Gerente Público – omitir el llenado de estos campos

Apellidos y Nombres	
Puesto	
Órgano y/o Unidad orgánica	

**IV. Metodología:**

**1. Evalúe el grado de aplicación de las siguientes actividades que aprendió en el taller evaluando la siguiente escala:**

- 5 = Aplico continuamente
- 4 = Aplico con frecuencia
- 3 = Aplico con cierta frecuencia
- 2 = Aplico rara vez
- 1 = No he tenido oportunidad de aplicar

Objetivos de aprendizaje del taller	Escala de calificación
<b>1. Reconocer sus características y estilos de liderazgo, sus fortalezas y oportunidades de mejora y lograr cambios positivos en su gestión.</b>	
<b>2. Implementar actividades que refuercen su liderazgo en el grupo.</b>	
<b>3. Aplicar las competencias necesarias para un liderazgo efectivo (buscar oportunidades para crecer e innovar; alentar la colaboración; fortalecer a las personas dándoles consejos; etc.)</b>	
<b>4. Emplear y poner en práctica las orientaciones para una acción motivadora (dejar que actúen con autonomía; darles tareas que tengan un reto; comparte y celebra éxitos; etc.)</b>	

**2. ¿Podría calificar del 1 al 5, siendo el 5 la puntuación más alta, si los aprendizajes obtenidos durante el proceso de capacitación le han sido provechosos para el trabajo que realiza como servidor civil?**

Muy Provechoso        Poco Provechoso

**3. A través de qué fuentes puede evidenciar la aplicación del taller en su puesto de trabajo. Por favor indíquelas y envíelas al correo: [desarrolloqdp@servir.gob.pe](mailto:desarrolloqdp@servir.gob.pe)**

## ANEXO 10: EJEMPLO DE EVIDENCIAS DE APLICACIÓN POR TALLERES

### Taller: Liderazgo y Motivación

Como evidencia de aplicación de los conocimientos obtenidos del taller Liderazgo y Motivación, a continuación le brindamos algunos ejemplos que usted puede adjuntar:

- *Documento narrativo de algún caso que se haya presentado en sus labores diarias, donde detalle la aplicación de las competencias para un liderazgo efectivo.*
- *Documento narrativo donde detalle acciones motivadoras que haya realizado en su equipo de trabajo.*
- *Fotos, diagramas, bosquejos, correos electrónicos etc., que demuestren la aplicación de los estilos de liderazgo o de acciones motivadoras en sus labores diarias.*

### Taller: Trabajo en Equipo

Como evidencia de aplicación de los conocimientos obtenidos del taller Trabajo en Equipo, a continuación le brindamos algunos ejemplos que usted puede adjuntar:

- *Plan de mejora a partir de la debilidad no permitida, de su rol identificado según Belbin.*
- *Documento narrativo donde detalle la aplicación de las 5C del trabajo en Equipo en su centro laboral o documento narrativo de algún caso donde aplique los procedimientos para la solución de problemas.*
- *Fotos, diagramas, bosquejos, correos electrónicos etc., que demuestre el empleo de las 5C del trabajo en equipo.*

### Taller: Comunicación Efectiva

Como evidencia de aplicación de los conocimientos obtenidos del taller Comunicación Efectiva, a continuación le brindamos algunos ejemplos que usted puede adjuntar:

- *Documento narrativo donde detalle la aplicación de los tipos de comunicación (Verbal / No verbal) en su centro laboral.*
- *Documento narrativo donde detalle la aplicación de las técnicas de la escucha activa y/o técnicas de entrenamiento asertivo en su centro laboral.*
- *Diagramas, bosquejos, correos electrónicos etc., que demuestre los diversos canales de comunicación según la interacción interpersonal.*

### Taller: Liderazgo Emocionalmente Efectivo

Como evidencia de aplicación de los conocimientos obtenidos del taller Liderazgo Emocionalmente Efectivo, a continuación le brindamos algunos ejemplos que usted puede adjuntar:

- *Documento narrativo de algún caso que se haya presentado en sus labores diarias, donde detalle la aplicación de las claves para un liderazgo emocionalmente efectivo.*
- *Documento narrativo donde detalle la aplicación de las características de un líder transformador o contemporáneo.*
- *Documento narrativo donde detalle acciones motivadoras que haya realizado en su equipo de trabajo.*  
*Fotos, diagramas, bosquejos, correos electrónicos etc., que demuestren la aplicación de los estilos de liderazgo o de acciones motivadoras en sus labores diarias.*