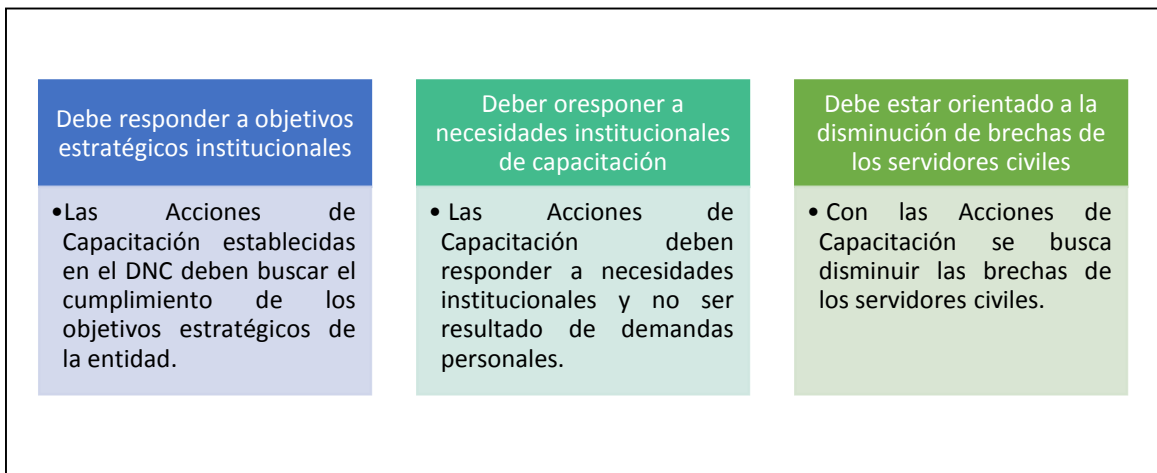


FASE 3: DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso sistemático de recolección e identificación de necesidades de capacitación que busca el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los servidores. Estas necesidades de capacitación deben estar alineadas a las funciones de los perfiles de puestos y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.

Gráfico: Características del DNC



Para el Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación la Oficina de Recursos Humanos debe implementar el “DNC primera versión” y el “DNC segunda versión”, de acuerdo a lo señalado en el anexo 1 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar el DNC:

Gráfico: Pasos que debe seguir la ORH para la elaboración del DNC (primera versión)



Paso 1: Revisar instrumentos de gestión de la entidad

Es necesario que la Oficina de Recursos Humanos revise los instrumentos de gestión que le permitan conocer la visión estratégica de la entidad así como aquellos otros documentos que le brinden información sobre la estructura, las funciones de los órganos o unidades orgánicas y de los puestos. Estos instrumentos son los siguientes:

Cuadro 2: Documentos institucionales

Instrumentos de Gestión	¿Qué me permite conocer?
Plan Estratégico Institucional	La visión estratégica de la entidad a mediano plazo
Plan Operativo Institucional	La visión estratégica de la entidad en un periodo fiscal
Reglamento de Organización y Funciones	La estructura orgánica y las funciones de cada área de la entidad
Manual de Perfiles de Puestos o MOF	Los puestos, el perfil de quien ocupa el puesto y las funciones de cada uno de ellos.
Cuadro de Puestos de la entidad o CAP y PAP	Los puestos, el número de vacantes, su valorización, entre otros aspectos.
Plan de Desarrollo de las Personas de años anteriores	Las Acciones de Capacitación que fueron solicitadas los años anteriores, las acciones de capacitación que no fueron ejecutadas, los niveles de evaluación, los participantes, entre otros.

Paso 2: Enviar la Matriz de Requerimientos de Capacitación a los órganos o unidades orgánicas y brindar asistencia técnica para su llenado.

La Matriz de Requerimientos de Capacitación es uno de los insumos para desarrollar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. A través de esta matriz la Oficina de Recursos Humanos podrá conocer las necesidades de capacitación por órgano o unidad orgánica y por servidor. Para obtener dicha información la Oficina de Recursos Humanos envía a todos los órganos o unidades orgánicas de la entidad la **“Matriz de Requerimientos de Capacitación” (Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación)**. Esta matriz se envía en abril del año anterior a la vigencia del PDP, de acuerdo a la Línea de tiempo establecida en el anexo 1 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

En esta fase los órganos o unidades orgánicas deben determinar los requerimientos de capacitación que aporten al logro de sus objetivos. Estos requerimientos pueden comprender Acciones de Capacitación de Formación Laboral, los cuales de acuerdo a lo establecido en el numeral 6.1.1.1 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades” pueden realizarse a través de: Taller, Curso, Diplomado, Capacitación interinstitucional, Pasantía y Conferencia. Se recomienda revisar este numeral para conocer qué comprende cada uno.

Las Acciones de Capacitación de Formación Profesional no se pueden planificar, debido a que solo corresponden a los servidores civiles de carrera del régimen del Servicio Civil que hayan obtenido calificación de buen rendimiento o rendimiento distinguido como resultado de la evaluación de desempeño.

Para el llenado de la matriz, la Oficina de Recursos Humanos debe brindar asistencia técnica a los responsables de los órganos y unidades orgánicas de la entidad o a los servidores que los responsables designen, con la finalidad de explicarles qué información debe completar en la matriz y asistirlos para garantizar la adecuada identificación de necesidades de capacitación. Para ello la Oficina de Recursos Humanos programará reuniones con cada órgano o unidad orgánica o por grupos, de acuerdo a la estructura y organización de la entidad, a la disponibilidad de los participantes, entre otros aspectos que se decidan considerar.

Pautas para el llenado de la “Matriz de Requerimientos de Capacitación”

Para el llenado de la matriz se debe revisar el instructivo ***(Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación)*** que señala la información que se debe completar por cada variable. Algunas de las variables solicitadas requieren mayor explicación para asegurar el adecuado llenado de la matriz, las cuales son: prioridad, rango de pertinencia, objetivo de la capacitación y costos directos e indirectos.

A continuación se detalla cómo completar las variables señaladas.

- **Prioridad de la capacitación**

Las prioridades de las Acciones de Capacitación han sido establecidas en el artículo 14° del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil y desarrolladas en el numeral 6.1.1.3 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

Las prioridades se encuentran en orden de prelación y son las siguientes:

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

Para el llenado de la matriz se debe colocar la letra que corresponde a cada prioridad. Por ejemplo, si la capacitación corresponde a una necesidad prevista en los planes de mejora de los servidores civiles con calificación de personal de rendimiento sujeto a observación, se debe colocar la letra “A” en la matriz.

Es importante recordar que todas las propuestas de capacitación que se identifiquen en el DNC deben responder a alguna de las prioridades establecidas. En caso se identifique alguna propuesta de capacitación que no responda a las prioridades establecidas, la capacitación no debe considerarse en el DNC.

- **Rango de pertinencia**

Los criterios para determinar el rango de pertinencia se encuentran establecidos en el anexo 2 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

Estos criterios son: Beneficio de la capacitación, tipo de función del servidor y objetivo de la capacitación. Por cada criterio el responsable del órgano o unidad orgánica debe establecer un valor (del 1 al 3), los cuales luego serán sumados para calcular el rango de pertinencia que puede ir de 3 a 9.

Cuadro: Criterios de Pertinencia

Valor de Criterio	CRITERIOS DE PERTINENCIA		
	Beneficio de la Acción de Capacitación	Tipo de Función del servidor	Objetivo de Capacitación
3	Beneficio Alto	Funciones sustantivas o de administración interna	Objetivo de Desempeño
2	Beneficio Intermedio	Funciones directivas	Objetivo de Aprendizaje (conocimiento y habilidades)
1	Beneficio Bajo	Funciones de soporte o complemento	Objetivo de Aprendizaje (solo conocimiento)
Rango de Pertinencia	3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9		

Para determinar el rango de pertinencia de una Acción de Capacitación se debe tener en cuenta:

- Para calcular el valor del Beneficio de la Acción de Capacitación, el responsable del órgano o unidad orgánica se debe plantear la siguiente pregunta: ¿Cuál es el beneficio de la Acción de Capacitación para la entidad y cómo aporta para la mejora de la función del servidor, del órgano o unidad orgánica o de la entidad?**

Si el responsable del órgano o unidad orgánica determina que la Acción de Capacitación tiene un beneficio alto se le otorgará el valor 3, si el beneficio fuera

intermedio se le otorgará el valor 2 y si el beneficio fuera bajo se le otorgará el valor 1.

Los valores para este criterio se asignan a discrecionalidad del responsable del órgano o unidad orgánica.

b. Para calcular el valor del Tipo de función del servidor, el responsable del órgano o unidad orgánica se debe plantear la siguiente pregunta: ¿Qué función desarrolla el servidor beneficiario de la Acción de Capacitación?

Si el responsable del órgano o unidad orgánica identifica que la función del servidor es sustantiva (relacionadas al logro de objetivos de la entidad) o de administración interna (permiten el funcionamiento de la entidad) se le asignará el valor 3; si la función fuera directiva (vinculada a la toma de decisiones de un órgano o unidad orgánica) se le asignará el valor 2 y si la función fuera de soporte o complemento (no se encuentran relacionadas al cumplimiento de objetivos o al funcionamiento de la entidad) se le asignará el valor 1.

A continuación se detalla en qué consiste cada función:

- Las funciones sustantivas son aquellas que están direccionadas al logro de los objetivos institucionales y las desarrollan los servidores de los órganos de línea dentro de los que se encuentran: especialistas, analistas y profesionales.
- Las funciones de administración interna son aquellas que permiten el funcionamiento de la entidad y las desarrollan los servidores de los órganos de apoyo donde se encuentran los especialistas, analistas y profesionales de dichos órganos.
- Las funciones directivas son aquellas que se relacionan a la conducción de la entidad.
- Funciones de soporte o complemento son aquellas que no se vinculan al cumplimiento de objetivos ni a la administración interna y donde se encuentran los asesores, asistentes administrativos, técnicos en mantenimiento, consejería, entre otros.

c. Para calcular el valor del Objetivo de capacitación, el responsable del órgano o unidad orgánica se debe plantear la siguiente pregunta: ¿El objetivo de capacitación es de aprendizaje o desempeño?

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

¿Cómo se establecen los objetivos de capacitación?

El objetivo de la capacitación es aquello que se espera alcanzar con la Acción de Capacitación. Pueden ser:

Objetivo de Aprendizaje: Estos hacen referencia a lo que el servidor debe estar en capacidad de **saber** o **saber hacer** durante o al finalizar la Acción de Capacitación. Este objetivo está orientado a desarrollar o fortalecer: Conocimientos (teóricos o prácticos), así como habilidades (destrezas en una determinada materia).

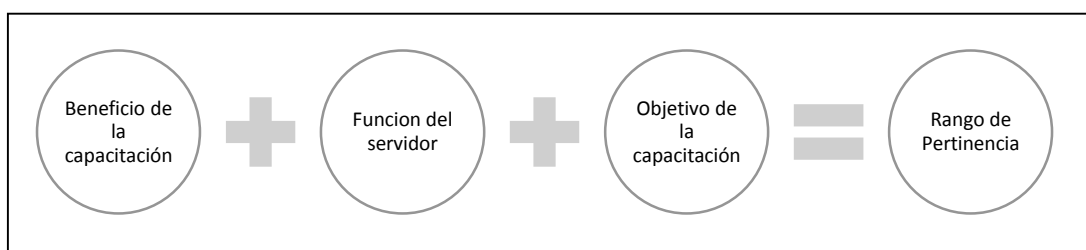
Objetivos de Desempeño: Estos hacen referencia a lo que el servidor debe estar en capacidad de **hacer en su trabajo** después de un plazo máximo de seis (06) meses de finalizada la Acción de Capacitación. Este objetivo se orienta a la aplicación práctica del conocimiento y/o habilidad en el puesto de trabajo, a través del desarrollo de un producto, de una herramienta, de un procedimiento o de una actividad.

Una vez identificado lo que se busca alcanzar con la Acción de Capacitación, se define el objetivo de Capacitación de acuerdo a lo siguiente:

Tipo de Objetivo	Verbo	Materia general o específica relacionada con la capacitación	Resultado
Objetivo de Aprendizaje (solo conocimientos)	Conocer y comprender	La nueva normativa de contrataciones del Estado	---
Objetivo de Aprendizaje (conocimientos y habilidades)	Diseñar	Preguntas para entrevistas por competencias	----
Objetivo de Desempeño (aplicación en el trabajo)	Desarrollar	el diagnóstico de necesidades de capacitación	para elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas

Luego de calculado el valor de los tres criterios, se suman los valores que hayan resultado y se determina el rango de pertinencia de acuerdo al gráfico señalado. Se debe recordar que el rango de pertinencia puede ir desde 3 al 9.

Gráfico: Criterios para determinar el Rango de Pertinencia



A continuación se presentan algunos ejemplos para el cálculo del rango de pertinencia:

Ejemplo 1: La Oficina de Asesoría Legal solicita la Acción de Capacitación “Contrataciones del Estado” dirigida al Analista Legal ¿Cuál sería el rango de pertinencia?

El Directivo ha considerado que el beneficio de la Acción de Capacitación es alto pues con esta acción permitirá absolver las consultas legales en materia de contratos; por lo que se le ha asignado el valor de 3. El servidor cumple funciones de analista (profesional) en la Asesoría Legal, que es un órgano de apoyo, por lo cual se le asigna el valor 3 y, finalmente, el objetivo de la capacitación es solo de conocimiento, por lo que se le asigna el valor 1. Sumados, el Rango de Pertinencia para esta Acción de Capacitación es 7.

CRITERIOS DE PERTINENCIA : GESTION PUBLICA PARA EL ANALISTA LEGAL

Beneficio de la Acción de Capacitación	Tipo de Función del servidor	Objetivo de Capacitación	Rango de Pertinencia
3	3	1	7

Ejemplo 2: La Jefatura de Contabilidad solicita la acción de capacitación “CURSO DE SIAF-SP” dirigida al Asistente Administrativo ¿Cuál sería el rango de pertinencia?

Para esta Acción de Capacitación el directivo ha considerado que el beneficio de la Acción de Capacitación es intermedio, ya que de forma eventual el asistente ingresa al sistema para poder atender consultas de los proveedores; por lo que se le ha asignado el valor de 2. El servidor cumple funciones de Asistente Administrativo en la Jefatura de Contabilidad, que aun cuando es un órgano de apoyo, las funciones propias del servidor son complementarias, por ello se le asignó el valor 1 y finalmente el objetivo de la capacitación es Aprendizaje tanto de conocimiento como de habilidades, por lo que se le asigna el valor 2. Sumados, el Rango de Pertinencia para esta Acción de Capacitación es de 5.

CRITERIOS DE PERTINENCIA : CURSO DE SIAF SP PARA EL ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Beneficio de la Acción de Capacitación	Tipo de Función del servidor	Objetivo de Capacitación	Rango de Pertinencia
2	1	2	5

- **Costos directos e indirectos de la Acción de Capacitación**

La capacitación comprende tanto los costos directos (aquellos relacionados a la misma Acción de Capacitación) como a los costos indirectos (no están relacionados directamente a la misma Acción de Capacitación pero son necesarios para su desarrollo). Tanto los costos directos como los indirectos se encuentran descritos en el numeral 6.3 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”.

Ejemplo 1:

José es servidor de la entidad A ubicada en el departamento de Ica. José es beneficiario de una Acción de Capacitación denominada “Tributación Municipal” auspiciada por SUNAT, la cual tiene un costo de inscripción de S/. 800.00. Esta capacitación se desarrollará en la Ciudad de Lima, y tendrá una duración de 02 días, para lo cual se ha gestionado pasajes terrestres (S/. 140.00) y viáticos (S/. 320.00 X 2 = S/. 640.00).

Costo Directo: Inscripción

800.00

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

$140.00 + 640.00 = 780.00$

Ejemplo 2:

Ana es servidora de la entidad B y es beneficiaria de una Acción de Capacitación denominada “Programa de Especialización en Arbitraje y Contrataciones del Estado” auspiciada por la Universidad ESAN. Dicho programa tiene un costo de matrícula de S/. 250.00. Se desarrolla en 05 meses y cada cuota de la mensualidad es de S/. 650.00. La capacitación se desarrolla en la misma ciudad en la que Ana presta servicios.

Costo Directo: matrícula y la sumatoria de las mensualidades.

$250.00 + 3,250.00 = 3,500.00$

Costo Indirecto: 0

La Sexta Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil establece que el monto máximo de capacitación por servidor no puede exceder el equivalente a 1 UIT (para este año la UIT es de S/. 4,050) para las entidades que no cuentan con Resolución de Inicio. Esta limitación únicamente es aplicable para los costos directos de la Acción de Capacitación, de acuerdo a lo establecido en el numeral 8.5 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

A las entidades que cuentan con Resolución de Inicio no les aplica la Sexta Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

Paso 3: Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - DNC (primera versión)

La “**Matriz DNC**” (**Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación**) debe contener la información de los insumos señalados en el numeral 6.4.1.3 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”. Estos insumos son:

- Requerimientos de capacitación solicitados por los órganos o unidades orgánicas.
- Resultados de los Diagnósticos de Conocimientos desarrollados por SERVIR en coordinación con los entes rectores de los sistemas administrativos y funcionales.
- Planes de Mejora provenientes del Ciclo de Gestión del Rendimiento.

Para el desarrollo del DNC, las Oficinas de Recursos Humanos deben desarrollar dos versiones de DNC en momentos diferentes.

La “Primera versión de DNC” se desarrolla a partir de la “Matriz de Requerimientos de Capacitación” que los órganos o unidades orgánicas presentaron a la Oficina de Recursos Humanos y se realiza como máximo hasta junio del año anterior a la vigencia del PDP, de acuerdo

a la Línea de tiempo establecida en el anexo 1 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

En esta oportunidad, la Oficina de Recursos Humanos verifica que en la “Matriz de Requerimientos de Capacitación” los órganos o unidades orgánicas de la entidad hayan completado correctamente todas las columnas. Las variables que no han sido consignadas en la “Matriz de Requerimiento de Capacitación” y que se encuentran previstas en la Matriz DNC deben ser completadas por la Oficina de Recursos Humanos. Después de ello, esta oficina procede a ingresar los requerimientos de capacitación en la Matriz DNC y ordena jerárquicamente las Acciones de Capacitación de acuerdo al **“Procedimiento para incorporar los requerimientos de capacitación en Matriz DNC”**. (**Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación**).

Paso 4: Se define el Presupuesto destinado a Capacitación.

Culminada la primera versión del DNC, la Oficina de Recursos Humanos remitirá a la Oficina de Planificación y Presupuesto o quien haga sus veces, el presupuesto requerido para Capacitación, el cual deberá ser incluido en el proyecto de presupuesto para el siguiente año fiscal. Esta acción se debe realizar como máximo en junio del año anterior a la vigencia del PDP, de acuerdo a la Línea de tiempo establecida en el anexo 1 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

En diciembre, la Oficina de Planificación y Presupuesto o quien haga sus veces incluirá el presupuesto para Capacitación en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y realizará las gestiones para su aprobación. Una vez aprobado el PIA se define el monto asignado para capacitación.

Paso 5: Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - DNC (segunda versión)

En enero del año de vigencia del PDP y con el presupuesto de capacitación definido, la Oficina de Recursos Humanos debe realizar la segunda versión del DNC que consiste en actualizar la información de los requerimientos de los órganos y unidades orgánicas e incorporar las necesidades de capacitación que resulten de los Diagnósticos de Conocimientos que implementan los Entes Rectores con SERVIR y de los Planes de mejora de la Gestión del Rendimiento.

a) Incorporación de Resultados de Diagnósticos de Conocimientos:

A partir de los informes de resultados de los Diagnósticos de Conocimientos que realiza SERVIR en alianza estratégica con los Entes Rectores de los Sistemas Administrativos y Funcionales, se incorpora en la Matriz DNC las necesidades de conocimientos identificadas, de acuerdo al **“Procedimiento para incorporar los resultados del Diagnóstico de Conocimientos en Matriz DNC”**. (**Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación**).

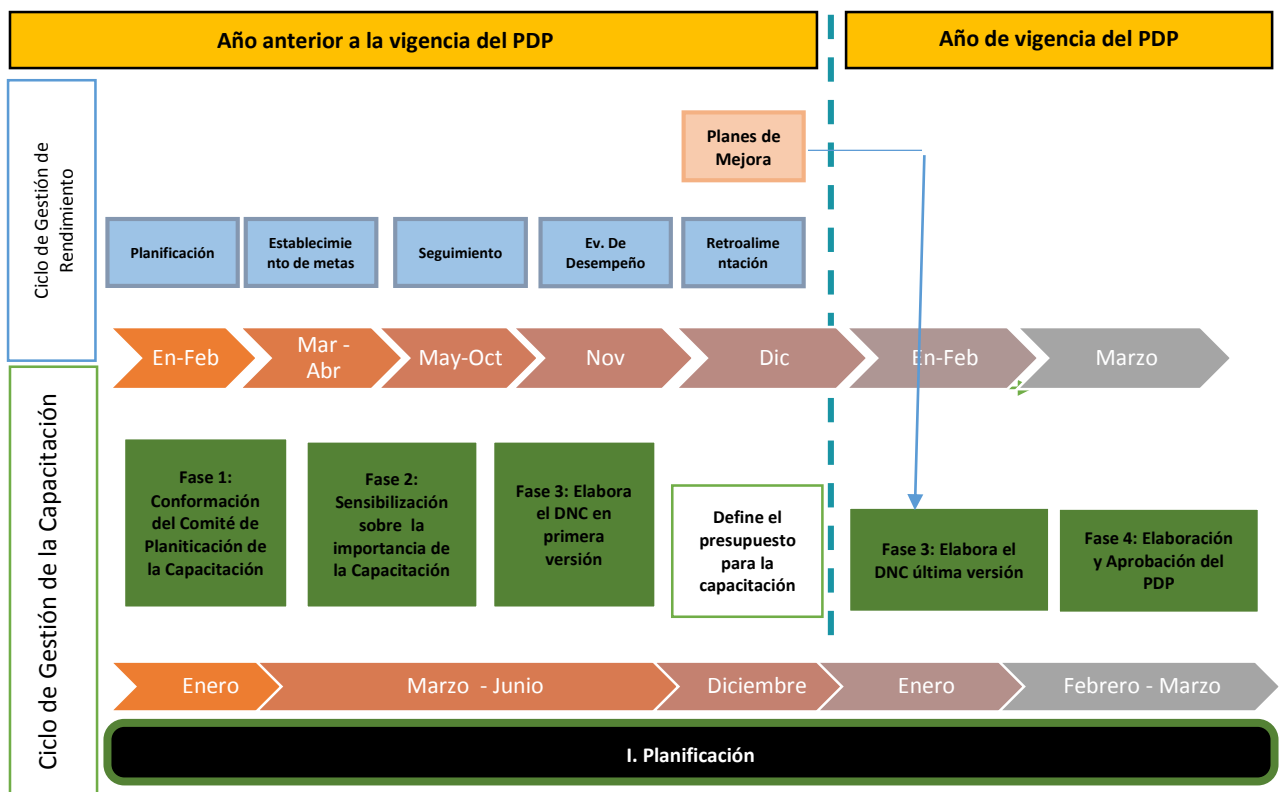
Es necesario que la Oficina de Recursos Humanos complete todas las columnas de la matriz en coordinación con el funcionario o directivo del órgano o unidades orgánicas donde prestan servicios los servidores considerados en dichos informes a efectos de que las Acciones de Capacitación cuenten con el respaldo de los responsables de los órganos o unidades orgánicas en las cuales prestan servicios los servidores evaluados.

b) Incorporación de recomendaciones de Capacitación de los Planes de Mejora del Ciclo de Gestión de Rendimiento:

A partir de las recomendaciones de capacitación identificadas en los Planes de Mejora como parte del Ciclo de Gestión de Rendimiento, se incorporan en la Matriz DNC las necesidades de capacitación, de acuerdo al **“Procedimiento para incorporar las recomendaciones de Capacitación identificadas en los Planes de Mejora de GdR en la Matriz DNC”**. (Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación).

Para las recomendaciones de capacitación que provienen de los Planes de Mejora, es necesario que la Oficina de Recursos Humanos complete todas las columnas de la Matriz DNC en coordinación con el responsable del órgano o unidad orgánica donde prestan servicios los servidores considerados en los Planes de Mejora, ya que se requiere su validación.

Gráfico: Oportunidad de incorporación de los Planes de Mejora



Con la información proveniente de los tres (03) insumos en la Matriz DNC y habiéndose asignado el presupuesto destinado para la capacitación, la Oficina de Recursos Humanos prioriza las Acciones de Capacitación de tipo Formación Laboral de acuerdo a lo establecido en el numeral 6.1.1.3 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas” y los criterios de prelación señalados en el artículo 14° del Reglamento General de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil , a fin de determinar el número de Acciones de Capacitación que pueden ser financiadas por la entidad, de acuerdo al **“Procedimiento para priorizar las Acciones de Capacitación en Matriz DNC”** (Descargar de la Caja de herramientas: Etapa de Planificación).

En caso la entidad no contará con los tres insumos para desarrollar el DNC, la Oficina de Recursos Humanos desarrollará el DNC únicamente con los requerimientos de capacitación de los órganos o unidades orgánicas.