



FORMACIÓN DE FORMADORES



FORMACIÓN DE FORMADORES

TÍTULO: PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES

© REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL (RENIEC)

Av. Bolivia 144, Centro Cívico, Lima

Teléfono: 01 – 3154000

Página web: <http://www.reniec.gob.pe>

CARMEN MILAGROS VELARDE KOECHLIN

Jefa Nacional

Órgano del RENIEC que participó en la presente publicación:

OFICINA DE FORMACIÓN CIUDADANA E IDENTIDAD (OFCI)

Karla Paola Bolaños Cárdenas

Jefa de la Oficina

Edición de contenidos:

OFICINA DE FORMACIÓN CIUDADANA E IDENTIDAD (OFCI)

Av. Bolivia 144, Centro Cívico, Lima

Página web: <http://www.reniec.gob.pe>

Elaboración de contenidos:

CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

Adaptación al material del Programa de Formación de Formadores edición 2014

Coordinación, revisión, supervisión y cuidado de edición:

Lic. Janet Irene Sucasaca Valeriano

Mg. Marco Antonio Pinedo Salazar

Abog. Luis Fernando Jirón Berrios

Corrección de estilo:

Álvaro Maurial MacKee

Diseño, diagramación y carátula:

Piero José Nuñez Matos

Impresión: CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

Av. Costanera Nro. 2210 Dpto. 206

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2025-04939

Tiraje: 500 ejemplares

Lima, Perú. Mayo 2025

Índice

I. Módulo introductorio

- 1.1 Presentación / Introducción
- 1.2 ¿Qué es formación de formadores en la entidad pública o privada?
- 1.3 Propósito del Programa
- 1.4 ¿Pará quién está dirigido el material?

II. Módulo Sistema de Gestión de la Capacitación

- 2.1 ¿Cuál es la diferencia entre la capacitación y el Sistema de Gestión de la Capacitación?
- 2.2 Tipos de capacitación
- 2.3 Técnicas de capacitación
- 2.4 El rol del facilitador
- 2.5 Tipos de participantes
- 2.6 Estructura del Sistema de Gestión de la Capacitación
- 2.7 Enfoques que sustentan el Sistema de Gestión de la Capacitación

III. Módulo de Gestión Curricular

- 3.1 Metodología de la enseñanza
- 3.2 Principios de la metodología de enseñanza
- 3.3 Características de la planificación curricular
- 3.4 Elementos de la planificación curricular
- 3.5 Procesos de la planificación curricular

IV. Módulo de Gestión Didáctica

- 4.1 Planificación didáctica
- 4.2 Sesión de aprendizaje
- 4.3 Diseño del sistema de evaluación
- 4.4 Estructura de la rúbrica de evaluación
- 4.5 Selección de los recursos didácticos

Índice

V. Elaboración de Materiales de Enseñanza

- 5.1 El Sílabo
- 5.2 Recomendaciones para la elaboración del Sílabo
- 5.3 Contenido mínimo del Sílabo
- 5.4 Construcción de un Sílabo
- 5.5 Plan de clase
- 5.6 Estructura de un plan de clase
- 5.7 Construcción de un plan de clase

VI. Herramientas Digitales

- 6.1 Importancia de las herramientas digitales
- 6.2 Ventajas del uso de las herramientas digitales
- 6.3 Herramientas digitales actuales más usadas

VII. Informe de la sistematización de experiencias y análisis situacional del programa de Formación de Formadores en Ecuador, Honduras y Paraguay

- 7.1 Introducción
- 7.2 Gestión de la capacitación en materia registral en RENIEC Estructura Organizativa de la Gestión de la Capacitación de RENIEC
- 7.3 Programa Formación de Formadores de RENIEC
- 7.4 Sistematización de experiencias de Gestión de la Capacitación en las entidades de Registro Civil: Ecuador, Honduras y Paraguay
- 7.5 Conclusiones
- 7.6 Recomendaciones para el Programa Formación de Formadores- RENIEC

Referencias

Anexos

1 Módulo introductorio

1.2 Presentación e Introducción

Presentación

La Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI) del RENIEC es el órgano de apoyo encargado de promover y difundir el conocimiento en materia de registro civil, identificación entre otros, a través de acciones y actividades de capacitación interna; así como desarrollar investigaciones, publicaciones y gestionar el centro de documentación; tiene a su cargo docentes, facilitadores o capacitadores¹ quienes deben contar con las competencias necesarias, para ejecutar capacitaciones en distintas modalidades de enseñanza.

En cumplimiento de sus funciones, la OFCI planifica, diseña, ejecuta e implementa actividades académicas, las que se encuentran enmarcadas en las líneas de capacitación de Registro Civil, Identificación, Gestión Electoral, Certificación Digital, Sistemas de Gestión Institucional y de habilidades blandas.

El valor del presente documento es presentar el Sistema de Gestión de la Capacitación (SGdC) de manera estructurada, articulada y alineada a las normativas internas y las directivas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, como ente rector del Sistema de Recursos Humanos, para determinar el proceso del desarrollo de la capacitación.²

El presente material tiene como propósito fortalecer las competencias de los docentes, facilitadores o capacitadores y brindarles conocimientos sobre herramientas, metodologías y técnicas de enseñanza aprendizaje; así como contar con formatos que documenten la capacitación.

El público objetivo de la OFCI son los funcionarios y servidores civiles del RENIEC, público externo a través de la cooperación interinstitucional, Oficinas Consulares, los Registradores Civiles de las Oficinas Registrales Civiles (OREC), Comunidades Nativas (CC.NN) y de Centros Poblados (CC.PP) quienes dependen administrativamente de sus alcaldías, gobiernos regionales y funcionalmente del RENIEC; es por ello, que también deben ser capacitados de manera continua.

¹ En el presente material se podrá mencionar docentes o facilitadores o capacitadores refiriéndose a al mismo rol.

² Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades del estado” – RS 141-2016

El presente documento está conformado por los siguientes módulos:

- I. Introdutorio
- II. Sistema de Gestión de la Capacitación
- III. Gestión Curricular
- IV. Gestión Didáctica
- V. Elaboración de materiales de enseñanza
- VI. Herramientas Digitales
- VII. Sistematización de experiencias en la capacitación a servidores civiles.

Introducción

A lo largo de los módulos, profundizaremos en dos aspectos fundamentales. Primero, analizaremos el **propósito** del programa de formación de formadores, destacando la importancia de capacitar a quienes están encargados de transmitir conocimiento. En segundo lugar, definiremos claramente **para quién está dirigido** este material, asegurándonos de que cada participante en su rol de docente, facilitador o capacitadores, comprenda cómo este contenido puede ser relevante y aplicable en su contexto específico.

A continuación, describiremos de manera breve el contenido de cada módulo y la competencia a lograr en cada uno de ellos:

El primer módulo marca el inicio de un viaje hacia el desarrollo de habilidades pedagógicas, tiene como objetivo proporcionar a los futuros capacitadores los conocimientos y competencias esenciales para desempeñar su rol con éxito.

Así, no solo conocerán las bases teóricas de la formación, sino que también descubrirán cómo adaptar su enfoque a diversos contextos y necesidades. Además, entenderán el propósito del programa de formación de formadores y cómo puede transformar su práctica de enseñanza, permitiéndoles impactar positivamente a quienes enseñarán.

Al finalizar este módulo, no solo comprenderán los principios básicos de la formación de formadores, sino que también estarán mejor preparados para enfrentarse a los retos que implica ser un capacitador en cualquier ámbito.

En el **segundo módulo** tendremos en cuenta que en un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, la capacitación se ha convertido en una herramienta esencial para garantizar el desarrollo continuo en la realización de sus funciones de manera correcta. Sin embargo, no basta con ofrecer formación de manera aislada o ad hoc; es fundamental contar con un **Sistema de Gestión de la Capacitación (SGdC)** que permita planificar, ejecutar y evaluar los procesos formativos de manera estructurada y eficiente.

Este módulo tiene como objetivo proporcionar una visión integral del SGdC, abarcando desde las diferencias clave entre capacitación y SGdC, hasta los enfoques y técnicas que permiten maximizar el impacto de la formación. Además, se abordarán las diferentes tipologías de capacitación, el papel del facilitador y los diversos tipos de participantes que interactúan en el proceso de formación. A través de este contenido, se busca empoderar a los actores en el proceso de la capacitación para que puedan implementar, gestionar y optimizar el SGdC desde su rol y que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Esto permitirá lograr que estén mejor preparados para diseñar, implementar y gestionar programas de capacitación que respondan de manera eficiente a las demandas y objetivos del proceso donde laboran.

Por otro lado, **el tercer módulo** sobre la gestión curricular es un pilar fundamental en el desarrollo de cualquier programa educativo, especialmente cuando se trata de la formación de servidores civiles. Una adecuada planificación no solo garantiza la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que también asegura que las necesidades de los participantes y los objetivos de la entidad se encuentren alineados.

Este módulo está diseñado para proporcionar a los participantes las herramientas y los conocimientos necesarios para entender y aplicar de manera efectiva las metodologías y principios que sustentan la planificación curricular.

Además, exploraremos cómo estructurar la enseñanza de manera que promueva el aprendizaje significativo y la formación de competencias clave para el desarrollo del servicio público.

El **módulo cuarto** refiere a la **gestión didáctica**, que es un aspecto esencial en la enseñanza, ya que permite estructurar de manera efectiva los procesos de aprendizaje y garantizar que los objetivos de la capacitación se cumplan con éxito.

Este módulo está diseñado para proporcionar herramientas y estrategias necesarias para planificar, implementar y evaluar sesiones de aprendizaje de alta calidad. La adecuada planificación didáctica, junto con el diseño de sistemas de evaluación claros y coherentes, son la base sobre la cual se construye una experiencia educativa significativa y efectiva.

A lo largo de este módulo, abordaremos elementos clave que permiten gestionar la enseñanza de manera estructurada, como el diseño de la planificación didáctica, la creación de rúbricas de evaluación y la selección de recursos didácticos. Estos conceptos serán fundamentales para que los formadores logren ofrecer experiencias educativas que no solo respondan a las necesidades de los participantes, sino que también fomenten un aprendizaje profundo y duradero.

Por otro lado, nos introduciremos al **quinto módulo** de elaboración de materiales de enseñanza, el cual desarrollará una habilidad esencial para cualquier formador, ya que permite estructurar y presentar los contenidos de manera clara, accesible y atractiva para los participantes de la capacitación. Un material bien diseñado no solo facilita el proceso de aprendizaje, sino que también motiva a los participantes a involucrarse de manera activa en su formación.

Dentro de los materiales fundamentales que un docente puede elaborar se encuentran el sílabo y el plan de clase, ofreciéndoles una guía del paso a paso para entender su importancia, su contenido y cómo construirlos de forma efectiva; ambos documentos constituyen la columna vertebral de cualquier programa académico.

En el **sexto módulo** nos innovamos toda vez que hemos considerado el contexto en el que vivimos, es decir una era digital en la que la tecnología juega un papel fundamental en todos los aspectos de nuestra vida, y la educación no es la excepción. Las herramientas digitales han transformado la manera en que enseñamos, aprendemos y nos comunicamos.

Este módulo tiene como objetivo proporcionar una comprensión profunda sobre la importancia y las ventajas de las herramientas digitales, así como presentar algunas de las más utilizadas en el ámbito educativo. Al integrar estas herramientas en el proceso de enseñanza aprendizaje, no solo mejoramos la accesibilidad y la flexibilidad de los contenidos, sino que también fomentamos la colaboración, la interacción y el aprendizaje autónomo.

En el último módulo hemos considerado **la sistematización de experiencias**, la cual es un proceso clave para el análisis, la reflexión y la mejora continua de las actividades de formación y capacitación. En ese sentido, se ha previsto sistematizar las experiencias de quienes laboran en las áreas de capacitación en las entidades que tienen como función resguardar el Registro de las Personas; es por ello que se ha entrevistado a los servidores del Registro Nacional de las Personas (RNP) de Honduras, el Centro de Estudios Registrales (CER) de Paraguay y su par en Ecuador. El resultado se convierte en una herramienta invaluable para evaluar el impacto y los resultados de los programas de capacitación.

Este proceso permite recoger, organizar y analizar las experiencias de formación con el objetivo de extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicadas y mejoradas en el futuro. Además, la sistematización contribuye a que los involucrados, tanto en la planificación como en la ejecución de las capacitaciones, tengan un panorama claro sobre qué funcionó, qué no, y cuáles son los ajustes necesarios para fortalecer los programas de formación.

¿? ¿Qué es formación de formadores en la entidad pública o privada?

Viene a ser la estrategia que aplica una entidad u organización para el logro de los objetivos institucionales u organizacionales, con rumbo a la excelencia.

Es el proceso en que se forman personas para desempeñarse como facilitadores, capacitadores en la enseñanza de otras personas, que promueven el conocimiento y despiertan las habilidades en los participantes. Este tipo de formación no solo se centra en la transmisión de contenido, sino también en el desarrollo de habilidades pedagógicas, metodológicas y de comunicación que son esenciales para enseñar de manera efectiva

La formación de formadores involucra proporcionar herramientas y técnicas pedagógicas para diseñar, implementar y evaluar programas formativos, planificar clases efectivas, utilizar recursos didácticos adecuados, facilitar el aprendizaje participativo y evaluar sus resultados, para desempeñarse como facilitadores, capacitadores, guías o tutores, contribuyendo al desarrollo de habilidades y competencias en los participantes.

Los facilitadores requieren formarse continuamente en estrategias aplicando metodologías que les permitan hacer de los participantes protagonistas en la construcción de sus propios conocimientos.

La Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI) aplica la metodología constructivista, la misma que confluye con otras metodologías en el diseño de las capacitaciones. Sin embargo, es flexible en cuanto a utilizar metodologías que permitan al participante aprender de manera fácil e inmediata.

¿? Propósito del Programa

El propósito del material de formación de formadores es:

- **Desarrollar competencias:** proporcionar a los participantes las competencias necesarias para diseñar, implementar y evaluar programas de formación laboral efectivos.
- **Fomentar la innovación educativa:** promover el uso de metodologías innovadoras y tecnologías educativas que faciliten el aprendizaje

- **Mejorar la calidad de la enseñanza:** asegurar que los formadores estén equipados con las mejores prácticas y enfoques pedagógicos para mejorar la calidad de la enseñanza.
- **Crear redes de colaboración:** establecer y actualizar la red de formadores que puedan compartir experiencias, recursos y estrategias para el aprendizaje continuo.
- **Empoderar:** Brindar a los formadores la confianza y las habilidades necesarias para impactar positivamente en sus respectivos contextos.

Beneficios de la Formación de Formadores

- **Mejora de la calidad de enseñanza:** contribuye a elevar la calidad de la capacitación de los facilitadores brindándoles las herramientas y estrategias efectivas para enseñar.
- **Desarrollo de habilidades pedagógicas:** aprenden a diseñar programas de enseñanza que se adaptan a las necesidades de los beneficiarios o participantes de capacitación, lo que mejora la experiencia de aprendizaje.
- **Fomento de la innovación:** les permitirá estar al tanto de las últimas tendencias y metodologías en educación, fomentando la innovación en sus prácticas.
- **Aumento de la motivación:** los facilitadores suelen ser más motivados y seguros en su rol, lo que se traduce en un ambiente de aprendizaje más positivo y productivo.
- **Reducción de la brecha de conocimiento:** Al formar a más facilitadores, se puede reducir la brecha de conocimiento en diversas áreas, asegurando que más personas tengan acceso a una capacitación de calidad.

Ventajas de la Formación de Formadores

- **Flexibilidad:** suele ser flexible y puede adaptarse a las necesidades de los participantes, permitiendo un aprendizaje personalizado.
- **Networking:** permite a los facilitadores conectarse con otros profesionales de la entidad, lo que puede resultar en colaboraciones y oportunidades futuras.
- **Impacto positivo:** el facilitador que se capacita en formación de formadores tiene un impacto significativo en el RENIEC, mejorando la capacitación y la competencia de los participantes y por ende repercute en su buena labor al servicio de la ciudadanía.
- **Sostenibilidad:** se crea un efecto multiplicador cuando se participa de la capacitación de formación de formadores, ya que un facilitador puede enseñar a muchos otros, asegurando que el conocimiento se difunda de manera sostenible.

2. ¿Para quién está dirigido el material?

El presente material de formación de formadores está dirigido a:

1. **Capacitadores (facilitadores del RENIEC):** profesionales que imparten formación en su entorno laboral y desean optimizar sus habilidades para facilitar el aprendizaje en sus equipos.
2. **Gestores de capacitación:** servidores que se encargan de gestionar la capacitación, por lo que requieren conocer cómo están conformados los materiales de enseñanza, denominados en RENIEC kit educativo.
3. **Capacitadores de mesas de aprendizaje:** para quienes imparten conocimiento de manera muy esporádica, y deben comunicar a través de la enseñanza el cómo resolver un caso práctico, comunicar la actualización de sus documentos normativos internos, entre otros de manera muy específica.
4. **Servidores que son profesores en entidades educativas superiores:** aquellos que buscan mejorar sus técnicas de enseñanza y adquirir nuevas metodologías pedagógicas en el entorno laboral.
5. **Gestores de proyectos internos:** servidores que participan en proyectos de innovación, desarrollo tecnológico o social y que requieren habilidades de enseñanza para llevar a cabo sus iniciativas.

2

Módulo Sistema de Gestión de la Capacitación

¿Cuál es la diferencia entre la capacitación y el Sistema de Gestión de la Capacitación (SdGC)?

La capacitación y el sistema de gestión de la capacitación son conceptos relacionados pero distintos. Mientras que la capacitación se refiere a acciones puntuales de formación, el sistema de gestión de capacitación implica una visión más amplia y estratégica.

A continuación, se muestra una descripción más académica:

La capacitación en el contexto organizacional se entiende como un proceso sistemático destinado a mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, con el fin de optimizar su desempeño actual o prepararlos para futuras responsabilidades.

El ente rector SERVIR lo define como un proceso que busca mejorar el desempeño a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineado al perfil del servidor(a) y a los objetivos estratégicos de la entidad.

Y el valor de la capacitación es el siguiente:

Gráfico 1: El valor de la capacitación



Fuente: Adaptado por OFCI

En la misma línea, Dessler (2013) señala que la capacitación es una herramienta estratégica que permite cerrar brechas de desempeño entre el estado actual y el deseado en términos de competencias laborales.

Por otro lado, el **Sistema de Gestión de la Capacitación (SdGC)** representa un enfoque más integral, que no se limita únicamente a la entrega de contenidos o actividades formativas, sino que abarca el conjunto de procesos relacionados con la

detección de necesidades, planificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de la capacitación dentro de una organización.

Según Alles (2009), un sistema de gestión de la capacitación “no solo implica capacitar, sino también administrar el conocimiento organizacional, establecer indicadores, identificar necesidades y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos” (p. 117).

Asimismo, Robbins y Coulter (2014) afirman que un SdGC efectivo permite a las organizaciones “monitorear el impacto de la capacitación, garantizar la mejora continua y mantener la competitividad mediante el desarrollo sistemático del talento humano” (p. 235).

Se muestra un ejemplo:

Empresa XYZ detecta que su equipo de ventas no está alcanzando los objetivos trimestrales.

Capacitación: la empresa decide organizar un taller de dos días sobre técnicas de cierre de ventas y manejo de objeciones, impartido por un consultor externo. Este curso puntual mejora el desempeño inmediato de algunos vendedores.

Sistema de Gestión de la Capacitación (SGdC): la empresa implementa un sistema continuo que:

- Evalúa el desempeño trimestralmente.
- Identifica brechas de habilidades.
- Diseña un plan anual de capacitación basado en metas estratégicas.
- Monitorea el impacto de cada formación en los resultados de ventas.
- Mantiene un historial de formación individual por empleado.

Este sistema asegura que la capacitación no sea aislada, sino parte de una estrategia continua de desarrollo del talento.

Tabla 1: Esquema comparativo de la capacitación y el Sistema de Gestión de la Capacitación

CRITERIO	CAPACITACIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN (SGDC)
Definición	Proceso mediante el cual se desarrollan habilidades específicas y conocimientos en los empleados.	Conjunto estructurado de procesos y herramientas para planificar, ejecutar, evaluar y mejorar la capacitación.
Enfoque	Actividad puntual o periódica en corto plazo.	Proceso continuo, estructurado y sistemático. Planificación anual /mensual.
Objetivo	Mejorar el desempeño individual en tareas específicas y no siempre alineada estratégicamente.	Alinear el desarrollo del talento con los objetivos estratégicos de la organización.
Alcance	Limitado a curso, taller, seminarios, conferencias, mesas de aprendizajes, sesiones o programas específicos.	Integral: incluye diagnóstico de necesidades de capacitación, planificación, ejecución, seguimiento e indicadores y mejora continua. Se genera un historial y desarrollo individual.
Evaluación	A veces limitada a encuestas de satisfacción o exámenes simples.	Evaluación multietapa: necesidades, impacto en el desempeño, retorno de inversión (penalizaciones cuando no participan o descalifican en la capacitación).
Responsables	Generalmente el área de Recursos Humanos.	Involucra varias áreas: RH, jefaturas, alta dirección y colaboradores.
Herramientas utilizadas	Manuales, presentaciones, cursos presenciales o virtuales.	Plataformas LMS, KPIs, matrices de competencias, indicadores de gestión.
Relación con la estrategia organizacional	Puede no estar directamente alineada.	Está diseñada para responder a necesidades estratégicas de la empresa.

Fuente: Elaborado por OFCI

Gráfico 2: Resumen comparativo.

COMPARANDO LA CAPACITACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN



2.2 Tipos de capacitación

El RENIEC, a través de la OFCI, define año a año los tipos de capacitación a ejecutarse y para ello lo hacen alineados a la Directiva del SERVIR “Normas del proceso de gestión de la capacitación en las entidades públicas” y lo ponen a conocimiento de todo el personal de la institución a través de un documento formal.

A continuación, se muestra los tipos de acción de capacitación y actividad académica:

Tabla N°2: Tipos de acción de capacitación y actividad académica

TIPOS DE ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN ³	DEFINICIÓN DE CADA TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN ⁴	DURACIÓN
Curso	Es una estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende una secuencia de sesiones articuladas y orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje previstos. De complementarse la teoría con la práctica, debe comprender sesiones que involucren el desarrollo de tarea, prácticas, foros calificados, entre otros teniendo en cuenta la modalidad de enseñanza.	12 horas ⁵
Taller	Es una estrategia de enseñanza – aprendizaje para el desarrollo de una tarea, a partir de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por parte de los participantes, de manera individual o grupal. Estos deben aportar para resolver problemas concretos y proponer soluciones.	8 horas
Diplomados o programa de especialización	Es una estrategia de enseñanza–aprendizaje que comprende un conjunto de módulos organizados para profundizar una temática específica que tiene como propósito la adquisición o desarrollo de conocimientos teóricos y/o prácticos. Regularmente recaen en capacitaciones externas.	24 créditos Donde 1 crédito = 16 horas académicas o 12 cronológicas, equivale a mínimo 288 horas cronológicas
Charlas (*)	Entendiéndose por estas a las actividades que tienen como propósito difundir información sobre alguna materia específica.	
Mesa de aprendizaje o mesa de trabajo (**)	Es una actividad académica la cual considera lo siguiente: • Difusión y actualización de Documentos Normativos. • Criterios de calificación y/o evaluación de procedimientos. • Inducción in situ, al personal nuevo o de traslado. Reforzamientos a través de casuísticas y/o solución de problemas del área.	

Fuente: Elaborado por OFCI

(*) Son actividades académicas que no estarán consideradas en el Plan de Desarrollo de las Personas – PDP; en algunos casos estas actividades, dependiendo de su naturaleza, deben de ejecutarse de forma inmediata por disposiciones internas o de algún ente rector.

(**) Mesa de Aprendizaje o Mesa de Trabajo: es una actividad en la que los conocimientos se adquieren a través de retroalimentación en temas puntuales. El área lo puede ejecutar sin coordinación previa con la UFIAP, pero deberá de informarlo de manera trimestral; no amerita certificación.

³ Cada acción de capacitación debe contar con Kit Educativo por cada modalidad (sílabo, plan de clase, materiales educativos y didácticos, examen y prácticas como: videos, presentaciones efectivas, lecturas, entre otros, video de presentación del curso). Cronograma de la acción de capacitación (se actualiza en cada frecuencia de acuerdo al mes que se va a programar)

⁴ La DI 141-2016 SERVIR-PE (08AGOS2016) página 2-6; Son Acciones de Capacitación; es decir son actividades de enseñanza-aprendizaje destinadas a cerrar brechas o desarrollar competencias o conocimientos en el servidor civil. Dichas acciones de Capacitación pueden realizarse dentro o fuera de la entidad, dentro o fuera de la jornada de servicio, a discrecionalidad de la entidad.

⁵ Si la acción de capacitación lo ejecuta un ente rector, se acepta las horas consideradas en su oferta de capacitación; toda vez, que regularmente consideran capacitaciones de 8 horas lectivas; tener en cuenta la modalidad de enseñanza.

Técnicas de capacitación

Las técnicas de capacitación son métodos utilizados para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes en los servidores. La elección de la técnica adecuada depende de múltiples factores, como el contenido a enseñar, el perfil de los participantes, los recursos disponibles y los objetivos de la entidad o del proceso donde laboran.

Estas técnicas pueden clasificarse de distintas maneras, siendo una distinción común las que se aplican en el puesto de trabajo de aquellas que se desarrollan fuera de él. Además, existen enfoques tradicionales y modernos, presenciales y virtuales, formales e informales.

Capacitación en el puesto de trabajo:

Chiavenato (2009) clasifica esta técnica como una de las más efectivas para la transferencia directa de habilidades, ya que permite aprender haciendo.

- Ejemplos: instrucción directa, rotación de puestos, entrenamiento de nuevo servidor, a través de las mesas de aprendizaje.
- Ventaja: contextualización inmediata.
- Desventajas: puede interrumpir su función laboral.

Capacitación fuera del puesto de trabajo:

Dessler (2013) resalta que estas técnicas permiten al participante concentrarse plenamente en el aprendizaje sin las presiones del entorno laboral inmediato.

- Ejemplos: cursos, seminarios, simulaciones, estudios de caso.
- Ventajas: ambiente controlado, expertos como facilitadores.
- Desventajas: mayor costo, menos realismo.

Estas dos primeras técnicas son consideradas también como formas de capacitación.

Simulación de roles y juegos empresariales:

Según Robbins y Coulter (2014), estas técnicas fomentan el aprendizaje activo y el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo.

- Ejemplos: juegos de negocios, role playing, dinámicas de grupo.
- Ventajas: alta participación, aprendizaje experiencial.
- Desventajas: Requiere facilitadores entrenados.

Estudio de casos y resolución de problemas:

Koontz y Weihrich (2012) destacan estas técnicas como útiles para el desarrollo del pensamiento crítico y la toma de decisiones.

- Ejemplos: análisis de casos reales, resolución colaborativa.
- Ventajas: aplicación directa del conocimiento teórico.
- Desventajas: puede ser difícil replicar la realidad.

E-learning y formación virtual:

Noe (2010) subraya el crecimiento de la capacitación en línea por su flexibilidad y acceso global.

- Ejemplos: plataformas LMS, cursos online, webinars
- Ventajas: autonomía, acceso remoto, seguimiento digital.
- Desventajas: requiere disciplina, puede haber menor interacción humana.

Coaching y Mentoring:

Blanchard y Thacker (2007) consideran estas técnicas esenciales para el desarrollo individualizado y el fortalecimiento del liderazgo.

- Ejemplos: sesiones uno a uno, acompañamiento por parte de líderes.
- Ventajas: alta personalización, desarrollo profundo.
- Desventajas: demanda tiempo y recursos específicos.

Estas técnicas suelen combinarse en un enfoque blended learning (presencial + virtual) para mejorar resultados y adaptarse a las necesidades específicas de los empleados.

2.2 El rol del facilitador

Los facilitadores requieren formarse continuamente en estrategias aplicando metodologías que les permitan hacer de los participantes protagonistas en la construcción de sus propios conocimientos. La OFCI cuenta con una metodología denominada constructivista, que se aplica en el diseño de sus capacitaciones. Como se mencionó, esta metodología puede interactuar con otras que el facilitador considere pertinente incorporar en su capacitación.

El facilitador es indispensable que cuente con las siguientes características mínimas para poder desempeñar el rol de formador y son:

Tabla N°3: Características del facilitador

CARACTERÍSTICAS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN SU ROL DE FACILITADOR
Responsable	Da a conocer de manera oportuna los aspectos específicos y generales de la capacitación.
Se conecta con la audiencia	Lograr sinergia facilitador – participante y viceversa, participante – participante.
Capacidad de comunicación clara y concisa	Promueve el aprendizaje a través de la investigación.
Saber trabajar en equipo	Guiar y apoyar creando entornos de aprendizaje.
Ser flexible y adaptable	Adapta la metodología o técnicas de enseñanza, conociendo a los participantes.
Buena actitud y energía optimista	Generador de espacios de dinámicas relacionadas a la capacitación y en todo momento hay interacción.
Capacidad de permanecer neutral y objetivo	Mediador, debe contar con argumentos que satisfagan a los participantes.
Saber plantear preguntas adecuadas	Extrae conocimientos y los socializa.
Cuenta con conocimientos no sólo específicos de su tema; sino generales, está bien informado.	Genera espacios de discusión y cuestionamiento de los temas tratados.

Fuente: Elaboración por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

Al docente, facilitador o capacitador le corresponde apoyar el desarrollo de la clase colaborativa asignando roles para el buen funcionamiento del grupo. Ello trae consigo las siguientes ventajas:

- Se reduce la posibilidad de que algunos alumnos adopten una postura pasiva o bien dominante al interactuar con el grupo.
- Permite que el grupo utilice las técnicas grupales básicas y que todos los miembros aprendan los procedimientos requeridos.

- Se crea interdependencia entre los miembros del grupo. Esta interdependencia se ve estimulada.
- Cuando a los miembros se les asignan roles complementarios e interconectados.

En resumen; cumple los siguientes roles:

- Diseño instruccional
- Facilitación
- Tutor
- Guía
- Clarificación de conceptos
- Integración de ideas y resultados
- Evaluación
- Investigación - acción

Aprendizajes que se fomentan:

Tabla N°4: Tipos de habilidades que fomentan el aprendizaje

HABILIDADES SOCIALES	HABILIDADES GENERALES
• Aceptar y pedir ayuda • Respeto mutuo • Tolerancia • Respeto a la diversidad • Escucha activa • Corresponsabilidad • Coevaluación • Discusión	• ☐ Administración del tiempo • ☐ Administración de proyectos • ☐ Análisis, síntesis y evaluación • ☐ Toma de decisiones • Comunicación verbal y escrita

2.2 Tipos de participantes

En una capacitación pueden presentarse diferentes tipos de participantes. Por ello, el facilitador debe estar preparado para afrontar situaciones que surjan en las sesiones de aprendizaje. Asimismo, la respuesta del facilitador varía según las modalidades de enseñanza.

Cabe señalar que, en las entidades del Estado, los participantes son servidores públicos o funcionarios. Es por ello que el facilitador deberá de conocer si su participación se debe a una motivación intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca se da cuando la satisfacción es propia del individuo ya sea por curiosidad o por aceptación de un nuevo reto o desafío; la motivación extrínseca busca recompensa o está motivada por evitar alguna sanción al no participar de la capacitación; en ambos casos, el facilitador puede realizar preguntas en el momento de la apertura de la clase, por ejemplo:

☐

- ¿Cuál es el nombre de la capacitación en la cual usted se encuentra participando?
- ¿Qué tarea espera hacer mejor después de esta capacitación?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la capacitación?

Continuando con las preguntas iniciales, las mismas que no deberán tomar más de 10 minutos en realizarlas, podremos identificar a los tipos de participantes y tomar acciones estratégicas que nos permitan lidiar de manera efectiva, con la finalidad de lograr un ambiente equilibrado y armónico. A continuación, se muestra los seis tipos de participantes más comunes y son:



Tabla N° 5: Tipos de participantes

TIPO DE PARTICIPANTE	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Indiferente	No hace preguntas, se muestra aburrido, despreocupado, por consecuencia no hay interés en la capacitación.	Mostrar ejemplos que se haga ver la aplicación de los contenidos en sus actividades diarias laborales y/o individuales.
Participativo	Suele hacer preguntas y/o participar con respuestas, muestra empatía con el facilitador y sus compañeros de aula.	Aprovechar este tipo de participantes sin exagerar, con la finalidad de ubicarlos en diferentes grupos para el desarrollo de alguna actividad de aprendizaje en el aula.
Ruidoso	Fomenta la distracción no sólo lo hace de manera individual sino grupal, realiza murmuraciones en tono de voz baja. Puede ser como consecuencia de ser indiferente.	Teniendo en cuenta el momento en el que este tipo de participante inicia con la distracción, para ello puede realizar dinámicas interactivas o dar un descanso. El facilitador se puede parar al costado del participante realizando preguntas directas como: ¿Qué opina usted...?; no descuidar al participante es por ello mirar fijamente de rato en rato.
Silencioso o tímido	Puede haber varios motivos tener en cuenta lo siguiente: el tema no se entiende, las instrucciones no fueron claras, no hay motivación por parte del facilitador. Todo ello, puede originar un participante que permanece en silencio absoluto.	Para prevenir participantes silenciosos aplicar técnicas como: “romper el hielo”; si dicha técnica no funciona, hacerlo más participativo, se puede relatar anécdotas personales relacionados al tema o al contexto del momento para que se puedan identificar.

TIPO DE PARTICIPANTE	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Cuestionador	Proviene de una actitud de cuestionar cada contenido temático que el facilitador brinda, está pendiente de su celular con la finalidad de encontrar algún error en sus comentarios; en algunos casos es irrespetuoso y emite comentarios ofensivos al facilitador delante de sus compañeros.	Es bueno cuestionar a través de afirmaciones y preguntas que fomenten ampliar los temas que se transmite; pero cuando dichos comentarios se transforman en ofensivos; sin llegar al extremo de sacarlo de aula; el facilitador puede decir: ...correcto buena información, qué más nos puede decir sobre el tema, gracias por tu participación ahora volvamos al tema...
Hablador	Constantemente está interviniendo y no para de hablar o comentar; en algunos casos, trae situaciones en las que se encuentra, a modo de dar a conocer su casuística y pretende que en ese momento se le dé la solución.	Tener en cuenta que cuando la persona habla, siempre hay un momento que para para tomar un respiro y es en ese momento en que el facilitador hace el corte de manera muy cordial aceptando a su comentario y motivando a que otro participante intervenga.

Fuente: Elaboración CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L. y colaboración OFCI

Los roles que los participantes deberán desempeñar en cada clase son muy variados y dependen del objetivo específico de la capacitación en la cual están participando.

Tabla N° 6: Tipos de participantes

ROL DEL PARTICIPANTE	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON EL OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	HABILIDADES QUE VA ADQUIRIR
Participante activo	Escucha, pregunta, responde y se involucra en las actividades propuestas.	Asegura la comprensión de los contenidos y permite el desarrollo de habilidades.	Escucha activa, comunicación verbal, proactividad.
Auto evaluador	Revisa su propio desempeño y nivel de aprendizaje de forma crítica.	Promueve la mejora continua y la autoconciencia profesional.	Autocrítica, responsabilidad, mejora continua.
Colaborador	Trabaja en equipo, comparte ideas y respeta opiniones ajenas.	Desarrolla habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.	Trabajo en equipo, empatía, tolerancia, cooperación.
Investigador	Busca información adicional, conecta teoría con la práctica.	Fomenta el aprendizaje autónomo y el pensamiento crítico.	Investigación, análisis, autonomía en el aprendizaje.

ROL DEL PARTICIPANTE	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON EL OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	HABILIDADES QUE VA ADQUIRIR
Resolutor de problemas	Aplica conocimientos para solucionar casos prácticos o desafíos propuestos.	Desarrolla competencias prácticas aplicables al entorno laboral.	Pensamiento crítico, toma de decisiones, creatividad.
Expositor o comunicador	Presenta ideas o resultados de trabajos frente a sus compañeros.	Mejora habilidades de comunicación y argumentación.	Comunicación oral, síntesis, liderazgo.
Observador reflexivo	Analiza situaciones, comportamientos o procesos con mirada crítica.	Contribuye a la adquisición de habilidades analíticas.	Observación, análisis, pensamiento reflexivo.
Retroalimentador	Da y recibe feedback constructivo a sus compañeros o formadores.	Favorece el crecimiento colectivo y el ajuste de conductas o conocimientos.	Comunicación asertiva, escucha activa, pensamiento constructivo.
Administrador del tiempo	Organiza y distribuye su tiempo de manera efectiva para cumplir con tareas y objetivos.	Facilita el cumplimiento de metas de aprendizaje y evita retrasos en el proceso.	Planificación, disciplina, responsabilidad, eficiencia
Constructor y transmisor de conocimiento	Produce nuevos aprendizajes y los comparte con el grupo para enriquecer el saber colectivo.	Potencia el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de una cultura de conocimiento compartido.	Síntesis, comunicación escrita y oral, pensamiento lógico, capacidad de enseñanza.

Fuente: Adaptado por OFCI

2.2 Estructura del Sistema de Gestión de la Capacitación (SGdC)

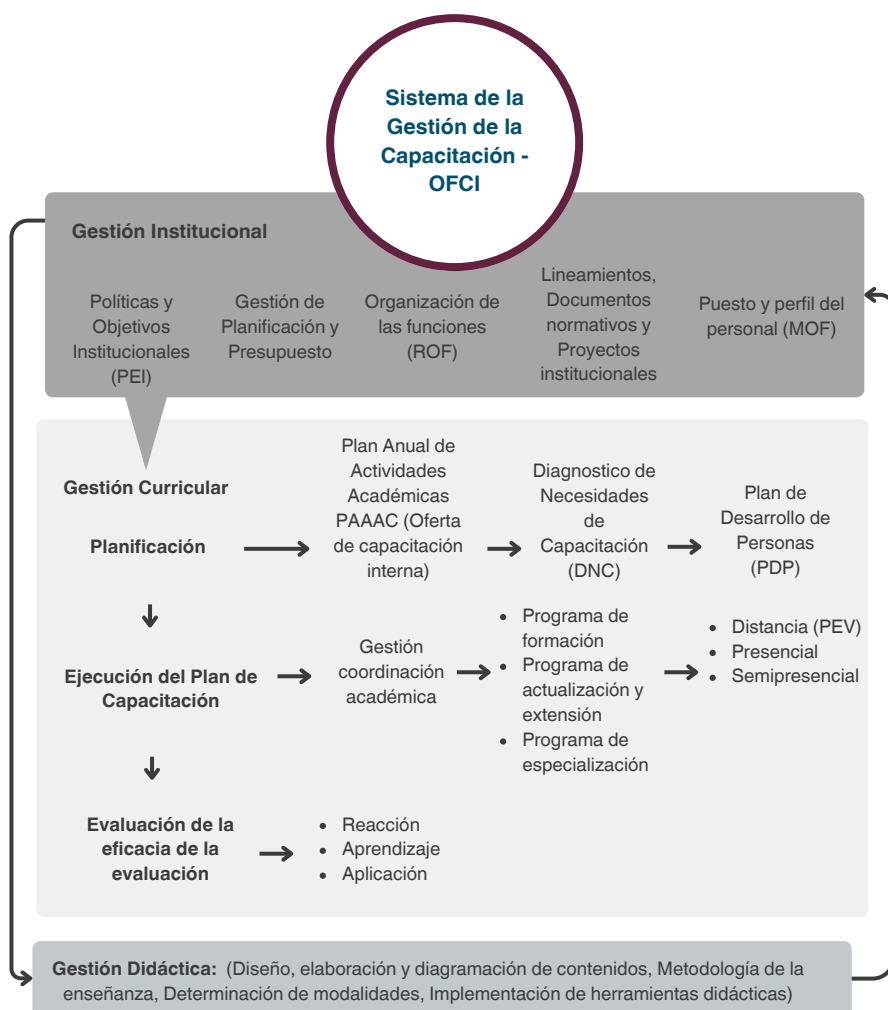
Gestión de la capacitación como sistema:

La gestión es un conjunto de acciones que permiten la realización de cualquier actividad y si de capacitación se trata, estaremos precisando sobre la manera de planificar, organizar, ejecutar, evaluar las actividades de capacitación con la finalidad de conocer, resolver problemas o situaciones que se presentan en el desarrollo de las funciones diarias. Como vimos anteriormente, el SGdC se define como un conjunto de procesos y procedimientos de gestión educativa, integrados bajo el objetivo de mejora de capacidades (o competencias) de los participantes, que ocurren en el marco de determinadas condiciones institucionales y contextuales.

Entonces, para la comprensión del SGdC hemos convenido por definir tres niveles de gestión, en donde se identifican los elementos que intervienen en las acciones de capacitación; cabe señalar que estos niveles se encuentran secuenciados y articulados entre ellos:

- La gestión institucional.
- La gestión curricular.
- La gestión didáctica u operativa de las actividades formativas.

Gráfico N°3: Sistema de Gestión de la Capacitación



Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

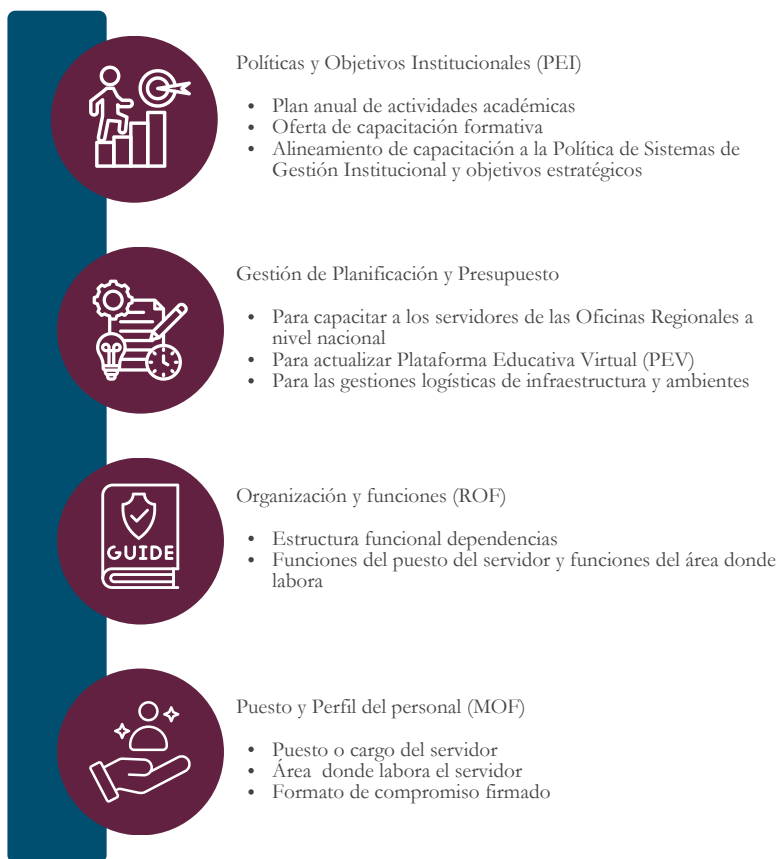
2.6.1 Gestión Institucional

En la gestión institucional se encuentran identificados los procesos de gestión alineados a los objetivos y políticas institucionales (presupuesto, organización funcional, lineamientos/documentos normativos, perfil y puesto del servidor y funcionario).

El siguiente cuadro muestra los ámbitos que componen y se interrelacionan entre sí y cómo la política tiene una repercusión directa en la capacitación.

Gráfico N°4: Gestión Institucional

GESTIÓN INSTITUCIONAL - COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN



Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

La relación que existe con la gestión curricular y la gestión didáctica depende del compromiso de la Alta Dirección y en el RENIEC el compromiso se traduce en contar con una Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI) cuya función principal es ejecutar actividades de formación laboral y actividades académicas para el fortalecimiento de las competencias de los servidores y registradores civiles.

2.6.2 Gestión Curricular

La gestión curricular se refiere a la capacidad de la institución para organizar y poner en marcha la capacitación a partir de la identificación de los contenidos que se deben enseñar y la definición de lo que deben aprender. En esta etapa se requiere comunicación e interrelación entre todos los integrantes del equipo de la OFCI.

Este nivel se encuentra estrechamente relacionado con la gestión institucional, porque finalmente lo que se decida programar debe estar en correspondencia con la estructura y gestión de la institución. No se puede diseñar programas de capacitación que no encajen o que no estén relacionados con los objetivos institucionales, a no ser que sean capacitaciones que son determinadas como obligatorias por los entes rectores en el Perú. Asimismo, las decisiones institucionales que demanden capacitación deben estar representadas con el correspondiente presupuesto y recurso humano.

Por ejemplo, si la entidad tiene definido en sus objetivos estratégicos atender a poblaciones vulnerables de la Amazonía, no se podrá programar una capacitación que ignore la realidad de estas poblaciones y su cultura, entre otros.

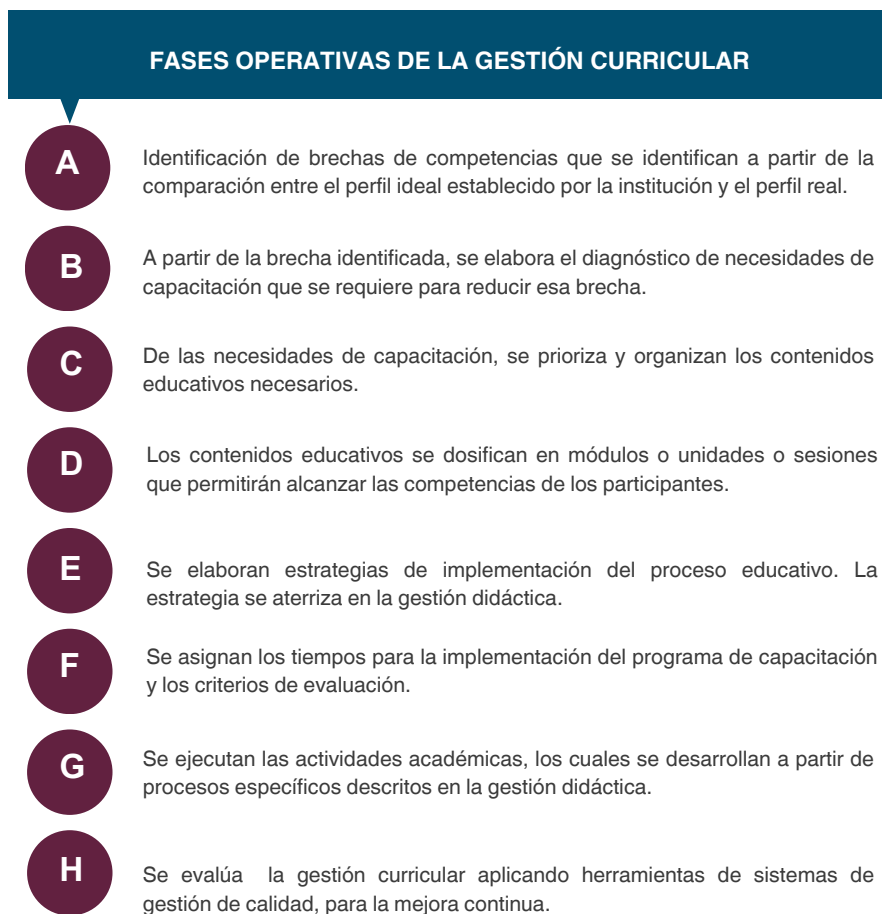
Es por ello que la OFCI cuenta con líneas de capacitación que son:

1. Línea de capacitación en Registros de Identificación.
2. Línea de capacitación en Registros Civiles.
3. Línea de capacitación en Registros Electoral.
4. Línea de capacitación en Certificación y Registro Digital.
5. Línea de capacitación en Sistemas de Gestión Institucional y Administrativa.
6. Línea de capacitación en Desarrollo de Habilidades Blandas.

En cada una de estas líneas se encuentra actividades y acciones de capacitación, las mismas que se van actualizando como parte de la mejora continua del SGdC.

Se distinguen las siguientes fases operativas de la gestión curricular:

Tabla 7: Gestión curricular



El siguiente gráfico representa los componentes de este nivel de gestión:

Gráfico N°5: Los componentes en la gestión curricular



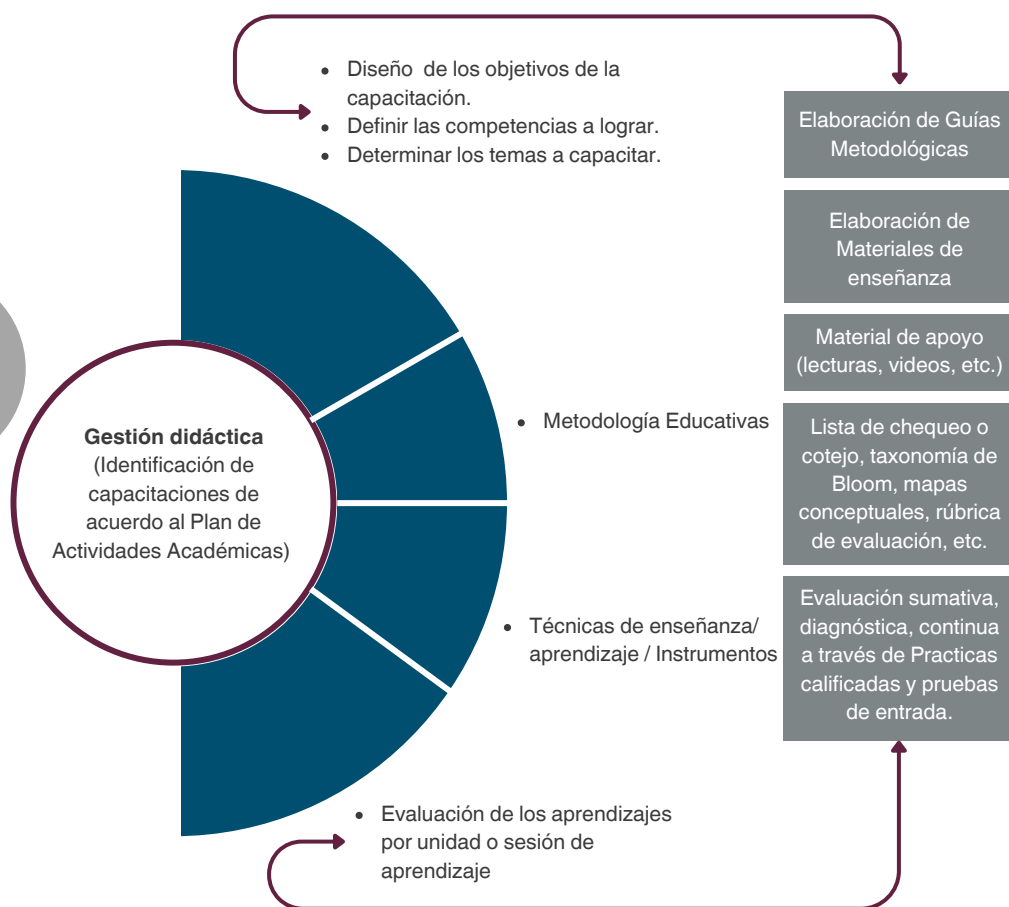
Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

2.6.3 Gestión didáctica

La gestión didáctica alude a los procesos operativos de las actividades formativas comprendidas en la oferta formativa para servidores civiles del RENIEC y Registradores Civiles de las OREC, CC NN y CC PP y que tienen su propia complejidad como procesos específicos.

El diseño de la clase o diseño instruccional, la elaboración del material de enseñanza, la previsión de las metodologías y técnicas de aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes son aspectos comprendidos en este nivel de gestión.

Gráfico N°6: Gestión didáctica



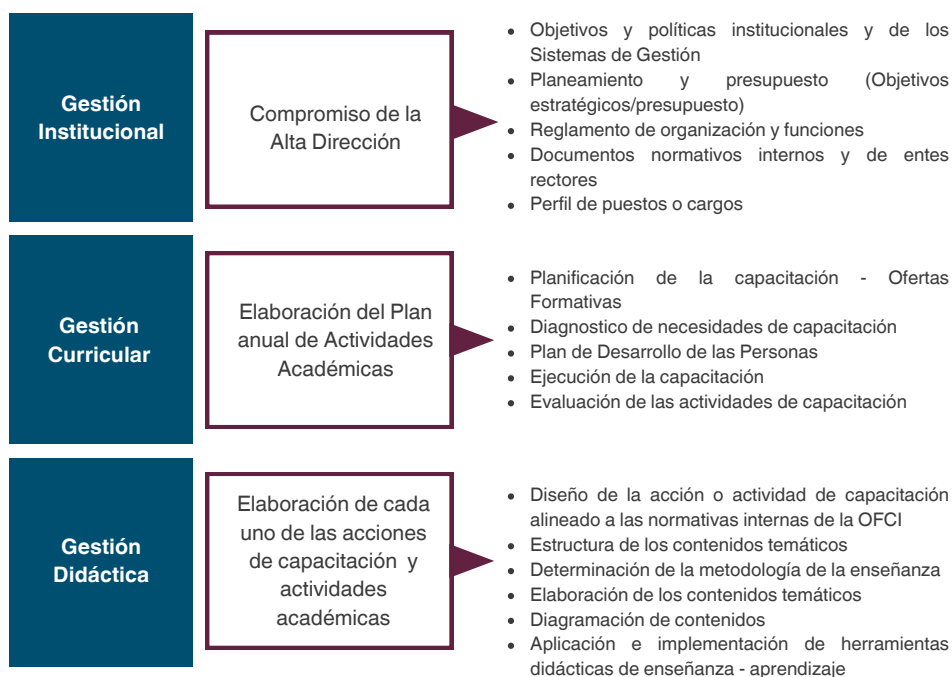
Fuente: Adaptado por OFCI

Respecto del gráfico anterior, la gestión operativa de la capacitación (gestión curricular y didáctica) se sostiene en una adecuada definición de los perfiles de competencias.

Ello se inicia con la elaboración del diagnóstico de capacidades o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y continúa con la planificación curricular, la misma que luego de ser implementada debe permitir alcanzar el perfil deseado.

En el siguiente gráfico se expresa en forma resumida la relación entre estos tres niveles y los procesos y procedimientos específicos que implican cada uno de ellos.

Gráfico 7. Resumen del Sistema de Gestión de la Capacitación



Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

En resumen, vemos que para ejecutar una capacitación se requiere de varias acciones previas y posteriores que en conjunto forman el Sistema de Gestión de la Capacitación.

Preguntas de reflexión:

¿Qué nos ha llamado la atención del Sistema de Gestión de la Capacitación?
Explica: ¿Por qué una acción de capacitación no puede concebirse de manera separada de los objetivos institucionales?

2.2 Enfoques que sustentan el Sistema de Gestión de Capacitación

Como se ha podido revisar, el SdGC está conformado por varios procesos que articulan entre sí. Cabe señalar que los procesos, procedimientos y actividades son independientes, pero su norte es único y son los documentos normativos internos (lineamientos Institucionales) y externos (Directiva en materia de capacitación del SERVIR).

Para que el SdGC se encuentre estructurado, requiere de enfoques determinados por los entes rectores, que las entidades deben implementar y son:

2.7.1 Enfoque andragógico (educación para adultos)

Los adultos cuentan con la predisposición de querer aprender ya sea por necesidad o profundizar sus conocimientos. Esta aptitud trae consigo adaptar de manera práctica la metodología de enseñanza. Es así que podemos identificar características en la enseñanza para adultos como son:

En primer lugar, “los adultos tenemos una necesidad psicológica profunda de ser auto-dirigidos” (Knowles, 2001, p.78). Este autoconcepto les permite guiarse por su propia voluntad. Por lo tanto, no requieren un proceso de aprendizaje guiado detalladamente. De ahí que se puedan mostrar renuentes cuando los programas son planteados de manera inadecuada, aunque sabemos que pueden existir varios factores que pueden dificultar la enseñanza.

En segundo lugar, tienen experiencia. Los adultos se caracterizan por poseer una gran riqueza de experiencias que se pueden convertir en importantes recursos de aprendizaje y en plataformas para desarrollar nuevos aprendizajes para sí y para la comunidad de aprendizaje en la que se encuentran inmersos. La pregunta que ayuda a reconocer este aspecto es: ¿qué opinan sobre este tema?, ¿guarda relación el tema con tus actividades laborales?

En tercer lugar, el adulto se caracteriza por tener prisa en aprender. Aprender lo que necesita saber o saber hacer, de manera que pueda cumplir con sus papeles dentro de la sociedad: en este caso el rol del servidor civil del RENIEC o de registrador de OREC, Comunidades Nativas (CC. NN.) o Centros Poblados (CC. PP).

Otra característica es su orientación para el aprendizaje; los adultos tienden a centrarse en situaciones, problemas, decisiones y mejoras permanentes; buscan los conocimientos para desarrollar habilidades que necesitan aplicar a las situaciones de su vida real.

Finalmente, el adulto tiene motivación para aprender, debido a factores internos como el desarrollo de la autoestima y necesidades diversas. De este modo, los adultos pueden elegir qué estudiar, dónde y cuándo, según lo que esperan y desean alcanzar: “el deseo de alcanzar una meta, el impulso de crecer, la satisfacción de cumplir un objetivo, la necesidad de aprender algún tema específico, y la curiosidad” (Knowles, 2001, p. 94).

La aplicación del enfoque de educación para adultos se plasma en la priorización de los aprendizajes vinculados al mundo laboral y profesional, considerando la etapa de vida de la adultez y la participación de los adultos en sus propios aprendizajes, considerando además que los adultos necesitan confrontar sus aprendizajes previos con los facilitados de manera reciente. Asumimos que debemos incorporar los principios de participación (el adulto es un ser activo), horizontalidad (el capacitador se convierte en facilitador) y flexibilidad (respetando las experiencias y los tiempos de una persona adulta).

La propuesta aplicativa de este enfoque se concreta en el uso de la metodología del trabajo en talleres, priorizándola en vez de una sesión de clases tradicional; si bien en muchos casos hay participantes que inicialmente no tienen información sobre la labor que desarrollarán, ellos tienen las capacidades para incorporar la información de manera vivencial.

Tabla 8. Enfoques de enseñanza y aprendizaje

ENFOQUES DE ENSEÑANZA	ENFOQUES DE APRENDIZAJE
Está basada en la indagación.	Habilidades de pensamiento, incluidos el pensamiento crítico, el pensamiento creativo y el pensamiento ético.
Está centrada en la comprensión conceptual	Habilidades de investigación, incluidas habilidades como la comparación, el contraste, la validación y la priorización de información.
Se desarrolla en contextos locales y globales.	Habilidades de comunicación, incluidas habilidades como la comunicación oral y escrita, la escucha eficaz y la formulación de argumentos.
Se centra en el trabajo en equipo y la colaboración eficaz	Habilidades sociales, incluidas la habilidad de establecer y mantener relaciones positivas, habilidades de escucha y la resolución de conflictos.
Está diseñada para eliminar las barreras para el aprendizaje.	Habilidades de autogestión, incluidas habilidades de organización, como la gestión del tiempo y las tareas, y habilidades afectivas, como el manejo del estado de ánimo y la motivación.
Está guiada por la evaluación.	Habilidades de autoevaluación, incluido los saberes previos, evaluación progresiva.

Fuente: Eduardo, Gurría B. <https://www.educacionfutura.org/enfoques-de-aprendizaje-ib/>

En este contexto, es importante conocer la diferencia entre el enfoque directivo y el enfoque participativo de aprendizaje.

2.7.2 Enfoque directivo del aprendizaje

Este enfoque de aprendizaje representa la situación usual, que se da, por ejemplo, en las universidades: el profesor o la profesora vienen del “mundo del saber” e imparten conocimientos y soluciones conocidas a las personas que “no saben”. El rol del que no sabe es principalmente pasivo. No sabemos si acepta o aplica la solución prefabricada para enfrentar sus problemas y retos. Este enfoque se presta para la exposición de temas técnicos y toma menos tiempo que el enfoque participativo, que se presentará después (Kaulard & Valdivia, 2008).

Este enfoque nos pone en situaciones que debemos aplicar, toda vez que los facilitadores o docentes de la OFCI si bien tiene el rol de facilitador son compañeros de trabajo; entonces esa familiaridad hace que los participantes compartan situaciones laborales, familiares, que están relacionadas de manera directa o indirecta al tema, es allí que aplicar este enfoque permitirá al facilitador o docente tomar el rol de orientador directivo.⁶

En tal sentido, el enfoque directivo del aprendizaje es un modelo pedagógico en el cual el docente tiene un rol central como guía, transmisor de conocimientos y controlador del proceso educativo. En este enfoque, el aprendizaje se estructura cuidadosamente y se dirige hacia objetivos específicos preestablecidos por el docente o facilitador o por la propia entidad.

Características clave del enfoque directivo:

1. Docente como figura principal: el profesor planifica, enseña, corrige y evalúa. Es quien toma las decisiones pedagógicas.
2. Aprendizaje estructurado y secuencial: se siguen pasos definidos y contenidos ordenados progresivamente.
3. Énfasis en la instrucción explícita: Se enseña de forma clara y directa, sin depender mucho del descubrimiento autónomo del participante.
4. Evaluación objetiva: Se mide si los participantes han alcanzado los objetivos, usualmente con pruebas estandarizadas o exámenes.
5. Participante como receptor: cumple un rol más pasivo, ejecutando instrucciones y asimilando contenidos.

⁶ El orientador directivo interviene resumiendo aquellos factores de la conducta del interesado que ameritan una atención especial, analizando conjuntamente sus causas y las acciones a desarrollar para superar dicha situación, inclusive defendiendo los parámetros a traves de los cuales el orientado podrá ir evaluando su evolución. Es importante no olvidar que el interesado es quien descubrirá sus conductas inadecuadas, las causas y las posibles soluciones, el orientador se limita a señalar sutilmente los rumbos a seguir (Bisquerra, 2022).

Ventajas:

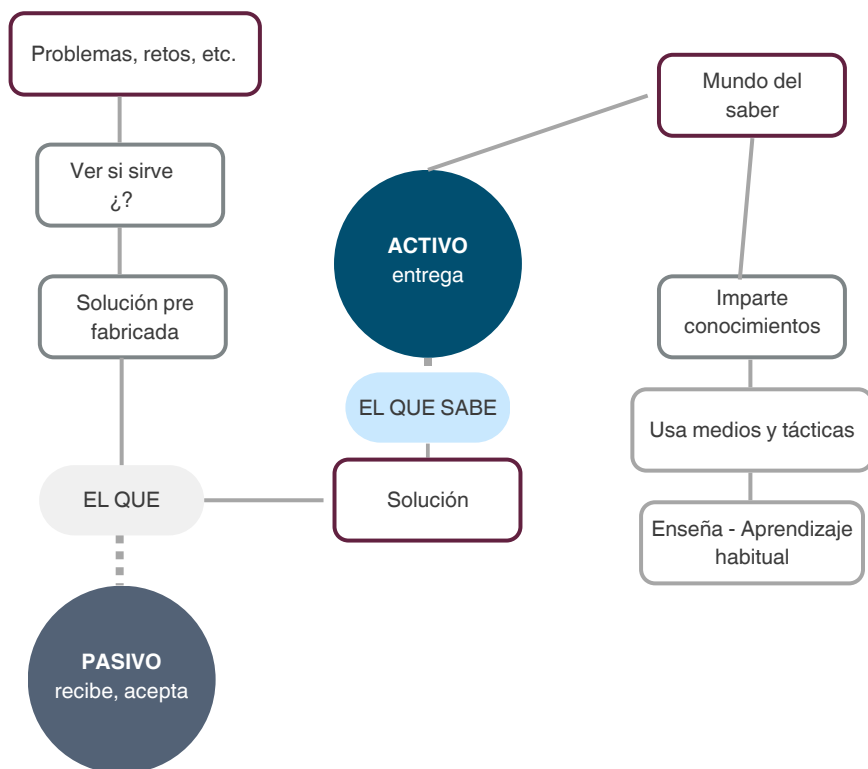
- Fácil para transmitir conocimientos básicos o procedimientos claros.
- Eficaz en contextos donde se requiere control del tiempo y del contenido.
- Permite una evaluación más homogénea del aprendizaje.

Desventajas:

- Limita la creatividad y el pensamiento crítico.
- Reduce la participación.
- Puede generar dependencia del docente.

El siguiente gráfico visualiza el enfoque directivo, en el que, como dice su nombre, hay un director o una directora:

Gráfico 8. Enfoque directivo del aprendizaje



Fuente: Oscar Lopera en el marco del proyecto de GIZ

2.7.3 Enfoque directivo del aprendizaje

Este enfoque tiene más interacciones que en el modelo anterior. El participante ahora es considerado como el sujeto que recibe apoyo del facilitador para solucionar sus problemas. El participante ya no es un actor pasivo que recibe la información del que sabe, sino que se apropia de los medios, contenidos y métodos que el facilitador le brinda.

El facilitador tiene principalmente la tarea de “facilitar” las cosas, organizando las actividades del taller y ayuda al participante a encaminarse hacia su objetivo e intereses. Esta actividad de aprendizaje se debe realizar en un entorno favorable.

En el aprendizaje de adultos (andragogía), se ha mostrado que el enfoque participativo tiene buen éxito porque transfiere la responsabilidad del aprendizaje al participante. Sin embargo, en algunos momentos del taller, el enfoque directivo también tiene su valor y es complementario al enfoque participativo.

El enfoque participativo a su vez sigue el principio del “aprender haciendo”, porque se ha comprobado que los participantes internalizan los contenidos mucho mejor cuando están involucrados en la construcción del saber. De lo que se escucha, se aprende solamente una pequeña parte, de lo que se lee, se memoriza un poco más, pero la mejor forma de aprender es hacer las cosas, “aprender haciendo” [citado en: (Kaulard & Valdivia, 2008)].

Lo que oigo, lo olvido.
Lo que veo, lo recuerdo.
Lo que hago, lo aprendo.
Lo que descubro, lo aprovecho.

Está comprobado que las personas memorizamos contenidos en un 10 % cuando leemos, en un 20 % cuando escuchamos, en un 30 % cuando lo vemos. Si combinamos el escuchar y el ver, llegamos a un 50 %. Sin embargo, cuando hacemos cosas y descubrimos aprendizajes por nuestro propio hacer, memorizamos el 90 % (<http://www.business-wissen.de/artikel/tipps-fuer-schnelles-und-effizientes-lernen>).

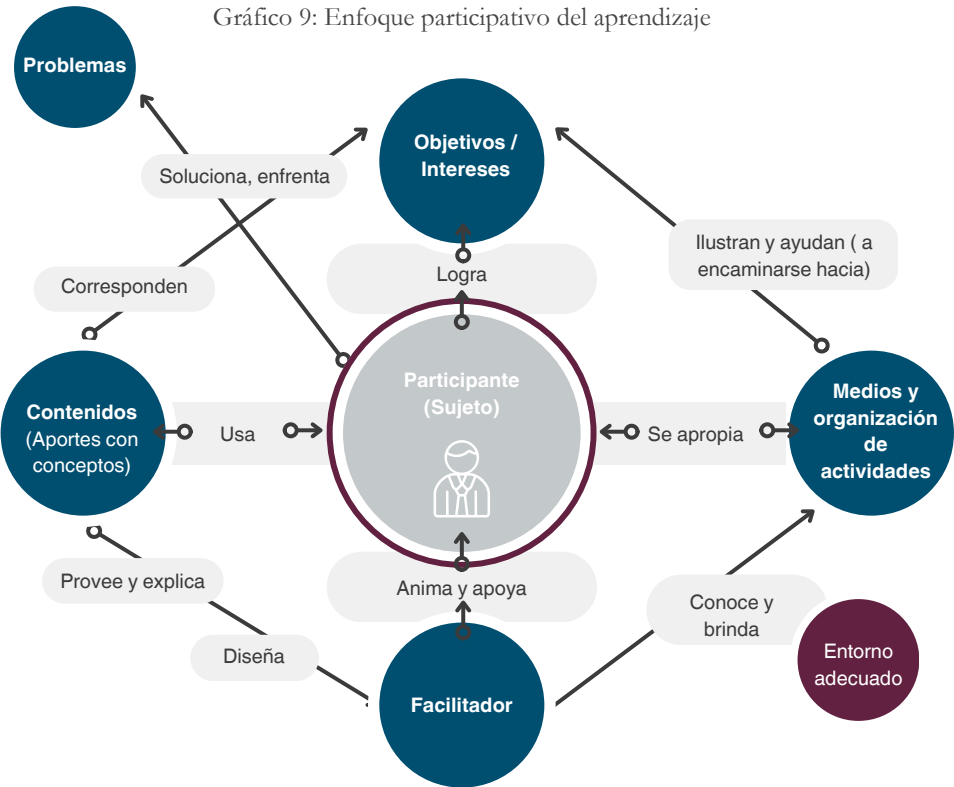
En resumen, se muestran algunas características del enfoque participativo:

Tabla 9.: Características del enfoque participativo

CARACTERÍSTICAS	ENFOQUE PARTICIPATIVO
Rol del docente	Facilitador y guía del aprendizaje; promueve la <u>autonomía</u> .
Rol del participante	Protagonista activo; construye conocimiento junto al docente.
Metología	Aprendizaje cooperativo, debates, proyectos, resolución de problemas.
Evaluación	Continua, formativa y basada en la participación y el proceso.
Objetivo principal	Desarrollar pensamiento crítico, colaboración y reflexión.
Flexibilidad del contenido	Alta; se adapta a los intereses y contextos del participante.
Motivación	Interna (interés, sentido personal del aprendizaje).

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRUENS E.I.R.L.

Gráfico 9: Enfoque participativo del aprendizaje



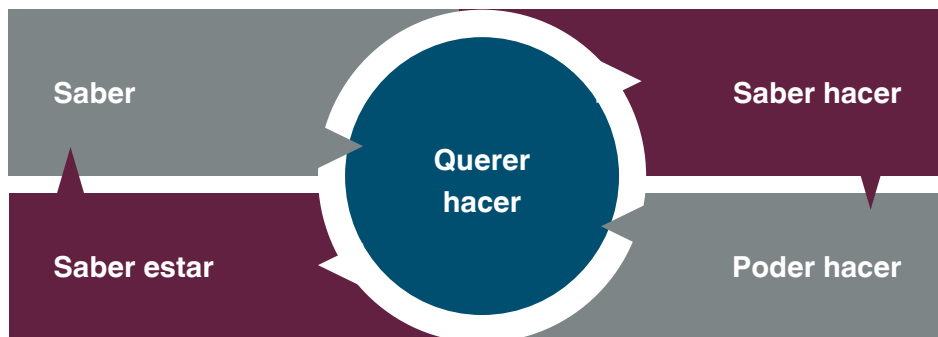
Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

2.7.4 Enfoque por competencias

El enfoque de competencias hace referencia a una estructura psicológica compleja que supone la conjunción de cinco elementos o capacidades básicas que una persona desarrolla a lo largo de su formación y que la hace capaz en su desempeño laboral y en un contexto determinado,⁷

- Conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia (saber).
- Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales y habilidades cognitivas. (saber hacer).
- Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (saber estar).
- Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia (querer hacer).
- Un quinto elemento indispensable para que la competencia se ejerza y se convierta en un desempeño (evidenciable) es que existan las condiciones necesarias (poder hacer) para que se aplique. Son condiciones básicas los factores organizacionales.

Gráfico 10: Enfoque por competencias



Fuente: Elaborado por OFCI

La Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI) ha definido trabajar de manera directa y prioritaria en tres de estas dimensiones que permiten desarrollar capacidades (saberes, saber estar y saber hacer).

El perfil de capacidades del personal que participa de la capacitación se construye como paso inicial del proceso, asume estos tres ejes de capacidad (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para que éste pueda desempeñarse de manera óptima en una determinada tarea.

⁷ Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria – ANR (2009). Lima

Para la determinación del perfil de capacidades se desarrollarán tres procedimientos:

- La identificación de funciones y tareas por cada cargo o puesto.
- La identificación de atributos de la función que desempeña.
- La identificación de capacidades para cada tarea o actividad que desarrolla.

2.7.5 Enfoque intercultural

Se entiende por interculturalidad el proceso dinámico y permanente de interacción e intercambio entre personas de diferentes culturas, orientado a una convivencia basada en el acuerdo y la complementariedad, así como en el respeto a la propia identidad y a las diferencias. Esta concepción de interculturalidad parte de entender que en cualquier sociedad del planeta las culturas están vivas, no son estáticas ni están aisladas, y en su interrelación van generando cambios que contribuyen de manera natural a su desarrollo, siempre que no se menoscabe su identidad ni exista pretensión de hegemonía o dominio por parte de ninguna.⁸

El enfoque intercultural en el aprendizaje es una perspectiva pedagógica que valora, respeta y promueve el diálogo entre diversas culturas, reconociendo que todos los participantes tienen identidades culturales distintas que enriquecen el proceso educativo. Este enfoque busca construir una educación equitativa, inclusiva y pertinente, en la que se reconozca la diversidad cultural, lingüística y territorial como un recurso para el aprendizaje, no como una barrera.

Este enfoque reconoce el derecho a la diversidad, a las diferentes nacionalidades y perspectivas culturales de los pueblos, expresados en diversas formas de organización, sistemas de relación, visión del mundo, y en el reconocimiento de diferentes prácticas ancestrales. Confronta también las visiones discriminatorias y excluyentes y propugna el respeto a la diferencia como derecho humano. Implica la integración a la ciudadanía de toda la población peruana y un diálogo permanente de todas las culturas, mujeres y hombres de diferentes grupos rurales, indígenas y no indígenas, poblaciones étnicas y culturalmente diversas; así como la revisión de las relaciones de género en las diferentes culturas.

Por ello, a través de este enfoque buscamos contribuir al fortalecimiento de la identidad pluricultural y multilingüe que caracteriza a nuestro país, motivando el interés de las personas, principalmente de las pertenecientes a los pueblos indígenas de las comunidades nativas y centros poblados entre otras, sobre la importancia de acceder al

⁸ <https://sites.minedu.gob.pe/curriculonacional/2020/11/06/que-es-el-enfoque-intercultural/>

derecho al nombre y a la identificación como elementos que recogen su propia identidad y sentido de pertenencia. Asimismo, se busca fortalecer sus capacidades en materia registral. Desde esta perspectiva, el Plan Nacional Perú busca identificar a cada persona respetando los elementos característicos de su identidad étnica y cultural.

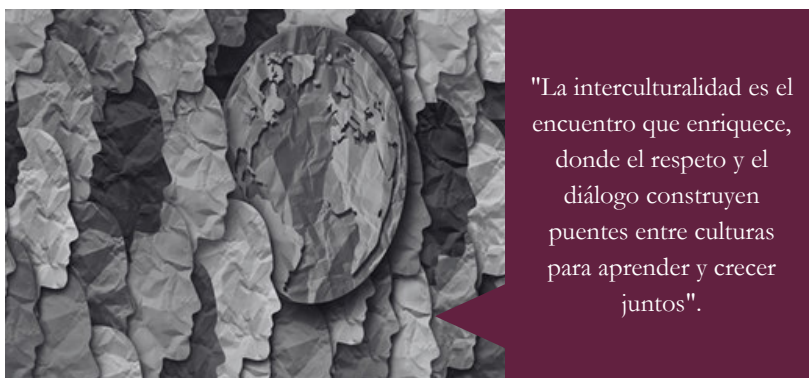
Principios fundamentales del enfoque intercultural:

1. Reconocimiento de la diversidad: se parte del reconocimiento de que el Perú es un país plurinacional, pluricultural y multilingüe.
2. Equidad educativa: se busca garantizar igualdad de oportunidades y trato, eliminando la discriminación cultural o lingüística.
3. Diálogo intercultural: promueve la interacción horizontal entre saberes, sin jerarquizar culturas.
4. Relevancia cultural: los contenidos y metodologías deben tener pertinencia local y cultural.

En ese sentido, asumimos que la empatía, entendida como la capacidad de identificarse emocionalmente y ponerse en el lugar del otro, es un requisito indispensable en la inclusión y en los procesos formativos a la vez que se convierte en la base del respeto por la cultura de los participantes.

El programa de capacitación o plan anual de actividades académicas (PAAC) a registradores civiles de comunidades nativas y centros poblados con enfoque intercultural busca contribuir a que la población de los lugares más alejados del país pertenecientes a comunidades nativas se encuentre adecuadamente identificada y se registren correctamente todos los hechos vitales tales como nacimientos, matrimonios y defunciones.

Gráfico 11: La interculturalidad



Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

En este proceso formativo, la interculturalidad significa no solo visibilizar la cultura de los participantes, sino conocerla realmente y respetarla. Esto implica reconocer el idioma de los participantes, así como los recursos (humanos, educativos, entre otros) con los que cuenta la región en donde se realiza la capacitación. Es por ello que el capacitador debe conocer a los participantes y su cultura, desarrollando empatía a partir de la experiencia con las personas, sus vivencias y su contexto.

Es por ello que los facilitadores deben incorporar saberes locales, costumbres, cosmovisiones y lenguas originarias en su práctica andragógica y para ello deben haber participado de la capacitación del enfoque intercultural, siendo una capacitación determinada como uno de sus enfoques transversales en el Diseño Curricular Nacional del Perú.

2.7.6 Enfoque de género

El género es el conjunto de características sociales, culturales, políticas, económicas y atributos asignados a las personas en forma diferenciada de acuerdo con el sexo. Género refiere a las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres por razones sociales y culturales.

El enfoque de género es una perspectiva de análisis que nos permite mirar la realidad, identificando los roles que asumen mujeres y varones en nuestra sociedad, así como las relaciones de poder y desigualdad que se producen entre ellos y ellas. Este análisis nos posibilita conocer y explicar las causas que generan esas asimetrías e injusticias y formular medidas (políticas, mecanismos de acción afirmativa, normas, entre otras) que contribuyan a superar las brechas de género.

La aplicación del enfoque de género en las capacitaciones por formación laboral en el Perú, según lo dispuesto por SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), implica garantizar condiciones igualitarias para mujeres y hombres, y eliminar estereotipos, brechas y prácticas discriminatorias dentro de los procesos de capacitación del Estado.

El enfoque de género se contextualiza, reconociendo que existen desigualdades estructurales entre hombres y mujeres (y otras identidades de género), por lo que es necesario diseñar e implementar acciones diferenciadas que promuevan la igualdad real y efectiva. Y se aplica en las capacitaciones laborales, esto significa asegurar que tanto mujeres como hombres tengan igual acceso, participación, beneficios y reconocimiento.

⁸ Las brechas de género son diferencias objetivas y verificables basadas en patrones sociales y culturalmente arraigados, no tienen ninguna justificación y vulneran derechos fundamentales de las mujeres por el solo hecho de serlo.

¿Cómo el Estado peruano plantea que las entidades del estado fomenten la participación tanto de hombres como mujeres de manera equitativa?

A través de documentos normativos que requiere sean implementados:

Política Nacional de Igualdad de Género (MIMP, Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP):

- Establece como objetivo prioritario garantizar condiciones igualitarias para mujeres y hombres en el acceso al trabajo y al desarrollo de capacidades.
- Exige incorporar el enfoque de género en programas de capacitación y formación laboral, públicos y privados.

Ley N° 28983 – Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres:

- Obliga al Estado a promover la capacitación con igualdad de oportunidades y libre de discriminación.

Directiva de Capacitación y Gestión del Conocimiento (SERVIR, RSG N.º 100-2021-SERVIR/GPGSC):

- Señala que toda actividad de capacitación del Estado debe incluir transversalmente el enfoque de igualdad de género.
- Exige desagregar datos por sexo y evaluar brechas de acceso, permanencia y resultados en las capacitaciones.
- Guía para incorporar el enfoque de género en la capacitación (MIMP y SERVIR)
- Proporciona herramientas prácticas para identificar sesgos y promover el aprendizaje libre de estereotipos de género.

¿Cómo se aplica en la práctica?

En el diseño y planificación:

- Diagnóstico de brechas de género en el acceso y necesidades formativas.
- Elaboración de contenidos inclusivos, sin sesgos ni estereotipos.
- Diseño de materiales y ejemplos que reflejen diversidad de roles de género.

En la ejecución:

- Garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres.
- Promover la presencia de mujeres en roles técnicos o de liderazgo, tradicionalmente masculinizados.
- Asegurar condiciones logísticas accesibles, por ejemplo, horarios flexibles o cuidado infantil.

En la evaluación:

- Indicadores desagregados por género.
- Medición del impacto diferencial entre hombres y mujeres.
- Retroalimentación con perspectiva de género.

Ejemplo práctico:

Un curso de Dactiloscopia para registradores civiles del RENIEC y de las OREC, CC.NN, CC. PP puede:

- Incluir a mujeres en la convocatoria y usar lenguaje no sexista.
- Presentar casos de éxito de mujeres registradoras a nivel nacional.
- Asegurar condiciones adecuadas para que puedan asistir (lactarios, flexibilidad horaria).
- Evaluar si la capacitación ayudó a cerrar la brecha de capacitación.

Para concretar este enfoque al contexto del RENIEC, cabe destacar que tanto los contenidos como los recursos y materiales de capacitación que se utilizan promoverán el enfoque de equidad, buscando la construcción de relaciones basadas en la equidad y la armonía en la convivencia humana, buscando además desterrar prácticas basadas en las diferencias discriminatorias (como las prácticas por las diferencias de género, de origen étnico, de cultura, de religión, entre otras).

2.7.7 Enfoque de derechos

El enfoque de derechos implica que toda acción formativa debe partir del reconocimiento de que todas las personas son titulares de derechos, y que el Estado (y sus instituciones) tiene la obligación de garantizarlos, protegerlos y promoverlos. En el contexto de la capacitación laboral, este enfoque busca asegurar que los procesos formativos:

- Sean inclusivos, accesibles y equitativos.
- Fortalezcan el ejercicio de los derechos laborales, sociales, culturales y económicos.
- Promuevan la dignidad humana, la igualdad y la no discriminación.

Desde esta perspectiva, el Plan Nacional Perú busca lograr una sociedad inclusiva con un Estado que garantice los derechos de sus ciudadanos, como es el caso de los derechos al nombre y a la identidad. Estar debidamente identificados/as es el eje fundamental para el ejercicio de los derechos de mujeres y varones.

Plan Nacional de Derechos Humanos 2018–2021 (MIMP):

- Impulsa la incorporación del Enfoque basado en Derechos Humanos en políticas públicas, incluyendo programas de formación laboral.
- Promueve el acceso de poblaciones vulnerables (mujeres, personas con discapacidad, pueblos indígenas, jóvenes, personas LGTBI, entre otros) a oportunidades de desarrollo de capacidades.

Ley N° 29733 – Ley de Protección de Datos Personales:

- Establece el derecho a la privacidad e información en procesos como la inscripción, seguimiento y evaluación en las capacitaciones.

Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057) y directivas de SERVIR:

- SERVIR promueve el enfoque de derechos en la capacitación de servidores públicos, asegurando procesos justos, transparentes y sin discriminación.
- Se deben garantizar condiciones de participación igualitaria, sin sesgos ni barreras estructurales.

¿Cómo se aplica el enfoque a derechos en la capacitación laboral?

En el diseño:

- Realizar un análisis de derechos vulnerados o en riesgo, por grupo poblacional (mujeres, migrantes, personas con discapacidad, etc.).
- Incorporar contenidos que fortalezcan el conocimiento de los derechos laborales y sociales (por ejemplo, registradores civiles que funcionalmente dependen del RENIEC, pero administrativamente de sus alcaldías, hacer énfasis en su derecho de capacitarse para realizar la función registral, trabajo digno).
- Garantizar que la convocatoria sea abierta, clara y libre de discriminación.

En la ejecución:

- Asegurar igualdad de trato y condiciones durante el proceso formativo (accesibilidad, materiales, trato respetuoso).
- Promover el diálogo horizontal entre participantes y facilitadores.
- Usar lenguaje inclusivo y respetuoso de las identidades.

En la evaluación y seguimiento:

- Medir si la capacitación ha contribuido al ejercicio efectivo de derechos (capacitarse en los temas registrales de su competencia).
- Contar con mecanismos de quejas o denuncias ante actos discriminatorios o abusos durante el proceso.

Ejemplo práctico:

Una capacitación en Centros Poblados o Comunidades Nativas, en situación de pobreza:

- Usará un lenguaje comprensible y accesible.
- Brindará materiales adaptados para participantes con discapacidad.
- Asegurará que no haya exclusión por género, orientación sexual o etnicidad.

En tal sentido, la identidad es un derecho que permite a la persona ser reconocida como tal por la sociedad y por el Estado; y, a partir de ahí, posibilita el ejercicio de derechos y acceso a los servicios y programas estatales.

Aunque el enfoque de derechos proviene del ámbito de la promoción de los derechos humanos, desde la pedagogía puede entenderse más como un modelo pedagógico; es relevante porque permite visualizar al ser humano como sujeto activo de derechos (uno de los cuales es el derecho a la educación).

Asumimos que uno de los fines institucionales del RENIEC en tanto política pública nacional es el derecho a la identidad y que todas las propuestas pedagógicas buscan de manera directa o indirecta, promover este derecho, velar por su cumplimiento y cumplir el rol de garante del mismo, tal como lo disponen los acuerdos internacionales sobre derechos que ha suscrito y ratificado el Estado Peruano.

Módulo de Gestión Curricular

Presentación

Antes de leer este módulo, te invito a que leas estos conceptos que te permitirán comprender lo descrito en el presente módulo.

A continuación, se definen algunos conceptos:

Competencias

El desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real.¹⁰

El SERVIR lo define como: “Las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado”.¹¹

Diseño curricular

Forma organizada que da repuesta a las exigencias que la institución tiene y que deben ser atendidas por la capacitación. Esta organización es cuidadosa y con un rigor teórico.

Planificar

Trata de dar respuesta a la pregunta ¿adónde ir? Utilizando un conjunto de procedimientos, elementos y requisitos todos ellos organizados para llegar a un objetivo considerando los recursos necesarios.

Planificación curricular o malla curricular

Es el acto de organizar todas las acciones, recursos, procesos entre otros. La planificación curricular comprende los diferentes elementos que intervienen en toda acción formativa intencionada y sistemática. La planificación también define los procesos de articulación de dichos componentes para el logro de los objetivos previstos con anterioridad.

¹⁰ RPE N°320-2017-SERVIR/PE 29DIC 2017 Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos públicos, hace referencia a los conceptos de Competencias – Referencia. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en la Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el sector público señala: Desempeño observable, Puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado, metas esperables, valor público, organización real- págs. 6

¹¹ RPE N° 093.2016-SERVIR - PE

Plan de Clase

Es el documento que sirve como base para la elaboración del sílabo. En este documento se ve la interrelación de los contenidos, metodología, competencias, herramientas, actores, materiales, tiempo, entre otros, con un solo fin de que la capacitación logre el objetivo previsto.

2.2 Metodología de enseñanza

EL APRENDIZAJE + ACCIÓN (A+A)

Contexto y descripción de la metodología¹²

El modelo Aprendizaje-Acción (también conocido como Aprendizaje Servicio) se ha formalizado como una metodología de enseñanza aprendizaje que presenta una forma específica de concebir la enseñanza y el rol de las y los docentes en la formación de futuros profesionales. De acuerdo con Furco y Billig (2002), se trata de “(...) metodología pedagógica experiencial, que se puede definir como la integración de actividades de servicio a la comunidad en el currículum académico, donde los alumnos utilizan los contenidos y herramientas académicas en atención a necesidades genuinas de una comunidad...” (p.25).

La metodología de la enseñanza es una forma de dar valor a las actividades que se realizan en el aula en las modalidades en que se imparta la capacitación; para ello debe de haber un compromiso del docente/facilitador para potenciar el aprendizaje de los participantes.

Es importante plantear que una metodología didáctica supone una manera concreta de enseñar, el método supone un camino y una herramienta concreta que utilizamos para transmitir los contenidos, procedimientos y principios al estudiantado y que se cumplan los objetivos de aprendizaje propuestos por el docente/facilitador. Pero, ¿qué hay detrás de la elección de una metodología didáctica?

Elegir una forma de enseñar frente a otra no es casual ni aleatorio. Por el contrario, esta elección depende de diversos factores.

- Un aspecto que influye es la experiencia previa del docente, experiencia en observar enseñar a otros. Este proceso se denomina modelado, porque se han tenido ‘modelos’ de enseñanza en esa o en otra disciplina.

¹² Esta sección hace uso extensivo del documento Guía UCEN de Apoyo Docente para el Desarrollo de Asignaturas A+A.

- Otro aspecto que influye son las concepciones propias sobre lo que supone enseñar o aprender. Por ejemplo, si un docente concibe que aprender supone escuchar conceptos establecidos y que enseñar supone transmitirlos, elegirá una metodología más expositiva que otro docente que concibe que el alumnado tienen conocimientos previos (aunque ingenuos) y que enseñar supone ayudar a que el alumnado descubra o se interroge por ellos.
- Un tercer aspecto, relacionado con lo anterior, es que suele existir una relación entre la metodología que elige el docente y sus objetivos de enseñanza. No sería la misma metodología escogida por un docente que quiere que el participante piense, formule preguntas, plantee problemas que aquel que pretende que el participante conozca y reproduzca literalmente los contenidos.
- Un cuarto aspecto tiene que ver con el participante (su edad, intereses, nivel de conocimientos, entre otros). Por ejemplo, un docente que imparte clases en la enseñanza infantil elegirá metodologías más abiertas y participativas que aquellos que imparten clase en la universidad a un gran grupo, que están más centrados en la metodología expositiva.
- Finalmente, depende del contenido, porque si es un contenido práctico o aplicado podremos usar una metodología diferente a cuando impartimos un contenido teórico.

Todos estos aspectos pueden ser más o menos implícitos o automatizados por el docente, que escoge una metodología sin que, necesariamente, tome conciencia de los factores que orientan su elección. Por tanto y a modo de ejemplo, en la siguiente tabla se presenta como influye lo que entendemos con la metodología usada:

Tabla 10: Relación de concepciones y metodología

SI ENTENDEMOS QUE	ENTONCES NUESTRA METODOLOGÍA CONSISTIRÍA EN:
El aprendizaje consiste en que el alumnado adquiera una serie de respuestas o habilidades...	... en centrarse en los ejercicios y en la práctica
El aprendizaje consiste en adquirir conocimientos...	... en la exposición de contenidos para que el alumnado los adquiera
El aprendizaje consiste en la construcción del conocimiento por parte del alumnado...	... en la interacción y fomentará la participación del alumnado, generando reflexiones sobre la realidad y dándoles posibilidades de experiencia y contraste con lo que enseñamos

Fuente: Hernández, 1991; Gallagher, 1994; García, 1998

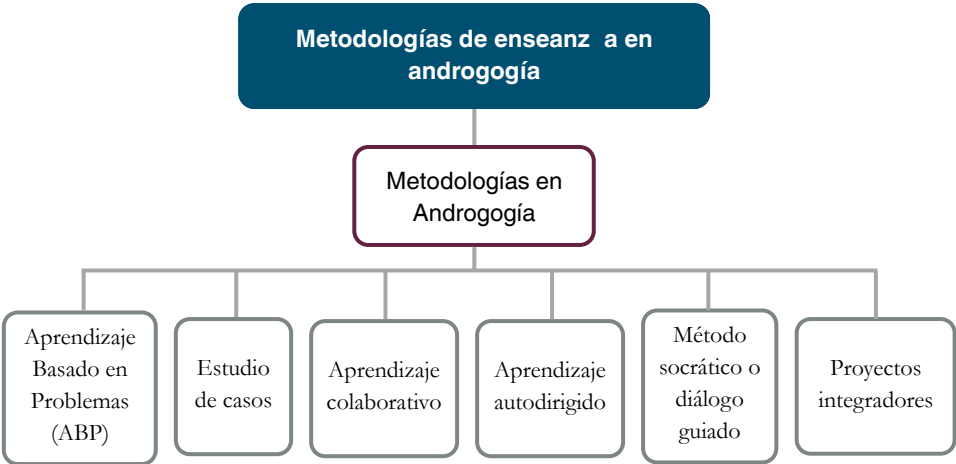
Métodos a aplicar en la metodología de enseñanza utilizada por el facilitador:

Tabla 11: Metodologías de la enseñanza

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO APLICADO
Aprendizaje basado en problemas (ABP)	Se parte de un problema real que el adulto debe resolver.	Resolver un caso práctico sobre gestión empresarial.
Estudio de casos	Análisis y debate de situaciones reales o simuladas.	Caso clínico para personal de salud.
Aprendizaje colaborativo	Trabajo en grupo donde los adultos intercambian experiencias y soluciones.	Proyectos grupales para resolver una situación local.
Aprendizaje autodirigido	El adulto toma el control de su proceso de aprendizaje.	Cursos en línea con ritmo propio.
Role-playing o simulaciones	Se simulan situaciones para practicar habilidades.	Simulación de entrevistas de trabajo.
Método socrático o diálogo guiado	Uso del diálogo y preguntas para guiar el pensamiento crítico.	Debate sobre dilemas éticos en el aula.
Proyectos integradores	Desarrollo de un producto o solución aplicable a su contexto.	Crear un plan de negocios o propuesta social.

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

Gráfico 12: Metodologías de la enseñanza en la andragogía



Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Los docentes/facilitadores de la OFCI deben contar con las competencias para poder adaptar su manera de transmitir conocimientos (A+A) teniendo en cuenta los elementos que conforman la enseñanza – aprendizaje.

Los elementos que conforman la enseñanza - aprendizaje son:

Tabla 12: Elementos de la enseñanza aprendizaje

PERSONAS	RECURSOS
Facilitador / docente	Materiales educativos: presentaciones en diferentes formatos (PPT, CANVA, etc)
Tutor	Guía del participante (PDF, resumen en PPT al iniciar la capacitación y dar a conocer a los participantes)
Participantes	Laptop, Block de notas físico o lógico, entre otros.
Coordinador Académico	Registros de inscripción, asistencia, asegurar ambiente físico (aula – sillas, mesas, proyector y materiales didácticos) ambiente lógico trasladar requerimiento al administrador de la PEV.
Administrador de la PEV	Ambiente educativo virtual - Plataformas Educativas Virtuales (Moodle, Chamilo, LearnPress, Blackboard, entre otros)

Fuente: Elaborado por OFCI

Una vez que has podido conocer el marco teórico de la conceptualización sobre metodología de la enseñanza, podemos afirmar que en el RENIEC se capacita a los servidores civiles, funcionarios y registradores civiles de las OREC, CC.NN, CC.PP con la finalidad de cerrar brechas y que se logre alcanzar los objetivos estratégicos institucionales en beneficio de los ciudadanos, y para ello se han identificado líneas de capacitación las mismas que se van reformulando de manera continua a través del Plan Anual de Actividades Académicas (PAAC).

2.2 Principios de la metodología de enseñanza

Los principios de la metodología de la enseñanza son los fundamentos teóricos y prácticos que orientan la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos principios garantizan que el proceso educativo sea efectivo, significativo y adaptado a las necesidades del alumnado.

Los principios más importantes de la metodología de la enseñanza:

Tabla 13: Características de los principios de la metodología de enseñanza

ITEM	PRINCIPIOS	CARACTERÍSTICAS DEL PRINCIPIO	FACILITADORES/D OCENTE
1	La necesidad de saber	Los participantes, que se disponen a aprender ponen mucha energía en comprender los beneficios que obtendrán.	Deben entregar herramientas que le permitan a los participantes a darse cuenta de su necesidad de aprender para mejorar su desempeño.
2	El concepto personal	Son responsables de sus acciones.	Los que lideren los procesos de capacitación, puede desarrollar estrategias que permita pasar de participantes dependientes a participantes autodirigidos.
3	La experiencia previa	Tienen la experiencia de estar desarrollando actividades, tareas alineadas a las funciones del puesto en cumplimiento de los objetivos del proceso donde laboran.	En el diseño de ambientes instruccionales se tome en cuenta el background de los servidores y se construyen recursos o materiales que se hagan cargo de ella. Cuidar el lenguaje, aplicar formatos de Documentos Normativos vigentes de ser el caso.
4	Disposición para aprender – inclinación al aprendizaje.	Los adultos SI están dispuestos a aprender, pero la disposición estará principalmente hacia aquellas materias o herramientas que les permita enfrentar de mejor manera las situaciones de la vida real o funciones laborales.	Deben estar actualizados, no sólo en el contenido temático que imparte sino en todo el contexto general de lo que ocurre en la entidad, como actualización de normativas internas, casos que se presentan por la naturaleza de la entidad, comunicados internos, entre otros. Para ello se debe generar capacitaciones que fortalezcan el desempeño laboral y resolución de problemas o casos.
5	Sistematicidad	El proceso de enseñanza debe ser organizado, coherente y progresivo.	Seguir una secuencia lógica de contenidos, sin saltos arbitrarios.
6	Motivación	Si bien muchos adultos están pre dispuestos a aprender, pero pueden existir muchos obstáculos: el escaso tiempo libre, prejuicios sobre su capacidad de aprendizaje, limitaciones tecnológicas, entre otros.	La capacitación debe partir por un proceso de sensibilización entorno a las motivaciones internas de los servidores civiles y su constante deseo de mejorar. Para ello se puede, incorporar retos, recompensas, temas de interés y metodologías dinámicas.
7	Creatividad y pensamiento crítico	La enseñanza debe desarrollar la capacidad de pensar con autonomía, cuestionar y crear.	Promover debates, resolución de dilemas, investigación y producción de ideas nuevas.

Fuente: Adaptado por Lic. Janet Irene Sucasaca Valeriano □ Docente de la OFCI

Estos principios no actúan de forma aislada, sino que se interrelacionan para formar un proceso de enseñanza integral y centrado en el participante.

Es así que la metodología aplicada en la enseñanza aprendizaje, es la constructivista¹³, toda vez que se aplica los principios de su teoría y son:

Gráfico 13: Principios del aprendizaje constructivista



2.2 Características de la planificación curricular

¿Qué características tiene la planificación curricular por competencias?

- Al ser un proceso fundamental del sistema de capacitación se debe cuidar la comprensión y operatividad de las características que se deben tener en cuenta al momento de diseñar planes curriculares. Dichas características son las siguientes:

a) Integra los objetivos de la institución y los instrumentos de gestión

El diseño curricular por competencias tiene como referente principal los perfiles de competencias. Ello implica diseñar el currículo, que contiene las materias de capacitación, desde el nivel macro (los objetivos de la institución) al nivel micro (los planes operativos de las áreas funcionales). En ese sentido, el plan curricular o PAAC no se reduce a un listado de contenidos, temas o cursos, sino que responde a metas y objetivos institucionales.

¹³ Basado en los aportes de Piaget y Vygotsky a mediados del s. XX. Concibe a la educación como la interacción entre factores innatos y ambientales, pretende desarrollar aprendizajes significativos que el participante pueda entregar y trasladar a su memoria a largo plazo.

El SERVIR es el ente rector del Sistema de Recursos Humanos, y los lineamientos que emite sobre este son aplicables a todas las entidades de la administración pública. Exige a las instituciones públicas diseñar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), el mismo que contiene acciones de capacitación como cursos, talleres, seminarios, conferencias, programas especializados, pasantías u otros que no conduzcan a la obtención del grado académico o título profesional y que permitan, en corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía. Es así que lo que busca es que su implementación dé respuesta a objetivos concretos, derivados de las necesidades de la institución y de las brechas de capacitación identificadas en la etapa de diagnóstico.

b) Enfoca el desempeño o laboral

Los planes curriculares no son un listado de contenidos y/o acciones de capacitación; su énfasis radica en el desarrollo de la competencia que permitirá al servidor civil o participante un mejor desempeño del puesto laboral. Para ello tiene como referente el perfil por competencia, en ese sentido las experiencias y/o situaciones de aprendizaje se suman a los conocimientos.

c) Genera aprendizajes aplicables a situaciones concretas

La planificación curricular por competencias tiene como objetivo esencial desarrollar la capacidad de los participantes para enfrentar y resolver situaciones concretas. De esta forma, las competencias permitirán a las personas hacer uso de lo que saben poniéndolo en práctica y así mejorar su desempeño.

2.2 Características de la planificación curricular

Los elementos de la planificación curricular son componentes fundamentales que permiten organizar, estructurar y guiar el proceso educativo. Estos elementos aseguran que la enseñanza sea coherente, pertinente y orientada a lograr aprendizajes significativos. Los principales son:

a) Fines y objetivos educativos:

Indican qué se espera lograr con la capacitación. Los fines son metas amplias y de largo plazo, mientras que los objetivos son más específicos y medibles, los cuales se encuentran determinados en el PAAC.

b) Contenidos:

Son los saberes que se van a enseñar y aprender. Incluyen conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Se dividen comúnmente en:

- Conceptuales (saberes).
- Procedimentales (saber hacer).

- Actitudinales (ser y convivir).

c) Metodología:

Conjunto de estrategias, enfoques y actividades que el docente utiliza para facilitar el aprendizaje. Incluye técnicas didácticas, estilos de enseñanza y recursos educativos.

d) Evaluación:

Proceso para verificar el logro de los objetivos de aprendizaje. Se planifican criterios, instrumentos y momentos de evaluación (diagnóstica, formativa y sumativa).

- Ejemplo:
 - Diagnóstica: Cuestionario inicial sobre conocimientos y actitudes en el tema a capacitar.
 - Formativa: Participación en dinámicas, aportes en debates y resolución de casos.
 - Sumativa: Evaluación práctica (simulación), autoevaluación y evaluación por pares. Reflexión escrita sobre aprendizajes y mejoras personales.

e) Temporalización:

Distribución del tiempo para el desarrollo de los contenidos y actividades. Establece una secuencia lógica y cronológica del proceso de enseñanza-aprendizaje.

f) Recursos didácticos:

Materiales y herramientas que apoyan el desarrollo de las actividades (libros, tecnologías, material audiovisual, videos, guías prácticas, plantillas o formatos, ppt, evaluaciones escritas, etc.).

g) Contexto:

Consideración del entorno social, cultural y económico de los participantes. Permite adaptar la malla curricular a las características y necesidades del requerimiento de capacitación.

Si bien la planificación curricular está compuesta por varios elementos, la OFCI la aplica de la siguiente manera:

- Contenidos temáticos; enfocado en el aspecto teórico, la metodología aplicada por el facilitador está centrada en el participante.
- Competencias; se abocará en un trabajo que facilite la aplicación de la teoría, en los procesos y la toma de decisiones y determinará en qué momento hay que aplicar dicha teoría y procedimiento.

Entonces los elementos de la planificación constituyen todas aquellas piezas que

cumplen con una función y desarrollan encargos específicos dentro de la planificación curricular. Dentro del Sistema de Gestión de la Capacitación de la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad del RENIEC, la planificación curricular comprende:

Tabla 14: Elementos de Planificación Curricular

ELEMENTO DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR	DESCRIPCIÓN / QUE ATIENDE	PREGUNTAS	ASPECTOS QUE ATIENDE
Perfil del participante	Define las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que se espera que logre el participante al finalizar el proceso formativo por línea de capacitación.	¿A quién va a capacitar?	Formación integral del participante, alineación con el contexto laboral.
Objetivos	Señalan lo que se espera que los participantes aprendan en relación con conocimientos, habilidades y actitudes.	¿Para qué capacitar?	Orientación del proceso de capacitación en el PAAC, establecimiento de metas claras y medibles.
Contenidos generales	Temas, conceptos, procedimientos y actitudes que se deben abordar para cumplir los objetivos.	¿Qué se aprende?	Desarrollo de conocimientos, habilidades cognitivas y competencias específicas.
Estrategias metodológicas	Métodos, técnicas y recursos que se emplearán para facilitar el aprendizaje.	¿Cómo se aprende?	Adecuación al estilo de aprendizaje, desarrollo de competencias, aprendizaje activo y significativo.
Evaluación	Formas y criterios para valorar el nivel de logro de los objetivos y el desarrollo de competencias determinados en el PAAC	¿Qué y cómo evaluar?	Mejora continua, toma de decisiones pedagógicas, retroalimentación y verificación del aprendizaje.
Recursos didácticos	Herramientas, materiales y medios que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.	¿Qué se necesita?	Apoyo visual, práctico y tecnológico que enriquece la experiencia educativa.
Secuenciación o temporalización	Organización cronológica y progresiva de los contenidos y actividades.	¿Cuánto tiempo demora?	Coherencia en el desarrollo del aprendizaje, manejo efectivo del tiempo y progresión pedagógica.
Contexto de la capacitación y diagnóstico	Análisis del entorno, necesidades del grupo y condiciones institucionales.	¿Cuáles son las circunstancias?	Adaptación del PAAC a la realidad del grupo, pertinencia y relevancia del proceso de capacitación.

Fuente: Adaptado por Lic. Janet Irene Sucasaca Valeriano □ Docente de la OFCI

2.2.2 Consideraciones a tener en cuenta para la aplicación de los elementos de la planificación curricular

a) Perfiles

Los perfiles se definen como un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que posee una persona y que se traducen en comportamientos que llevan a un buen desempeño laboral y a la realización exitosa de una tarea o actividad para la cual fue convocado (a) para ese puesto de trabajo.

b) Objetivos por línea de capacitación

Los objetivos constituyen elementos programáticos que expresan un propósito o finalidad, hacia donde deben dirigirse las acciones, esfuerzos y recursos de la capacitación. Estos objetivos, a su vez, deben estar sintonizados con los objetivos, misión y visión de la institución. Son intenciones y/o propósitos concretos.

c) Identificar las competencias generales

Las competencias se formulan a partir de los objetivos de capacitación. Mientras que los objetivos aluden a las intenciones y propósitos, las competencias hacen referencia al perfil del puesto del servidor. En esta línea, en el Plan de Desarrollo de Personas del RENIEC se entiende las competencias como “Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado”.¹⁴

d) Contenido temático

Comprende la organización de los contenidos temáticos en unidades de aprendizaje o módulo o sesiones, debe integrar metodologías, procedimientos y los criterios de evaluación.

Como organizador de contenidos temáticos busca responder a dos preguntas:

- ¿Qué debe saber y saber hacer el sujeto de la capacitación?
- ¿Cómo y con qué van a adquirir el saber, el saber hacer y el ser, los sujetos de la capacitación?

¹⁴ RPE – 141-2016-SERVIR-PE (08AGOS2016) “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades pública” página 2 de 36.

Parte de la respuesta del cómo y con qué se adquiere el saber, el saber hacer y el ser. Para los sujetos de la capacitación implica desarrollar los enfoques institucionales. Estos, a diferencia de otros temas, para ser introducidos en la planificación curricular es importante que los docentes, directivos o funcionarios y equipo administrativo estén sensibilizados en la temática de cada uno de los enfoques, de tal manera que puedan expresarse en acciones concretas.

Para ampliar la comprensión de cómo las competencias se relacionan con los enfoques institucionales leamos la misión institucional del RENIEC ¹⁵:

“Registrar, actualizar y unificar la identificación y hechos vitales o actos relativos al estado civil de las personas; participar del sistema electoral; promover el uso de servicios digitales y brindar información confiable a entidades públicas y privadas con una atención multicanal de calidad y calidez, inclusiva, intensiva en el uso de la tecnología y con personal calificado.”

En el análisis interpretativo del alineamiento del OEI.01. Mejorar la calidad de los servicios de registro de identificación y registro civil con un acceso simplificado e integrado en beneficio de la población ¹⁶, está relacionado a que los compromisos que el RENIEC ha asumido los debe cumplir desde una práctica en donde identifica a la población vulnerable y elabora sus planes y programas para atenderla; es decir, no desde cualquier práctica sino una con enfoque intercultural, que identifique las culturas y establezca estrategias de intervención con respecto a las costumbres e idiomas entre otras.

e) Estrategias educativas

Las estrategias implican responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo lograr en los participantes desarrollar competencias?
 - Con actividades relacionadas a su función o puesto laboral, dinámicas que despierten el interés del participante, aplicar instrumentos y materiales didácticos.
- ¿Cómo se desarrollará la capacitación?
 - Debe de contemplar la modalidad de enseñanza, para ello es el facilitador el que determina la modalidad teniendo en cuenta el tipo de capacitación y el tema a abordar, por lo que puede desarrollarse en las siguientes modalidades: presencial, semipresencial o a distancia.

¹⁵ Plan Estratégico Institucional 2021-2027 ampliado, página 22

¹⁶ Plan Estratégico Institucional 2021-2027 ampliado, página 22

- Ello está referido al lugar de la capacitación: en el trabajo, fuera del trabajo, etc. Por otro lado, tiene que ver con la definición de las estrategias didácticas que se emplearán en el desarrollo de los temas, que nos llevarán a lograr las competencias: estudios de caso, talleres prácticos, seminarios, estudios de grupo, conferencias, etc.
- Es muy importante resaltar que los enfoques institucionales también deben estar presentes en el diseño de estrategias educativas.

f) Sistema de evaluación

La evaluación contemplada en la planificación curricular tiene por finalidad establecer el tipo de evaluación que se aplicará para verificar el nivel de logro de las capacidades y competencias alcanzado por los participantes.

El modelo de plan curricular, de la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad del RENIEC, definido en términos de competencia, requiere una evaluación alineada con todos los demás elementos. Una evaluación que recoge solamente respuestas de orden cognitivo (conocer) deja de lado la parte procedimental (el saber hacer) y actitudinal (saber ser).

Al respecto, el sistema de evaluación está en relación con el tipo de la acción capacitación y se encuentra alineado al nivel de aprendizaje de la etapa de evaluación del ciclo del proceso de la capacitación.

Gráfico 14: Sistema de evaluación



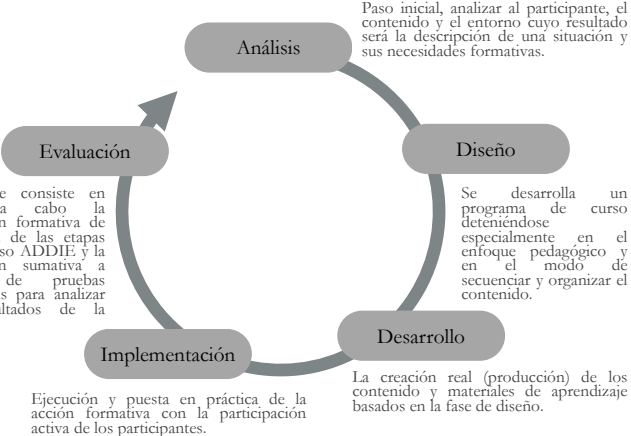
Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

2.2.2 Etapas de la planificación curricular

Las etapas de la planificación curricular son pasos organizados que permiten diseñar, implementar y evaluar un plan curricular de forma coherente y eficaz. Estas etapas aseguran que el proceso de enseñanza-aprendizaje responda a las necesidades del contexto, los objetivos de la capacitación y el perfil del beneficiario de capacitación o participante.

Una vez que se ha identificado los elementos de la planificación curricular se procede a organizarlos por etapas. En cuanto a las etapas de la planificación curricular, se propone cuatro etapas, las cuales se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 15: Etapas de la Planificación Curricular

1. Diseño Instruccional	Se plantea como un proceso sistemático con actividades interrelacionadas que nos permiten crear ambientes que realmente faciliten, de forma mediada, los procesos de construcción de conocimiento. Existen varios modelos de Diseño Instruccionales, pero en la OFCI aplica el Modelo ADDIE, el cual es un proceso interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicial de la siguiente fase. ADDIE es el modelo base de DI, pues contiene las fases esenciales del mismo.  Análisis Paso inicial, analizar al participante, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas. Diseño Se desarrolla un programa de curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido. Desarrollo La creación real (producción) de los contenido y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño. Implementación Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación activa de los participantes. Evaluación Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción.
2. Implementación	La implementación es el proceso de previsión y generación de las condiciones necesarias para el óptimo desarrollo de las acciones formativas comprendidas en el Plan de Capacitación.
3. Ejecución	La parte de ejecución comprende la puesta en marcha del plan de capacitación, haciendo uso de todas las condiciones que fueron generadas en la fase de implementación.
4. Evaluación	La evaluación en el marco del proceso de formación laboral, puede definirse como un proceso sistemático y continuo, que hace posible la valoración, de la evolución y resultados del aprendizaje de los participantes, respecto a los objetivos propuestos.

Fuente: Adaptado - Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Nota: Cabe destacar que para la implementación, ejecución y evaluación existen módulos independientes, dentro del Sistema de Gestión de la Capacitación.

A través de la planificación curricular se busca trazar los procesos pedagógicos comprendidos en un plan de capacitación que haga posible remontar las brechas identificadas, desarrollando nuevas capacidades o fortaleciendo aquellas que ya poseen los participantes, en este caso los servidores civiles del RENIEC y/o Registradores Civiles de OREC, CC. NN, CC.PP.

Los docentes/facilitadores deben considerar el diagnóstico de necesidades de capacitación, el mismo que permitirá identificar las brechas de capacidades existentes entre el perfil de capacidades deseado y el real, es decir, las capacidades que debieran tener los participantes y las que realmente tienen.

La planificación curricular deberá apuntar a disminuir esa brecha y tratar que el perfil del servidor se acerque al deseado por la institución. De este modo se relacionan la planificación curricular y el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Respondamos las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cuáles son los documentos normativos que conoces de tu entidad?
- 2. ¿Conoces el Plan de Desarrollo de Personas? Si la respuesta es Sí, ¿en qué capacitaciones consideras que todos los servidores del RENIEC deben de participar?

Procesos de la planificación curricular

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Perú, establece un proceso estructurado para la planificación de la capacitación en las entidades públicas. Este proceso se compone de tres etapas clave:

1. Planificación

Cada entidad pública debe identificar y definir sus necesidades de capacitación mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). Este diagnóstico permite alinear la formación con los objetivos institucionales y los perfiles de los puestos. Las acciones de capacitación identificadas se incorporan en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP).

2. Ejecución

Esta fase implica la implementación de las acciones de capacitación previstas en el PDP. Incluye la selección de proveedores idóneos y el monitoreo del desarrollo de las actividades. Se busca asegurar la participación activa de los servidores civiles.

3. Evaluación

La evaluación busca medir los resultados de la capacitación. SERVIR propone un modelo de evaluación en cuatro niveles:

- 1.Reacción: Satisfacción de los participantes.
- 2.Aprendizaje: Nivel de conocimientos adquiridos.
- 3.Aplicación: Grado de aplicación en el entorno laboral.
- 4.Impacto: Efecto en los resultados institucionales.

Este enfoque busca fortalecer las competencias de los servidores públicos y mejorar la calidad del servicio al ciudadano.

En el RENIEC, la etapa de planificación la abordamos siempre alineados a las disposiciones del ente rector en materia de la capacitación SERVIR.

Es por ello que, para abordar y desarrollar la etapa de planificación tenemos en cuenta que los procesos de la planificación curricular son acciones dinámicas y articuladas que permiten diseñar, ejecutar y evaluar el plan de actividades de capacitación (PAAC). A continuación, se presentan los seis procesos fundamentales para el desarrollo de las capacitaciones.

Para ello antes de iniciar con el siguiente módulo vamos a ver un cuadro comparativo entre la planificación curricular y la planificación didáctica:

Tabla 16: Definiciones de Planificación Curricular y Didáctica

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planificación Curricular	Es el diseño general del proceso educativo. Se realiza a nivel institucional a través del PAAC. Define qué se debe enseñar, con qué propósito y en qué línea de capacitación. Está orientada por políticas institucionales y función de la OFCI.
Planificación Didáctica	Es la traducción concreta del PAAC a la ejecución de la capacitación. Detalla cómo se va enseñar y evaluar en una clase o unidad específica. La realiza el docente considerando su grupo de participantes.

Fuente: Adaptado por CORPORACIEN CONGRAINS E.I.R.L

Tabla 17: Aspectos que conforma la Planificación Curricular y Didáctica

ASPECTO QUE LO CONFORMAN	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA
Nivel	Macro (nacional, institucional)	Micro (aula, clase, unidad de aprendizaje)
Responsable	Jefe de la OFCI, coordinación académica, diseñadores curriculares, docente responsable del proceso de la gestión de capacitación.	Docente o equipo docente
Propósito	Establecer lineamientos generales del proceso de gestión de la capacitación	Operativizar el PAAC en actividades concretas
Elementos que la conforman	• Perfil de los participantes por línea de capacitación. • Objetivos generales o competencias generales por línea de capacitación. • Ejes temáticos o líneas de capacitación. • Contenidos mínimos. • Criterios de evaluación o sistema de evaluación. • Secuencia general de aprendizajes.	• Objetivos específicos y competencias. • Contenidos seleccionados. • Actividades de enseñanza. • Recursos didácticos. • Estrategias metodológicas. • Evaluación concreta.
Temporalidad	Largo plazo (semestral, niveles de capacitación)	Corto y mediano plazo (clases, semanas, unidades de aprendizaje)
Grado de especificidad	Bajo: orienta y estructura	Alto: precisa lo que se hará clase a clase

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

Módulo de Gestión Didáctica

1.2 Planificación didáctica

La **planificación didáctica** es el proceso mediante el cual el capacitador organiza anticipadamente los contenidos, objetivos, metodologías, actividades, recursos y formas de evaluación que guiarán el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su propósito es asegurar que la enseñanza sea coherente, estructurada y adaptada a las características del grupo de alumnos o participantes.

Es así que este proceso se concibe como la previsión, anticipación y toma de decisiones respecto a cuál es el mejor “curso de acción”, el mejor método o conjunto de pasos a seguir en cada actividad de capacitación para el logro de los objetivos de aprendizaje definidos.

Por eso, el objetivo central de este proceso es diseñar y organizar las acciones e interacciones a desarrollar en cada actividad de capacitación con el propósito de que los participantes logren las capacidades y competencias propuestas; así como también definir los recursos de apoyo con los que se deberá contar para ello.

Esta planificación, si bien es cierto es responsabilidad directa del capacitador que tendrá a su cargo el desarrollo de la capacitación, también es cierto que una buena planificación siempre es, necesariamente, una acción colectiva del equipo formador; es decir, debemos de organizarla de tal manera que:

- Cumpla con los enfoques metodológicos que el equipo capacitador ha hecho.
- Se cuide de incorporar las observaciones sobre el contexto y los participantes.
- Sea formulada con criterios similares; esto es, obedezca a una plantilla de planificación didáctica consensuada.
- Es recomendable contar con la mirada y opinión de algún miembro del equipo capacitador, distinto a quien se ha hecho cargo de la actividad y la ha planificado.
- Se registre con fecha, responsable y que cada recurso elaborado sea debidamente refrendado por la fuente de donde se tomó o diseñó.
- Se suma la experiencia individual a los saberes colectivos.

Para el desarrollo de la planificación didáctica debemos considerar lo siguiente:

1. Análisis del contexto y diagnóstico inicial:

- Conocer a los participantes o participantes: sus intereses, necesidades, nivel de conocimiento previo, ritmos de aprendizaje, aplica el resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Considerar el entorno sociocultural y las condiciones de la entidad (recursos, tiempos, normativa, etc.).

2. Determinación de objetivos o propósitos de aprendizaje:

- Establecer qué se espera que los participantes en la capacitación logren al finalizar una unidad o sesión.
- Estos deben ser claros, medibles y alineados con el plan de actividades académicas (PAAC).

3. Selección y organización de contenidos:

- Elegir los temas a elaborar, priorizando los más relevantes y adecuados para el nivel de los participantes.
- Ordenar los contenidos en una secuencia lógica y progresiva.

4. Elección de estrategias metodológicas:

- Determinar cómo se enseñarán los contenidos (exposición, aprendizaje cooperativo, proyectos, resolución de problemas, etc.).
- Buscar métodos activos que promuevan el pensamiento crítico y la participación.

5. Diseño de actividades de aprendizaje:

- Crear actividades variadas (individuales, grupales, prácticas, reflexivas) que ayuden a alcanzar los objetivos.
- Asegurar que sean motivadoras, significativas y accesibles para todo el grupo.

6. Recursos didácticos:

- Planificar qué materiales o herramientas se utilizarán (libros, TIC, videos, juegos, materiales impresos, etc.).

7. Evaluación:

- Establecer cómo se valorará el aprendizaje.
- Incluir instrumentos e indicadores que permitan evaluar tanto el proceso como los resultados.
- Prever instancias de autoevaluación y coevaluación.

Implementación de la planificación didáctica

- Aplicación o ejecución: El docente/facilitador, lleva a la práctica la planificación, ajustando dinámicamente según lo que ocurre en la clase.
- Flexibilidad: Aunque la planificación es una guía, debe poder adaptarse si las circunstancias lo requieren (por ejemplo, si los participantes presentan más dificultades de las previstas).
- Seguimiento y ajuste: Se observa constantemente el avance del grupo y se realizan ajustes en tiempo real o a lo largo de lo que dure la capacitación.

En el módulo de gestión curricular, se logró conocer el proceso de planificación curricular; a continuación, se presentan las actividades que se desarrollan en el proceso de la planificación curricular, el cual forma parte de la gestión didáctica. El proceso mencionado se implementa a través de las siguientes actividades:

Gráfico 15: Actividades del proceso de planificación curricular



Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Paso 1: Definición de objetivos generales de capacitación

Los objetivos generales de capacitación son enunciados que definen de manera integral o global las capacidades que los servidores deben haber adquirido al finalizar el proceso de capacitación.

Para definir los objetivos de capacitación, se recomienda: 1) revisar los objetivos estratégicos institucionales; y, 2) revisar los perfiles de competencias. En ese sentido, dichos objetivos generales de capacitación deben articularse con esos dos elementos y guardar coherencia con ellos. Para definir los objetivos generales de capacitación, puede ser de ayuda responder a las siguientes preguntas:

- Para qué desarrollar el proceso de capacitación?
- ¿Qué queremos lograr en los participantes mediante la capacitación?

A continuación, se presenta un ejemplo de objetivo general, definido para un Plan de Capacitación dirigido a personal del RENIEC:

Ejemplo sobre el objetivo general de capacitación:

Desarrollar capacidades referidas a la atención de calidad al ciudadano, para el mejor desempeño de sus funciones, de acuerdo con las actividades que se desarrollan en su oficina registral o área, que está en contacto con los ciudadanos.

Paso 2: Determinación de contenido

La OFCI implementa desarrollar una matriz de competencias por línea de capacitación, teniendo en cuenta que en cumplimiento de la directiva del SERVIR las entidades del Estado deben completar la Matriz del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Para elaborar la matriz de competencias, que es parte del diagnóstico, se construyó una matriz en la cual se identificaron funciones, tareas y capacidades por cada tarea.

En esta etapa se trata de construir una nueva matriz que denominaremos de “brechas de competencias y capacidades”.

Para ello se ubicarán en la columna de la izquierda de la matriz las competencias definidas en el paso anterior, asignándole a cada competencia únicamente las capacidades correspondientes que fueron identificadas en el diagnóstico como “brechas de capacidad”.

Tabla 18: Ejemplo - brechas de competencias y capacidades

BRECHAS DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES / NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
COMPETENCIAS	BRECHA ▯ CAPACIDADES DESEADAS - CAPACIDADES REALES		
	Conocimientos Deseados - Conocimientos Reales	Habilidades Deseadas - Habilidades Reales	Actitudes Deseadas - Actitudes Reales
Realiza las inscripciones de hechos y actos vitales en concordancia con los procedimientos previstos por la Ley 26497 y su reglamento, así como otras disposiciones que el RENIEC ha desarrollado para tal fin.	Conoce los fundamentos y naturaleza jurídica de los procedimientos de los trámites que se realizan en el RENIEC.	Maneja los aplicativos informáticos del RENIEC.	Se identifica con la Misión Institucional.

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Posteriormente se define los ejes organizadores, los cuales son los grandes temas; a partir de ellos se definirán los módulos, sesiones o unidades de capacitación, y alrededor de los cuales se organizarán los objetivos y actividades de capacitación comprendidos en cada módulo.

Una vez definidos los ejes organizadores que darán denominación a los módulos de capacitación, se deben identificar las competencias y capacidades que corresponden a cada uno de estos.

Identificación de competencia por módulo, sesión o unidad de aprendizaje:

Tabla 19: Ejemplo - Identificación de competencia por módulo, sesión o unidad de aprendizaje

MÓDULOS	COMPETENCIAS	CAPACIDADES		
Módulo 1 Regularización Administrativa de Actas Registrales	Competencia 1	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
	Realiza correctamente modificaciones, correcciones y otros actos que modifiquen el estado civil de las personas naturales, en concordancia con la Ley 26497 y su Reglamento, así como con las directivas que el RENIEC ha desarrollado para tal fin.	Conoce la Ley Orgánica del RENIEC - Ley 26497 y su Reglamento.	Analiza expedientes con criterio lógico y jurídico.	Muestra disposición de servicio en la atención al público, acorde con la Misión de la institución.
		Conoce directivas para la Rectificación Administrativa de Actas y Reconstitución de Actas.	Elabora informes y resoluciones con óptima redacción y estructuración jurídica.	
	Competencia 2	... Continuar definiendo ...	... Continuar definiendo ...	... Continuar definiendo ...

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Para ello se asignarán a cada Módulo las competencias y capacidades que le correspondan. Estas competencias y capacidades se extraen de la matriz de competencias y capacidades.

Luego de haber definido los nombres de los módulos o sesiones de capacitación, y de haber identificado las competencias y capacidades de cada uno de dichos módulos, corresponde identificar los contenidos temáticos para cada uno de estos.

Para ello, puede ser de ayuda responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué temas o contenidos están implicados en el proceso de atención al público?
2. ¿Qué temas o contenidos temáticos se requiere conocer para lograr las competencias de cada módulo?

Tabla 20: Ejemplo - Identificación de competencia por módulo, sesión o unidad de aprendizaje

MÓDULOS	CONTENIDOS
Módulo 1 Regularización Administrativa de Actas Registrales	• Rectificación administrativa de actas de nacimiento con enmienda u omisión en el prenombre inscrito. • Notificación de la resolución admisorio o denegatorio en el procedimiento de rectificación administrativa. • Legitimidad de los peticionantes en el procedimiento de rectificación administrativa.
	• Reconstitución de oficio de actas registrales • Reconstitución de actas registrales, promovida a pedido de parte. • Notificación de la resolución admisorio o denegatorio en el procedimiento de reconstitución administrativa. • Ejecución de reconstitución de acta registral.
	• Atención al Público y Noción de Servicio al Ciudadano.

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Paso 3: Definir modalidad y técnicas de evaluación

Definir la modalidad y las técnicas que se emplearán en el proceso de capacitación, implica responder a:

¿Cómo se logrará desarrollar en los participantes las competencias y capacidades propuestas?

La modalidad y técnicas de capacitación pueden variar para cada uno de los módulos, aunque en el caso de la modalidad. Este procedimiento implica las siguientes secuencias:

1. Con relación a la modalidad de capacitación esta puede ser:
 - o Según el espacio en el cual se desarrollará la capacitación:
 - En el centro de trabajo
 - Fuera del centro de trabajo
 - o Según la forma de participación de los servidores:
 - Presencial
 - A distancia
 - Semipresencial
 - Virtual

La modalidad de capacitación deberá definirse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Naturaleza del eje o estructuración que da nombre a cada módulo, sesión o unidad de aprendizaje; puede realizarse utilizando la plataforma educativa virtual (PEV) y la naturaleza del tema necesariamente debe ser presencial. Usted puede aplicar la modalidad semi presencial.

- Naturaleza de las competencias y capacidades que se quieren desarrollar en cada módulo.
- Características de los servidores beneficiarios de la capacitación. Para esto el perfil elaborado resulta muy útil.
- Si los servidores son de las Oficinas Regionales a nivel nacional y el tema a capacitar es de alcance nacional se puede priorizar la capacitación virtual o a distancia utilizando la plataforma educativa virtual (PEV).
- Condiciones de infraestructura, mobiliario, equipamiento y recursos tecnológicos con que cuenta la institución.
- Presupuesto asignado.

Las técnicas de capacitación son las actividades concretas a través de las cuales se busca desarrollar las competencias y capacidades previstas. En esto la educación de adultos ha desarrollado una teoría sobre las técnicas que resultan más eficaces, y recomienda aquellas que se relacionan con la práctica, con el ámbito laboral del participante, bajo el enfoque de formación–acción, según el principio del aprender haciendo.

Para la definición de las técnicas de capacitación, se tendrán en cuenta los mismos criterios considerados para la definición de la modalidad de capacitación, a los cuales deberá sumarse la modalidad de capacitación elegida.

Existe una amplia gama de métodos y técnicas de capacitación, algunas de las cuales señalamos a continuación:

- Método de casos
- Discusión de grupos o grupos de estudio
- Conferencias
- Seminarios
- Foros
- Rotación de puestos
- Asignación de aprendices
- Pasantías
- Talleres

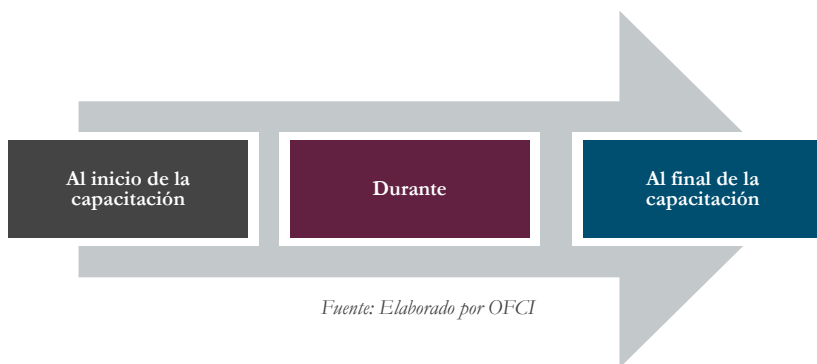
Paso 4: Diseño del sistema de evaluación

Este paso será desarrollado de manera integral en el presente módulo más adelante; sin embargo, haremos una breve referencia al sistema de evaluación.

La evaluación contemplada en la planificación curricular tiene por finalidad establecer el sistema de evaluación que se aplicará para verificar el nivel de logro de las capacidades (conocimientos y habilidades) y competencias alcanzado por los participantes.

La evaluación de competencias y capacidades como proceso permanente se desarrolla a lo largo de la actividad de capacitación. Así podemos distinguir tres momentos de evaluación:

Gráfico 16. Momentos de la evaluación



- La evaluación de Inicio implicará la evaluación de conocimientos previos, respecto a las capacidades correspondientes a cada uno de los módulos de capacitación.
- La evaluación durante el desarrollo de la capacitación permitirá verificar el progreso en el logro de las capacidades.
- La evaluación final tendrá como objetivo la verificación del logro de las capacidades al final de la capacitación.

Diseñar el sistema de evaluación implica responder un conjunto de preguntas, tales como:

- ¿Qué debemos evaluar?
- ¿Cómo evaluar?
- ¿Qué tipos de evaluación se aplicarán?
- ¿Qué procedimientos utilizaremos para evaluar?
- ¿Con qué evaluar? ¿Qué instrumentos emplearemos para evaluar?

La evaluación de capacidades debe basarse en lo posible en el desempeño del participante en la capacitación. Para ello es imprescindible formular los indicadores de logro para cada una de las capacidades definidas en la matriz de capacidades y que corresponden a los diferentes módulos, sesiones o unidades de capacitación.

Los indicadores de logros pueden definirse como comportamientos manifiestos, evidencias representativas, señales, pistas, rasgos o conjunto de rasgos observables del desempeño que permitirán afirmar que las capacidades previstas se han alcanzado.

Para la evaluación de capacidades hay tres tipos generales de evaluación:

- La autoevaluación, que es realizada por el propio participante. Por ejemplo, un ejercicio de análisis de fortalezas y debilidades en el manejo de un determinado tema, o un autodiagnóstico.
- La coevaluación, se realiza entre los mismos participantes. Por ejemplo, los foros de debate alrededor de un tema, en el que los alumnos hacen sugerencias y retroalimentación entre ellos.
- La hetero-evaluación, la realiza el docente/facilitador. Por ejemplo, la calificación de un ensayo, un trabajo aplicativo, etc.
- Para la definición de cuál o cuáles de estos tres tipos de evaluación se implementará en cada uno de los módulos de capacitación, deberá tenerse en cuenta el tipo de capacidad que se desea evaluar, y los indicadores de logro definido para su evaluación.

Sesión de aprendizaje

Recordemos:

- La organización de los cursos (procesos de aprendizaje) y la aplicación didáctica son las tareas que más esfuerzo concentran por parte de los docentes/formadores a la hora de implementar lo que se ha planificado. En muchas experiencias educativas se encuentran serias discrepancias entre lo que se planifica y lo que se ejecuta. Muchas veces esta distorsión nos lleva a tener experiencias no fáciles de evaluar o de monitorear, entonces surgen las dudas acerca de si lo que se ha organizado nos lleva a los aprendizajes esperados o si la capacitación es eficaz.
- Las condiciones en las que se realicen las acciones de capacitación deben tener una relación directa con la planificación y la ejecución de la capacitación. Por eso, desde la experiencia acumulada, se señala como muy importante que la coordinación previa a la ejecución de la capacitación considere el tiempo suficiente, se cuente con un conjunto de elementos a identificar para poder contar con la información más detallada posible para asegurar la implementación.
- Justamente el lugar, los tiempos, la motivación de los participantes, la procedencia, el contexto, etc., influyen esencialmente en la manera como el equipo de formadores transforma las competencias planificadas en un acto didáctico.

Qué es una sesión de aprendizaje?

Una sesión de aprendizaje es una unidad organizada del proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene un propósito definido y busca desarrollar competencias, capacidades, conocimientos y actitudes en un tiempo determinado. En el contexto de la formación laboral, estas sesiones están orientadas a la aplicación práctica de saberes relevantes para el desempeño en situaciones reales de trabajo.

4.2.1 Estructura de la secuencia didáctica

- Toda persona puede tener información previa o experiencias de las cuales hay que partir para arribar a nuevos aprendizajes.
- Todas las personas deben de crear sus propios procedimientos o deducciones acerca de lo que se va a aprender.
- Entregar las herramientas o contenidos básicos para poder asumir nuevos aprendizajes.
- Los nuevos aprendizajes deben ser conscientes en la persona, esto lo lleva a reflexionar sobre cómo aprendió y qué aprendió.

Primer momento: inicio

Tiene como objetivo despertar el interés de los participantes respecto al objetivo a alcanzarse en la sesión y, a la vez, indagar y recuperar los conocimientos y experiencias que los participantes tienen ya en relación con dicho contenido.

Este primer paso siempre debe de culminar con una inquietud, una situación que le genere un conflicto, una pregunta acerca de lo que se va a profundizar en adelante.

Tabla 21: Primer momento – Inicio de la capacitación

PROPÓSITO	ACTIVIDADES SUGERIDAS
Despertar el interés de los participantes	Una dinámica o recurso relacionado con el objetivo de la sesión.
Recuperar los conocimientos y experiencias que los participantes tienen.	Una actividad para que puedan reconstruir o conservar de aquello que saben sobre lo que se propone.

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Segundo momento: desarrollo

Tiene como objetivo la presentación de los nuevos conocimientos, relacionándolos con los conocimientos previos y que posibiliten a los participantes la elaboración de nuevos conocimientos.

Tabla 22: Segundo momento – Desarrollo de la capacitación

PROPÓSITO	ACTIVIDADES SUGERIDAS	
Presentar nuevos conocimientos relacionándolos con los conocimientos previos.	Desarrollo de algunos contenidos utilizando los recursos disponibles, con la participación de todos	Suele darse en la parte donde se presentan conceptos, enfoques, conocimientos, pero siempre en diálogo con los participantes.
Proponer nuevos procedimientos.	Actividad de construcción de los contenidos, diálogo, aplicación de casos.	
Reconocer las respuestas al conflicto generado	Revisión de lo que se ha logrado aprender y si responde a lo discutido en los pasos anteriores.	

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Tercer momento: cierre

Propone actividades a los participantes que les permitan aplicar los conocimientos recién adquiridos, con el propósito que se ejerciten en dicha aplicación y verifiquen el grado de asimilación de los nuevos conocimientos. También ayuda a establecer conclusiones o evaluar.

Tabla 23: Tercer momento – Consideraciones para el cierre de una capacitación

PROPÓSITO	ACTIVIDADES SUGERIDAS	En este momento se plantea una actividad de aplicación: Le proponemos realizar una actividad para poner en juego los conceptos que hasta el momento le hemos propuesto y le ayude a ver en la práctica la aplicabilidad y necesidad del diagnóstico.
Actividad de aplicación	Ejercicio establecido por cada uno de los participantes aplicando lo aprendido.	
Establecer conclusiones o evaluar	Señalar las principales afirmaciones que podemos sacar de la sesión, las hipótesis o aquello que nos preguntamos.	
Revisar	Repasar qué se realizó en la sesión y señalar como se aprendió	

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Una vez definidas las capacidades, los objetivos de la sesión que se busca desarrollar en los participantes y la estructura de la secuencia didáctica, se está en condiciones de elaborar dicha secuencia.

Ejemplo práctico:

- **Datos Generales:**
 - Curso/Taller: Atención al ciudadano / Servicio al cliente
 - Nombre del módulo/sesión/unidad de aprendizaje: Técnicas de atención efectiva a la ciudadanía
 - Duración: 3 horas cronológicas
- **Competencia por sesión:**
 - Brinda atención eficaz y cordial al ciudadano aplicando normas de cortesía, empatía, y procedimientos institucionales
- **Desempeño / actitud / habilidades esperadas:**
 - Escucha con atención y responde con cortesía a diferentes tipos de ciudadanos.
 - Aplica procedimientos adecuados en la atención presencial y/o telefónica.
 - Utiliza lenguaje verbal y no verbal apropiado.

- **Contenidos/ sub temas:**

- Principios de la atención al ciudadano.
- Tipos de usuarios y cómo tratar con ellos.
- Barreras en la comunicación y cómo superarlas.
- Normas de cortesía, empatía y comunicación asertiva.

- **Actitudes:**

- Muestra disposición para ayudar.
- Mantiene el respeto y la cordialidad incluso en situaciones difíciles.
- Acepta sugerencias y críticas con apertura.

- **Secuencia didáctica:**

- **Inicio (20 min):**

- Dinámica corta: “¿Cómo te sentiste cuando te atendieron mal?”
- Recuperación de saberes previos: se discute qué entienden por “calidad en la atención”.
- Presentación del propósito de la sesión.

- **Desarrollo (140 min):**

- Breve exposición: principios de atención al ciudadano.
- Análisis de un caso real o simulación (atención difícil).
- Role playing en parejas: uno actúa como ciudadano y otro como servidor público.
- Observación con rúbrica entre pares.

- **Cierre (20 min):**

- Reflexión: ¿Qué aprendí hoy sobre mejorar mi forma de atender?
- Se identifican buenas prácticas y errores comunes.
- Se deja tarea: preparar respuestas cordiales ante situaciones difíciles (guion corto).

- **Estrategias metodológicas:**

- Aprendizaje activo.
- Role playing (juego de roles).
- Estudio de casos.
- Evaluación entre pares.

- **Recursos y materiales:**

- Fichas de casos prácticos.
- Pizarra, plumones.
- Rúbricas.
- Guía de procedimientos de atención (si aplica).

- Evaluación:

Tabla 24: Criterio, Indicador e Instrumento

CRITERIO	INDICADOR	INSTRUMENTO
Brinda atención con cortesía	Usa frases adecuadas	Lista de cotejo
Escucha activa	No interrumpe, parafrasea	Rúbrica de observación
Aplica procedimientos correctos	Sigue pasos establecidos	Ficha de desempeño

Fuente: Reniec (2014). Programa de Formación de Formadores

Proponemos una plantilla que puede ayudar a escribir esta secuencia de manera que pueda ser el guion de la sesión de aprendizaje:

Título:	Fecha:
Formadores/docentes	Tiempo:

Objetivo o propósito de la sesión:

Capacidades a desarrollar:

CONTENIDOS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
-	-	-

Secuencia de aprendizaje:

Momento		Describe las actividades de aprendizaje elegidas señalando lo que deben hacer los participantes	Tiempo (duración)	Recursos
Inicio	Inicio o Presentación			
	Recupera los conocimientos previos			
	Problematización y conflicto cognitivo			
Desarrollo	Presentar nuevos conocimientos relacionándolos con los conocimientos previos			
	Proponer nuevos procedimientos			
	Reconocer las respuestas al conflicto generado...			
Cierre	Actividad de aplicación			
	Establecer conclusiones o evaluar - Revisar			

Para la selección de las actividades y técnicas o recursos se debe tenerse en cuenta:

- Las capacidades (conceptuales, procedimentales o actitudinales) que se busca desarrollar en los participantes.
- Las características del grupo de participantes.
- La disponibilidad de tiempo y espacio físico.

Es conveniente utilizar técnicas variadas para favorecer los diferentes estilos de aprendizaje y la productividad del trabajo grupal y generar así un clima emocional altamente gratificante.

Por ejemplo, para motivar se puede proponer una dinámica o juego de roles, para elaborar los contenidos se puede trabajar en grupo con preguntas, proponer un caso, que describan el caso, etc., para presentar contenidos se puede presentar un video y hacer un diálogo, un mapa conceptual, etc.

4.2.2 Facilitación del proceso de enseñanza aprendizaje

El docente/facilitador del aprendizaje ha iniciado ya un proceso de reflexión, análisis y que ahora lleva a proponer a los participantes mediante una secuencia de actividades que debe aplicar.

La facilitación implica las siguientes tareas:

- Provocar en los participantes la inquietud por conocer los contenidos a desarrollarse y mejorar sus capacidades.
- Crear un ambiente de confianza que permita a los participantes sentirse bien y con libertad para expresar sus ideas, facilitando la comunicación, sabiendo escuchar, dando tiempo para la participación.
- Propiciar la reflexión y análisis sobre la práctica y sobre los nuevos contenidos.
- Presentar y guiar con claridad y solvencia los contenidos y el desarrollo de las técnicas y acciones planificadas.
- Estimular permanentemente la participación individual y grupal, así como el intercambio de ideas dentro de un marco organizado y sistemático. Respetar los grupos y a cada uno de los participantes.
- Promover, propiciar y conservar la interacción grupal.
- Resolver dudas e interrogantes de los participantes.
- Retroalimentar positivamente y de manera permanente a los participantes.
- Evaluar los aprendizajes logrados.

El docente/facilitador propone y a su vez conduce los aprendizajes, por ello debe tener una actitud amable y que pueda llevar a los participantes a reconocer en sus actividades aquello que va constituyéndose en nuevos aprendizajes.

4.2.3 La evaluación de aprendizaje de una sesión

La evaluación es siempre un paso necesario para comprender si lo que estamos desarrollando genera o no los aprendizajes que se han propuesto. En este sentido, es una valoración del progreso de los participantes respecto a las capacidades propuestas para la sesión.

Conviene que la evaluación se haga en diferentes momentos y de diferente forma pues, de cierta manera, es necesario involucrar a los propios participantes en este proceso.

Podemos sugerir diversos tipos de evaluación de acuerdo a cada momento de la sesión y con un propósito específico. Este tema se desarrollará con mayor detalle en el siguiente tema del presente módulo.

4.2.4 Coordinación de las actividades de capacitación

Podemos distinguir este proceso como aquel que ayuda a establecer un seguimiento de las actividades de capacitación, darle una continuidad y secuencia de tal manera que permita sistematizar la experiencia de capacitación.

La coordinación y articulación didáctica hace referencia al proceso de coordinación, seguimiento y control de los procesos de enseñanza aprendizaje y consiste en:

- Elaborar el cronograma de las actividades de capacitación.
- La verificación de la coherencia interna de las sesiones y de su debida articulación con las otras sesiones de aprendizaje de la misma actividad académica.
- Coordinar los tiempos de entrega de cada sesión, diseño de actividades, resultados de evaluaciones y otra documentación necesaria.
- Velar para que se prevean los recursos y materiales necesarios para emprender las actividades formativas.
- Seguimiento al desarrollo de las actividades de capacitación para la verificación del cumplimiento de las acciones programadas y la calidad los medios utilizados.
- La sistematización de los resultados de los procesos de evaluación.
- La organización de reuniones de coordinación entre el facilitador y el especialista en diseño instruccional de la OFCI.
- Elaborar un informe de la implementación y/o actualización de la capacitación encomendada.

2.2 Diseño del Sistema de Evaluación

Como vimos en la sesión 4.1 paso 5 del presente módulo, diseñar un sistema de evaluación no sólo aplica en lo que se determina evaluar en una capacitación. El sistema va más allá, es evaluar de forma continua y objetiva el nivel de desarrollo de competencias laborales en los participantes, considerando sus conocimientos, habilidades prácticas y actitudes, alineados al perfil del puesto del servidor.

Recordemos:

El sistema de evaluación en una acción de capacitación es un conjunto de procesos, instrumentos y criterios que permiten valorar el logro de los objetivos de aprendizaje por parte de los participantes, así como la efectividad de la capacitación en sí misma.

□ Qué es un sistema de evaluación en una acción de capacitación?

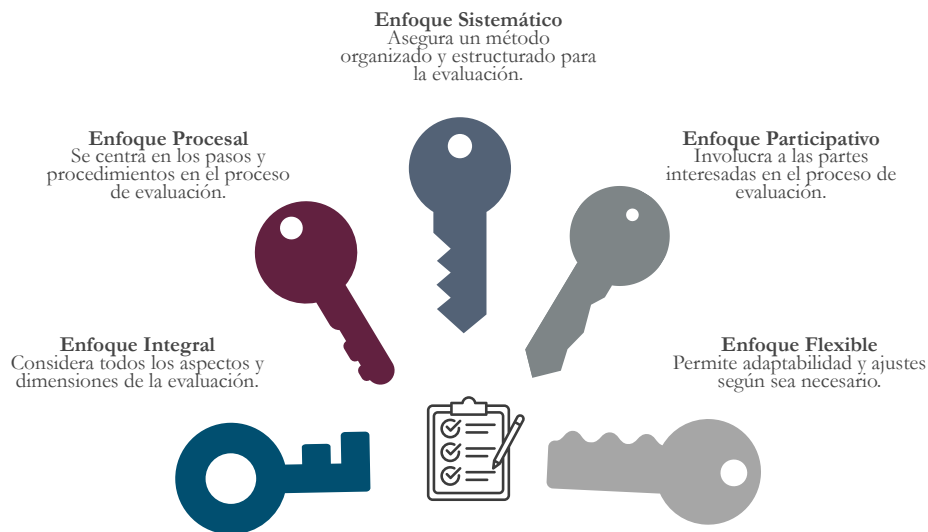
Es un modelo planificado y estructurado que permite:

- Evaluar el aprendizaje de los participantes (conocimientos, habilidades, actitudes).
- Evaluar la calidad del proceso formativo (metodología, facilitador, recursos, pertinencia).
- Tomar decisiones para mejorar futuras capacitaciones.

4.3.1 Características de la evaluación

Debemos tener en cuenta ciertos enfoques para la evaluación efectiva y son:

Gráfico 17: Enfoques clave para una evaluación efectiva y adaptable



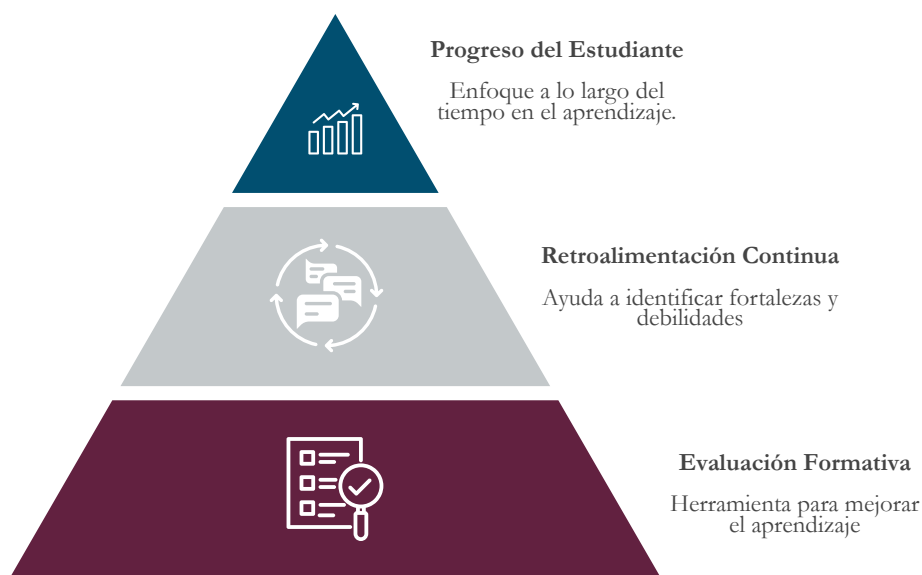
Fuente: Elaborado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

La evaluación en el ámbito educativo es un proceso fundamental que no solo mide el rendimiento académico, sino que también influye en el aprendizaje de los participantes. Exploraremos algunas características clave de la evaluación desde la perspectiva del aprendizaje, destacando su papel en la mejora del proceso educativo y en el desarrollo integral del participante.

1. Enfoque formativo

La evaluación debe ser vista como una herramienta formativa que busca mejorar el aprendizaje. En lugar de centrarse únicamente en la calificación final, se debe considerar el progreso del participante a lo largo del tiempo. Esto implica proporcionar retroalimentación continua que les permita identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

Gráfico 18: Pirámide de Mejora del Aprendizaje

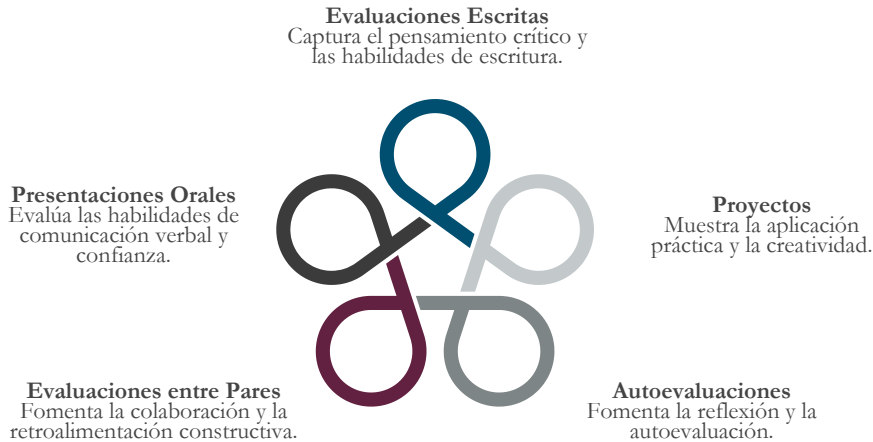


Fuente: Elaborado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

2. Diversidad de métodos

Es esencial utilizar una variedad de métodos de evaluación que se adapten a los diferentes estilos de aprendizaje de los participantes. Esto puede incluir evaluaciones escritas, proyectos, presentaciones orales, autoevaluaciones y evaluaciones entre pares. La diversidad en los métodos ayuda a captar una visión más completa del aprendizaje.

Gráfico 19: Diversidad en la Evaluación

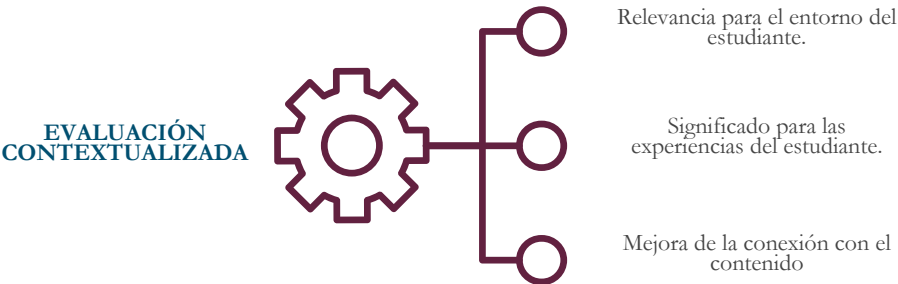


Fuente: Elaborado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

3. Contextualización

La evaluación debe estar contextualizada en el entorno y las experiencias de los participantes. Esto significa que las tareas evaluativas deben ser relevantes y significativas, lo que facilita una conexión más profunda con el contenido y promueve un aprendizaje más efectivo.

Gráfico 20: Mejorando el aprendizaje a través de la evaluación contextualizada

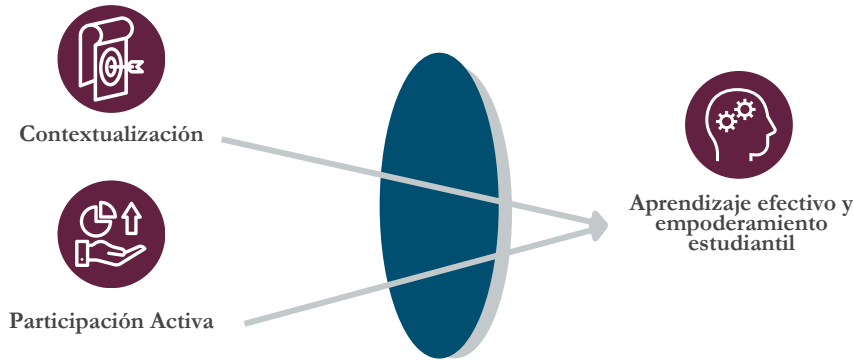


Fuente: Elaborado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

4. Participación activa del Participante

Fomentar la participación activa de los participantes en el proceso de evaluación es crucial. Esto puede lograrse a través de la autoevaluación y la coevaluación, donde los participantes reflexionan sobre su propio aprendizaje y el de sus compañeros. Esta participación no solo los empodera, sino que también les ayuda a desarrollar habilidades críticas y reflexivas.

Gráfico 21: Caminos hacia un aprendizaje significativo

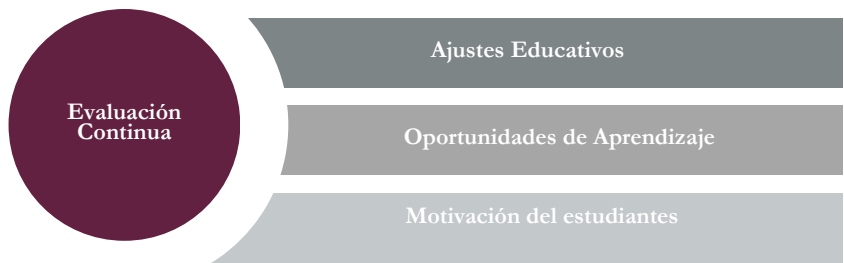


Fuente: Elaborado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

5. Evaluación continua

La evaluación no debe ser un evento aislado, sino un proceso continuo que se lleva a cabo a lo largo del curso. Esto permite a los educadores realizar ajustes en la enseñanza y a los participantes tener múltiples oportunidades para demostrar su aprendizaje. La evaluación continua también ayuda a mantener la motivación y el compromiso del alumno.

Gráfico 22: Evaluación continua

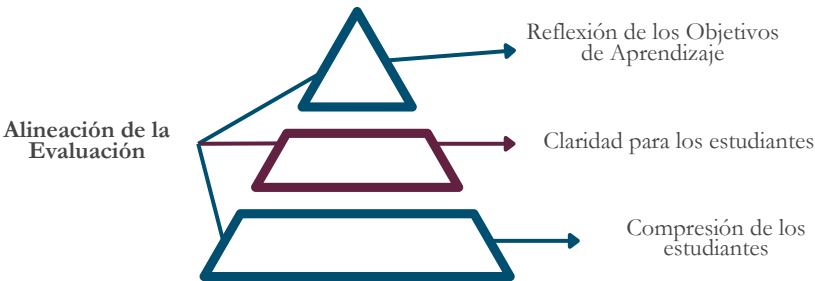


Fuente: Elaborado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

6. Alineación con objetivos de aprendizaje

Es fundamental que la evaluación esté alineada con los objetivos de aprendizaje establecidos. Esto asegura que lo que se evalúa realmente refleje lo que se espera que los participantes aprendan. La claridad en los objetivos también ayuda a entender qué se espera de ellos y cómo pueden alcanzar esos objetivos.

Gráfico 23: Alineación de la evaluación con los objetivos de aprendizaje

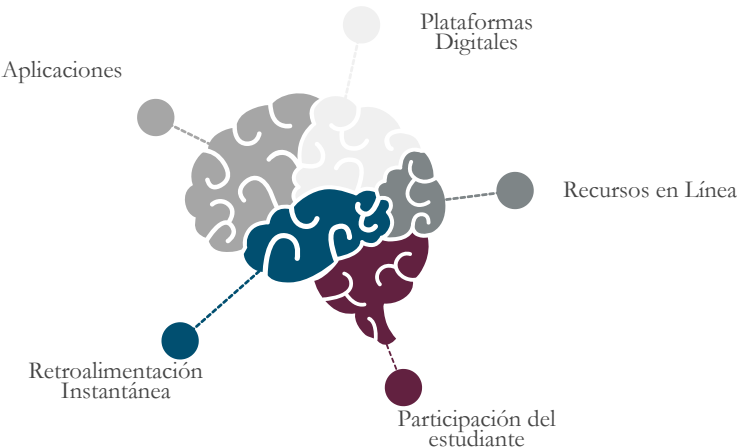


Fuente: Elaborado por CORPORACIEN CONGRAINS E.I.R.L

7. Uso de la tecnología

La incorporación de herramientas tecnológicas en el proceso de evaluación puede enriquecer la experiencia de aprendizaje. Plataformas digitales, aplicaciones y recursos en línea pueden facilitar la evaluación formativa y proporcionar retroalimentación instantánea, lo que mejora la interacción y el compromiso del participante.

Gráfico 24: Uso de la tecnología



Fuente: Elaborado por CORPORACIEN CONGRAINS E.I.R.L

4.3.2 ¿Cómo se construye un sistema de evaluación?

Se desarrolla en varias etapas clave:

Tabla 25: Construcción de un sistema de evaluación

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1. Definir los objetivos de aprendizaje	Claros, medibles, alineados al propósito de la capacitación.
2. Establecer los criterios de evaluación	¿Qué se espera que logren los participantes? (ej. aplicar un protocolo, identificar errores, demostrar empatía).
3. Seleccionar los instrumentos de evaluación	Se eligen según el tipo de aprendizaje: rúbricas, pruebas, listas de cotejo, encuestas, simulaciones, etc.
4. Diseñar momentos de evaluación	Planificar cuándo se evaluará: diagnóstico (antes), formativa (durante), sumativa (al final), retroalimentación.
5. Recoger y analizar evidencias	Observar desempeños, corregir tareas, tabular encuestas, grabar simulaciones, etc.
6. Emitir resultados y retroalimentar	Informar al participante sobre sus logros y áreas de mejora. También evaluar la capacitación misma (satisfacción, utilidad, pertinencia).

Fuente: Adaptado por OFCI

Ejemplo de un sistema de evaluación de un curso:

Tabla 26. Aspectos a evaluar en una capacitación

ASPECTO A EVALUAR	CRITERIO	INSTRUMENTO	MOMENTO	RESPONSABLE
Diagnóstico inicial	Nivel de conocimientos previos	Cuestionario breve	Inicio del curso	Facilitador
Aplicación de contenidos	Capacidad para diseñar un...	Rúbrica de evaluación	Final del curso	Facilitador
Habilidades blandas	Demostración de empatía y comunicación	Observación con lista de cotejo	Durante role playing	Facilitador / Pares
Participación	Grado de involucramiento en actividades y discusiones	Lista de asistencia + observación	Todo el curso	Facilitador
Satisfacción del participante	Opinión sobre el curso, materiales, pertinencia	Encuestas de satisfacción	Al cierre	Participantes
Evaluación del proceso	Pertinencia del diseño y metodología del curso	Informe del facilitador	Post-capacitación	Coordinador pedagógico / Especialista designado

Fuente: Adaptado por OFCI

Ahora en un sílabo de un curso o de cualquier acción de capacitación se puede considerar lo siguiente para determinar la evaluación de una capacitación:

Tabla 27: Actividades de evaluación

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE LOGRO (EVIDENCIA)	DE LA NOTA FINAL
Prácticas individuales	Actividades escritas o ejercicios breves de aplicación de conceptos clave.	El participante aplica correctamente conceptos y normativa de ...	20%
Participación e intervenciones orales	Aportes en discusiones, foros o sesiones presenciales.	Interviene con argumentos claros, pertinentes y respetuosos	10%
Role play (simulación de atención)	Representación de escenarios reales sobre...	Muestra habilidades de escucha, empatía y aplicación o uso de ...	20%
Trabajo grupal (Protocolo de atención)	Elaboración colaborativa de un ...	Presenta un ...	25%
Examen final(escrito o práctico)	Evaluación individual al final del curso	Responde correctamente preguntas sobre normativa, principios y casos aplicados.	25%
TOTAL			100%

Fuente: Adaptado por OFCI

4.3.3 Procedimientos e instrumentos de evaluación

Vienen a ser las acciones, es decir, tareas planificadas por el facilitador, teniendo en cuenta el momento de la evaluación.

Los instrumentos son los elementos concretos a través de los cuales se recogerá la información necesaria para la evaluación, como:

- Encuesta.
- Evaluaciones de desarrollo.
- Listas de cotejo.
- Escala de estimación, etc.

La elección de los procedimientos e instrumentos de evaluación deberá realizarse en función de los indicadores de logro.

4.3.4 Niveles de evaluación e instrumentos de evaluación

El ciclo del proceso de la capacitación cuenta con la etapa de evaluación. Esta etapa permite medir los resultados de las acciones de capacitación ejecutadas.

La evaluación de la capacitación tiene cuatro niveles: reacción, que mide la satisfacción de los participantes; aprendizaje: mide los conocimientos adquiridos de acuerdo con los objetivos de aprendizaje; aplicación, mide el grado en el cual las competencias o conocimientos adquiridos se trasladan al desempeño de los servidores; impacto, mide los efectos de mediano plazo que se atribuyen directamente a la acción de capacitación a través de los indicadores de gestión de la entidad.

Se debe tener en cuenta que no todas las acciones de capacitación se miden en los cuatro niveles. El nivel de evaluación dependerá de la naturaleza y el objetivo de la capacitación.

Los resultados de la evaluación generan información para la mejora continua de la gestión de la capacitación.

Las herramientas de esta etapa se definen según cada nivel:

1. Nivel de reacción: encuesta de satisfacción.
2. Nivel de aprendizaje: herramienta de medición que proponga el proveedor de la capacitación.
3. Nivel de aplicación: propuesta de aplicación.
4. Nivel de impacto: medición de impacto que proponga la entidad.

1. Encuesta de satisfacción

Es el formato que corresponde al nivel de evaluación de reacción. Es completada por los beneficiarios de capacitación para calificar el grado de satisfacción de la acción de capacitación. Dicha calificación considera los siguientes aspectos:

- **Objetivos:**
 - Si los objetivos se encuentran establecidos, y si se han cumplido con el logro de objetivos trazados, esto es que los participantes deben comprender lo que se espera de ellos y lo que podrán lograr al finalizar el proceso.
- **Materiales:**
 - Si los materiales utilizados en la capacitación han sido adecuados y pertinentes al contenido que se imparte. Esto incluye manuales, guías, ejercicios prácticos y cualquier otro recurso que facilite el aprendizaje. Es importante que estos materiales hayan sido accesibles y estén actualizados, para que los participantes puedan utilizarlos como referencia durante y después de la capacitación.
- **Recursos audiovisuales**
 - Se tiene conocimiento que la incorporación de recursos audiovisuales puede enriquecer la experiencia de aprendizaje. Es por ello que el facilitador debe tener en cuenta que debe incorporar videos, presentaciones y gráficos pueden ayudar a ilustrar conceptos complejos y mantener el interés de los participantes. Es crucial seleccionar recursos que complementen el contenido y que sean de buena calidad para maximizar su impacto.
- **Metodología**
 - Si la metodología de enseñanza se adaptó a las necesidades de los participantes. El facilitador deberá emplear diferentes enfoques, como el aprendizaje colaborativo, estudios de caso, simulaciones y actividades prácticas. Una metodología dinámica y participativa fomenta la interacción y el compromiso de los asistentes, lo que a su vez mejora la retención del conocimiento.
- **Instructor o facilitador**
 - Su rol es fundamental en el proceso de capacitación. Se evaluará aspectos como: dominio del contenido, habilidades pedagógicas que le permitan transmitir la información de manera efectiva. Un buen facilitador debe ser capaz de motivar a los participantes, responder a sus preguntas y adaptar su enfoque según el progreso del grupo.
- **Ambiente**
 - En la evaluación también se incluye el ambiente en donde se llevó a cabo la capacitación que influye en la comodidad y la disposición de los participantes. Un espacio adecuado, bien iluminado y libre de distracciones puede mejorar la concentración y el aprendizaje.

- Logística
 - La evaluación logística abarca aspectos organizativos que permiten que la capacitación se desarrolle sin contratiempos. Esto incluye la programación de las sesiones, la disponibilidad de materiales y recursos, la gestión del tiempo y la coordinación de la asistencia.

Momento de aplicar la encuesta:

Esta evaluación se realiza inmediatamente culminada la acción de capacitación.

2. Herramienta que mide el aprendizaje

Es la herramienta que corresponde al nivel de evaluación de aprendizaje, cuyo resultado permite evidenciar los conocimientos y habilidades desarrolladas por los beneficiarios de capacitación.

Dicha herramienta debe diseñarse de acuerdo con los objetivos de aprendizaje de cada acción de capacitación y, dependiendo de estos, las herramientas pueden ser:

- Objetivo de aprendizaje orientado a conocimientos:
 - Se aplica pruebas escritas de respuesta fija o abierta; o análisis de casos, resolución de problemas, ensayos, entre otros.
- Objetivo de Aprendizaje orientado a habilidades:
 - Se aplica role playing, presentaciones, simulaciones, ejecución práctica, entre otros.

Momento de aplicar la herramienta:

Esta evaluación se realiza al inicio y al final, o durante y al final de la Acción de Capacitación (pre test-post test).

3. Propuesta de aplicación

Es la herramienta que corresponde al nivel de evaluación de aplicación, en la cual se detallan las actividades que el beneficiario de capacitación se compromete a desarrollar culminada la capacitación, en un plazo no mayor a 6 meses. Dicho documento es elaborado por el beneficiario de capacitación y validado por el jefe inmediato, quien es el responsable de hacer el seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas.

El cumplimiento de la propuesta de aplicación constituye la evaluación del nivel de aplicación.

Se debe tener en cuenta que la capacitación cierra brechas de conocimiento con la finalidad de que los servidores realicen sus actividades laborales sin errores, toda vez que es en beneficio de la ciudadanía; es por ello que la evaluación a nivel de aplicación permite conocer el grado en el cual los aprendizajes (conocimientos y habilidades) adquiridos durante la capacitación se trasladan al desempeño de los servidores, según lo establecido en la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas". Además, permite conocer los siguientes aspectos:

Tabla 28. Aspectos a considerar en la evaluación

¿QUÉ MIDE?	¿POR QUÉ SE MIDE?	¿CÓMO SE MIDE?	¿CUANDO SE MIDE?
Mide si los servidores mejoran su desempeño aplicando lo que aprendieron en la capacitación.	Porque predice de manera parcial el logro de los objetivos institucionales a partir de los cambios conductuales.	Se aplica una herramienta denominada “Propuesta de aplicación”	Al finalizar la capacitación

Fuente: Directiva del SERVIDOR N° 141-2016 Normas para la gestión del proceso de la capacitación en las entidades públicas

Es importante tener en cuenta que una herramienta para evaluar a nivel de aplicación es la **PROPUESTA DE APLICACIÓN** la cual es un documento referencial en el que se detallan las acciones que el servidor realizará para aplicar lo aprendido durante la capacitación. Se puede ubicar en las herramientas para la evaluación de la capacitación en la página web del SERVIDOR.

4. Medición de impacto que la entidad determine

Es la herramienta que busca identificar los efectos de mediano plazo que se atribuyen directamente a la acción de capacitación, a través de los indicadores de gestión que evidencien los efectos generados por la acción de capacitación.

4.3.5 Instrumentos de evaluación

El desarrollo de cada capacitación puede utilizar algunos instrumentos de evaluación más conocidos:

Tabla 29: Relación de Actividades e Instrumentos de evaluación

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	¿QUÉ ES EL INSTRUMENTO?	¿QUÉ PERMITE VALORAR?	TIPO DE APRENDIZAJE
Prácticas individuales	Lista de cotejo o cuestionario cerrado.	Lista de verificación que marca si un ítem fue cumplido o no.	Verificar si se realizaron acciones esperadas durante una práctica o trabajo.	Procedimental
Prácticas grupales	Autoevaluación	Evaluación hecha por el propio participante.	Promover conciencia del propio proceso y compromiso con el aprendizaje.	Actitudinal
	Coevaluación	Evaluación entre pares (compañeros).	Fomentar valoración mutua, colaboración, crítica constructiva.	Actitudinal / Procedimental
Participación e intervenciones	Registro anecdótico o escala de valoración Diarios reflexivos	Asigna niveles a aspectos observados (Ej.: Nunca / A veces / Siempre) Registro escrito personal sobre lo aprendido y vivido.	Calidad de las intervenciones orales, actitud participativa, respeto por la opinión ajena. Evaluar reflexión personal, autoconciencia, actitud frente al aprendizaje.	Actitudinal
Role playing (simulación)	Rúbrica o guía de observación	Valorar el desempeño de una persona mientras realiza una actividad, a partir de criterios previamente definidos y niveles de logro. Es una Ficha con descriptores cualitativos para observar desempeño en tiempo real.	Observar actitudes, habilidades interpersonales, cumplimiento de pasos.	Procedimental / Actitudinal
Trabajo grupal (protocolo)	Rúbrica analítica	Detalla niveles de desempeño por criterios (por ejemplo: excelente, adecuado, insuficiente).	Evaluar trabajos complejos (protocolos, presentaciones, tareas integradoras).	Cognitivo / Procedimental
Trabajos prácticos o colaborativos	Estudio de caso	Situación problemática para analizar y resolver.	Evaluar análisis crítico, toma de decisiones, aplicación de conceptos.	Cognitivo / Procedimental
Examen final (escrito / práctico)	Prueba objetiva o caso práctico con rúbrica. Cuestionario o prueba escrita.	Preguntas cerradas (verdadero / falso, opción múltiple). Caso práctico: Situación a resolver aplicando los aprendizajes del curso.	Aplicación integrada de conocimientos adquiridos en el curso. Medir conocimientos teóricos, comprensión, análisis.	Cognitivo
Encuesta de satisfacción	Cuestionario con escala: Likert (valoración del curso) Cuestionario de opinión sobre el curso.	Evalúa aspectos del curso (contenido, metodología, facilitador, recursos).	Nivel de satisfacción de los participantes con la capacitación.	Metaevaluación (curso)

Fuente: Elaborado por OFCI

4.4 Estructura de la rúbrica de evaluación

4.4.1 ¿Qué es una rúbrica de evaluación?

Una rúbrica es una herramienta de evaluación que permite valorar el desempeño de los participantes en relación con una serie de criterios establecidos, especificando niveles de logro con descripciones claras.

Es decir, es una matriz o tabla que describe los criterios con los que se evaluará un desempeño, tarea o producto, junto con niveles de logro y descripciones claras para cada uno. Ayuda a hacer la evaluación más objetiva, transparente y formativa.

4.4.2 Importancia de la rúbrica en la formación laboral:

- Clarifica expectativas para los participantes.
- Estandariza la evaluación, evitando subjetividades.
- Guía el aprendizaje, al mostrar qué se espera en cada nivel.
- Facilita la retroalimentación detallada.
- Desarrolla autonomía al permitir la autoevaluación.

4.4.3 Paso a paso para la elaboración de una rúbrica

1. Define la competencia de la tarea a evaluar:

- Ejemplo: Una sesión en donde la actividad es realizar un ensayo sobre el siguiente caso “Atención en la Oficina Registral del ...”; en su presentación de simulación del caso se pudo verificar que: Brinda atención cordial y efectiva a ciudadanos, aplicando procedimientos y normas de cortesía.

2. Definir criterios de evaluación:

- Piensa en las habilidades y comportamientos clave que quieres observar en un trabajo colaborativo o en alguna tarea asignada. Algunos criterios comunes pueden ser:
 - Participación activa.
 - Responsabilidad individual.
 - Comunicación.
 - Resolución de conflictos.
 - Toma de decisiones en grupo.
 - Cumplimiento de tareas.
- Si fuera de observación, también puedes considerar y definir los criterios clave: Busca aspectos observables.
 - Ejemplos:
 - Lenguaje verbal y no verbal.
 - Aplicación de procedimiento.
 - Empatía y trato amable.
 - Escucha activa.

- Si se tratara de rubrica de estudios de caso puede considerar los siguientes niveles y criterios a evaluar por cada nivel:
 - Conocimiento – Diferenciación entre...
 - Comprensión – Identificación de ...
 - Aplicación – Aplicación apropiada de ...
 - Análisis – Selección de ...
 - Síntesis – Facilidad para la comprensión de ...
 - Evaluación – Componentes del ...

3. Establece niveles de desempe o o logro. Lo ideal: 3 a 5 niveles.

- Ejemplos:
- • Excelente / Avanzado / Nivel 4
- • Bueno / Satisfactorio / Nivel 3
- • Regular / Básico / Nivel 2
- • Insuficiente / Inicial / Nivel 1

4. Describe claramente cada nivel.

- Cada nivel debe tener una descripción concreta y observable. Evita términos vagos como “bueno” o “aceptable” sin explicación. Cada descripción debe:
 - Ser observable y medible.
 - Usar verbos concretos.
 - No dejar ambigüedades.

5. Valida la rúbrica.

- Revisa si:
 - Es clara para los participantes.
 - Permite una evaluación coherente entre docentes.
 - Alinea con los objetivos de aprendizaje.

Tabla 30: Niveles de los criterios de evaluación

Criterio	Nivel 4 (Excelente)	Nivel 3 (Bueno)	Nivel 2 (Regular)	Nivel 1 (Insuficiente)
Participación activa	Participa de forma constante, propone ideas y motiva al grupo	Participa frecuentemente y apoya las tareas grupales	Participa de forma ocasional, sin iniciativa	No participa o lo hace de forma pasiva
Responsabilidad	Cumple todas las tareas a tiempo y con alta calidad	Cumple la mayoría de tareas con calidad aceptable	Entrega tareas incompletas o con retraso	No cumple con las tareas asignadas
Comunicación	Se comunica de forma clara, respetuosa y escucha a los demás	Se comunica bien, aunque a veces interrumpe o no escucha	Tiene dificultades para comunicarse efectivamente	Interrumpe, no escucha o usa lenguaje inapropiado
Resolución de conflictos	Ayuda a resolver desacuerdos de forma constructiva	Participa en la resolución, aunque necesita apoyo	Evita los conflictos o no contribuye a su resolución	Genera o intensifica los conflictos en el grupo

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

A continuación, con tres niveles de desempeño, correspondiente a una evaluación de una sesión:

Tabla 31: Correspondencia de los criterios de evaluación

Criterio	Nivel 3 (Logrado)	Nivel 2 (En proceso)	Nivel 1 (Inicio)
Usa lenguaje verbal adecuado	Utiliza lenguaje claro, respetuoso y técnico	Algunas expresiones no son apropiadas	Usa lenguaje confuso o poco cortés
Escucha activamente	Escucha sin interrumpir, parafrasea	Escucha, pero interrumpe ocasionalmente	No muestra atención ni escucha activa
Aplica procedimiento de atención	Aplica los pasos en orden y correctamente	Omite o desordena algunos pasos	No sigue el procedimiento esperado
Muestra empatía y cortesía	Es empático(a) y amable en todo momento	Lo es solo cuando el ciudadano es cordial	Se muestra indiferente o impaciente

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

4.4.4 Paso a paso para la elaboración de una rúbrica:

A continuación, se presenta una muestra de la estructura básica de una rúbrica para evaluación integral de una capacitación:

Tabla 32: Muestra de la estructura de una rúbrica de evaluación

Nivel	Criterios a evaluar	Niveles de desempeño / escala de valoración				Puntaje
		Destacado	Logrado	En proceso	Inicio	
Comprensión	Comprensión de	4	3	2	1	4
		... es comprendido con facilidad	... es comprendido regularmente	 es comprendido con dificultad	... no es comprendido	
	Selección de herramienta ...	4	3	2	1	4
		Selecciona adecuadamente la herramienta para ...	Selecciona de forma regular la herramienta para ...	Selecciona con dificultades la herramienta para ...	No selecciona adecuadamente la herramienta para ...	
Análisis						
Evaluación						
						20

Nivel de desempeño	Escala de valoración (puntaje total)
En inicio	0-10
En proceso	11-13
Logrado	14-17
Destacado	18-20

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L

Al respecto, para la OFCI la nota mínima aprobatoria puede variar. En este caso, el nivel logrado en adelante se considera aprobado en una capacitación.

Toda rubrica debe ir acompañada de su tabla de nivel de desempeño, en donde se establece la escala de valoración determinada por el órgano competente de gestionar las capacitaciones (gestión curricular, gestión didáctica).

Ejemplo práctico: Una evaluación de una sesión de aprendizaje de una capacitación sobre atención de calidad a la ciudadanía y la sesión sobre protocolo de atención.

Tabla 33: Ejemplo práctico de una rúbrica

CRITERIO NIVEL COGNITIVO	NIVEL 4: AVANZADO	NIVEL 3: SATISFACTORIO	NIVEL 2: BÁSICO	NIVEL 1: INICIAL
Comprensión del marco normativo	Identifica y explica con claridad los principios y lineamientos aplicados al protocolo.	Reconoce los principios y los menciona adecuadamente en el protocolo.	Menciona algunos principios, pero con imprecisiones o sin conexión clara.	No menciona o confunde los lineamientos.
Análisis de situaciones de atención ciudadana	Analiza casos reales o simulados, identifica fallas y propone soluciones adecuadas y contextualizadas.	Analiza situaciones simples y propone soluciones pertinentes.	Describe las situaciones sin análisis profundo ni propuestas claras.	No hay análisis ni propuestas relevantes.
Claridad de calidad y calidez en la atención	El protocolo es coherente, completo y bien estructurado, siguiendo estándares profesionales.	El protocolo está bien presentado, con estructura comprensible.	El protocolo tiene desorden o falta de coherencia en algunos apartados.	El protocolo carece de estructura clara y presenta errores graves.
Enfoque de calidad y calidez en la atención	Integra adecuadamente criterios de calidad, empatía y trato digno.	Aplica principios de trato respetuoso y eficiente en varias secciones.	Aplica algunos elementos de calidad, pero de forma poco consistente.	No se evidencia enfoque de calidad ni orientación al ciudadano.

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

4.4.5 Recomendaciones finales para la elaboración de una rúbrica de aprendizaje

- Usa ejemplos concretos y analiza con los participantes qué se espera en cada nivel.
- Trabaja la rúbrica en conjunto con los participantes si es posible (constrúyela).
- Adapta el lenguaje según el tipo de capacitación.
- Evalúa con la rúbrica en mano, dándoles retroalimentación específica basada en ella.

2. Selección de los recursos didácticos

Los recursos didácticos son herramientas que facilitan el aprendizaje, promueven la participación activa y permiten contextualizar los contenidos teóricos.

Siguiendo el ejemplo anterior, en una capacitación como la de atención de calidad a la ciudadanía, es fundamental seleccionar recursos que fomenten el análisis de casos reales, la reflexión ética, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de habilidades blandas como la empatía, la comunicación y el respeto.

A continuación, se muestra en la presente tabla el uso de los recursos didácticos que puedes incluir en tu capacitación en entorno virtual:

Tabla 34: Recursos didácticos para la modalidad virtual o a distancia

RECURSO DIDÁCTICO	¿QUÉ ES?	¿CÓMO USUARLO EN LA CAPACITACIÓN?
Estudio de caso	Narración breve de una situación real o simulada.	Presentar un caso relacionado con atención deficiente o ejemplar; pedir a los participantes que analicen causas y propongan mejoras.
Videos formativos	Material audiovisual educativo.	Mostrar ejemplos de buenas/malas práctica en la atención ciudadana. Ideal para trabajo individual o en pequeños grupos.
Guías o fichas de trabajo	Documentos con instrucciones, preguntas o ejercicios.	Distribuir fichas para analizar principios o aplicar protocolos. Ideal para trabajo individual o en pequeños grupos.
Mapas conceptuales	Representación gráfica de conceptos y relaciones.	Usar para organizar los principios de calidad, normativa, o etapas del protocolo. Puede ser en papel o digital (Miro, Canva).
Role play (juego de roles)	Dinámica donde los participantes asumen personajes.	Simular atención en ventanilla, por teléfono, etc.. con distintos tipos de ciudadanos. Evaluar desempeño con una rúbrica.
Presentaciones multimedia	Diapositivas con textos, gráficos o videos.	Usar para introducir marcos conceptuales (ej. calidad, calidez). Combinar con preguntas interactivas o Kahoot.
Foros de discusión	Espacio para debatir ideas (presencial o virtual).	Plantear una pregunta detonante: “¿Qué significa calidad en el servicio público?” Fomentar el diálogo respetuoso y argumentado.
Simuladores o entornos virtuales	Plataformas que recrean escenarios reales.	Usar simuladores de atención ciudadana si están disponibles. Alternativamente, crear formularios digitales para prácticas.
Rúbricas de evaluación	Instrumentos para valorar desempeño.	Presentar la rúbrica desde el inicio. Usarla para coevaluación y retroalimentación después de tareas como protocolo.
Infografías	Visuales que resumen información clave.	Entregar infografías sobre “Principios”, “Errores comunes en la atención” o “Fases del protocolo de calidad”.
Mentimeter (Kahoot / Quizizz	Herramientas digitales para evaluación y participación.	Evaluar conocimientos previos o reforzar contenidos de manera lúdica e interactiva.

Fuente: Elaborado por OFCI □ adaptado por CORPORACIÓN CONGRANIS E.I.R.L.

Asimismo, se muestra una lista de recursos didácticos en entorno presencial, así como algunas actividades

Tabla 35: Recursos didácticos para la modalidad presencial

RECURSO DIDÁCTICO	¿QUÉ ES?	¿CÓMO USARLO EN UNA CAPACITACIÓN PRESENCIAL?	MOMENTO SUGERIDO
Estudio de caso	Narración breve de una situación real o simulada.	Entregar impresos o leer en voz alta. Analizar en grupos pequeños. Compartir conclusiones con el grupo.	Desarrollo / Cierre
Videos formativos	Clips audiovisuales educativos.	Proyectar videos con ejemplos de atención ciudadana. Detener en momentos clave para hacer preguntas o generar reflexión.	Inicio / Desarrollo
Fichas o guías de trabajo	Documentos con actividades o preguntas.	Entregar para trabajo individual o grupal. Pueden contener preguntas de análisis, aplicación de normativa, etc.	Desarrollo
Mapas conceptuales	Diagramas que organizan ideas.	Hacerlo en papelógrafos o tarjetas. Construirlos en grupo para organizar conceptos como “calidad”, “protocolo”, etc.	Desarrollo
Role playing (juego de roles)	Simulación en la que los participantes asumen personajes.	Dividir roles (funcionario/ciudadano). Representar escenarios de atención. Observar y retroalimentar en grupo.	Desarrollo / Cierre
Presentaciones multimedia	Diapositivas con texto, imágenes, esquemas.	Usar un proyector para introducir temas. Incluir preguntas abiertas para generar participación.	Inicio / Transición
Foros de discusión	Debate guiado entre participantes.	Organizar círculo de diálogo con preguntas clave: “¿Qué implica brindar atención con calidez?”.	Inicio / Desarrollo
Material visual (afiches, infografías)	Elementos gráficos impresos.	Colocar en el aula. Usarlos como apoyo visual o disparadores de análisis durante exposiciones.	Todo momento
Rúbrica de evaluación	Instrumentos para valorar desempeño	Presentarla al inicio de la actividad principal (ej. elaboración de protocolo) y usarla para retroalimentar.	Desarrollo / Cierre
Dinámicas participativas	Juegos breves, rompehielos o actividades lúdicas.	Usar para fomentar la interacción, desinhibir al grupo o introducir temas de forma activa.	Inicio / Transición

Fuente: Elaborado por OFCI y adaptado por CORPORACIÓN CONGRAINS E.I.R.L.

Elaboración de Materiales de Enseñanza

El presente módulo se constituye en un documento de autoayuda para los facilitadores, el mismo que les brindará y preverá capacidades básicas para diseñar, construir, aplicar, evaluar y ajustar recursos y materiales de capacitación articulados a los enfoques y contenidos pedagógicos, con el uso de metodología lúdica, reflexiva, vivencial, utilizando los saberes previos como medios para la formación de servidores, registradores civiles eficientes.

Existe en el vocabulario del facilitador los recursos que necesita para desarrollar una capacitación como: sílabo, plan de clase, recursos materiales, entre otros.

El Sílabo

El sílabo es un documento fundamental en el ámbito educativo, ya que proporciona una visión general del curso, incluyendo objetivos, contenidos, métodos de evaluación y cronograma. Su importancia radica en:

- **Claridad:** ayuda a los participantes a entender qué se espera de ellos y qué aprenderán durante el curso.
- **Organización:** facilita la planificación tanto para el docente como para los participantes, permitiendo una mejor gestión del tiempo.
- **Referencia:** actúa como un documento de consulta a lo largo del curso, donde se pueden revisar los temas tratados y las evaluaciones programadas.

5.1.1 Elementos clave del Sílabo

Para elaborar un sílabo efectivo, es fundamental incluir los siguientes elementos:

1. Información general del curso

Incluye:

- Título del curso: nombre completo del curso.
- Código del curso: identificación única del curso en el programa académico.
- Instructor: nombre del docente, información de contacto.

2. Descripción del curso

Una breve descripción que resuma el contenido y los objetivos del curso. Debe ser clara y concisa, proporcionando a los participantes una idea de lo que aprenderán.

3. Objetivos de aprendizaje debe incluir competencias:

Definir los objetivos específicos y competencias que se espera que los participantes alcancen al finalizar el curso. Estos deben ser medibles y alcanzables.

4. Contenidos y temario

Un listado de los temas que se abordarán en el curso, organizados de manera lógica y secuencial. Es recomendable incluir las fechas estimadas para cada tema.

5. Métodos de evaluación

Detallar los criterios y métodos que se utilizarán para evaluar el desempeño de los participantes. Esto puede incluir exámenes, trabajos, proyectos, participación en clase, entre otros.

6. Recursos y Materiales

Indicar los libros, artículos, y otros recursos que los participantes necesitarán para el curso. También se pueden incluir enlaces a plataformas digitales o bibliotecas.

7. Valores institucionales

El mismo que se encuentre establecido en el documento normativo de la entidad.

8. Política del curso

Establecer las normas y expectativas relacionadas con la asistencia, la entrega de trabajos, el comportamiento en clase y otras políticas relevantes.

Existe un documento que va actualizándose cada vez que se ejecute el mismo curso y es el Cronograma de actividades del curso: es un calendario que muestra las fechas importantes del curso, incluyendo exámenes, entregas de trabajos y otros eventos relevantes.

Recomendaciones para la elaboración del Sílabo

Las recomendaciones que se presentan a continuación son acciones que los docentes/facilitadores pueden considerar al momento de diseñar la capacitación:

- Involucrar a otros facilitadores: principalmente especialistas en la materia quienes permitirán enriquecer el contenido y hacerlo más relevante.

- Revisar y actualizar periódicamente: es importante revisar y actualizar el sílabo regularmente para reflejar cambios en el contenido del curso o en las políticas institucionales.
- Ser flexible: aunque el sílabo debe ser una guía clara, también es importante mantener cierta flexibilidad para adaptarse a las necesidades del grupo objetivo.

2.2 Contenido mínimo del Sílabo

Es el conjunto de elementos esenciales que estructuran y organizan cualquier acción formativa. Un buen sílabo no solo sirve como hoja de ruta para el facilitador, sino también como acuerdo pedagógico con los participantes.

Es necesario tener en cuenta que sobre la elaboración del sílabo es la OFCI, a través de su UFIAP, quien debe proporcionar el formato oficial, y de cumplimiento obligatorio, para los sílabos de todas capacitaciones que se vayan a implementar. La estructura del sílabo consta de diversos componentes ordenados y codificados secuencialmente. Por tal motivo, no debe ser modificado por el profesor en ninguno de sus aspectos. El número de componentes del sílabo, por lo general, es de 9 a 14; pero este puede variar según las actualizaciones que corresponde orientar la OFCI.

La estructura del sílabo no es una mera relación sucesiva de componentes; en realidad, revela la organización detallada de todos los aspectos de la gestión didáctica que se lleva a cabo y se integra al proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Tabla 36: Estructura básica de un sílabo

ESTRUCTURA DEL SÍLABO	ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL SÍLABO
1. Datos generales: Nombre de la Capacitación: Tipo de la capacitación: Taller/curso: Código: Programa: Modalidad: Requisito: Nro de horas: Nombre del facilitador/docente: Correo institucional del facilitador/docente: Año:	Es un conjunto de datos identificatorios, la OFCI completa la información. El único rubro consultado al docente/facilitador es el correo institucional o personal. Este rubro es una fuente de gran valor administrativo, permite realizar la supervisión académica, y es fuente de investigación pedagógica. Sirve para identificar formalmente el curso y permite tener una referencia institucional clara.

ESTRUCTURA DEL SÍLABO	ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL SÍLABO
2. Sumilla	La sumilla se refiere a la delimitación de las características y al ámbito de la asignatura. Ofrece una visión general que permite al participante y al docente conocer de forma rápida de qué trata el curso. Consiste en una breve descripción de la misma, cuya extensión no puede ser mayor de diez líneas o 150 palabras. También indica el tipo de capacitación. Básicamente, debe referirse a tres aspectos: a. Naturaleza de la asignatura (teórica, práctica o teórico-práctica) b. Propósito general de la asignatura y su importancia en la adquisición de competencias c. Principales temas a tratar y su contribución al logro del participante.
3. Valores institucionales	Son los principios éticos y morales que la institución busca fomentar a través de la capacitación. Este rubro es indispensable colocarlo en el sílabo de la OFCI toda vez que refleja el compromiso y alineamiento de la capacitación con los lineamientos estratégicos del RENIEC; es decir, alinea el proceso formativo con la misión y visión institucional, promoviendo formación integral. De esta manera se asegura que todas las capacitaciones atienden a un fin común la satisfacción del público interno y externo del RENIEC.
4. Perfil del participante	Describe las características académicas, laborales o personales del público objetivo. Permite diseñar el curso de acuerdo con las necesidades y características del grupo al que está dirigido
5. Objetivo general de la capacitación	Anuncia el propósito principal que se espera alcanzar al final de la capacitación. Sirve como guía para toda la planificación del curso, asegurando coherencia en el contenido y las actividades.
6. Competencias específicas	Son las capacidades concretas que los participantes deben desarrollar, en relación con conocimientos, habilidades y actitudes. Orientan los aprendizajes y la evaluación hacia resultados específicos y medibles; está relacionado con las competencias es el llamado resultado, logro o desempeño del aprendizaje, referido a aquello que el participante sabrá o será capaz de hacer al finalizar el proceso de aprendizaje.

ESTRUCTURA DEL SÍLABO	ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL SÍLABO
7. Estructura temática	Esquema organizado de los temas, sesiones o unidades a desarrollar durante el curso. Facilita una planificación progresiva del contenido, permitiendo una secuencia lógica del aprendizaje.
8. Actividades de aprendizaje	Son las tareas, dinámicas o ejercicios que se usarán para facilitar la adquisición de competencias. Estimulan el aprendizaje activo y permiten aplicar lo aprendido en contextos reales o simulados.
9. Recursos didácticos	Materiales y herramientas que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje (pizarras, videos, guías, plataformas virtuales, etc.). Mejoran la comprensión y retención del contenido.
10. Metodología	Estrategias y enfoques pedagógicos que guían el desarrollo del curso (clases magistrales, trabajo colaborativo, estudio de casos, etc.). Define el estilo de enseñanza y cómo se facilitará el aprendizaje.
11. Sistema de tutoría	Mecanismos de apoyo académico y personal para los participantes durante la capacitación. Asegura seguimiento individualizado, solución de dudas y orientación oportuna.
12. Sistema de evaluación	Criterios, instrumentos y momentos para valorar el logro de competencias (exámenes, trabajos, participación, prácticas calificadas, foros, etc.). Mide el progreso del participante y permite hacer ajustes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
13. Fuente de información	Bibliografía básica y complementaria, recursos en línea u otras fuentes recomendadas. Apoya la investigación, el estudio autónomo y el reforzamiento del contenido.
14. Validación del sílabo	Registro de aprobación del sílabo por parte del especialista de la OFCI, debe incluir firmas y fechas. Garantiza que el documento ha sido revisado y cumple con los estándares de la OFCI.

Fuente: Elaborado por OFCI

2.2 Construcción de un Sílabo

A continuación, se muestra una guía para la construcción del Sílabo:

1. Datos Generales:
2. Sumilla: Breve descripción (7-10 líneas) del contenido del curso y su finalidad.
3. Valores Institucionales: Con las personas - Con los servicios - De los trabajadores.

4. Perfil del Participante: Describe a quién está dirigido el curso. Incluye experiencia previa, intereses, área donde labora, formación profesional o laboral, etc

5. Objetivo General de la Capacitación: Formula una meta amplia que exprese lo que se espera lograr al finalizar la capacitación.

6. Competencias Específicas:

Ejemplo:

- Identificar herramientas digitales adecuadas para el entorno educativo.
- Diseñar actividades didácticas usando tecnología.
- Evaluar el impacto del uso de TIC en el aprendizaje.

7. Estructura Temática:

Ejemplo:

Tabla: Estructura Temática

UNIDAD	TEMA	SUBTEMAS	HORAS CRONOLÓGICAS
1	Introducción a las TIC	Conceptos clave, beneficios	4
2	Herramientas digitales	Plataformas, apps educativas	6
3	Diseño de clases digitales	Integración de TIC en el aula	8

8. Actividades de Aprendizaje:

Ejemplo:

- Análisis de casos prácticos.
- Talleres grupales.
- Uso de simuladores o software.
- Foros de discusión en línea.

9. Recursos Didácticos

- Presentaciones en PowerPoint
- Videos tutoriales.
- Plataformas educativas (Moodle, Google Classroom).
- Lecturas en PDF.

10. Metodología

Describe cómo se desarrollarán las sesiones. Ejemplo: se utilizará una metodología activa y participativa...

11. Sistema de Tutoría

Explica cómo se brindará apoyo al participante. Ejemplo: el docente estará disponible a través del correo electrónico...

12. Sistema de Evaluación

Ejemplo:

Tabla: Sistema de Evaluación

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	PESO (%)
Participación en foros	Rúbrica	20%
Proyecto final	Lista de cotejo	40%
Evaluación diagnóstica y final	Prueba objetiva	40%

13. Fuentes de Información

- Cabero, J. (2010). Tecnologías de la Información en Educación.
- UNESCO (2020). Guía para el uso de TIC en contextos educativos.
- Recursos digitales: www.khanacademy.org, www.eduteka.org

14. Validación del Sílabo

- Docente académico: _____
- Docente Responsable: _____
- Fecha de validación: _____

Plan de clase

Un plan de clase bien diseñado no solo facilita la enseñanza, sino que también mejora el aprendizaje de los participantes al proporcionar un marco organizado para las actividades y objetivos de la capacitación. A continuación, se detallan los elementos didácticos, psicopedagógicos y normativos, que deben incluirse en un plan de clase:

El plan de clase debe tener las siguientes características:

- Flexible; es decir se debe adaptar a las diversas circunstancias y escenarios que se presentan.
- Realista; debe contener temas y actividades que se van a aplicar teniendo en cuenta los recursos y el tiempo, es decir acorde a las circunstancias.
- Preciso; también incluye la claridad y el orden es decir debe detallar de manera precisa los pasos y procedimiento a realizarse.
- Guía; debe servir como guía orientadora, es decir que le permitirá al facilitador obviar alguna actividad; así como, permitirá al facilitador suplente desarrollar la clase con los mismos elementos diseñados por el facilitador principal.

Estructura de un plan de clase

El plan de clase debe tener la siguiente estructura:

1. Título de la clase

El título debe ser claro y reflejar el contenido que se va a abordar. Por ejemplo: "Ética e integridad pública".

2. Objetivos de aprendizaje

Es fundamental establecer qué se espera que los participantes aprendan al final de la clase. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Por ejemplo:

- Comprender los conceptos básicos de la ética e integridad en la función pública.
- Identificar los principios de integridad y relacionarlos con sus funciones laborales.

3. Contenido

Aquí se debe detallar el contenido que se va a enseñar. Esto puede incluir teorías, conceptos, y ejemplos prácticos. Por ejemplo:

- La integridad como medio de cambio.
- El servicio público, objetivos, valores y obligaciones.

4. Metodología

Describir las estrategias de enseñanza que se utilizarán. Esto puede incluir:

- Exposición teórica.
- Actividades prácticas.
- Discusiones en grupo.

5. Recursos

Listar los materiales y recursos necesarios para la clase, como:

- Proyector y pantalla.
- Cámaras para prácticas.
- Material de lectura.

6. Actividades

Detallar las actividades que se llevarán a cabo durante la clase. Por ejemplo:

- Taller práctico sobre la lectura: ¿qué son los dilemas morales?
- Presentación sobre el hostigamiento.
- Análisis de casos.

7. Evaluación

Definir cómo se evaluará el aprendizaje de los participantes. Esto puede incluir:

- Evaluación formativa a través de la observación durante las actividades – nota de participación.
- Entrega de un trabajo final.
- Examen sobre los conceptos aprendidos.

8. Cierre

Planificar cómo se concluirá la clase. Esto puede incluir un resumen de los puntos clave, una reflexión grupal o la asignación de tareas para la próxima clase, según sea el caso.

Plan de Clase (Modelo referencial)

Modalidad de la capacitación:

Tabla 37: Plan de clase (modelo referencial)

Nombre de capacitación:							
Dirigido a:							
Objetivos de la capacitación:							
Responsable facilitador (es):							
Contenido temático	Actividades	Estrategias de aprendizaje	Competencias y habilidades	Dinámicas	Herramientas metodológicas	Recursos (materiales a utilizar)	Duración (minutos)
1.							
2.							

Fuente: Elaborado por OFCI

2.2 Construcción de un plan de clase

Vamos a presentar un modelo para que vayas construyendo tu plan de clases:

1. Contenido Temático

¿Qué es?

Es el tema o subtema específico que se abordará en la clase.

Utilidad:

Permite centrar la sesión en un aspecto del programa de capacitación o PAAC, evitando dispersión.

Ejemplo:

La comunicación efectiva.

2. Actividades:

¿Qué son?

Son las tareas o acciones que el docente/facilitador y los participantes realizarán durante la clase.

Utilidad:

Facilitan el aprendizaje activo y progresivo. Deben estar alineadas con las competencias e incluir inicio, desarrollo y cierre.

Ejemplo:

- Inicio (10 min): Dinámica rompehielos sobre estilos de comunicación.
- Desarrollo (30 min): Exposición interactiva sobre elementos de la comunicación efectiva / Análisis de un caso de mala comunicación en el aula. / Discusión guiada en grupos.
- Cierre (10 min): Plenaria con conclusiones y reflexiones.

3. Estrategia de aprendizajes:

¿Qué es?

Son los métodos que facilitan la construcción del conocimiento por parte del participante.

Utilidad:

Ayudan a elegir actividades efectivas y adaptadas al estilo de aprendizaje del grupo.

Ejemplo:

- Aprendizaje colaborativo.

- Aprendizaje cooperativo
- Aprendizaje basado en problemas (ABP)
- Estudio de casos.
- Reflexión crítica.

4. Competencias y habilidades:

¿Qué es?

Las competencias son capacidades amplias para actuar de forma efectiva; las habilidades son destrezas específicas (cognitivas, sociales, motrices, etc.).

Utilidad:

Permiten orientar la clase hacia resultados de aprendizaje claros y evaluables.

Ejemplo:

- Competencia: Desarrolla habilidades para la comunicación efectiva en entornos formativos.
- Habilidades: Escucha activa, claridad al transmitir ideas, uso adecuado del lenguaje verbal y no verbal.

5. Dinámicas:

¿Qué es?

Actividades lúdicas o participativas que promueven la interacción, motivación o reflexión.

Utilidad:

Generan un clima propicio para el aprendizaje y fomentan la participación activa.

Ejemplo:

- Dinámica "Teléfono malogrado" para ilustrar barreras de comunicación.
- Rueda de preguntas rápidas para reforzar conceptos.
- "El dado del saber": los alumnos lanzan un dado gigante con preguntas sobre el tema.
- "Verdadero o falso" con tarjetas.

6. Herramientas metodológicas:

¿Qué es?

Son los métodos o enfoques que el docente utilizará para guiar la enseñanza.

Utilidad:

Definen cómo se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje (pueden ser expositivos, inductivos, participativos, etc.).

Ejemplo:

- Clase expositiva interactiva.
- Clase participativa.
- Método de estudio de casos.
- Método socrático (preguntas – respuestas).
- Taller vivencial.
- Dinámicas grupales.

7. Recursos (materiales a utilizar):

¿Qué es?

Todo aquello que se usará como apoyo para el desarrollo de la clase.

Utilidad:

Facilitan la comprensión, participación y motivación del participante.

Ejemplo:

- Proyector multimedia.
- Pizarra o rotafolios.
- Tarjetas con frases incompletas.
- Video corto sobre errores comunes en comunicación.
- Fichas de trabajo en grupo.
- Fichas informativas
- Láminas o carteles

8. Duración (minutos)

¿Qué es?

El tiempo estimado para cada momento de la clase.

Utilidad:

Permite organizar mejor el ritmo y aprovechamiento de la sesión.

Ejemplo:

- Inicio (activación): 10 min
- Desarrollo (explicación + actividad): 30 min
- Cierre (evaluación y retroalimentación): 10 min
- Total: 50 minutos

Herramientas Digitales

En la era digital, el uso de herramientas tecnológicas en el ámbito educativo se ha convertido en una estrategia esencial para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Las herramientas digitales, tales como plataformas virtuales, aplicaciones interactivas, sistemas de gestión del aprendizaje y recursos multimedia, ofrecen múltiples beneficios: acceso flexible al conocimiento, promoción de la participación activa, personalización del aprendizaje y evaluación más eficaz.

Estas tecnologías no sólo permiten a los docentes/facilitadores diversificar sus estrategias didácticas, sino que también fomentan en los participantes el desarrollo de competencias digitales necesarias para su inserción en un entorno profesional cambiante. De igual manera, permiten implementar modelos pedagógicos centrados en el participante, tales como el aprendizaje invertido (flipped classroom), el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en proyectos, entre otros.

La selección adecuada de herramientas digitales debe estar alineada con los objetivos de aprendizaje, las características del grupo de participantes y el contexto educativo. Su uso debe ser reflexivo y pedagógicamente fundamentado, más allá de lo instrumental o novedoso.

Diversos estudios destacan que la incorporación de estas tecnologías no solo aumenta la motivación y el compromiso del participante, sino que mejora significativamente los resultados académicos cuando se utilizan con propósito educativo claro.

Importancia de las herramientas digitales

En el contexto actual de transformación digital y aprendizaje a lo largo de la vida, las herramientas digitales juegan un papel clave en el diseño y ejecución de procesos de capacitación. Su incorporación no solo moderniza los enfoques tradicionales de formación, sino que amplía el acceso al conocimiento, mejora la experiencia del participante y optimiza los resultados de aprendizaje.

Las herramientas digitales permiten diversificar los métodos de enseñanza y responder a diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, lo cual es esencial en entornos formativos heterogéneos. Plataformas virtuales, aplicaciones colaborativas, simuladores, videos interactivos y sistemas de evaluación en línea facilitan el desarrollo de competencias

técnicas y blandas en entornos tanto presenciales como virtuales.

En las capacitaciones, estas tecnologías también posibilitan una mayor autonomía del participante, fortalecen la autorregulación del aprendizaje y fomentan el aprendizaje activo y colaborativo. Además, proporcionan datos en tiempo real para el seguimiento del progreso y la retroalimentación inmediata, lo que permite ajustar las estrategias didácticas con mayor agilidad.

Su uso también tiene implicaciones organizacionales positivas: reduce costos logísticos, permite escalar programas de formación a mayor número de participantes y facilita la actualización constante de contenidos.

En definitiva, las herramientas digitales no son solo un recurso complementario, sino un componente estratégico para diseñar capacitaciones más efectivas, flexibles e inclusivas en un mundo laboral y educativo cada vez más digitalizado.

Los docentes/facilitadores de la OFCI hacen uso de las herramientas digitales en la enseñanza, toda vez que el entorno digital se hace presente la función laboral y personal. El RENIEC viene implementando e impulsando la innovación digital en sus productos y servicios y para ello cuenta con profesionales digitales quienes requieren conocer y aprender sobre los procesos que desarrolla el RENIEC para la ciudadanía; en consecuencia dichos servidores, profesionales y funcionarios participan de las capacitaciones internas que a través de la OFCI se diseña, desarrolla, implementa y ejecuta, las mismas que se actualizan año a año, incorporando en sus capacitaciones herramientas digitales de enseñanza, porque se valora la importancia de la innovación en las capacitaciones.

A continuación, algunos elementos que debes de tener en cuenta para implementar cursos utilizando herramientas digitales de enseñanza:

Tabla 38: Elementos de las herramientas digitales

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO / APLICACIÓN)
Objetivos de aprendizaje	Definir con claridad qué se espera lograr en términos de conocimientos, habilidades y actitudes	Usar videos interactivos para desarrollar pensamiento crítico.
Perfil de los participantes	Considerar edad, conocimientos digitales, contexto cultural, acceso a tecnología, etc.	Elegir herramientas simples si los participantes tienen bajo nivel digital.
Modelo pedagógico	Determina el enfoque: presencial, virtual, híbrido, aprendizaje invertido, basado en proyectos, etc.	Integrar videos en clases invertidas; usar foros en aprendizaje colaborativo.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO / APLICACIÓN
Infraestructura tecnológica	Verificar acceso a dispositivos, conexión a internet y compatibilidad de plataformas.	Asegurar disponibilidad de equipos antes de implementar Zoom o Moodle.
Capacitación docente	Preparar al formador en el uso técnico y pedagógico de las herramientas.	Ofrecer talleres sobre uso de Google Classroom y Kahoot.
Selección adecuada de herramientas	Evaluar usabilidad, costo, accesibilidad, idioma, soporte técnico, etc.	Canva para diseño visual, Jamboard para lluvia de ideas.
Metodología activa	Fomentar participación, colaboración y reflexión mediante herramientas.	Usar Padlet para debates o Miro para mapas conceptuales.
Evaluación del aprendizaje	Definir métodos digitales de evaluación: pruebas, rúbricas, portafolios, autoevaluación.	Cuestionarios en Google Forms, portafolio en Moodle.
Retroalimentación y seguimiento	Brindar orientación continua a través de medios digitales.	Comentarios en documentos compartidos o grabaciones en Loom.
Seguridad y privacidad	Asegurar protección de datos personales y uso responsable de plataformas.	Elegir herramientas con políticas claras (ej. Microsoft Teams).

Fuente: Adaptado por CORPORACIÓN CONGRAIN S.E.R.L

Ventajas del uso de las herramientas digitales

6.2.1 Acceso flexible al aprendizaje

Los participantes pueden acceder a los contenidos desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que es ideal para servidores civiles o funcionarios con horarios ajustados; esto va depender de la modalidad de capacitación.

6.2.2 Personalización del aprendizaje

Plataformas digitales permiten adaptar el ritmo, nivel y estilo de aprendizaje según las necesidades del participante (videos, lecturas, ejercicios interactivos, etc.) teniendo en cuenta el tipo de capacitación.

6.2.3 Mayor interacción y participación

Herramientas como foros, chats, videoconferencias o apps interactivas promueven el trabajo colaborativo y la participación activa. Esta puede ser una ventaja o desventaja teniendo en cuenta en qué sede laboran los participantes.

6.2.4 Seguimiento y evaluación en tiempo real

Las plataformas pueden ofrecer reportes automáticos, encuestas, cuestionarios y rúbricas digitales que permiten un seguimiento más ágil y preciso. Sin embargo, en la práctica sabemos que el docente puede manejar los tiempos previo conocimiento del área de coordinación académica.

6.2.5 Acceso a recursos multimedia y actualizados

Se pueden incorporar videos, simulaciones, infografías, podcasts, y enlaces a fuentes actualizadas que enriquecen el contenido.

6.2.6 Reducción de costos y uso eficiente de recursos

Disminuye la necesidad de materiales impresos, transporte o infraestructura física para la capacitación.

6.2.7 Desarrollo de competencias digitales

El uso de estas herramientas refuerza habilidades digitales tanto en capacitadores como en participantes, preparándolos para otros contextos laborales y educativos.

6.2.8 Facilita la inclusión y accesibilidad

Muchas herramientas permiten adaptar el contenido para personas con discapacidades (subtítulos, lectores de pantalla, etc.).

2.2 Herramientas digitales actuales más usadas

6.3.1 Plataforma de gestión de aprendizajes (LMS)

Entre las soluciones más implementadas destacan:

- Moodle: lidera el segmento de código abierto. Sus principales fortalezas incluyen flexibilidad, personalización y enfoque constructivista alineado con principios andragógicos.
- Canvas: con adopción predominante en educación superior, destaca por su interfaz intuitiva y capacidades avanzadas de análisis de aprendizaje.
- Blackboard Learn: mantiene presencia significativa en instituciones tradicionales.
- TalentLMS: orientado específicamente al segmento corporativo debido a su enfoque en micro aprendizaje y adaptabilidad organizacional.

6.3.2 Herramientas de colaboración y comunicación

Las soluciones predominantes incluyen:

- Microsoft Teams: integra videoconferencia, mensajería y colaboración documental.
- Zoom: es muy significativo en sectores educativos.
- Slack: destaca en comunicación asincrónica estructurada por canales temáticos.
- Google Workspace: facilita colaboración sincrónica en documentos, presentaciones y hojas de cálculo.

6.3.3 Plataforma de contenido interactivo y multimedia

Entre las soluciones predominantes:

- H5P: plataforma de código abierto para creación de contenido interactivo compatible con estándares web.
- Articulate 360: suite integral para desarrollo de contenido formativo interactivo.
- Genially: facilitan creación de presentaciones interactivas sin conocimientos técnicos avanzados.
- Pear Deck: especializada en educación formal, permite transformar presentaciones en experiencias interactivas.

6.3.4 Herramientas de evaluación y retroalimentación

- Kahoot!: ha popularizado evaluación gamificada en tiempo real.
- Mentimeter: focalizada en participación activa y feedback instantáneo.
- Socrative: orientada a evaluación adaptativa.
- ForAllRubrics: especializada en evaluación cualitativa mediante rúbricas digitales, facilita retroalimentación estructurada en competencias complejas.

Estas herramientas pueden integrarse en diferentes momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje para enriquecer la experiencia educativa, a continuación, las más usadas:

Tabla 39: Herramientas digitales más usadas

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICAS	¿PARA QUE SIRVE?	MOMENTO DE APLICACIÓN	GUÍA DE USUARIO
Moodle	Plataforma de gestión del aprendizaje (LMS) de código abierto. Permite crear cursos en línea, gestionar contenidos y realizar evaluaciones.	Facilita la creación y administración de cursos virtuales, seguimiento del progreso de los participantes y evaluación en línea.	Durante todo el proceso de enseñanza: planificación, desarrollo y evaluación.	Guía de usuario de Moodle: https://docs.moodle.org/all/es/Manual_de_profesor
Google Classroom	Plataforma gratuita de Google para la gestión de clases. Integra herramientas como Google Docs, Drive y Calendar.	Permite asignar tareas, compartir materiales y comunicarse con los participantes de manera eficiente.	Principalmente en la planificación y desarrollo de las clases.	Guía de usuario de Google Classroom: https://support.google.com/edu/classroom/answer/6020279?hl=es
Google Forms	Formulario de encuestas y evaluaciones.	Crear exámenes, autoevaluaciones, formularios.	Evaluación diagnóstica, formativa o sumativa.	https://support.google.com/docs
Kahoot!	Plataforma de aprendizaje basada en juegos. Permite crear cuestionarios interactivos.	Utilizada para repasar contenidos, evaluar conocimientos y fomentar la participación activa. motivación	Durante la fase de evaluación formativa o como actividad de cierre.	Guía de usuario de Kahoot!: https://kahoot.com/help/
Canva	Herramienta de diseño gráfico en línea con plantillas prediseñadas.	Facilita la creación de presentaciones, infografías y otros recursos visuales educativos.	En la preparación de materiales didácticos y presentaciones de proyectos.	Guía de usuario de Canva: https://www.canva.com/learn/tutorials/
Zoom	Plataforma de videoconferencias que permite reuniones virtuales con múltiples participantes.	Utilizada para clases en línea, seminarios y tutorías virtuales.	Durante el desarrollo de clases sincrónicas y sesiones de retroalimentación.	Guía de usuario de Zoom: https://support.zoom.com/hc/es
Miro	Pizarra digital colaborativa, con plantillas y notas visuales.	Ideal para mapas mentales, brainstorming, planificación colaborativa.	Inicio o desarrollo de temas complejos, lluvia de ideas, planificación de proyectos.	https://help.miro.com

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICAS	¿PARA QUE SIRVE?	MOMENTO DE APLICACIÓN	GUÍA DE USUARIO
Mentimeter	Herramienta de encuestas y presentaciones interactivas en tiempo real.	Fomenta la participación, recoge opiniones y evalúa comprensión.	Introducción, evaluación formativa, cierre de sesiones.	https://help.mentimeter.com
Minecraft Education	Plataforma de aprendizaje basada en el juego, con entornos virtuales para tareas educativas.	Desarrolla pensamiento crítico, resolución de problemas y creatividad.	Desarrollo de proyectos, aprendizaje basado en problemas o gamificación.	https://education.minecraft.net
Padlet	Muro virtual colaborativo.	Compartir ideas, reflexionar en grupo, realizar síntesis.	Durante debates, cierre de temas o recolección de aportes.	https://padlet.com/support
Jamboard	Pizarra digital colaborativa de Google.	Trabajos grupales rápidos, esquemas, dibujos.	Trabajos grupales rápidos, esquemas, dibujos.	Guía rápida de Jamboard
Edpuzzle	Plataforma para insertar preguntas en videos educativos.	Aprendizaje invertido, análisis de contenido audiovisual.	Pre-clase (flip), revisión autónoma.	https://support.edpuzzle.com
Quizizz	Juego educativo basado en preguntas con retroalimentación.	Juego educativo basado en preguntas con retroalimentación.	Cierre de unidad, revisión de contenidos.	https://support.quizizz.com

Fuente: Adaptado por OFCI de Salinas, J. (2004). *Impacto docente en el uso de las TIC en la enseñanza universitaria*.

Informe de sistematización

Informe de la sistematización de experiencias y análisis situacional comparativo del programa de formación de formadores en Ecuador, Honduras y Paraguay

Introducción

Hoy en día, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) es una institución de registro civil considerada como una de las instituciones más modernas en América Latina en materia de identificación, por lo que busca es referente en la materia y busca replicar sus experiencias en países de la región, a través del intercambio de experiencias y de buenas prácticas.

El presente Informe recoge la sistematización de experiencias y análisis situacional comparativo del Programa Formación de Formadores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Perú, con las experiencias de capacitación análogas de las entidades registrales de Ecuador, Honduras y Paraguay. Se realiza en el marco de la sistematización de experiencias de los procesos de enseñanza – aprendizaje dirigido a Registradores Civiles en los países mencionados, y en el marco del proyecto de Mejoramiento de acceso a los servicios de Registros Civiles e identificación de calidad a nivel nacional suscrito entre el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo objetivo es lograr un adecuado acceso de la población a los servicios registrales y de identificación.

En ese contexto, se busca desarrollar las capacidades de los facilitadores que incluyan metodología, contenidos adecuados y técnicas que permitan acompañar el proceso de formación de adultos Registradores Civiles de comunidades nativas y centros poblados del Perú. Asimismo, se busca generar el conocimiento, a través de la elaboración y entrega de un material educativo que aborda la sistematización de las experiencias de capacitación a Registradores Civiles en Ecuador, Honduras y Paraguay.

El primer capítulo aborda la gestión de la capacitación en materia registral en RENIEC: se comenta brevemente acerca de la oficina a cargo de los procesos de capacitación registral: la Unidad de Formación, Investigación Académica y Publicaciones (UFIAP), de la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI). En este capítulo también se

aborda el Sistema de la Gestión de la capacitación de RENIEC, con el fin de establecer un marco referencial para el análisis comparativo. Asimismo, se identifican tres niveles de gestión de la capacitación: institucional, curricular y didáctico. Se comenta brevemente, sobre las mesas de aprendizaje; espacios de retroalimentación utilizados en la capacitación.

En el capítulo II, se aborda el Programa de Formación de Formadores, con información recogida a raíz de una entrevista con un funcionario y un docente de la UFIAP de RENIEC, y de otras fuentes.

La sistematización de las experiencias de capacitación la podemos encontrar en el capítulo III, donde comentamos acerca de la metodología utilizada para el recojo y sistematización de la información; así como presentamos los casos de cada país consultado: Ecuador, Honduras y Paraguay.

En el capítulo IV presentamos las conclusiones del informe de sistematización.

Finalmente, en el capítulo V, a modo de recomendaciones, presentamos algunas oportunidades de mejora y oportunidades de articulación de RENIEC con las entidades registrales de Ecuador, Honduras y Paraguay.



2.2 Gestión de la capacitación en materia registral RENIEC. Estructura Organizativa de la Gestión de la Capacitación de RENIEC

Con el fin de comprender cómo se realiza la Gestión de la Capacitación, en materia registral, en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), y comparar dicha gestión con lo que se viene ejecutando en torno a capacitación registral en las entidades de los países Ecuador, Honduras y Paraguay, es preciso conocer, primero, los procesos de capacitación en RENIEC y la estructura organizativa a cargo de los mismos: La capacitación en RENIEC se realiza de acuerdo con los siguientes públicos: a) Servidores civiles del RENIEC, y b) Registradores Civiles de las Oficinas de Registros Civiles (OREC), Comunidades Nativas (CC.NN.) y Centros Poblados (CC.PP.).

Capacitación a los servidores civiles

La capacitación dirigida a los Servidores civiles del RENIEC, se realiza por la Oficina de Potencial Humano (OPH), a través de su Unidad de Capacitación y Desarrollo Humano (UCDH), la que es la encargada de planificar las capacitaciones con base en un Plan de Desarrollo de Personas, de acuerdo con el ROF,¹⁷ artículo 79°, Funciones de la Unidad de Capacitación y Desarrollo Humano, literal b): Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP, basado en el diagnóstico de necesidades de capacitación de la Institución, en coordinación con las oficinas y órganos intervinientes.

Capacitación en materia de registro civil

Los procesos de capacitación, en materia registral, se realizan a través de la Unidad de Formación, Investigación Académica y Publicaciones (UFIAP), de la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI). La OFCI depende jerárquicamente de la Secretaría General.

De acuerdo con el ROF, en su artículo N.º 28, la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad es el órgano de apoyo encargado de promover y difundir el conocimiento en materia de registro civil, identificación, entre otros, a través de acciones de capacitación interna y externa; así como desarrollar investigaciones, publicaciones y gestionar el centro de documentación.

17 1 Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado con RESOLUCION JEFATURAL N° 000061 - 2024/JNAC/RENIEC (08ABR2024).

Asimismo, de acuerdo con el artículo N.º 59, la Unidad de Formación, Investigación Académica y Publicaciones (UFIAP) es la unidad encargada de gestionar el desarrollo de capacidades de los servidores de la entidad, registradores civiles y público interesado; así como de promover, conducir y publicar investigaciones académicas, a través de publicaciones editoriales y eventos académicos.

Asimismo, la Unidad de Formación, Investigación Académica y Publicaciones (UFIAP) cuenta con una oferta formativa, de alcance a nivel nacional: tiene a su cargo la implementación y ejecución del Programa Formación de Formadores.

Cabe señalar que, antes del ROF RJ N.º 86-2021/JNAC/RENIEC, del año 2021, la OFCI se denominaba Escuela Registral (ER). En ese contexto, la Escuela Registral tenía a su cargo el Programa Formación de Formadores.

Asimismo, la gestión de la capacitación en materia registral en RENIEC se desarrolla en cumplimiento el Plan de Anual de Actividades Académicas (PAAC). El PAAC es un plan en el que se presentan las capacitaciones en materia de Registro Civil a los Registradores Civiles de las Oficinas de Registro Civil (OREC), Comunidades Nativas (CC.NN.) y Centros Poblados (CC.PP.).

Para los Registradores Civiles de las Oficinas de Registros Civiles (OREC), Comunidades Nativas (CC.NN.) y Centros Poblados (CC.PP.), no se elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), toda vez que las capacitaciones que requieren los Registradores Civiles son determinadas por la Dirección de Registros Civiles del RENIEC, ya que para delegarles funciones registrales deben estar capacitados en materias registrales alineadas a su Directiva, y a aquellos Registradores Civiles que ya vienen ejerciendo la función, se les capacita para fortalecer y actualizar sus conocimientos en materia registral.

Sistema de Gestión de la Capacitación de RENIEC

El Sistema de Gestión de la Capacitación de RENIEC se encuentra dentro de la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad (OFCI). En ese sentido, el Sistema de Gestión de la Capacitación se define como un conjunto de procesos y procedimientos de gestión educativa, integrados bajo el objetivo de mejora de capacidades (y competencias) de los participantes, que ocurren en el marco de determinadas condiciones institucionales y contextuales. (Programa Formación de Formadores, pág. 12).

En el Sistema de Gestión de la capacitación de RENIEC se identifican tres niveles de gestión:

- **Gestión institucional**

En la Gestión institucional se encuentran identificados los siguientes procesos de gestión: planeamiento y presupuesto, organización, dirección, coordinación, monitoreo, control y evaluación. Comprende también la organización funcional, la definición de estructura jerárquica, la organización del trabajo y la asignación de presupuestos, recursos humanos y materiales (Programa Formación de Formadores, pág. 13).

- **Gestión curricular**

La Gestión curricular se refiere a la capacidad de la institución para organizar y poner en marcha el programa de capacitación a partir de la identificación de los contenidos que se deben enseñar y la definición de lo que deben aprender los registradores civiles.

Este nivel se encuentra estrechamente relacionado con el institucional porque finalmente lo que se decida programar debe estar en correspondencia con la estructura y gestión de la institución. Asimismo, las decisiones institucionales que demanden capacitación deben estar representadas con el correspondiente presupuesto y recurso humano. (Programa Formación de Formadores, pág. 14).

- **Gestión didáctica u operativa de las actividades formativas**

La Gestión didáctica alude a los procesos operativos de los cursos y/o actividades formativas comprendidas en un currículo, y que tienen su propia complejidad como procesos específicos. El diseño de la clase, la elaboración del material de enseñanza, la previsión de las metodologías, y técnicas de aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes son aspectos comprendidos en este nivel de gestión (Programa Formación de Formadores, pág. 15).

Mesas de aprendizaje

Las mesas de aprendizaje son una actividad académica en donde los conocimientos se adquieren a través de retroalimentación en temas puntuales. Se trata de espacios para actualizar al personal en aspectos técnicos, normativos y procedimentales vigentes. El público puede ser interno o externo al RENIEC; lo pueden ejecutar sin coordinación previa con la UFIAP, pero deberá de informarlo de manera trimestral, no amerita certificación para los participantes.

En las mesas de aprendizaje se consideran las siguientes temáticas:

- Difusión y actualización de Documentos Normativos.
- Criterios de calificación y/o evaluación de procedimientos.
- Inducción in situ, al personal nuevo o de traslado.
- Reforzamientos a través de casuísticas y/o solución de problemas del área.

2.2 Programa de Formación de Formadores RENIEC

El Programa de Formación de Formadores, actualmente, forma parte de la malla curricular u oferta académica de la Unidad de Formación, Investigación Académica y Publicaciones (UFIAP), dentro de la OFCI.

El Programa es una iniciativa que tiene como fin capacitar a diversos profesionales del RENIEC, sean servidores o Registradores Civiles, provenientes de diversas especialidades (ingenieros, administradores, abogados, etc.), que no han tenido necesariamente formación y experiencia como docentes, con el objetivo de que adquieran las capacidades, conocimientos, y experiencia para desenvolverse como docentes en los programas de capacitación y formación de la Institución. Se ejecuta de manera semipresencial y tiene una duración de 58 horas académicas. A la fecha, se ha ejecutado el Programa en los últimos 3 años, logrando una edición por año.

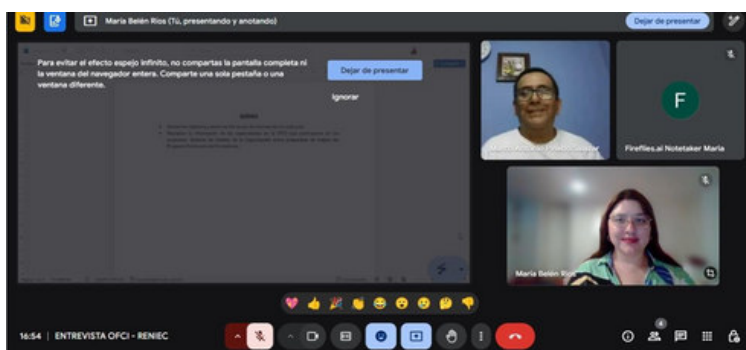
Actualmente, las capacitaciones del Programa son certificadas a nombre de la OFCI de RENIEC. En algunas ocasiones, se han realizado diplomados y otras modalidades de formación y capacitación, en convenio con otras instituciones académicas, como universidades e institutos; en ese caso, la certificación ha sido a nombre de RENIEC y de dichas instituciones.

El Programa ha dado lugar a experiencias de intercambio con otras instituciones de América Latina en materia de registro civil, como es el caso de Honduras y de Paraguay.



La convocatoria al Programa de Formación de Formadores está dirigida a dos tipos de público interno:

1. Servidores civiles, quienes, como beneficiarios de la capacitación, deben cumplir el compromiso de realizar la réplica de la capacitación; para ello deben haber aprobado de manera muy satisfactoria las capacitaciones externas gestionadas por la Unidad de Capacitación y Desarrollo Humano de la Oficina de Potencial Humano del PDP.
2. Especialistas designados por sus funcionarios, para ejecutar una capacitación en el marco de cumplir con los sistemas de gestión y temas de cumplimiento obligatorio por los entes rectores.



Entrevista con Marco Pinedo, docente de la Escuela Registral de RENIEC.

Selección de los formadores/ docentes

La selección de los formadores que tienen a cargo las actividades de aprendizaje en la capacitación, supone definir si el equipo de formadores estará constituido solo por técnicos y profesionales especializados del equipo capacitador principal o conviene que participen también otros profesionales externos o de otra unidad de la institución responsable de los registros civiles. En las instituciones, no siempre las áreas de capacitación cuentan con el recurso humano especializado en un tópico muy específico, por lo que, de ser esta situación, los formadores podrán ser captados de otras áreas o unidades (Programa Formación de Formadores, pág. 130).

Gestión del talento humano: Reconocimiento a los formadores

Actualmente, el Programa Formación para formadores, en promedio, cuenta con 30 profesionales que se han capacitado y contribuyen así a elaborar planes y programas de capacitación.

En RENIEC se tiene como objetivo motivar e incentivar a los aspirantes a formadores, a que continúen en este proceso de capacitación y formación; logrando así su compromiso, ya que los aspirantes provienen de otras ramas y de otra labor (su rol principal dentro de RENIEC), y pasan a ejercer una labor secundaria, que es la de ser docentes (formadores). El reto es que puedan ejercer la labor secundaria plenamente, ya que se tiene que dictar, enseñar organizadamente, preparar los contenidos para las clases, etc. Es adquirir experiencia y otro nivel de especialización al ser formadores.



Cabe señalar que las capacitaciones recibidas en el Programa aportan a la formación del servidor público como docente, y tienen validez dentro y fuera de la Institución. Así, por ejemplo, los servidores han podido convalidar las capacitaciones del Programa, como capacitaciones para dictar en universidades; logrando así el desarrollo del talento.

Enfoques del Programa Formación de Formadores

Enfoque de Educación para Adultos (Andragogía)

El Programa desarrolla diversos enfoques, teniendo mayor énfasis el enfoque de educación para adultos (andragogía), puesto que las capacitaciones son dirigidas a adultos; a quienes se les brinda metodologías de enseñanza a fin de que puedan desenvolverse como futuros formadores y docentes.

La aplicación del enfoque de educación para adultos se plasma en la priorización de los aprendizajes vinculados al mundo laboral y profesional, considerando la etapa de vida de la adultez y la participación de los adultos en sus propios aprendizajes, considerando además que los adultos necesitan confrontar sus aprendizajes previos con los facilitados

de manera reciente (Programa Formación de Formadores, pág. 19).

La propuesta aplicativa de este enfoque se concreta en el uso de la metodología del trabajo en talleres, priorizándola en vez de una sesión de clases tradicional. Consideramos y valoramos que los participantes, es decir, los Registradores Civiles, vienen con un bagaje de vivencias respecto a la problemática asociada a la identificación de las personas (sin DNI, documentos perdidos, inscripciones extemporáneas, cambios de apellidos, entre otros) y que si bien inicialmente no tienen información sobre la labor que desarrollarán, ellos tienen las capacidades para incorporar la información de manera vivencial (Programa Formación de Formadores, pág. 19).

Enfoque directivo

Este enfoque representa la situación usual que se da, por ejemplo, en las universidades: el profesor o la profesora vienen del “mundo del saber” e imparten conocimientos y soluciones conocidas a las personas que “no saben”. El rol del que no sabe es principalmente pasivo (Programa Formación de Formadores, pág. 19).

Enfoque participativo

El participante ya no es un actor pasivo que recibe la información del que sabe, sino que recibe apoyo del formador para solucionar sus problemas. En el aprendizaje de adultos (andragogía) se ha demostrado que el enfoque participativo tiene buen éxito porque transfiere la responsabilidad del aprendizaje al participante. El enfoque participativo sigue el principio “aprender haciendo”. (Programa Formación de Formadores, Pág. 19).

El formador tiene principalmente la tarea de “facilitar” las cosas, organizando las actividades del taller y ayuda al participante a encaminarse hacia su objetivo e intereses. En algunos momentos del taller, el enfoque directivo es complementario al enfoque participativo. Por ejemplo, para un insumo conceptual, se puede hacer uso del enfoque directivo (Programa Formación de Formadores, pág. 20).

Enfoque por competencias

El enfoque por competencias hace referencia a una estructura psicológica compleja que supone la conjunción de cinco elementos o capacidades básicas que una persona desarrolla a lo largo de su formación y que la hace capaz en su desempeño laboral y en un contexto determinado (Programa Formación de Formadores, pág. 22).

- Conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia (saber).
- Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, y habilidades cognitivas (saber hacer).
- Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (saber estar).
- Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia (querer hacer).
- Un quinto elemento indispensable para que la competencia se ejerza y se convierta en un desempeño (evidenciable) es que existan las condiciones necesarias (poder hacer) para que se aplique. Son condiciones básicas los factores organizacionales.

En la OFCI se ha definido trabajar de manera directa y prioritaria en tres de estas dimensiones que permiten desarrollar capacidades (saberes, saber estar y saber hacer). El perfil de capacidades de un Registrador Civil o trabajador de la Institución, que se construye como paso inicial del proceso, asume estos tres ejes de capacidad (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para que éste pueda desempeñarse de manera óptima en una determinada tarea.

Enfoque de interculturalidad

Este enfoque reconoce el derecho a la diversidad, a las diferentes nacionalidades y perspectivas culturales de los pueblos, expresados en diversas formas de organización, sistemas de relación, visión del mundo, y en el reconocimiento de diferentes prácticas ancestrales. Confronta también las visiones discriminatorias y excluyentes y propugna el respeto a la diferencia como derecho humano. A través de este enfoque buscamos contribuir al fortalecimiento de la identidad pluricultural y multilingüe que caracteriza a nuestro país, motivando el interés de las personas, principalmente de las pertenecientes a los pueblos indígenas y otras minorías, sobre la importancia de acceder al derecho al nombre y a la identificación como elementos que recogen su propia identidad y sentido de pertenencia (Programa Formación de Formadores, pág. 23).

Un concepto de suma importancia para el trabajo de los formadores de Registradores Civiles es la comunicación intercultural y vinculado a esa, la competencia intercultural. El trabajo en diferentes regiones del país requiere de una sensibilidad cultural para poder capacitar y acompañar a los actores regionales y locales (Programa Formación de Formadores, pág. 23).



Enfoque de Género

La equidad de género parte de la constatación de desigualdades que existen entre varones y mujeres, y plantea modificar las relaciones de poder que afectan a las mujeres. Se orienta a enfrentar toda forma de discriminación basada en el género, a fin de asegurar el acceso a las mujeres a sus derechos fundamentales (Programa Formación de Formadores, pág. 24).

Los contenidos, como los materiales de capacitación que se utilizan actualmente en la OFCI, promueven el enfoque de equidad de género, buscando la construcción de relaciones armoniosas entre hombres y mujeres, así como desterrar prácticas basadas en diferencias discriminatorias.

Enfoque de Derechos

Este enfoque nos permite reafirmar a la persona humana como fin supremo de la sociedad y del Estado. Siendo ello así, el Estado tiene un rol tutelar de la persona, debiendo garantizar el ejercicio de los derechos que se le reconocen y promover espacios para que estos tengan urgencia real (Programa Formación de Formadores, pág. 25).

En el marco de los procesos de capacitación brindados por la OFCI, se promueven espacios de participación democrática utilizando el enfoque del “aprender haciendo” en el marco del ciclo de aprendizaje. El participante es un sujeto activo del proceso de enseñanza- aprendizaje; está en el centro del proceso formativo y recibe el respeto del formador. Existe una horizontalidad entre formador y participante, gracias a la cual el formador brinda las condiciones adecuadas al participante, facilitando, de esta manera, su proceso de aprendizaje (Programa Formación de Formadores, pág. 25).

2.2 Sistematización de experiencias de Gestión de la Capacitación en las entidades de Registro Civil: Ecuador, Honduras y Paraguay

7.3.1 Estrategia metodológica para la sistematización de información

La estrategia utilizada para la sistematización de la información consistió en dos etapas: En una primera etapa se realizó la revisión de informes, memorias, documentos internos (como el ROF) y notas periodísticas, con el fin de obtener información sobre el Programa Formación de Formadores.

En una segunda etapa, se realizaron las entrevistas a un docente y a un funcionario de la OFCI de RENIEC, como también a un funcionario del Registro Nacional de Personas de Honduras.

Se tomó contacto con las entidades registrales de Ecuador y de Paraguay; no obstante, no hubo respuesta oportuna a la solicitud de entrevista, por lo que, para el caso de los países de Ecuador y Paraguay, tuvimos que acceder a fuentes secundarias, como informes publicados en la página web de las entidades, a la misma página web de las instituciones y a las redes sociales de las mismas.

7.3.2 Experiencias de Gestión de la Capacitación en la DIGERCIC (Ecuador)

Para la DIGERCIC, brindar servicios de calidad, con excelencia y buen trato al usuario, constituyen pilares fundamentales del proceso de mejora continua que la entidad asume día a día para cumplir con las expectativas de los usuarios y satisfacer las necesidades de servicio (Informe de Rendición de Cuentas, 2023, pág. 7).

En esa línea, se han realizado esfuerzos importantes para el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad, mejora de procesos, incremento de la gestión de proyectos, administración de riesgos, manejo de esquemas de seguridad de la información, y el desarrollo y gestión transversal de las tecnologías de la información.



El despliegue óptimo de estos enfoques de trabajo tiene fundamento en los procesos de capacitación permanente que recibe el personal, y en la aplicación del modelo de atención al usuario que asegura la prestación óptima de los servicios a los ciudadanos.

7.3.3 Gestión de la capacitación en materia registral en la DIGERCIC

Año 2022

Considerando que no existe asignación presupuestaria para la gestión de formación y capacitación, en el período 2022 se priorizó el desarrollo de capacitaciones en modalidad gratuita y en convenio con otras instituciones públicas. Realizando 50 eventos de capacitación programadas en los que han participado un total de 353 beneficiarios a nivel nacional, y 42 eventos de capacitación no programadas en los que han participado un total de 3036 beneficiarios cumpliendo con la temática acorde con las competencias y atribuciones de las unidades administrativas (Informe de Rendición de Cuentas, 2022, pág. 17)

Año 2023

En el año 2023, con la finalidad de fortalecer las capacidades institucionales de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, la Dirección de Administración de Talento Humano gestionó la ejecución de un total de sesenta y dos (62) eventos de capacitación programados y no programados, de acuerdo con el levantamiento de necesidades de capacitación del año 2023 y los distintos requerimientos de las unidades administrativas institucionales (Informe de Rendición de Cuentas, 2023, pág. 25).

En tal sentido, de un total de cincuenta y cuatro (54) eventos de capacitación programados, se ejecutaron diez y siete (17) eventos en planta central, y treinta y siete (37) eventos en el nivel desconcentrado, fortaleciendo el conocimiento de un total de trescientos diez y ocho (318) servidores, producto de los eventos de capacitación programados y ejecutados.

Así también, la Dirección de Administración de Talento Humano gestionó un total de siete (07) eventos de capacitación a nivel nacional, a través de la Plataforma informática Institucional “Moodle”, mediante la cual, con corte a diciembre 2023, un total de 1840 servidores de la DIGERCIC ha recibido al menos una capacitación.

Adicionalmente, con el objetivo de ampliar el listado de auditores internos y líderes a nivel nacional en el conocimiento de la Norma ISO 9001:2015 para que interpreten e implementen la misma, y conservar el sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2015 para brindar una eficiente atención laboral en cada área de trabajo de la DIGERCIC, se gestionó el evento de capacitación no programada de CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE AUDITOR LÍDER ISO 9001: 2015, mediante la cual, se capacitó y certificó a un total de trece (13) servidores como Auditores Líderes de la Norma ISO 9001:2015.

Para mejorar el desempeño del Talento Humano se han realizado un total de sesenta y dos (62) eventos de capacitación a nivel nacional, brindando por lo menos una capacitación a un total de 1840 servidores de la DIGERCIC en el año 2023, cuya temática se focalizó en los ámbitos administrativos, inclusivos, sociales, entre otros (Informe de Rendición de Cuentas, 2023, pág. 32).

7.3.4. Programa Formación de Servidores

El Programa de Formación de Servidores de la DIGERCIC (Dirección General de Registro Civil) en Ecuador se enfoca en la capacitación y desarrollo profesional de los empleados de esta entidad, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía. Este programa busca fortalecer las habilidades técnicas y profesionales del personal, así como promover una cultura de servicio al usuario, ética y cumplimiento de las normas legales. El programa incluye los siguientes aspectos:

- **Capacitación continua**

La DIGERCIC implementa programas de capacitación permanente para su personal, con el fin de que estén al día con las normativas, los procesos y las tecnologías utilizadas en la gestión de la identidad y el estado civil de las personas.

- **Mejora de procesos**

La entidad busca constantemente optimizar los procesos de atención al usuario, lo que incluye la digitalización de los servicios, la automatización de tareas y la implementación de nuevas tecnologías.

- **Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad**

La DIGERCIC se preocupa por garantizar la calidad de los servicios que brinda, a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad que abarca todos los procesos de la entidad.

- **Promoción de la cultura de servicio al usuario**

El programa busca fomentar una cultura de servicio al usuario en la entidad, a través de la capacitación y el entrenamiento del personal en técnicas de atención al público y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

- **Cumplimiento de las normativas**

La DIGERCIC se preocupa por cumplir con las normativas y las leyes que rigen la gestión de la identidad y el estado civil de las personas, lo que incluye la protección de los datos personales y la seguridad de la información.

7.2 Experiencias de capacitación en el Registro Nacional de las Personas- RNP (Honduras)

7.4.1 Antecedente

En abril de 2015, en el marco del Proyecto Triangular de “Fortalecimiento de Capacidades Interinstitucionales Registrales en Gestión de la Capacitación”, una delegación conformada por especialistas del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), encabezados por el director de la entonces Escuela Registral del RENIEC, José Guillermo Nugent Herrera, viajó a Honduras, con el fin de trasladar sus experiencias y técnicas aplicadas en materia de registro civil a sus homólogos en dicho país, con miras a lograr brindar un mejor servicio a la ciudadanía, en el Registro Nacional de las Personas- RNP.

El Proyecto Triangular, “Fortalecimiento de Capacidades Interinstitucionales Registrales en Gestión de la Capacitación”, contó con una inversión de 800 mil euros aportados por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica-GIZ, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú y el Registro Nacional de las Personas de Honduras.

Mediante este proyecto triangular, se promovió la creación de la Escuela Registral física y virtual en el Registro Nacional de las Personas de Honduras.



7.4.2 Gestión de la capacitación en materia registral en el RNP

Foro de Consultas

En el Registro Nacional de Personas – RNP la retroalimentación de manera virtual. Se utiliza el “Foro de Consultas” que es un espacio de retroalimentación, mediante un grupo de chat Whats APP, donde se difunden “Píldoras de información” las que fomentan la discusión y el debate entre los empleados y los Registradores Civiles Municipales, así como también se realiza la retroalimentación sobre el marco normativo. En la parte introductoria, se hace una retroalimentación de la ley, donde se muestran los artículos que tienen que ver con el quehacer del registrador civil municipal.

Estructura Organizativa de la Gestión de la Capacitación - RNP

En el RNP existe una base central (donde está el área administrativa y el cuerpo de dirección; es decir la Comisión permanente, así como el Registro Municipal 0801). En efecto, el RNP establece una oficina en cada municipio del país, los Registros Civiles Municipales. Asimismo, existen las Ventanillas Auxiliares (en estos espacios no atienden los Registradores Civiles, sino auxiliares de ventanilla; quienes brindan atención a la población, en algunos servicios que el Registro Civil ha destinado.

Planificación de la capacitación

La planificación de la capacitación en el Registro Nacional de Personas – RNP se realiza para dos públicos: a los empleados en general del RNP y a los Registradores Civiles.

Se consideran los procesos de inducción: donde se les hace saber cuáles son las responsabilidades, obligaciones y marco legal que orienta los procesos de inscripción a nivel nacional. Luego, acceden a un espacio digital para retroalimentación y se habilitan foros para fomentar la participación, donde pueden exponer sus dudas y retroalimentar información que día a día está cambiando.

Se ha impulsado la creación del plan anual de la capacitación, donde se puede establecer la retroalimentación al registrador civil municipal y al resto de los empleados (otros colaboradores que también reciben capacitación); es decir, se aborda la enseñanza del registro civil, y área de cultura institucional al resto de empleados (los que no hacen necesariamente labor de registrador civil), pero están inmersos en el día a día del RNP.

A partir de 2025, se proyecta realizar módulos de ofimática básica para los empleados del RNP, y fortalecer otras habilidades y capacidades alineadas a la cultura registral.

En los últimos dos años se ha hecho énfasis en el entrenamiento de aproximadamente 900 Registradores Civiles que se integraron a la Institución, quienes ingresaron cuando el RNP se encontraba en un proceso de reingeniería (2020- 2021). Una de las metas del proceso de reingeniería fue respaldar los registros civiles municipales y, por ende, se contrataron aproximadamente 900 personas nuevas en sus funciones, y con ellas se está trabajando en la retroalimentación.

Por consiguiente, para la planificación del año 2025 se busca realizar talleres para fortalecer las capacidades blandas de los colaboradores y continuar con el proceso de retroalimentación con los colaboradores. En esta etapa, se ha identificado actividades de retroalimentación y de creación de contenido (para llegar a los registradores de manera virtual y a nivel nacional).

Cabe señalar que el RNP no había tenido un fondo específico para las capacitaciones; éstas se hacían con fondos externos que ayudaban a movilizar a aproximadamente 1600 personas a nivel nacional.

Cuando se planifican las capacitaciones a nivel nacional, se hace de manera direccionada para crear procesos de retroalimentación y de actualización sobre demandas informáticas. Cuando hay que movilizar a la población, se coordina con organizaciones que apoyan en la parte monetaria.

Actualmente, en el RNP se tiene 1800 empleados a los que se dirigen los programas de capacitación. Asimismo, en el Registro Nacional de Personas – RNP no existe una Escuela Registral. Por el momento, los temas de capacitación se ven en el área de Desarrollo de Talento Humano. En el año 2023, comenzó un proyecto en el que se proponía al Consejo de Educación Superior el desarrollo de la carrera de un técnico registral, guiado y establecido desde el RNP. El Consejo de Educación Superior lo está evaluando; se encuentra en proceso de aprobación. Se tendría un técnico registral dentro de una universidad pública, que le permita a todos los Registradores Civiles Municipales puedan incorporarse, ya sea forma virtual o presencial.

Por el momento, en el RNP las áreas encargadas de los procesos de formación en la Institución son las áreas de Talento Humano y de Registro Civil.

En septiembre de 2024, el Registro Nacional de las Personas y la Universidad de Defensa de Honduras, UDH, han firmado un importante convenio de cooperación interinstitucional.

Con el apoyo de la Unión Europea en Honduras se incorpora a la oferta formativa la carrera Técnico Universitario en Materia Registral, que permitirá capacitar a los funcionarios en temas registrales, fortaleciendo sus conocimientos y habilidades para seguir mejorando la atención y los servicios a la ciudadanía.



7.4.3. Programa Formación de Formadores del RNP

En el Registro Nacional de Personas – RNP no se ha logrado desarrollar un Programa de Formación de Formadores establecido como tal. La experiencia más aproximada al Programa Formación de Formadores se hizo con un proyecto específico que tuvo un vínculo externo al RNP: se trató de un proyecto sobre el proceso del cambio de la identificación de adultos, en el que se tuvo que hacer un programa de Formación de Formadores con 63 personas. Se eligieron capacitadores de todo el país, con el fin de que replicaran lo que era necesario saber para el proceso de enrolamiento a nivel nacional.

La experiencia fue en Tegucigalpa, con duración de un mes y 63 personas capacitadas. Se eligieron capacitadores de todas las regiones del país.

Hubo un proceso de réplica bastante amplio: 63 formadores lograron a capacitar a 3300 personas. No solo se instruyó sobre Registro Civil, sino también se les capacitó en habilidades blandas para poder crear en los colaboradores el compromiso para con el proyecto. Hubo fortalecimiento de habilidades blandas, que es una parte importante de los procesos de formación.

En el RNP, próximamente habrá un proyecto de enrolamiento de menores, donde se realizará otro programa específico de Formación de Formadores, esperando convocar a 40 formadores.

Gestión del talento humano: Reconocimiento a los formadores

En el RNP no se ha establecido un marco de incentivos ni de premios para los formadores, pero sí hubo dentro del programa piloto una especie de reconocimiento simbólico, a través de reconocimiento de las experiencias grupales. Por ejemplo, se realizaban pequeños concursos, donde los capacitadores creaban contenido con los equipos que capacitaban, y luego los jefes seleccionaban al mejor grupo, o a la mejor exposición. Al cabo de la evaluación el jefe valoraba la mejor nota, la mejor disposición con el trabajo. De esa manera se motivaba al equipo de formadores.

En los cinco meses posteriores al proyecto piloto de formación de formadores, los 63 formadores seguían participando en capacitaciones internas para retroalimentarse y aprender metodologías nuevas, reinventar procesos de capacitación, etc. Una destreza desarrollada por los formadores era transformar aquello difícil en fácil (ya que los capacitadores manejaban conocimientos bastante técnicos al momento de capacitar, y tenían la habilidad de transformar estos contenidos en forma simple y ágil para los participantes).

Después de estos procesos de retroalimentación, se hicieron cuatro procesos diferentes de capacitación que iban en escalada, que llevó de dos tres a años poder concluirlos, dentro del Programa Formación de Formadores. Una vez saliendo del proyecto, el RNP contrató a 10 formadores del Programa, asignándolos a las diversas áreas del RNP.

Sistema de la Gestión de la Capacitación

□ Qué enfoques aplican?

El RNP gestiona con otras instituciones para brindar capacitaciones; por ejemplo, se contacta con ONG para abordar procesos andragógicos y para trabajar con las personas de la tercera edad. Del mismo modo, se contacta con ONG para abordar el enfoque de género, enfoque de derechos humanos, enfoques que deben estar arraigados en los empleados que brindan atención a los ciudadanos. Se recibe apoyo de otras instituciones para desarrollar estos enfoques, a fin de mejorar la intervención que tienen el formador con los colaboradores. Se espera tener para el 2026 un sistema de gestión de la

capacitación más completo. Actualmente, el Departamento de Desarrollo de Talento Humano todos los años pregunta a las áreas cuáles son las necesidades y expectativas de capacitación para los colaboradores.

Laboratorio virtual

Tienen un laboratorio virtual que llevan a otros departamentos del Registro Nacional de Personas para brindar capacitaciones.

Enfoque por competencias

En cuanto al enfoque por competencias, el RNP realiza talleres de desarrollo de habilidades blandas dirigidos a los colaboradores.

Tienen como eje transversal lo que es la atención de calidad al ciudadano. Se trata que en todas las participaciones, se haga los énfasis en tratar de ser mejores funcionarios para brindar mejor atención al ciudadano, y esto sea replicado con los demás colaboradores.

Enfoque intercultural

El RNP está muy comprometido con este enfoque: Se tiene una ventanilla exclusiva para ciudadanos del habla misquito. Igualmente, los Registradores Civiles Municipales manejan diversos dialectos, ya que la función del RNP es tan primordial que deben estar disponibles para todos los ciudadanos. Se hacen abordajes a los convenios internacionales, que regulan el trato a los ciudadanos, antes de la ley, sobre todo a los ciudadanos de diversas etnias y de la comunidad LGTBIQ. Se hace hincapié en los derechos humanos.

Capacitación

El RNP tiene una política de capacitación. Si un departamento solicita capacitación, el área de Desarrollo de talento humano toma esta solicitud y genera la capacitación. Se busca a los especialistas. Por ejemplo, los empleados mayores de 50 años recibieron la capacitación de cómo inscribirse en el sistema de jubilación. El área de desarrollo humano buscó a la entidad especialista en la materia, y generó el taller.

Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación

El diagnóstico de necesidades se hace una vez al año, solicitando a los departamentos que expongan sus necesidades, sobre ello se genera un plan anual de capacitaciones. Al final de ello se realiza una evaluación de las capacitaciones y una evaluación de desempeño de los trabajadores.

Gestión didáctica

¿Cómo se planifica las sesiones didácticas?

Este año el departamento tuvo un cambio generacional; se integró nuevo personal y se generó una reingeniería de los procesos de capacitación para involucrar metodologías didácticas más dinámicas y movidas, porque la mayoría de capacitación era basada en la ley. Ahora se considera formularios de Google, creación de contenido a través de Canva, uso de la inteligencia artificial y demás recursos que permiten innovar la forma de generar la capacitación. Así, se va integrando la nueva tecnología, se les crea un canal en Youtube para ver los contenidos, y se van adaptando a la era digital.

Los colaboradores tienen entre 19 y 63 años, por ello se usan metodologías diversificadas.

Las evaluaciones se hacen con formularios de Google y no son escritas sino a través de prácticas y en forma digital. Así se van actualizando las metodologías didácticas para que sea más vistoso el proceso de capacitación.

Se divide a los colaboradores por municipio, pero no por temas de edad; se trata de que estén involucrados todos los grupos de edad. Hay grupos de colaboradores que tienen mayor edad y que tienen poca apertura a trabajar con las herramientas digitales. Se promueve la educación “de boca en boca”.

Plan de clase

Sobre el plan de clase: se cuenta con los formadores civiles que son empleados del RNP. La mayoría de colaboradores fueron parte del grupo de atención al público, por ello ya conocen las políticas y los procesos del RNP.

El jefe de ventanilla ya conoce y ya está colaborando; parte de una cultura del boca a boca que se está estructurando en una cultura más específica con el refuerzo de habilidades blandas.

Certificaciones

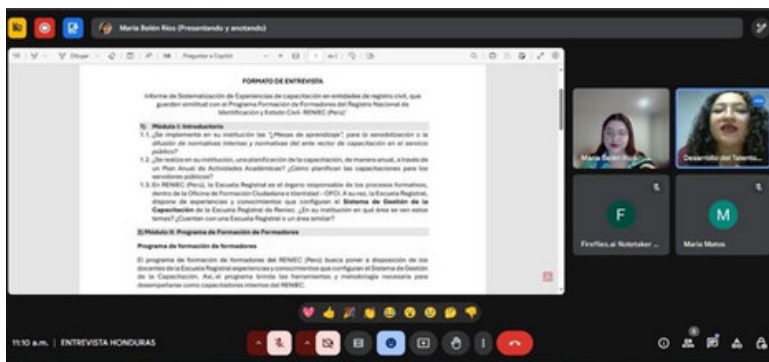
Se diseñan diplomas de participación; sin embargo, aún no están certificados. Son diplomas simbólicos que se les entrega a los colaboradores. La misma capacitación los motiva, ya que hay algunos trabajadores que, por ejemplo, en 15 años de trabajo en el RNP, no han recibido una capacitación.

Plan curricular

Se solicita al área de auditoría, cuáles son las fallas y con base en estas poder aportar qué habilidades se tienen que reforzar: pensamiento crítico, habilidades tecnológicas, habilidades de atención al ciudadano. Una capacitación que los departamentos han

sugerido: la inteligencia emocional, que le permita dejar atrás sus problemas y desenvolverse de manera eficiente de cara al ciudadano.

En la entrevista con la Lic. Ixchel Alvarado, nos comentaba que, pese a que no se realice de manera oficial, algunos servidores participan capacitando a otros compañeros sobre determinados temas.



Entrevista con la Lic. Ixchel Alvarado, Jefe del Departamento de Desarrollo del Talento Humano del RNP- Honduras

2.2 Experiencias de la Gestión de la Capacitación en Dirección General del Registro del Estado Civil (REC) de Paraguay

7.5.1. Antecedente

Proyecto Triangular Intercambio de Experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro de Identificación y Estado Civil (Reniec) del Perú, y la Dirección General del Registro del Estado Civil (REC) de Paraguay.

El Proyecto de Cooperación Triangular de "Intercambio de experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú y la Dirección General del Registro del Estado Civil de Paraguay" entre Perú, Paraguay y Alemania tuvo como objetivo principal mejorar la calidad de la gestión registral del Registro del Estado Civil (REC) de Paraguay mediante un fortalecimiento de la gestión de la capacitación registral. Este proyecto se realizó con el acompañamiento y la cooperación técnica de la cooperación alemana implementada por GIZ y RENIEC sobre la base de una exitosa experiencia de cooperación desarrollada años atrás en el ámbito de la gestión registral.

La meta principal del proyecto consistió en mejorar la calidad de la gestión registral mediante un fortalecimiento de la gestión de la capacitación registral. En este sentido, existieron elementos concretos y objetivos que coadyuvaban a sentar las bases institucionales para el logro de la meta (Proyecto de Cooperación Triangular entre Perú, Paraguay y Alemania, pág. 5)

- El REC contaba con un Centro de Estudios Registrales (CER), responsable de gestionar e impartir la capacitación a funcionarios y oficiales del registro civil.
- El equipo técnico responsable de las capacitaciones recibió el asesoramiento técnico y pedagógico en asuntos registrales de parte del RENIEC y la asistencia técnica de la GIZ.
- El CER disponía de materiales elaborados con enfoque intercultural que sirvieron de base para el desarrollo de las capacitaciones registrales.

El Proyecto fue aprobado en noviembre del 2011, estableciéndose un periodo de ejecución de 30 meses, desde el 2012 al 2014. En abril de 2012 comienza a implementarse y en octubre del mismo año se firma el respectivo convenio de ejecución.

El proyecto finalizó en diciembre de 2014, y, desde la fecha, el Registro del Estado Civil de Paraguay ha logrado darles continuidad a las líneas de acción orientadas a mejorar la gestión de la capacitación registral. Es así que se dio la promoción de un marco jurídico sólido (a través de un decreto presidencial) que garantiza el funcionamiento pleno del Centro de Estudios Registrales (CER), como entidad responsable de la capacitación registral. El segundo paso representa la continuidad del equipo técnico capacitador y el establecimiento de un plan de actividades que, aunque tiene carácter de corto plazo, ha marcado una hoja de ruta con resultados generales alentadores. El CER no cuenta aún con un presupuesto propio; sin embargo, la dinámica de sus actividades y el permanente apoyo político institucional de la alta dirección permiten generar las condiciones para desarrollar nuevas líneas de acción para reforzar el proceso de fortalecimiento institucional iniciado en el marco del proyecto triangular (Proyecto de Cooperación Triangular entre Perú, Paraguay y Alemania, pág. 24).

7.5.2. Gestión de la capacitación en materia registral en el Registro del Estado Civil (REC)

La capacitación en materia registral en el Registro del Estado Civil (REC) de Paraguay busca profesionalizar a los funcionarios y mejorar la gestión del registro civil. Se implementan capacitaciones presenciales y virtuales, con la colaboración de diversas instituciones, para mejorar la eficiencia en la inscripción de los actos vitales, el acceso a la información, la emisión de documentos y la digitalización de actas registrales.

A partir de la habilitación del Centro de Estudios Registrales, el REC, a partir de diciembre de 2014, cuenta con el primer centro de formación de Oficiales del REC.

El proyecto tiene por objetivo la capacitación en materia de legalidad y seguridad jurídica desde un mejor desempeño no sólo de Oficiales, sino también del personal administrativo del REC.



Conclusiones

- El Programa Formación de Formadores de RENIEC es una iniciativa de capacitación dirigida a los servidores civiles y a especialistas, con el fin de desarrollar en ellos las habilidades y destrezas para formar a otros trabajadores de la entidad registral. Como tal, el Programa Formación de formadores de RENIEC, es, actualmente, un referente a nivel de la región; el mismo que ha sido replicado, en ciertos aspectos o en su totalidad, por diversas entidades registrales; tales como la DIGERCIC (Ecuador), RNP (Honduras) y el Registro del Estado Civil (Paraguay). Ello posiciona a RENIEC como una institución referente, a nivel de la región, en temas de capacitación en materia registral.
- De acuerdo con la sistematización de experiencias se ha identificado que los temas de capacitación registral, si bien están contemplados en las áreas o departamentos afines al registro civil, y tienen su propio desarrollo, podrían también ser alineados a los Planes de Desarrollo de Personas -normalmente ejecutados por las gerencias de recursos humanos- de tal manera que las capacitaciones registrales, en específico el Programa Formador de Formadores, coadyuve a las metas de capacitación a nivel institucional, haciendo que los planes de capacitación en temas registrales sean transversales.
- Para lograr el desarrollo óptimo y la eficiencia del Programa Formador de formadores, tanto en RENIEC como en entidades registrales de otros países, es importante generar incentivos a nivel de las jefaturas, por un lado, para que puedan facilitar los espacios a los trabajadores que asisten a las capacitaciones durante su horario laboral; por otro lado, se deberían fomentar incentivos simbólicos y/o materiales hacia los mismos formadores que logran capacitar en determinado tiempo a un número de trabajadores. En este sentido, es indispensable definir metas en relación con el número de personas capacitadas y número de temáticas abordadas.

También se puede considerar criterios de evaluación sobre las capacitaciones que los formadores -recién formados- emprenden con sus compañeros de trabajo. Un incentivo que llamó la atención, fue, por ejemplo, en el caso del Registro Nacional de Personas (RNP) de Honduras, que los trabajadores que formaron parte de un proyecto piloto de Formación de formadores, al término del proyecto, fueron contratados para trabajar en diversas áreas del RNP.

- El auge de las nuevas tecnologías de información, y en específico, del uso de las redes sociales y de la Inteligencia artificial, debe tomarse en cuenta para el diseño y puesta en marcha del Programa Formación de Formadores, tanto en la gestión curricular y en la gestión didáctica, pues, actualmente, las clases y las evaluaciones que se realizan en forma semipresencial, conducen al uso de las TIC y, por lo tanto, los beneficiarios y los docentes deben estar ampliamente capacitados en estas materias.
- De acuerdo con la sistematización de experiencias, se ha identificado el gran aporte de los enfoques utilizados para el diseño y puesta en marcha del Programa Formación de Formadores; sobre todo en la gestión curricular y didáctica, en las que se debe orientar los contenidos educativos tomando en consideración aspectos de interculturalidad, de género, de respeto por los Derechos Humanos, de andragogía (particularmente debido a los diversos grupos etarios y a la formación para adultos), entre otros planteamientos.

Recomendaciones para el Programa Formación de Formadores- RENIEC

Oportunidades de mejora

- Sensibilizar más a los jefes para que motiven a los profesionales a participar del Programa y convertirse en formadores. Es importante que los aspirantes a formadores sientan el respaldo de sus jefes, para que puedan postular y tener la experiencia de la docencia; adquirir las habilidades y competencias de la docencia, que son diferentes. Muchos se quedan en su desempeño laboral y no adquieren competencias educativas. El Programa Formación de Formadores les brinda esa oportunidad de crecimiento profesional y personal.
- Promover reconocimientos e incentivos para las áreas con más formadores. Se está considerando un tipo de reconocimiento o incentivo al área que más formadores presenta y desarrolla. El objetivo es ampliar la red de capacitadores y formadores.
- Definir metas de capacitación para los formadores. Actualmente, los formadores no tienen una meta asignada de trabajadores a quienes capacitar y entrenar. Sería importante empezar a establecer metas por cada formador, con el fin de ampliar el alcance del Programa, perfeccionar la capacitación, y reclutar, a la vez, más formadores.

- Uso de herramientas digitales. El uso de las herramientas digitales y la IA es utilizado y es fundamental para preparar las clases sobre todo en las clases en modalidad presencial. Se debe incentivar un uso adecuado y responsable. Por ejemplo, en Ecuador, se da el uso del Moodle; una plataforma de aprendizaje de código abierto que permite a educadores, administradores y estudiantes crear entornos de aprendizaje personalizados. Es un sistema de gestión del aprendizaje (LMS) que facilita la gestión, impartición y supervisión de la formación y el desarrollo en línea. Moodle es utilizado por miles de instituciones educativas y organizaciones en todo el mundo.
- En Ecuador, la DIGERCIC (Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación) utiliza Moodle para facilitar la educación y capacitación a sus empleados y ciudadanos. Moodle se emplea como plataforma de aprendizaje en línea para cursos y programas, así como para la gestión de documentos y la comunicación.
- Disponer más tiempo para las capacitaciones. Para lograr mayor tiempo de preparación es importante que los jefes acepten esos tiempos y horarios. Toda la capacitación es para la mejora de las unidades orgánicas.

Oportunidades de articulación

- Podría haber una articulación entre RENIEC y los formadores de Honduras; estaría coordinada y regulada con la Cancillería de Honduras.
- A la luz de la experiencia de Honduras, RENIEC podría promover una carrera técnica de Registradores civiles.

Referencias

- Adell, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. Universitat Jaume I. <http://www.uji.es>
- Alles, M. A. (2009). Gestión por competencias: El diccionario. Granica.
- Area, M. (2001). Los medios y las tecnologías en la educación. Revisión de líneas de investigación. Edutec-e. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, (14). <https://edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/528>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2007). Effective training: Systems, strategies, and practices (3rd ed.). Prentice Hall.
- Cabero, J. (2000). La formación en Internet: las posibilidades del nuevo entorno formativo para la enseñanza. Edutec-e. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, (12). <https://edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/503>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2013). Administración de recursos humanos (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria – ANR. (2009). Lineamientos para el aseguramiento de la calidad universitaria. Lima: ANR.
- Furco, A., & Billig, S. H. (2002). Service-learning: The essence of the pedagogy. Information Age Publishing.
- Gallagher, J. J. (1994): Teaching and learning: New Models. Annual Review Psychology, 45, 171-95.
- García, L. A. (1998) Psicología instruccional e intervención para la mejora cognitiva. Memoria de Cátedra. Universidad de La Laguna
- Gurría B., E. (s.f.). Enfoques de aprendizaje IB. Educación Futura. <https://www.educacionfutura.org/enfoques-de-aprendizaje-ib/>
- Hernández, P. (1997): Construyendo el constructivismo: criterios para su fundamentación y su aplicación instruccional. En M. J. Rodrigo, y J. Arnay, (Comp.): La construcción del conocimiento escolar. Barcelona: Paidós
- Kaulard, A., & Valdivia, N. (2008). Competencias laborales: Un enfoque para la formación y evaluación en el trabajo. Lima: USAID/AprenDes.
- Knowles, M. S. (2001). Andragogía: El aprendizaje de los adultos. Ediciones Paidós.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14.ª ed.). McGraw-Hill.
- López, N. A. (2012). Diseño curricular y planificación didáctica en la educación superior. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

- Marqués, P. (2000). TIC y educación: Análisis de las posibilidades pedagógicas de las TIC en el aula. <https://peremarques.net>
- Martínez, F. (2001). Los nuevos retos de la formación: enseñanzas para la sociedad de la información. Ariel Educación.
- Noc, R. A. (2010). Employee training and development (5th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (11.ª ed.). Pearson Educación.
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento, 1(1), 1-16. <https://rusc.uoc.edu/rusc/ca/index.php/rusc/article/view/v1n1>
- RENIEC expone experiencia exitosa de gestión a sus pares de Honduras - Noticias - Agencia Peruana de Cooperación Internacional - Plataforma del Estado Peruano
- Proyecto de Cooperación SUR SUR, RENIEC Perú y REC Paraguay
- Programa de Formación de Formadores. Escuela Registral de Reniec.
- Memoria Institucional. Año 2024. Registro Nacional de Personas de Honduras.
- Informe de Gestión, febrero a diciembre de 2024. Desarrollo del Talento Humano. Registro Nacional de Personas de Honduras.
- Formación de Formadores, año 2025. Documento elaborado por Corporación Congrains.
- Entrevista con Marco Antonio Pinedo Salazar, Docente de la OFCI, desde el año 2013. Participó en los proyectos del BID tanto en la asistencia técnica a Paraguay y a Honduras.
- Entrevista con la Lic. Ixchel Alvarado Martínez, jefe del Departamento de Desarrollo Humano- Gerencia de Recursos Humanos, del Registro Nacional de Personas de Honduras.
- Capacitación Registro Civil
- Fotografía Registro Nacional de Identificación y Estado Civil :: RENIEC
- Fotografía Reniec: Registro civil está automatizado en 194 provincias | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil :: RENIEC
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil :: RENIEC
- (3) Facebook
- Fotografías de pág. 9: Revista de la Escuela Registral del Reniec. Noviembre de 2019. Edición N.º 20.
- Presentan primer Centro de Estudios Registrales y el renovado Portal web del Registro del Estado Civil
- DIGERCIC. Informe de Rendición de Cuentas 2022.
- DIGERCIC. Informe de Rendición de Cuentas 2023.
- Proyecto de Cooperación Triangular entre Perú, Paraguay y Alemania "Intercambio de experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú y la Dirección General del Registro del Estado Civil de Paraguay".

Directivas de entes rectores:

- SERVIR. Directiva de Capacitación y Gestión del Conocimiento (RSG N.º 100-2021-SERVIR/GPGSC). <https://www.servir.gob.pe>
- SERVIR, Lineamientos para el Plan de Desarrollo de Personas (PDP)
- MIMP, Plan Nacional de Derechos Humanos 2018–2021. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Congreso de la República del Perú. (2011). Ley N.º 29733 – Ley de Protección de Datos Personales. <https://www.peru.gob.pe>
- Congreso de la República del Perú. (2013). Ley N.º 30057 – Ley del Servicio Civil. <https://www.servir.gob.pe>

Anexos

Ayuda Memoria sobre entrevistas realizadas:

- El 10 de abril se realizó la entrevista virtual a la Jefa del Departamento de Desarrollo del Talento Humano del Registro Nacional de Personas de Honduras, la Lic. Ixchel Alvarado. Link de grabación: RNP- HONDURAS - Google Drive
- Asimismo, el 10 de abril de 2025, se realizó la entrevista a Marco Pinedo, Docente de la Escuela Registral de Reniec, quien brindó información de la gestión de la capacitación registral de Reniec y del Programa Formación de Formadores. Link de grabación: <https://drive.google.com/drive/folders/1ypDcbW-nNtYCvGvVkTGO94AjcMnPsgFY>
- Respecto de la DIGERCIC (Ecuador), cabe señalar que se tomó contacto con la entidad, sin embargo, no obtuvimos respuesta a nuestra solicitud y, por lo tanto, no se concretó la entrevista. Tomamos contacto con el Vicecónsul de Ecuador en Perú quien nos contactó con el Vicecónsul en Quito, y a su vez nos contactaron con la Sra. Zulema Junco, directora de Servicios de Registro Civil, a quien enviamos nuestra solicitud, pero tampoco tuvimos éxito en los tiempos establecidos.
- Finalmente, en lo que respecta al Registro del Estado Civil de Paraguay, nos contactamos con el Coordinador del Centro de Estudios Registrales, el Sr. Armín Sánchez, quien nos refirió que la secretaria general aun no brindaba autorización para conceder la entrevista.

Formato de entrevista

Informe de Sistematización de Experiencias de capacitación en entidades de registro civil, que guarden similitud con el Programa Formación de Formadores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil- RENIEC (Perú)2

1. Módulo I: Introductorio

1.1 ¿Se implementa en su institución las “¿Mesas de aprendizaje”, para la sensibilización o la difusión de normativas internas y normativas del ente rector de capacitación en el servicio público?

1.2 ¿Se realiza en su institución, una planificación de la capacitación, de manera anual, a través de un Plan Anual de Actividades Académicas? ¿Cómo planifican las capacitaciones para los servidores públicos?

1.3. En RENIEC (Perú), la Escuela Registral es el órgano responsable de los procesos formativos, dentro de la Oficina de Formación Ciudadana e Identidad – OFCI. A su vez, la Escuela Registral, dispone de experiencias y conocimientos que configuran el Sistema de Gestión de la Capacitación de la Escuela Registral de Reniec. ¿En su institución en qué área se ven estos temas? ¿Cuentan con una Escuela Registral o un área similar?

2. Módulo II: Programa de Formación de Formadores

El Programa de Formación de Formadores del RENIEC (Perú) busca poner a disposición de los docentes de la Escuela Registral experiencias y conocimientos que configuran el Sistema de Gestión de la Capacitación. Así, el programa brinda las herramientas y metodología necesaria para desempeñarse como capacitadores internos del RENIEC.

2.1. ¿En su Institución han desarrollado un Programa de Formación de Formadores, o un programa análogo?

2.2. ¿Su institución cuenta con un Sistema de Gestión de la capacitación?

2.3. ¿Qué enfoques utiliza su Sistema de Gestión de la capacitación?

- Enfoque de educación para adultos (andragogía)
- Enfoque directivo del aprendizaje
- Enfoque participativo
- Enfoque por competencias
- Enfoque Intercultural
- Enfoque de Género
- Enfoque de derechos humanos

2.4. ¿Podría comentarnos cómo aplican el enfoque o los enfoques elegidos en su Programa de formación de formadores o el programa equivalente?

Gestión de la capacitación como sistema

Gestión Institucional

2.5. ¿Existe en su organización una política o decisión institucional de realizar la capacitación?

Gestión Curricular

2.6. En la gestión curricular, ¿su organización considera los siguientes componentes?

- Diagnóstico de necesidades
- Plan de capacitación
- Ejecución del programa de capacitación
- Evaluación del Impacto de capacitación

Gestión didáctica

2.7. ¿En su institución existe una planificación metodológica y didáctica por capacitación y por sesión, implementación y ejecución de sesiones de capacitación, evaluación de aprendizajes?

3. Módulo III: Planificación curricular

3.1. En sus programas de capacitación, ¿consideran la planificación curricular por competencias?

3.2. ¿Cómo desarrollan el diseño curricular, la malla curricular y el plan de clase?

3.3. ¿Los planes curriculares tienen como meta mejorar el desempeño del servidor público?

3.4. ¿Cómo está conformada la planificación curricular por competencias? ¿Qué elementos son considerados?

Transcripción de entrevista virtual a la jefa del Departamento de Desarrollo del Talento Humano del Registro Nacional de Personas de Honduras, la Lic. Ixchel Alvarado.

Fecha: 10 de abril de 2025

Entrevista realizada por la Lic. María Belén Ríos.

Consultora: Buenos días, Lic. Michelle. Mucho gusto, les saluda, la coordinadora de proyectos de la Corporación Congrains. Agradecemos, de parte de la Consultora Corporación Congrains, su aceptación para esta entrevista, donde queremos explorar cuáles son las experiencias de capacitación que tiene, en este caso, la entidad donde usted labora (Registro Nacional de Personas), en Honduras y nos pueda comentar cuáles son esas experiencias enriquecedoras acerca del Programa de Formación para formadores. Bien, agradeceríamos si podemos empezar con su presentación. Nos comenta, por favor, cuál es su cargo, los años que tiene Ud. en la Institución; para empezar con las preguntas. Gracias.

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Muy bien, Buenos días, mucho gusto María Belén, igual a los que están aquí, pues que son parte de este proyecto, un placer, pues formar parte del grupo de entrevistados. Mi nombre, es Ixchel Alvarado Martínez Yo soy, en este caso, la jefa del departamento de desarrollo de talento humano. Nosotros pertenecemos a la gerencia de recursos humanos, y pues, en este día, sí me gustaría compartirles más o menos cómo ha sido este proceso en el cual nosotros hemos retomado lo que es el proceso de capacitación con nuestros compañeros que forman parte de esta institución. Como usted bien lo dijo, yo trabajo en el Registro Nacional de las personas. Tengo cinco años de estar aquí.

Sin embargo, a cargo de la jefatura, solamente tengo un año. Fue el año pasado- en febrero del año pasado- que yo tomé este departamento y, pues, hemos tratado, a partir de ese momento, venir dándole forma a todos los procesos que realizamos desde la integración del empleado, como tal, a su proceso de trabajo, como también los procesos de retroalimentación que nosotros elaboramos día a día para que los empleados estén cada día más seguros de los procesos que realizan en sus Registros Civiles Municipales.

Consultora: Correcto. Muchas gracias, Lic. Ixchel. Nosotros quisiéramos aquí, bueno, conocer y su experiencia en el Registro Nacional de Personas y, dada la información que le hemos podido comentar, del Programa Formación de formadores, ustedes han trabajado una experiencia similar o están en esa en ese camino para implementar un tipo de experiencia similar, como un programa de capacitación para los registradores civiles. Por ahí quisiera partir, para que usted nos pueda dar una introducción breve y ya luego vamos a las preguntas específicas.

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, de hecho, dentro de nuestra planificación, están los procesos iniciales que se llevan con los registradores, que es un proceso de inducción donde nosotros les hacemos saber cuáles son sus responsabilidades, cuáles son sus obligaciones; les damos a conocer lo que es todo el marco legal que orienta los procesos de inscripción a nivel nacional y, luego, de este proceso introductorio, al llegar ellos a sus lugares de trabajo, también se encuentran con un espacio digital donde nosotros retroalimentamos la información y también tenemos espacios de foro, donde los registradores a nivel nacional, pueden exponer sus dudas y retroalimentar información que día a día está cambiando. Entonces, para nosotros, realmente -como les decía- yo solamente tengo un año en la jefatura, pero sí hemos tratado de impulsar que se cree este plan anual de capacitaciones, donde nosotros podamos establecer cuál va a ser la retroalimentación que se le va a estar dando directamente el registrador civil municipal y también el resto de los empleados. Porque se va a decir también que hay otras áreas dentro de la institución que también tienen colaboradores a los cuales, nosotros nos dirigimos para hacer ciertas capacitaciones también. Es decir, nosotros estamos en el área integral de lo que es la enseñanza de Registro civil y, a la vez, también estamos en el área de poder impulsar lo que es una cultura institucional ya un poco más adecuada al resto de los empleados que, en este caso, quizás no hacen directamente trabajo de Registro civil, pero si están inmersos en el día a día del Registro.

Consultora: Y, en esa línea, Lic. Ixchel, ¿Ustedes también capacitan a los registradores civiles o los servidores para aquellos que, a su vez, capaciten? Es decir, ¿tienen un programa donde ellos puedan desarrollar las habilidades, las destrezas para poder capacitar y sean entrenadores de sus compañeros, de otro grupo de trabajadores, de diversas áreas? ¿tienen eso ustedes contemplado?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Hay un proyecto en el cual nosotros regionalizaríamos el proceso de capacitación; es decir tendríamos un representante de capacitación a nivel nacional en las regiones, pues el Registro ha dispuesto, pero por el momento nosotros funcionamos como un departamento donde se centralizan, en este caso, los oficiales de capacitación y cuando nos toca abordar compañeros fuera de la sede central, entonces nosotros salimos a hacer procesos de gira para poder acercarnos a ellos. Como tal, formación de formadores, es un proceso que se realiza más que todo cuando el Registro realiza proyectos que tienen un vínculo externo; por ejemplo, cuando hicimos el proceso del cambio de la nueva identificación, se tuvo que hacer un proceso de formación de formadores con 60 personas para que estas 60 personas replicaran lo que era necesario saber para el proceso de enrolamiento. Pero, actualmente, dentro del Registro como tal, no tenemos el programa de formación de formadores establecido como tal. Sí sabemos que hay muchos compañeros que hacen el trabajo de coachear - como dicen- estar ahí pendiente de lo que los otros compañeros consultan, pero no oficialmente como capacitadores.

Consultora: Ok, digamos que no está institucionalizado (el Programa Formación de formadores) pero, en la práctica, por un proyecto específico, sí lograron desarrollar esta experiencia.

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): No hemos logrado, sí.

Consultora: Ok. Bueno. Vamos a ir luego, ya conforme lo que usted me ha mencionado, vamos a ir ahondando. Entonces, quisiera presentarle la entrevista: Nosotros hemos dividido en estos módulos porque, en Perú, por ejemplo, el Programa de Formación de formadores, que lleva a cabo el Registro Nacional de identificación y Estado Civil- que es el RENIEC- la entidad homóloga a su institución- desarrolla estos módulos que son unos tres módulos que estamos por esta primera etapa identificando. Y yo le voy a hacer ciertas preguntas, acerca de las similitudes que podría tener este programa con lo que vienen desarrollando en su institución; al margen de que no se haya, digamos, configurado como un programa formal, no, de repente como una experiencia que recién ustedes están explorando por proyectos específicos.

Entonces, por ejemplo, en el caso de RENIEC, acá se instalan las mesas de aprendizaje. Se constituyen las mesas de aprendizaje, que son espacios para sensibilizar o difundir las políticas internas, las normativas de la entidad registral, y de capacitar en el servicio público.

Entonces, ¿ustedes tienen algo similar como unas mesas de aprendizaje escuché que comentaba usted que tienen unos foros, ¿no?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, de hecho, eso le iba a comentar, que propiamente nuestra retroalimentación casi siempre es virtual, por esta caracterización de que nuestros compañeros están relativamente lejos, la mayoría. Entonces, nosotros, tenemos una comunidad en WhatsApp, donde se crea un chat, por decirlo así, al que se le llama “Foro de consultas”, y, en este foro, nosotros lanzamos “pildoritas de información”. Estas pildoritas ayudan a que los compañeros creen esta dialéctica de discutir que piensa uno, que piensa el otro, que podemos sacar de lo que pensamos los dos y, a través de ese espacio, se realiza y también -como le decía- siempre en la parte introductoria, en la parte donde nosotros recibimos a los compañeros, siempre se hace una retroalimentación de la ley donde nosotros mostramos todos los artículos que tienen que ver con el quehacer del registrador civil municipal (RCM). Entonces, no le llamaría mesas de aprendizaje, pero sí son “foros de retroalimentación”, donde nosotros, más que todo, realizamos, por decirlo así, observaciones a la ley y cómo nosotros vivimos los artículos o, en este caso, las directrices de la ley, de forma diferente en las diferentes localidades de nuestro país.

Consultora: De acuerdo, Licenciada, y surge ahí una consulta: Usted comenta registradores municipales. Quiere decir que la institución- O sea, si bien es cierto, tenemos por un lado la institución del Registro Nacional de Personas- quiere decir que los registradores trabajan en los municipios, en forma, digamos, diversificada o descentralizada, por así decirlo. ¿Cómo se configura esa estructura?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Bien, nosotros tenemos una base central, donde está toda el área administrativa. Está todo el cuerpo de dirección: en este caso, la comisión permanente y también tenemos en este mismo edificio lo que es el Registro civil municipal 0801. En efecto: nosotros, lo que

hacemos, es que como Registro, establecemos una oficina en cada uno de los municipios del país y, aparte de estas oficinas que se llaman Registros Civiles Municipales (RCM), también tenemos otras estructuras que son las ventanillas auxiliares, que son otros espacios donde se realizan prácticamente los mismos procesos que se realizan en un RCM; con la diferencia de que no son registradores los que atienden ahí, sino que son auxiliares de ventanilla, que es otro cargo que también se desarrolla en el Registro. Son compañeros que tienen obligaciones reducidas sobre Registro civil; es decir, como lo mencionaba anteriormente, no son registradores civiles municipales, pero sí dan atención a la población en algunos servicios que el Registro ha destinado.

Consultora: Ok. Correcto. Entonces ya comprendemos la estructura. Gracias. ¿Tienen una planificación de la capacitación, correcto? ¿Se realiza de manera anual, a través de un plan anual y ustedes consideran un plan anual de actividades académicas dentro de esta planificación? ¿Cómo es que planifican las capacitaciones para los servidores públicos y registradores?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Muy bien, en primera instancia, decirles que realmente cuando yo tomé este departamento no había una planificación. No había como actividades de seguimiento, ya que este departamento estuvo varios años sin jefe, pero siempre se siguió haciendo un proceso de inducción con los registradores civiles municipales; sin embargo, ya a partir de este año, nosotros estamos proyectando, no solamente, como les decía, la capacitación meramente de Registro civil, sino que ya también retroalimentar otros componentes: por ejemplo, como departamento, hemos decidido realizar módulos de ofimática básica, ya que todos los empleos del Registro tienen que estar día a día actualizándose con el tema digital, porque es una de las metas que está en nuestro PAI y, pues, realmente nosotros hemos alineado a la cultura registral también fortalecemos otras habilidades y otras capacidades en nuestros colaboradores. Ahora, si soy completamente sincera, estos dos últimos años nos hemos dedicado full al entrenamiento de los 900 registradores que se integraron a la institución. Nosotros tuvimos una característica histórica: durante el 2020, 2021 y 2022 donde la institución entra un proceso de reordenamiento o reingeniería- le llamamos nosotros - entonces en este proceso de reingeniería, una de las metas era acuerpar los Registros Civiles Municipales, y por ende, se contrataron alrededor de 800 personas, que son relativamente nuevas en sus funciones y que nosotros nos hemos dedicado full en estos dos últimos años y este- pues ya estamos también sobre la marcha de retroalimentar con ellos- estamos full retroalimentar en Registro civil, porque todavía hay muchas cosas que debemos de afinar, ya que son empleados nuevos. La mayoría entonces para nuestra proyección del año 2025. Nosotros teníamos destinados algunos talleres donde vamos a poder fortalecer capacidades blandas de los de los colaboradores y, a la vez, también seguir en este proceso de retroalimentación del que te he comentado, porque sentimos que todavía nuestros colaboradores, les falta reforzar muchas cosas de sus funciones, y queremos primero poder -como quien dice- cerrar este proceso, donde les hemos dado inducción, donde les estamos dando acuerpamiento, donde les estamos dando retroalimentación, entonces queremos cerrar, primero, este proceso, para después poder programar otras actividades ya fuera de los temas registrales. Entonces, en nuestra planificación de 2025, tenemos, sobre todo, actividades de retroalimentación. Tenemos actividades de creación de contenido; nos hemos dedicado full a la creación de contenido por esta misma caracterización de que no los tenemos cerca, pero tratamos de estar en contacto con ellos diariamente, para planificar las capacitaciones. Sí les voy a ser sincera: también el registro -como tal- hasta ahora no había tenido como un fondo específico para las capacitaciones, sino que también se hacía con fondos externos que nos ayudaban a nosotros a poder movilizar a las 1600 personas que tenemos a nivel nacional. Entonces, generalmente cuando planificamos capacitaciones a nivel nacional, ya lo hacemos un poco más direccionado a poder crear procesos de retroalimentación y, a la vez, de actualización por todas las demandas que el Registro ha tenido en estos últimos años: demandas informáticas para ser más clara y, pues, ya en estos puntos es donde hay que movilizar al 100% de la población, entonces ahí, nosotros nos programamos en

conjunto con otras organizaciones que nos colaboran en la parte monetaria, para nosotros poder llegar hasta el último rincón de nuestro país.

Consultora: De acuerdo, Licenciada. Entonces, ¿quiere decir que, más o menos, hay unas 1600 personas como registradores civiles que ustedes tienen en su institución?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, si cerramos los números, diríamos 980 aprox. Son registradores civiles municipales, luego tenemos auxiliares de ventanilla; tenemos técnicos registrales. Ya sumándolos todos, hacemos 1400 personas fuera de Tegucigalpa y en Tegucigalpa somos alrededor de 500 personas. Entonces por todos somos 1800 empleados aproximadamente; que es el alcance que nosotros tenemos cuando realizábamos capacitaciones a nivel virtual.

Consultora: Ok. Correcto. Tomamos nota. Bien, la siguiente pregunta: Mire, en Reniec, la entidad registral de aquí de Perú, se cuenta con una oficina especializada (antes Escuela Registral); es como una instancia, que viene a ser el órgano responsable de los procesos formativos. Y esta Escuela Registral está (estuvo) dentro de la Oficina de Formación Ciudadana e identidad en sus siglas OFCI. A su vez, la Escuela Registral dispone de experiencias y conocimientos que configuran el sistema de gestión de la capacitación. Que quiere decir que esta escuela registral se basa mucho en un sistema de gestión de la capacitación, en un sistema ya planificado donde se ha establecido objetivos, y cómo se va a capacitar, en qué tema se va a capacitar.

En su institución, en su experiencia, ¿En qué áreas es que se ven estos temas, en el área de talento humano como usted nos comenta o también tiene la experiencia de contar con una escuela registral o un departamento similar?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Ah, por el momento, nosotros solamente en el área de talento humano damos las instrucciones y damos la el seguimiento; sin embargo, el Registro, desde el año 2023, comenzó un proyecto en el cual nosotros le propusimos al Consejo de Educación Superior, el desarrollo de un técnico registral (carrera técnica), guiado y establecido desde lo que es el Registro Nacional de las Personas. Todavía estamos en proceso de aprobación; es decir el Consejo Superior de Educación- en este caso- todavía no nos ha dicho si sí o si no, pero sí estamos con miras a nosotros poder tener ya un técnico registral dentro de una universidad pública que le permita a todos nuestros registradores civiles municipales poderse incorporar, ya sea de forma virtual o de forma presencial y, por el momento, solamente el área de talento humano y de la mano del departamento de Registro Civil somos los que damos estos procesos de formación en la institución.

Consultora: Ok, correcto. Bien, vamos a ver el módulo dos que ya trata por completo sobre el Programa de formación de formadores. Para el caso de RENIEC (Perú), el Programa Formación de formadores busca poner a disposición de los docentes de la Escuela registral- que le comentaba- un conjunto de experiencias y conocimientos que configuran este sistema de gestión de la capacitación. Este Programa formación de formadores brinda herramientas y metodología para que los capacitadores internos de la entidad registral puedan desempeñarse, puedan desenvolverse y también capacitar. Entonces yo le hacía la pregunta: si había un programa análogo en su institución, ya usted me respondió que no (en forma, digamos constituida, pero sí una experiencia piloto que tuvieron para un caso específico y ahí le quería preguntar: esa experiencia, ese piloto que tuvieron, más o menos. ¿Cuántas personas participaron y también saber si fue otra provincia y región específica o en Tegucigalpa?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, fue en Tegucigalpa. Sin embargo, los formadores venían de todo el país. El proceso sí aquí duró un mes. Fuimos 63 personas que nos capacitamos, y sí, tuvo un impacto a nivel nacional, por lo que se eligieron capacitadores de todas las regiones del país para poder tener esa esa inclusión dentro del programa, como tal, y comentarles, a la vez, que ahorita que viene el proyecto de enrolamiento de menores. Nosotros vamos a programar exactamente un proceso muy parecido a esto, solo que un poco más reducido: con cuarenta personas lo vamos a hacer, pero que también tiene este enfoque de formación de formadores.

Consultora: Ok. Una consulta: en este caso con las 63 personas, ¿me parece que también fue para un proyecto de enrolamiento? usted comentó, no sé si lo podría transmitir, por favor.

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, fue para el proceso del cambio de identificación de adultos, donde lo que se hizo fue salir a todo el país a poder hacer procesos de enrolamiento o de identificación. En este proyecto, la formación de formadores tuvo un impacto a 63 personas y estas 63 personas después capacitaron 3,300 personas. Entonces hubo un programa un proceso de réplica bastante amplio y bueno. Yo formé parte de él, por eso le puedo decir que sí fue bueno, porque en la formación de formadores no solo se nos instruyó sobre registro civil, sino todas aquellas, por decirlo así, habilidades que, como capacitadores, debíamos tener para poder crear en todos los colaboradores ese compromiso con el proyecto que en ese momento estábamos impulsando. Entonces hubo bastante

fortalecimiento de debilidades blandas también, que creo que es una parte muy importante de los procesos de formación.

Consultora: Ok. Correcto. Y una consulta: luego que terminó- bueno, al cabo de este mes y de este proyecto de enrolamiento para adultos- estas 63 personas que fueron los formadores, luego, ¿A qué se dedicaron? ¿En otra institución también siguieron liderando proyectos de capacitación? eso, por un lado, para saber cómo ha sido su devenir laboral dentro de la institución. Y, por otro lado, si ustedes identificaron alguna serie de incentivos para ellos; de repente si se lograba tal número de personas capacitadas, ¿se les brindaba talleres, algún incentivo, algún bono?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Muy bien. No, no había, por decirlo así, un marco establecido de incentivos; no había premios, pero sí dentro del proceso se hacían pequeños concursos donde los capacitadores creaban contenido con los chicos que estaban capacitando y luego nuestro jefe, nos daba un reconocimiento como al mejor grupo, la mejor exposición que se hizo, para tal capacitador. También nos premiaban con las evaluaciones: se nos evaluaba y, al cabo de la evaluación, siempre había un momento donde nuestro jefe, valoraba la mejor nota valorada, la mejor disposición para con el trabajo y diferentes aristas que nos ayudaban a nosotros a exigirnos un poquito más para poder desarrollarnos mejor como capacitadores.

Luego del proceso de formación de formadores, nosotros siempre quedamos. Creo que fueron cuatro o cinco meses más donde nosotros mismos hacíamos capacitaciones internas para poder seguir retroalimentándonos, poder seguir aprendiendo metodologías nuevas. También fue muy propio de este proceso este tema de poder reinventar los procesos de capacitación de cómo hacer que lo que parezca muy difícil se vea bien fácil. Porque nosotros teníamos bastante componente técnico al momento de capacitar, entonces sí se hacían estos estos procesos donde nuestro jefe, nos incitaba a poder seguir mejorando. En toda esta cuestión de la formación y después de que terminó este proceso de retroalimentación se hicieron cuatro procesos diferentes de capacitación que iban en escalada, y eso nos llevó de dos a tres años poder concluirlos. Entonces sí estuvimos bien activos, pero siempre dentro de lo que era el proyecto. Una vez saliendo del proyecto, el Registro Nacional de las personas, como institución, ya nos contrató. Creo que se contrató a diez de los que estuvimos en ese proceso. Bueno, yo estoy en esta jefatura; otros compañeros están en otros espacios, en otras jefaturas y así, poco a poco, nos fuimos ya sumergiendo en lo que era la vida del registro. Pero solamente mi persona y creo otro compañero, dos compañeros más, estamos en los procesos de formación ya dentro del registro como tal.

Consultora: Ok, comprendo. Nos queda claro, entonces, que hubo como una especie de reconocimiento simbólicos para los que tenían mejor desenvolvimiento al hacer sus capacitaciones. Y ahí tengo otra consulta, Licenciada: en el caso de los Registradores Civiles Municipales, ¿Cómo se daba, también, esta capacitación? ¿Era descentralizada y realizada con las gerencias de talento humano de cada municipio? o siempre ha sido

centralizado por el RNP?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Siempre ha sido centralizado por el RNP; como te comentaba, sí hay un proyecto para regionalizar todos los procesos del Registro, pero todavía no se ha concluido. Entonces por el momento todo es descentralizado. Nosotros planificamos acá, nos preparamos acá y luego salimos afuera al contacto directo con los compañeros que están en el interior del país.

Consultora: Correcto. Ok muchas gracias. Bien, entonces acá ya vamos a pasar al tema del sistema de gestión de la capacitación y ahí le quisiera preguntar si en la gerencia de talento humano del RNP, ¿se realiza una planificación anual de la capacitación? ¿han considerado y han configurado un sistema de gestión de la capacitación como una metodología?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Bueno, en primera instancia, generalmente cuando nosotros abordamos temas que no son directamente de nuestra facultad, entonces como institución siempre gestionamos hacia afuera estos procesos, en los cuales otras unidades de capacitación de otras instituciones se acercan a nosotros para poder hacer retroalimentación de temas diversificados. Por ejemplo, sí hemos tenido contacto con el enfoque de Educación para adultos porque han venido organizaciones primero a hablarnos un poco de lo que son los procesos andragógicos y, segundo, también la parte del abordaje

que se debe de hacer desde esta institución hacia la población de la tercera edad. Por ejemplo, hemos tenido capacitaciones donde algunas ONG se han acercado para podernos hablar del enfoque de género, de cómo este tema debe estar arraigado en los empleados que dan atención al ciudadano.

Consultora: Entonces nos queda claro que ustedes han tomado en cuenta para adultos, el de género, el de Derechos Humanos, ¿probablemente también el participativo?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, sí, de hecho, nosotros siempre, en todos los procesos que llevamos, tenemos un laboratorio virtual que ya nos ha tocado a veces llevarnos el laboratorio para otra otro departamento y poderlo montar en otro lugar para poder tener esa incidencia con los compañeros entonces en la parte participativa y en la parte de competencias. Tenemos como eje transversal, lo que es la atención de calidad del ciudadano, Entonces, siempre nosotros tratamos de hacer esos pequeños énfasis en cómo nosotros tenemos que tratar de ser mejores funcionarios para poder dar una buena atención al ciudadano.

Consultora: De acuerdo, Licenciada. Y ¿cómo es que ustedes se han abordado el enfoque intercultural? Por ejemplo, si a los capacitadores les tocaba ir por distritos

Y de pronto se encontraban con ciertas poblaciones que de repente no consideraban tan importante tener una cédula de identificación, o de repente el manejo de otro dialecto, de otro idioma, ¿Cómo lo han abordado?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): El RNP está muy comprometido con este tema; sobre todo en la parte de atención al ciudadano. Nosotros tenemos una ventanilla exclusiva para los ciudadanos de habla misquita, que son parte de la etnia misquita. Y eso como una primera intervención que el Registro ha podido tener. También hay algunos RCM, donde hay compañeros que quizás no manejan al 100% el dialecto, pero sí, manejan dialectos y de otras etnias que habitan en este país. Realmente que la función del registro es tan primordial que nosotros nos toca estar de Cara a todos los ciudadanos y cuando nosotros capacitamos, siempre hacemos hincapié en toda esa parte de la inclusión: la diversidad, la interculturalidad, el respeto al derecho de los ciudadanos y siempre se hacen abordajes. Por ejemplo, de estos convenios internacionales, se promueve el respeto a los derechos de los ciudadanos, para que así el registrador sepa que antes que la ley hay convenios internacionales que regulan el trato a los ciudadanos y que es muy importante que ellos los manejen para que puedan tener esta intervención más limpia con todos los compañeros. Yo agregaría también el tema de la comunidad LTBIQ, que fue un problema durante mucho tiempo en el Registro, y nosotros tratamos, dentro de los procesos de capacitación, siempre de hacer hincapié en esta parte.

Consultora: ¿Usted nos podría indicar algún ejemplo en donde hayan contemplado un diagnóstico de necesidades de capacitación, un plan de capacitación sobre determinada temática; ¿es decir, un programa de capacitación y luego una evaluación del impacto?

Lic. Ixchel Alvarado (RNP): Sí, sí, de hecho, en todas las jornadas que nosotros realizamos el diagnóstico de necesidades. Solo lo hemos aplicado una vez. Lo que hacemos una vez al año es solicitar a los departamentos que ellos expongan sus necesidades de capacitación, luego de esas necesidades, nosotros generamos un plan. Al menos este año así lo hicimos: generamos un plan donde tomamos a consideración estas necesidades que nos plantearon los departamentos. La idea, es comenzar -ya en este segundo trimestre- la ejecución del programa, y al final de esto poder tener una evaluación de lo que fue el impacto de capacitación.

