



ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS (PDP)

**GERENCIA DE DESARROLLO DE
CAPACIDADES Y RENDIMIENTO**

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS (PDP)

Antecedentes	<p>Mediante Decreto Supremo N° 009-2010-PCM se aprobó el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, y que establece que la planificación de las actividades de capacitación y evaluación de las personas al servicio del Estado de cada entidad pública se realice mediante la elaboración de un Plan de Desarrollo de Personas – PDP.</p> <p>La Autoridad Nacional del Servicio Civil (en adelante SERVIR) ha diseñado lineamientos para la elaboración del PDP y el presente documento, denominado Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas, con el objetivo de facilitar la correcta formulación del PDP.</p>
¿Qué es el PDP?	<p>Es un plan de gestión que busca entre otros, mejorar las acciones de capacitación y evaluación, conforme a lo establecido en la directiva y los lineamientos emitidos por SERVIR.</p>
¿Qué contiene la Guía Metodológica para la elaboración del PDP?	<ul style="list-style-type: none">I. Sobre la Guía MetodológicaII. Glosario de términosIII. Pasos para la gestión del PDP Quinquenal y AnualizadoIV. Paso a paso<ul style="list-style-type: none">1. Instalación del Comité para la elaboración del PDP2. Elaboración del PDP Quinquenal3. Elaboración del PDP Anualizado4. Financiamiento <p>Anexos: Ejemplos y Herramientas</p>

I.	SOBRE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PDP
¿Qué es?	<p>La Guía Metodológica para la elaboración del PDP es un documento auto instructivo que lo orientará en:</p> <ul style="list-style-type: none">● Formular el PDP Quinquenal y el PDP Anualizado de su entidad.● Identificar, diseñar, implementar y/o gestionar las informaciones requeridas como insumo para la elaboración del PDP. <p>La Guía Metodológica para la elaboración del PDP contiene todas las informaciones procedimentales descritas en la Directiva de SERVIR.</p>
¿Cuál es su alcance?	<p>La Guía Metodológica para la elaboración del PDP se circunscribe a:</p> <ul style="list-style-type: none">● Las entidades de la administración pública señaladas en el Artículo III del Título Preliminar de la Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público, cuyo personal se encuentre comprendido dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo a los establecido en la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1023.
¿A quién está dirigido?	<p>La Guía Metodológica para la elaboración del PDP será de uso del Comité de Elaboración del PDP.</p> <p>Específicamente servirá al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos o el que haga de sus veces, quien como miembro del Comité, tiene como función específica el elaborar y proponer los PDP Quinquenal y Anualizado.</p>

<h1>II.</h1>	<h2>GLOSARIO DE TÉRMINOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PDP</h2>
--------------	---

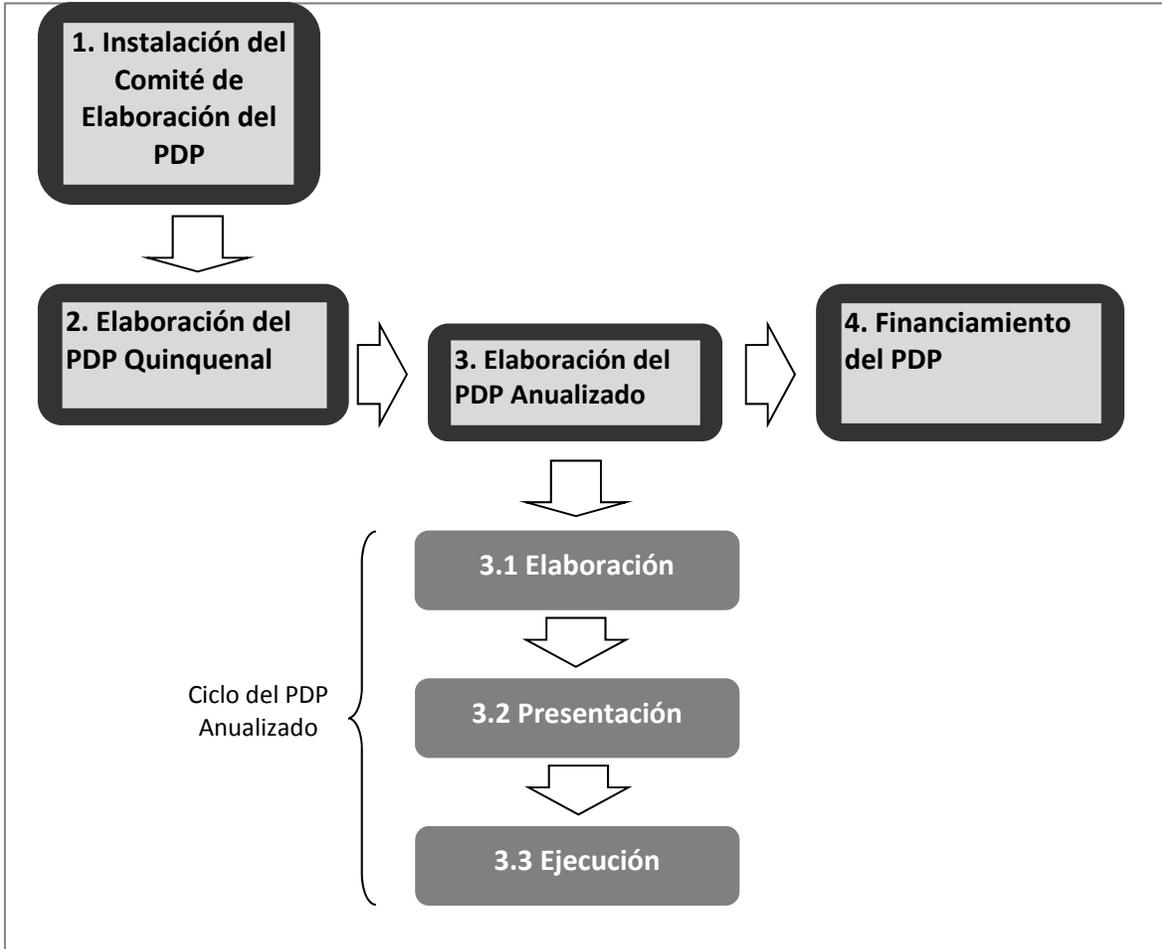
<h3>Definiciones</h3>	<ul style="list-style-type: none">• Acciones de capacitación: procesos y actos que buscan el desarrollo profesional y técnico de las personas al servicio del Estado. La capacitación deberá contribuir a la mejora de la calidad de los servicios y actividades del Estado. Se consideran como acciones de capacitación, la formación profesional y la formación laboral.• Brecha: es la diferencia entre las competencias contenidas en el perfil del puesto y las del ocupante del puesto.• Capacitación interinstitucional y pasantías: capacitación en el trabajo teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en otra entidad pública. Dicha capacitación es impartida durante la jornada laboral y debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde se estuviere recibiendo la capacitación. Esta última exigencia no se aplica en el caso de pasantías internacionales.• Competencias: características personales que se traducen en comportamientos observables para el desempeño laboral que supera los estándares previstos. Se refieren específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado.• Puesto: conjunto de requisitos mínimos que debe reunir y funciones generales que se le asignan a una persona en la entidad.• Estructura del puesto: es el diseño del puesto y está conformada por la descripción y el perfil del puesto.• Descripción del puesto: parte de la estructura del puesto en donde se establecen las relaciones, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo que corresponden al puesto.• Perfil del puesto: parte de la estructura del puesto en donde se definen los requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Se dividen en: a) formación académica, b) experiencia, c) habilidades técnicas y d) competencias y/o destrezas.
-----------------------	--

Definiciones

- **Evaluación del Desempeño:** instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad del desempeño de las personas al servicio del Estado. Existen dos tipos de evaluación que son complementarias: i) de medición de competencias y ii) de logro de metas.
- **Formación laboral:** incluye la capacitación teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en la entidad en la que laboran y que es impartida durante la jornada laboral. Dicha capacitación debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde las personas al servicio del Estado estuvieran recibiendo la capacitación.
- **Formación profesional:** incluye postdoctorados, doctorados, maestrías y/o cursos de actualización impartidos por centros, o centros con sede en el extranjero o por especialistas, según sea el caso.
- **Personas al servicio del Estado:** para efectos del PDP, son aquellas contempladas en la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1023.

<h1>III.</h1>	<h2>PASOS PARA LA GESTIÓN DEL PDP QUINQUENAL Y PDP ANUALIZADO</h2>
---------------	--

A continuación se presentan los pasos que deberán seguirse para la correcta gestión del PDP Quinquenal y los PDP Anualizados.



Pasos para la gestión del PDP Quinquenal y PDP Anualizado

En las siguientes secciones de la Guía Metodológica, se detallará cómo llevar a cabo cada uno de estos pasos, con énfasis en la **elaboración del PDP Quinquenal y el PDP Anualizado**, describiéndose las informaciones que se requerirán, así como, ejemplos ilustrativos y herramientas.

<h1>IV.</h1>	<p>PASO A PASO:</p> <p>1. INSTALACIÓN DEL COMITÉ PARA LA ELABORACIÓN DEL PDP</p>
--------------	--

<p>¿Quiénes lo conforman?</p>	<p>El Comité de Elaboración del PDP, estará conformado por al menos:</p> <ul style="list-style-type: none">● El Secretario General, Gerente General o el que haga sus veces, quien lo presidirá.● El Director de la Oficina de Presupuesto o el que haga sus veces.● El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos o el que haga sus veces.● Un representante de personal de la entidad elegido mediante votación secreta por un periodo de tres años, así como un alterno. <p>En los tres primeros casos los integrantes participarán en el Comité a plazo indeterminado, pudiendo estos delegar su participación en un representante.</p> <p>El presidente del Comité tiene la responsabilidad de dirigir las reuniones y visar conjuntamente con los otros miembros del Comité los PDP Quinquenal y Anualizado. Tiene voto dirimente en caso de empate en la toma de decisiones.</p>
--------------------------------------	--

<p>Instalación del Comité</p>	<p>La conformación del Comité será oficializada por el titular de la entidad. En cualquier caso el plazo es por tres años, pudiendo por única vez, desempeñarse por un periodo adicional consecutivo.</p>
--------------------------------------	---

Funciones del Comité

El Comité es responsable de:

- a) Definir el Plan de Trabajo para la elaboración de los PDP Quinquenal y Anualizado, atendiendo a los plazos establecidos en la Directiva de SERVIR.
- b) Solicitar y recopilar la información necesaria para la elaboración del PDP.
- c) Establecer el cronograma de reuniones en función de las necesidades de su entidad y de las características de su forma particular de trabajo, considerando por lo menos cuatro reuniones anuales para planificación, análisis de propuesta del PDP, aprobación y evaluación de resultados respectivamente.
- d) Visar los PDP Quinquenal y Anualizado, y presentarlos al titular de la entidad para su aprobación.
- e) Evaluar la procedencia de la propuesta de modificación del PDP Anualizado presentada por el secretario, en los casos que corresponda.

Funciones de Recursos Humanos en el Comité

El Representante de la Oficina de Recursos Humanos o el que haga sus veces, se desempeñará como **Secretario del Comité**, lo cual implica el desarrollo de, entre otras, las siguientes actividades:

- a) Mantener el registro de la documentación y acuerdos producidos en las reuniones del Comité.
- b) Redactar y archivar las actas de reunión del Comité.
- c) **Elaborar y proponer al Comité los PDP Quinquenal y Anualizado**, para lo cual coordinará con cada jefatura las propuestas respectivas.
- d) Realizar el seguimiento a la ejecución del PDP Anualizado e informar al Comité cuando corresponda.
- e) Presentar un informe al Comité al término de la implementación.

IV.

PASO A PASO: 2. ELABORACIÓN DEL PDP QUINQUENAL



Una vez instalado el Comité de Elaboración del PDP, el siguiente paso es la elaboración del PDP Quinquenal.

El PDP Quinquenal es un tipo de plan direccional o general que tendrá una vigencia de cinco años y se implementará a través de los PDP Anualizados.

Por tanto, el PDP Quinquenal es un plan estratégico y debe ir alineado con el plan estratégico de la entidad, mientras que el PDP Anualizado es un plan operacional.

<p>¿Qué información se requiere para elaborar el PDP Quinquenal?</p>	<p>Para elaborar el PDP Quinquenal se requiere mínimamente la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plan Estratégico Institucional (PEI). ● Proyecto de Presupuesto para el siguiente año fiscal. ● Plan de Gestión de Recursos Humanos o alguno de similares características. ● Planes y resultados de capacitación y evaluación realizadas en los últimos dos años fiscales, en caso de existir, y otros que el Comité considere relevantes.
---	--

A partir de esta información se elaborarán los **contenidos del PDP Quinquenal**, que se agrupan en **cuatro componentes**:



A continuación se describirán los contenidos específicos de cada componente para la elaboración del PDP Quinquenal.

1) Información del Marco Estratégico Institucional

Al elaborar el **marco estratégico** debe describir la información institucional de su entidad referida a:

- El enunciado de la **Misión** Institucional
- El enunciado de la **Visión** Institucional
- La descripción de los **objetivos estratégicos** de la entidad, sobre la base de lo establecido en sus instrumentos de gestión de mediano y largo plazo.

Para ello, debe describir de forma literal, los enunciados de la Misión, Visión y objetivos estratégicos vigentes de su entidad.

2) Información sobre las Competencias Necesarias

En esta sección debe describir las **competencias necesarias** por parte de las personas al servicio de su entidad **para alcanzar los objetivos estratégicos**.

Para ello, realice un análisis de los objetivos estratégicos institucionales e identifique qué competencias son necesarias en las personas de su entidad para que dichos objetivos puedan cumplirse.

Por ejemplo, ante el objetivo estratégico:

“Gestionar el desarrollo armónico de la ciudad con el medio ambiente.”

Algunas de las competencias necesarias para el logro de dicho objetivo estratégico podrían ser, entre otras:

Competencias en gestión, conservación y vigilancia del medio ambiente, o

Competencias en diagnóstico, planificación y control ambiental.

En el caso que su entidad cuente con resultados de evaluaciones de competencias previas, puede utilizar dicha información, describiendo de modo general, tanto las competencias evaluadas, así como, las brechas detectadas.

3) Información sobre Objetivos y Estrategias de capacitación

En esta sección debe describir la información referida a:

- Los **Objetivos de capacitación** que se pretenden alcanzar en **5 años**.
- Las **Estrategias de capacitación** previstas para atender dichos objetivos.

Para identificar los **Objetivos de capacitación** a alcanzar en 5 años, revise nuevamente los objetivos estratégicos institucionales y las competencias necesarias.

Por ejemplo, ante el objetivo estratégico institucional:

“Gestionar el desarrollo armónico de la ciudad con el medio ambiente.”

Algunos objetivos de capacitación a 5 años podrían ser, entre otros:

Fortalecer una cultura institucional responsable con el medio ambiente, o

Contar con colaboradores comprometidos y activos en el cuidado del medio ambiente.

Para describir las **Estrategias de capacitación** debe analizar los Objetivos de capacitación a alcanzar en 5 años e identificar, de modo general las estrategias idóneas.

Por ejemplo, ante el objetivo de capacitación a 5 años:

Contar con colaboradores comprometidos y activos en el cuidado del medio ambiente.

Algunas estrategias de capacitación podrían ser, entre otras:

Cursos y talleres con especialistas expertos.

Además, al final de esta sección del PDP Quinquenal, debe señalar brevemente, información sobre:

- El total de personas de su entidad.
- El tipo de evaluación a ser aplicado.
- Un estimado del financiamiento requerido.

4) Información sobre las metas de Capacitación y Evaluación

En esta sección debe describir la información referida a:

- Las **Metas de Evaluación y Capacitación** que se pretenden alcanzar en **5 años**.
- Los **Indicadores** que se establecerán para monitorear el cumplimiento de los resultados del **PDP Anualizado**.
- La descripción de los **mecanismos de seguimiento y evaluación** para obtener información de los resultados del **PDP Anualizado**.

Una **meta de capacitación** es la particularización de un objetivo de capacitación, por lo que puede considerarse como un objetivo específico de capacitación. Una meta puede ser de orden cualitativo o numérico.

Por ejemplo, considerando la importancia de tener identificadas las competencias requeridas para la entidad, área y puesto, podrían enunciarse las siguientes metas:

- Evaluar los conocimientos normativos generales de las personas que prestan servicios en la entidad, o
- Evaluar las habilidades técnicas del personal de las gerencias de línea de la entidad.

De otro lado, ante un objetivo de capacitación a 5 años como el de “Contar con colaboradores comprometidos y activos en el cuidado del medio ambiente”, algunas metas de capacitación podrían ser, entre otras:

- Desarrollar competencias de gestión ambiental, o
- Reducir las brechas de competencias en gestión ambiental (en el caso que existan resultados de evaluaciones de competencias previas en su entidad).

Para facilitar el seguimiento y evaluación de las metas, es necesario identificar indicadores.

Un **indicador** es una referencia de información cualitativa o numérica afín a una meta.

Por ejemplo, ante la meta:

Desarrollar competencias de gestión ambiental.

Un indicador afín podría ser, entre otros:

Número de actividades de capacitación.

O por ejemplo, ante la meta:

Reducir las brechas de competencias en gestión ambiental.

Un indicador afín podría ser, entre otros:

Porcentaje (%) de aprobados en los cursos.

Finalmente, los **mecanismos de seguimiento y evaluación** son las herramientas que le permitirán gestionar los indicadores que haya definido y verificar el logro de las metas previstas.

Por ejemplo, ante el indicador:

Porcentaje (%) de aprobados en los cursos de gestión ambiental.

Un mecanismo de seguimiento y evaluación podría ser, entre otros:

Aplicar pruebas de conocimientos.

A partir de las pruebas de conocimientos, aplicados posteriormente a los cursos de capacitación, podrá obtener el indicador de porcentaje de aprobados.



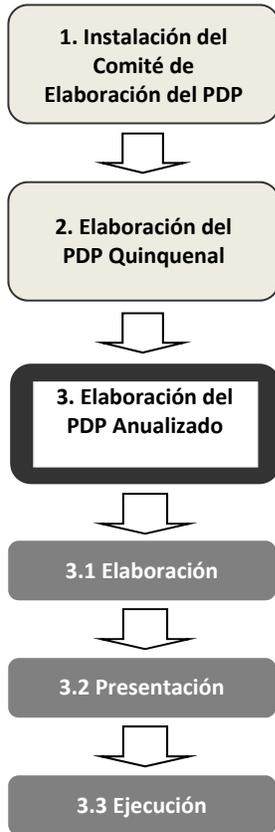
Ejemplo de PDP Quinquenal
Ir a ANEXO N° 1



Herramientas para el PDP Quinquenal
Ir a ANEXO N° 2

El PDP Quinquenal deberá ser elaborado a más tardar en el mes de mayo del año anterior al inicio del periodo de vigencia y, una vez aprobado, deberá ser remitido a SERVIR para conocimiento, a la dirección de correo electrónico: pdp@servir.gob.pe

<h1>IV.</h1>	<p>PASO A PASO:</p> <p>3. ELABORACIÓN DEL PDP ANUALIZADO</p>
--------------	--



Una vez elaborado el PDP Quinquenal, el siguiente paso es elaborar el PDP Anualizado.

El PDP Anualizado permite la implementación del PDP Quinquenal, por tanto, es más específico y responde a las estrategias y acciones que se emprenderán a lo largo de un año.

El ciclo del PDP Anualizado

El PDP Anualizado será elaborado, aprobado, presentado y ejecutado en un ciclo que corresponda con el de la elaboración y ejecución presupuestal. Dicho ciclo se divide en tres etapas: Elaboración, Presentación y Ejecución.

Elaboración: Se deberá elaborar considerando que será ejecutado entre enero y diciembre del siguiente año fiscal. La elaboración del PDP Anualizado deberá culminar a más tardar en el mes de mayo del año anterior al inicio del periodo en que se ejecutará, con el fin de incluirlo en el presupuesto del siguiente año. Esta etapa finaliza con la aprobación del PDP Anualizado por el titular de la entidad.

Presentación: Una vez que el PDP Anualizado cuente con la aprobación presupuestal y haya sido aprobado, será presentado a SERVIR para conocimiento, durante los primeros treinta días calendario del año en el que se ejecutará.

Ejecución: Es la puesta en marcha del PDP Anualizado durante el año en que fue presentado a SERVIR, e implica específicamente la implementación de las acciones de capacitación programadas. Como parte de la ejecución se deberá considerar, según corresponda, acciones complementarias de capacitación.

Así, en esta etapa se deberá realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución, verificando el cumplimiento de las metas establecidas en el PDP Anualizado, a través de los indicadores correspondientes.

Excepcionalmente, el PDP Anualizado podrá sujetarse a modificación durante el año de ejecución, para lo cual el secretario del Comité de Elaboración del PDP pondrá a consideración de éste, la modificación propuesta.

IV.	<p>PASO A PASO:</p> <p>3. ELABORACIÓN DEL PDP ANUALIZADO</p> <p>3.1. ETAPA DE ELABORACIÓN</p>
-----	--

La elaboración del PDP Anualizado supone desarrollar los siguientes contenidos:



<p>¿Qué información debe contener el PDP Anualizado?</p>	<p>El PDP Anualizado deberá contener mínimamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos generales: Identificación de objetivos de capacitación y evaluación, vinculados con aquellos contenidos en el PDP Quinquenal, e instrumentos de gestión vigentes en la entidad, en particular el PEI, POI y otros que correspondan, como planes de capacitación y evaluaciones anteriores. 2. Evaluación: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Identificación de principales brechas de necesidades de capacitación, como resultado de la evaluación de competencias u otras evaluaciones que hubiera desarrollado la entidad. Estas brechas serán el insumo principal para la identificación de acciones de capacitación. 2.2. Definición del método de evaluación de competencias y/o logros de metas a ser utilizados por la entidad, y que será aplicado durante el año, considerando que la implementación será progresiva y que se iniciará con la medición de competencias en lo que se refiere a conocimientos, conforme a lo establecido en la Directiva de SERVIR. Las entidades que ya aplican otro tipo de evaluación pueden mantenerlo. 3. Capacitación: Identificación de acciones anuales de capacitación, sus objetivos, personas involucradas y cronograma de trabajo, en concordancia con el marco establecido en el PDP Quinquenal. <p>Cuantificación de las acciones propuestas e identificación de recursos disponibles para su financiamiento, para lo cual será relevante verificar la disponibilidad presupuestaria.</p>
---	---

1) ¿Cómo describo la información en cuanto a Aspectos Generales?

Se debe describir los siguientes contenidos:

- **Objetivos de Capacitación:** Aquellos que se pretenden alcanzar en un año y que deben estar vinculados a los objetivos de capacitación del PDP Quinquenal.

Para describir los **objetivos de capacitación** anualizados, apóyese en las metas de capacitación a 5 años previstas en el PDP Quinquenal, así mismo, verifique que estén vinculados a los instrumentos de gestión vigentes, principalmente el POI e informaciones como planes de capacitación y evaluaciones anteriores, si los tuviera.

Por ejemplo, ante el objetivo de capacitación a 5 años:

Contar con colaboradores comprometidos y activos en el cuidado del medio ambiente.

Cuya meta de capacitación correspondiente es:

Desarrollar competencias de gestión ambiental.

Algunos objetivos de capacitación anualizados podrían ser, entre otros:

Incrementar conocimientos en sistemas de gestión ambiental municipal, y/o

Desarrollar habilidades para el evaluar el impacto ambiental, y/o

Desarrollar actitudes vinculadas al comportamiento amigable con el medio ambiente.

2) ¿Cómo describo la información en cuanto a la Evaluación?

Se debe describir el siguiente contenido:

- Definir los **métodos de evaluación** por competencias que la entidad utilizará durante el año. Uno de ellos es el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual permitirá identificar los procesos y/o áreas temáticas en las que se necesita capacitación, quiénes lo requieren y en qué nivel.

Cada entidad definirá el mejor mecanismo de agrupación de las personas y priorización para llevar a cabo este diagnóstico.

Los resultados de esta evaluación por competencias serán utilizados para identificar las acciones de capacitación correspondientes.

Algunos de los **métodos de evaluación diagnóstica por competencias** más utilizados son:

- Los formatos de identificación de necesidades de capacitación, y/o
- Las evaluaciones de desempeño, y/o
- Las pruebas de conocimientos.

Recuerde que las evaluaciones de desempeño, así como las pruebas de conocimientos son útiles tanto para diagnosticar las necesidades de capacitación, así como, para hacer seguimiento y evaluar los resultados de las acciones de capacitación.

3) ¿Cómo describo la información en cuanto a la Capacitación?

A partir de las necesidades de capacitación identificadas, se debe describir los siguientes contenidos:

- Descripción de las **Acciones de Capacitación**: temáticas, objetivos, participantes, cronograma o fecha aproximada para su ejecución.
- Cuantificación de las acciones propuestas e identificación de los recursos disponibles para su financiamiento.

Considere que existen Niveles de Capacitación: Nivel 1 – Orientación; Nivel 2 – Preventivo y Correctivo; Nivel 3 Desarrollo; el **PDP Anualizado se concentrará en atender el Nivel 2 – Preventivo y Correctivo**.

Sin embargo, considere en el presupuesto anualizado, los recursos requeridos para atender los niveles de capacitación 1 y 3.

¿A qué se refiere el Nivel 1 de capacitación: Orientación?

La Orientación tiene por objeto facilitar la integración de un colaborador a un puesto de trabajo en el corto plazo. Responde a las brechas o necesidades de capacitación identificadas durante el proceso de selección. Se da principalmente en los siguientes casos:

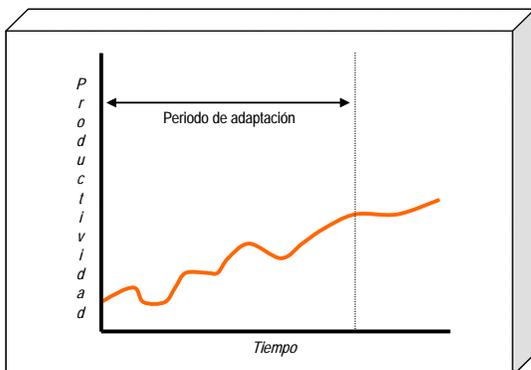
- Personas al servicio del Estado que ingresan a un puesto de trabajo.
- Desplazamiento conforme a la normativa sobre la materia.
- Otras que estén vinculadas a la integración en el puesto de trabajo.

¿A qué se refiere el Nivel 2 de capacitación: Preventivo y Correctivo?

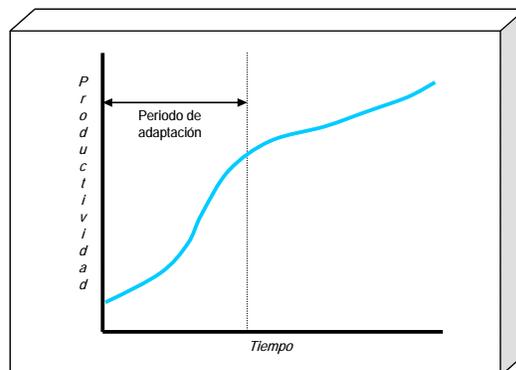
Está orientado a la adecuación a los cambios y al cierre de brechas identificadas para el establecimiento de acciones de capacitación en el corto y mediano plazo. Comprende entre otros:

- El entrenamiento en la aplicación de nuevos procesos y tecnologías que requieran el desarrollo de capacidades.
- El entrenamiento en el desarrollo de los procesos existentes en la entidad.

Cuando un colaborador no cuenta con orientación o con capacitación preventiva y correctiva, su adaptación a las exigencias cambiantes se hace penosa y genera sobre costos. Se producen errores que originan reprocesos, desperdicios de recursos y, en general, la productividad se ve afectada. El trabajador se adecua por “ensayo y error”; es decir, aprende en base a equivocaciones. Esto lo frustra, desmotiva y afecta su compromiso y percepción del clima institucional.



Desempeño sin capacitación



Desempeño con capacitación

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

¿A qué se refiere el Nivel 3 de capacitación: Desarrollo?

Está orientado al desarrollo de acciones de especialización y/o profundización de las competencias en el largo plazo. Procede también en los casos en los que los resultados demuestran que las personas al servicio del Estado cuentan con las competencias necesarias y suficientes para el adecuado desarrollo de su puesto.

Este nivel de capacitación está orientado a atender las demandas de los programas de línea de carrera y sucesión.



**Ejemplo de PDP Anualizado
Ir a ANEXO N° 3**



**Herramientas para el PDP Anualizado
Ir a ANEXO N° 2 y 4**

<h1>IV.</h1>	PASO A PASO: 4. FINANCIAMIENTO
--------------	---

**1. Instalación del
Comité de
Elaboración del PDP**



**2. Elaboración del
PDP Quinquenal**



**3. Elaboración del
PDP Anualizado**



4. Financiamiento

Sin perjuicio de otras fuentes de financiamiento a las cuales pudieran tener acceso, las entidades públicas son responsables del financiamiento de las acciones de capacitación y evaluación de competencias contempladas en sus respectivos PDP.

Identificadas las acciones de capacitación y las complementarias, la entidad deberá estimar el costo de cada una y establecer prioridades en función a los objetivos estratégicos.

Finalmente, la entidad deberá asignar el presupuesto correspondiente sobre la base de la disponibilidad presupuestal. Por tanto, asegurarse de que figure en el POI del año.



ANEXO Nº 1

Ejemplo de PDP Quinquenal – Contenido mínimo

PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS QUINQUENAL
MUNICIPALIDAD DE ABCD
2012 - 2017

Presentación

El PDP Quinquenal de la Municipalidad de ABCD ha sido elaborado vinculado a los planes institucionales vigentes y de acuerdo a la Directiva de SERVIR para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas al servicio del Estado Peruano...

1. Marco Estratégico Institucional

1.1. Misión

“Somos una organización con valores que brinda servicios públicos con excelencia, promoviendo el desarrollo integral de la ciudad, en armonía con el medio ambiente”

1.2. Visión

“ABCD, una comunidad modelo, segura y saludable, que atiende la calidad de vida de sus vecinos, haciendo de su ciudad el mejor lugar para vivir”

1.3. Objetivos Estratégicos

- Propiciar el desarrollo humano integral, facilitando el empleo, educación, cultura e identidad distrital.
- Reforzar las instituciones distritales para la gestión del desarrollo comunal con gobernabilidad, democracia y participación.
- Gestionar el desarrollo armónico de la ciudad con el medio ambiente, con estándares adecuados de vialidad, servicios urbanos y otros de infraestructura.

2. Competencias Necesarias

Para alcanzar los objetivos estratégicos, la Municipalidad de ABCD requiere contar con colaboradores eficientes siendo necesario desarrollar:

- Competencias de calidad en el servicio y atención al ciudadano.
- Competencias vinculadas al desarrollo humano sostenible.
- Competencias en innovación y gestión de proyectos sociales, culturales y ambientales.

Describe literalmente la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de su entidad.

Puede incorporar otras informaciones que considere oportunas: valores institucionales, líneas estratégicas, etc.

Si en su entidad se han realizado evaluaciones de competencias, puede describir las Competencias Necesarias de la siguiente forma.

Además, puede incluir tablas y gráficos que evidencien los resultados y brechas.

2. Competencias Necesarias

Entre el 2010 y 2011 se llevó a cabo evaluaciones de conocimientos al personal profesional, cuyos resultados...

Asimismo, se aplicó una evaluación 360º de competencias en base a nuestro modelo, siendo los principales resultados...

En resumen, en base a las brechas detectadas, las competencias necesarias a desarrollar son...

3. Objetivos y Estrategias de Capacitación Quinquenal

3.1. Objetivos de la capacitación

- Fortalecer una cultura institucional de servicio, ágil e innovadora, que redunde positivamente en la calidad de los servicios municipales.
- Sensibilizar y concientizar a los colaboradores sobre sus roles como promotores del desarrollo urbano, social, cultural y ambiental de la ciudad.
- Desarrollar el liderazgo participativo y comunicación efectiva que contribuya a conformar equipos de alto rendimiento y un óptimo clima institucional.

3.2. Estrategias de la capacitación

- Planificación y realización de cursos de actualización.
- Planificación y realización de talleres participativos para el desarrollo de competencias comportamentales.
- Desarrollo e implementación de módulos de auto aprendizaje en la Intranet (e-learning).

3.3. Datos de la población de la entidad

La Municipalidad ABCD cuenta con un total de 365 trabajadores, distribuidos por modalidad de contrato..., por grupo ocupacional....

3.4. Tipos de evaluación a ser implementados

Se prevé como tipos de evaluación del personal:

- Prueba de conocimientos: Para determinar si los participantes aprendieron los contenidos de las actividades de capacitación.
- Evaluación de desempeño: Para determinar si los participantes están aplicando lo aprendido en sus puestos de trabajo.

Estas evaluaciones serán aplicadas de acuerdo a las acciones programadas en los planes anuales y con los instrumentos elaborados para tal fin. De ser necesario, serán complementadas con otras metodologías de evaluación

4. Metas de capacitación y evaluación

4.1. Metas e indicadores

- Reducir las brechas de competencias comportamentales de los colaboradores que hayan obtenido una calificación de menos del 70% de logro en la evaluación 2010.
Indicador: Número de personas que superan la calificación del 70% de logro en las evaluaciones de competencias anuales.
- Reducir las brechas de conocimientos y habilidades funcionales en las oficinas y unidades en las que se haya identificado demandas vinculadas al cumplimiento de su misión y/u objetivos operacionales.
Indicador: Número y proporción de personas capacitadas por oficina y unidades funcionales.

4.2. Mecanismos de seguimiento y evaluación

Las acciones de capacitación y evaluación serán monitoreadas y evaluadas para medir el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas en el plan quinquenal, de acuerdo a las metas e indicadores propuestos en el numeral 4.1.

Puede incluir en esta sección las modalidades, métodos, técnicas y/o herramientas de capacitación que prevea serán oportunos para cumplir con los objetivos previstos.

Herramientas en el Anexo N° 2





ANEXO Nº 2

Herramientas para el seguimiento y la evaluación de la capacitación

Al finalizar las actividades de capacitación, debe realizarse el seguimiento y evaluación.

El seguimiento y la evaluación de la capacitación tienen como fin evaluar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos del PDP. Los criterios para evaluar la capacitación implican diferentes medidas y su combinación provee de una imagen integral de cumplimiento de los objetivos. Al finalizar la evaluación se identifican las áreas de mejora para ajustar los próximos planes y acciones de capacitación.

Las modalidades de evaluación básicas son: **reacción, aprendizaje, conducta o aplicación, y resultados**. A continuación se describe cada uno de las modalidades:

a. Evaluación por Reacción

Esta modalidad nos permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la capacitación que acaban de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante encuestas inmediatamente después de finalizada la actividad. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de las acciones de capacitación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras. **No evalúa competencias.**



El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas de la acción de capacitación: la forma de dar clase del capacitador y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc.

Ejemplos de preguntas típicas:

- ¿Alcanzó sus metas de aprendizaje con este curso?
- ¿Qué sugeriría para mejorar las acciones de capacitación?
- ¿Le será útil lo aprendido para realizar de mejor forma su trabajo?
- Sobre la calidad del expositor, materiales, horario, local, etc.

Las reacciones son el primer efecto que provoca un programa de capacitación y, por ende, estos Efectos Reaccionales constituyen el primer nivel de evaluación.

Este tipo de evaluación **sirve para mejorar la planificación y organización de las actividades de capacitación.**

A continuación se muestra un ejemplo de un formato de evaluación de reacciones.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN – TALLER XX

Recursos Humanos le agradece su participación y espera seguir ofreciéndole oportunidades de formación de la más alta calidad. Nuestra unidad valora enormemente sus comentarios y sugerencias; es por ello que le agradeceremos se sirva contestar la siguiente encuesta.

En términos generales, ¿cómo calificaría usted el taller XX?
 Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

¿Considera que el contenido del taller le será útil para mejorar su trabajo y/o desempeño?
 Sí, bastante Sí, moderado Sí, un poco No

En forma individual, ¿cómo calificaría la participación de cada uno de los expositores?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Expositor 1					
Expositor 2					

¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de organización del taller?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
A. Atención en la inscripción					
B. Instalaciones / aula					
C. Coffee breaks					
D. Audio / Video					
E. Otro:					

¿El horario le pareció el adecuado?
 Sí No **Si su respuesta es No, qué otros horarios sugeriría?**
Días:
Horas:

¿Cómo tuvo conocimiento del taller XX? (puede marcar más de una alternativa)
 Recibió correo electrónico de Recursos Humanos
 Por la revista interna
 Su jefe se lo sugirió
 Pizarra de comunicaciones
 Intranet
 Otro medio:

¿Qué tema(s) le interesaría que tratemos en próximos talleres de capacitación?

Comentarios y sugerencias adicionales:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Ejemplo de un formato de evaluación de reacciones

Cada actividad de capacitación deberá contar con un formato adecuado para poder ajustar la calidad de las siguientes actividades.

b. Aprendizajes o conocimientos

Esta modalidad intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos después de una acción de capacitación. Típicamente, se utilizan las **pruebas de conocimientos**, las cuales pueden aplicarse también como evaluación diagnóstica, para identificar las necesidades de capacitación.

Las evaluaciones de conocimientos, después de las acciones de capacitación, determinan el grado en que los participantes asimilaron lo que se les impartió, así también, permiten identificar las brechas que deberán ser atendidas en las siguientes acciones de capacitación.

Este tipo de evaluación es sobretodo útil para gestionar las acciones de capacitación en competencias de conocimientos y habilidades funcionales (por ejemplo, conocimientos en gestión ambiental o habilidades en el manejo de hojas de cálculo).

c. Conducta o aplicación

En este tipo de evaluación se indaga si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron. Típicamente, se utilizan las **evaluaciones de desempeño** por competencias, las cuales se implementan semestral o anualmente.

Es necesario tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, al menos un mes, hasta poder hacer una valoración adecuada.

Este tipo de evaluación es sobretodo útil para gestionar las acciones de capacitación en competencias actitudinales (por ejemplo, trabajo en equipo o proactividad).

d. Resultados

En esta última modalidad se intenta medir si los objetivos planteados en la acción de capacitación impactan en la organización.

Como en la modalidad anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las evaluaciones. Su objetivo es evaluar el beneficio organizacional que ha producido la acción formativa.

Algunos criterios de evaluación de resultados:

- Se pretende evaluar si se alcanzan los “resultados proyectados” (evaluación por objetivos).
- Verificar el aumento en la productividad.
- Aumentar los índices de satisfacción del cliente.
- Reducción de costos y desperdicios.

Para describir las herramientas de seguimiento y evaluación de los PDP, se sugiere considerar las pruebas de conocimientos y las evaluaciones del desempeño.



ANEXO N° 3

Ejemplo de PDP Anualizado – Contenido mínimo

PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS ANUALIZADO
MUNICIPALIDAD DE ABCD
2012

Presentación

El PDP Anualizado de la Municipalidad de ABCD ha sido elaborado de acuerdo a lo previsto en el PDP Quinquenal, los planes institucionales vigentes y de acuerdo a la Directiva de SERVIR para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas al servicio del Estado Peruano...

1. Aspectos generales

1.1 Objetivos de capacitación

- Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en sistemas de gestión ambiental municipal.
- Desarrollar habilidades para la gestión de proyectos sociales.
- Desarrollar las competencias de liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, mejora continua y orientación al servicio.

2. Evaluación

2.1 Evaluación diagnóstica

En el 2011 se implementaron cuatro procedimientos de evaluación cuyos resultados definen el diagnóstico de las necesidades de capacitación a atender:

- Análisis estratégico de la institución.
- Pruebas de conocimientos sobre el sistema administrativo de inversión pública.
- Evaluación del desempeño.
- Formato de identificación de necesidades de capacitación.

Los resultados de esta evaluación son ...

2.2 Seguimiento y evaluación de la capacitación

Las acciones de capacitación serán monitoreadas y evaluadas bajo dos modalidades:

- Evaluación de conocimientos: si los participantes aprendieron los contenidos de las actividades de capacitación.
- Evaluación de desempeño: si los participantes están aplicando lo aprendido en su puesto de trabajo.

3. Capacitación

Para atender los objetivos de capacitación propuestos, se ha definido las siguientes acciones de capacitación:

Describe los objetivos de capacitación y evaluación previstos en su entidad.

Herramientas en el anexo N° 4

Describe los resultados que sustentan sus objetivos de capacitación y evaluación. Puede incluir tablas y gráficos.

Estos son los contenidos mínimos. Puede agregar otras informaciones como el número de acciones de capacitación o número de participantes en cada acción.

Acciones de capacitación – temáticas	Objetivos	Participantes	Presupuesto
Curso de evaluación y control de impacto ambiental	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en sistemas de gestión ambiental municipal	Colaboradores de la Dirección de Desarrollo Urbano	S/.
Cursos de elaboración y evaluación de proyectos de inversión	Desarrollar habilidades para la gestión de proyectos sociales	Colaboradores de la Dirección de Presupuesto e Inversión Pública	S/.
Talleres en habilidades de liderazgo	Desarrollar la competencia de liderazgo	Gerentes y jefes de unidad	S/.
Talleres en equipos de alto rendimiento	Desarrollar las competencias de trabajo en equipo, proactividad y mejora continua	Colaboradores profesionales 2 y 3	S/.
Talleres de servicio al cliente	Desarrollar la competencia de orientación al servicio	Colaboradores de las unidades de servicio al ciudadano	S/.
Total presupuesto aproximado			S/.

En esta columna describa el objetivo de la acción de capacitación vinculado al objetivo de capacitación que atiende (los descritos en la sección 1. Aspectos Generales).



ANEXO N° 4

Formato para la identificación de necesidades de capacitación

Para diagnosticar las necesidades de capacitación existen diversos procedimientos entre los que se encuentran:

- El análisis estratégico de la institución.
- Las pruebas de conocimientos.
- La evaluación del desempeño.
- El formato de identificación de necesidades de capacitación.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación mediante el **análisis estratégico de la institución**, realice un análisis de los objetivos estratégicos y operacionales institucionales (PEI y POI) e identifique qué competencias son necesarias en las personas de su entidad para que dichos objetivos puedan cumplirse.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación mediante las **pruebas de conocimientos y/o evaluación del desempeño**, utilice la información referencial del anexo N° 2.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación mediante un **formato de identificación de necesidades de capacitación**, debe contar con la colaboración de todos aquellos miembros de la entidad que tengan un rol de supervisión de personas, ya que éstos serán los informantes, quienes a través del formato de identificación de necesidades de capacitación, señalarán qué temáticas se requieren atender en el PDP anualizado.

Así, los supervisores, jefes y/o gerentes, sugerirán qué necesidades de capacitación observan en sus colaboradores.

En las siguientes páginas encontrará un ejemplo de **formato de identificación de necesidades de capacitación**.

Ejemplo de Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación

El **Plan de Capacitación Anual de la Municipalidad ABCD** tiene como objetivo mejorar el desempeño y coadyuvar al desarrollo laboral de los colaboradores.

Para la elaboración del Plan de Capacitación Anual se requiere identificar previamente las necesidades de capacitación que incluya competencias, conocimientos y habilidades funcionales.

Para identificar dichas necesidades requerimos su participación como líder de equipo, completando la información que a continuación se solicita.

Sus datos como informante:

Apellidos		
Nombres		
Cargo		
Oficina o Unidad a la que pertenece		
Puestos bajo su supervisión <u>directa</u>	Nombre de los puestos	Número de personas
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	

A continuación solicitamos sus sugerencias sobre las necesidades de formación de sus colaboradores directos.

Antes de ello, le pedimos reflexione sobre los objetivos institucionales y los de su unidad para luego identificar **qué necesitan aprender sus colaboradores para hacer mejor su trabajo y colaborar en el logro de los objetivos**, en relación a las funciones adscritas a sus puestos (brechas de capacitación).

Orientación General

Sus sugerencias serán valiosas para diseñar el Plan Anual de Capacitación. Éstas se validarán de acuerdo al presupuesto y las necesidades estratégicas de la institución.

Para aplicar al formato, es importante que complete todas las columnas (de la 1 a la 5). No es necesario que complete todas las filas ni que se refiera a todos los puestos y colaboradores a su cargo. Para cada puesto, puede sugerir hasta dos temas de capacitación (columna 2).

Ejemplo de cómo llenar el formato:

1	2	3	4	5
Nombre del Puesto	Necesidades de Conocimientos / Habilidades funcionales / Actitudes	Qué temas específicos debe abordar la capacitación en este tema	Número de colaboradores a su cargo que deben llevar esta capacitación	Nombre y Apellido de los colaboradores que Ud. sugeriría que lleven esta capacitación
Analista de planillas	Excel Avanzado	Macros, funciones avanzadas, auditoría de fórmulas	3	José José María María Pedro Pedro
	--	--	--	--
Asistente	Redacción efectiva	Elaboración de informes, manejo de ortografía y redacción	1	Jorge Jorge
	Proactividad	Más iniciativa para el trabajo	2	Jorge Jorge Luis Luis

En la siguiente sección, le solicitamos complete la información del formato según lo indicado.

Cuando culmine, envíe este archivo a Recursos Humanos: rrhh@muniabcd.gob.pe

La fecha límite para recibir sus sugerencias es el xx de xxxxxx. Agradecemos de antemano su participación.

Nombre del Puesto	Necesidades de Conocimientos / Habilidades funcionales / Actitudes	Qué temas específicos debe abordar la capacitación en este tema	Número de colaboradores a su cargo que deben llevar esta capacitación	Nombres de los colaboradores que Ud. sugeriría que lleven esta capacitación

Si tiene más puestos a su cargo añada más filas para describir sus sugerencias.