PERÚ | Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social | Viceministerio de Desarrollo Social | Dirección General de Descentralización

Orientaciones para la Intervención Sectorial en el Desarrollo de Capacidades

EL PERU AVANZA

Orientaciones para la Intervención Sectorial en el Desarrollo de Capacidades

Documento de trabajo

Dirección General de Descentralización
Dirección de Promoción, Asistencia Técnica y Capacitación

Lima, octubre, 2009

Contenido

I. INTRODUCCIÓN 7

II. MARCO DE REFERENCIA 9

Enfoque de desarrollo humano 9

Enfoque de aprendizaje adulto 9

Fortalecimiento de capacidades 12

Características de la intervención sectorial en el contexto de descentralización 13

III. LOS PROCESOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES 15

1. Análisis estratégico 16

2. Planificación 17

3. Implementación 19

4. Monitoreo 20

5. Evaluación 21

IV. PAUTAS PARA EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN 23

Diseño de taller de capacitación 23

Ejecución de talleres de capacitación 25

Evaluación del taller de capacitación 28

ANEXOS 29

a. Pautas para la identificación de necesidades de capacitación 31

b. Ficha de necesidades de capacitación 32

c. Pautas para la elaboración de la guía metodológica para talleres de capacitación 35

d. Guía metodológica para talleres de capacitación 38

e. Ficha de evaluación de talleres de capacitación 39

f. Matriz de capacidades e indicadores para el ejercicio de funciones en población, igualdad de oportunidades y desarrollo social 40

I. Introducción

El contexto de descentralización exige al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social MIMDES, fortalecer sus capacidades institucionales e individuales para cumplir con su rol de conducir políticas sociales de lucha contra la pobreza, y de promover el fortalecimiento de capacidades en los gobiernos regionales y locales.

Por su parte, los gobiernos subnacionales deben asumir el componente de desarrollo de capacidades, como un elemento estratégico, que contribuirá a mejorar desempeños y hacer frente a los diversos retos que sus nuevos roles y competencias le demandan.

Por ello, el MIMDES a través de la Dirección General de Descentralización en sinergia con las Direcciones Generales, los Programas Nacionales y los Organismos Públicos Ejecutores, promueve procesos de fortalecimiento de capacidades para la gestión descentralizada.

El presente documento ha sido elaborado con la finalidad de contar con lineamientos que favorezcan un mejor desarrollo de las propuestas de fortalecimiento de capacidades, en especial de las acciones de capacitación, las cuales podrán ser diseñadas y adaptadas de acuerdo a las necesidades locales y prioridades institucionales.

Este documento de orientaciones para la intervención sectorial está dirigido a *los funcionarios de las distintas instancias del Sector buscando constituirse en un marco de referencia para la acción y mejora continua de dichos procesos.*

La adopción y aplicación de estas orientaciones permitirá contribuir la mejora de la calidad de las intervenciones que se emprenden en el Sector, coadyuvando de este modo a la efectiva gestión descentralizada regional y local de las funciones, programas, proyectos y servicios transferidos.

Finalmente, cabe señalar que ante la complejidad y diversidad del accionar del Sector, las orientaciones no deben llegar a limitar su quehacer, deben dar criterios comunes que sirvan de base para una intervención de calidad que empodere a los actores en el marco del proceso de descentralización.

II. Marco de referencia

Para la intervención sectorial en materia de desarrollo de capacidades el presente marco de referencia se basa en los principios que se desprenden del enfoque de desarrollo humano y el enfoque de aprendizaje adulto, así como del fortalecimiento de capacidades como proceso articulador. Finalmente, incorpora las características de la intervención sectorial en un contexto de descentralización y de reforma del Estado.

Es necesario señalar que no se trata del desarrollo del marco teórico, ni de la fundamentación de la intervención, se trata del marco en el que se dan los procesos de fortalecimiento de capacidades.

Enfoque de desarrollo humano

El enfoque de *desarrollo humano* considera como eje del desarrollo a las personas, cambiando el centro de gravedad de la producción de bienes económicos, al bienestar de las personas que gozan de sus derechos y ejercen su libertad en un contexto que les brinda las oportunidades para desarrollarse. La generación de recursos, bienes materiales y servicios es importante y fundamental para el desarrollo; no obstante, deben generarse en función del desarrollo de capacidades de las personas. Desde esta perspectiva integral, el desarrollo humano no es una dimensión más del desarrollo (como sí lo es la dimensión social, económica, y política), sino que centra su finalidad en las personas.

El desarrollo humano se entiende como el d*esarrollo de capacidades* de las personas y la generación de condiciones para que las ejerzan. Las personas se desarrollan cuando fortalecen sus capacidades. Desde este enfoque de Desarrollo Humano, Amartya Sen, plantea las capacidades humanas como la ampliación de las opciones de las personas para realizarse según su elección (es decir, que existan los canales y condiciones sociales para que esas capacidades puedan hacerse efectivas)

Enfoque de aprendizaje adulto

En el enfoque de aprendizaje adulto, el público objetivo ya no es un receptor de contenidos, es protagonista del cambio y constructor de los conocimientos que requiere para solucionar los problemas de la vida. Se propone un cambio en el enfoque de intervención dejando atrás el énfasis centrado en la *enseñanza* donde el especialista, experto, expositor, profesor es el protagonista, para dar énfasis al *aprendizaje* de la persona participante. Aquí la labor del capacitador es de facilitar técnicas participativas que promuevan el aprendizaje significativo. Desde la perspectiva del Sector será aplicable en el campo de la formulación e implementación de políticas así como en gestión, operación y vigilancia de programas, proyectos y servicios.

En ese sentido se deja la primacía de la enseñanza de contenidos para dar paso al aprendizaje y fortalecimiento de las capacidades que se evidencian en la mejora de los desempeños.

Intervención centrada en	Intervención centrada en aprendizaje
Protagonista: profesor, especialista, experto.	Protagonista: participante, persona que aprende, que desarrolla sus capacidades.
Se aprende del profesor.	Se aprende de la experiencia de todos, del inter-aprendizaje. El capacitador aporta con conocimientos que vienen de la teoría y de otras experiencias.
Relación vertical: el que sabe o experto y los que no saben y tienen que aprender.	Relación horizontal: todos saben y en el intercambio se enriquecen y todos aprenden.
El capacitador es el responsable del conocimiento, que expone claramente las ideas que ha preparado previamente (en un material académico).	El capacitador es un facilitador del aprendizaje que genera situaciones significativas para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.
Toma menos tiempo. Es eficiente cuando se trata de transmitir información, comunicar nuevas ideas. Es muy útil para la actualización de conocimientos.	Toma más tiempo porque se trata de construir conocimiento a partir de experiencias y saberes previos. Es útil para afianzar conocimientos, cuestionar prácticas y mejorarlas.
Se centra en la teoría, en los contenidos, en la ampliación de conocimientos.	Se concentra en la práctica, en la aplicación, en el desempeño.
Puede ser masivo, siempre que se asegure condiciones logísticas necesarias (sonido, visualización de ideas).	Para ser masivo requiere de facilitadores que apoyen el trabajo de grupos, y las plenarias, así como los ejercicios de aplicación.
Se desarrolla en eventos (seminarios, conferencias, conversatorios, etc.) en función de las oportunidades y necesidades identificadas.	Se desarrolla en procesos conformados por una secuencia de eventos (como talleres y sesiones de acompañamientos) estratégicamente diseñados.

Para lograr el desarrollo de capacidades (finalidad) es necesario promover procesos de fortalecimiento de capacidades individuales (medios), por las cuales, las personas aprenden lo necesario para mejorar su desempeño. También se fortalecen las capacidades institucionales que permitan crear las condiciones para practicar lo aprendido.

Es necesario aclarar que las *capacidades* son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a la persona desempeñarse de manera que logre determinados objetivos, resuelva problemas y alcance resultados esperados en el ejercicio libre y pleno de sus derechos.

Es importante destacar que en una capacidad, los conocimientos, habilidades y actitudes están integrados en el *desempeño* o puesta en práctica de la capacidad, por ello en el proceso de aprendizaje es necesario considerar estos componentes en todo momento.

Ejemplo:

No basta con conocer el enfoque de género y saber que los varones y las mujeres tienen iguales derechos, sino que es necesario tener la habilidad para identificar situaciones de inequidad y generar condiciones que permitan relaciones equitativas, y además sostener el compromiso de que se mantengan esas condiciones más allá de los cambios que se den en el contexto.

Las personas destinatarias de la intervención del Sector son los funcionarios y autoridades de los gobiernos regionales y locales, así como líderes de organizaciones sociales de base involucrados todos ellos en la gestión pública, y por tanto con experiencia y saberes previos que es necesario aprovechar. Por ello resulta importante considerar lo que propone el aprendizaje adulto:

El a*prendizaje adulto* es un proceso permanente que permite la adaptación a nuevas situaciones y contextos, lo cual implica en las personas adultas, asimilar conocimientos nuevos en su propia manera de pensar (o estructura personal de ideas), actuar y en ocasiones, reacomodar tales maneras pensar.

A diferencia de los niños y niñas, las personas adultas saben como hacer las cosas, y sólo requieren aprender aquello que les sea útil y les ayude a solucionar problemas de la vida, del trabajo. En ese sentido el interés es la base de todo proceso de aprendizaje y por ello la motivación a lo largo de todo el proceso es clave.

Este proceso es complejo porque además de los conocimientos previos, involucra habilidades y actitudes instaladas en las personas. En la medida que no haya un convencimiento de las ventajas del cambio, difícilmente se incorporarán las nuevas capacidades.

Para aprender es necesario reflexionar las experiencias y sacar lecciones que permitan volver a la práctica con nuevas y mejores formas de actuar y ser. Existen personas que han pasado por muchos procesos de capacitación, sin embargo, al no encontrar utilidad de aplicación, será difícil que incorporen los cambios en sus desempeños.

El aprender-haciendo es otro principio clave en el aprendizaje adulto por ello, más allá de recibir información es importante acompañar lo que se hace con ello, la vinculación con la experiencia concreta, con los problemas que se necesitan solucionar.

Fortalecimiento de capacidades

En el marco del enfoque de *Desarrollo de Capacidades (que es el fin que se busca) se define al fortalecimiento de capacidades (que es el medio) como el proceso continuo y participativo, orientado a lograr cambios y mejoras en el desempeño de las personas y sus organizaciones, desde sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como desde los procedimientos, estructura y recursos para optimizar el logro de sus fines.*

El proceso de fortalecimiento de capacidades se da de manera individual e institucional, siendo ambos complementarios. Las *capacidades individuales* además de los conocimientos, habilidades y actitudes que se integran en los desempeños, comprenden también la red de vínculos hacia otras personas e instituciones que brindan el soporte para poner en práctica la capacidad. Las *capacidades institucionales,* son las condiciones existentes en las organizaciones para asumir responsabilidades y funciones; abarcan el aspecto formal y normativo de sus procedimientos, la disponibilidad de infraestructura, tecnología, equipos y presupuesto y la voluntad política que da las facilidades para articular iniciativas y acciones con otras instituciones y la sociedad. Comprende también las capacidades individuales de quienes integran cada equipo de la institución.

La promoción del fortalecimiento de capacidades se puede dar de diversas maneras: comunicando la información necesaria y pertinente mediante conferencias, seminarios, foros, y conversatorios. Sin embargo, las principales modalidades que se utilizan para promover el fortalecimiento de capacidades son la capacitación y la asistencia técnica.

La *capacitación* es el proceso metodológicamente estructurado con miras a generar aprendizajes de conocimientos, habilidades y actitudes que exigen los desempeños esperados. La capacitación es una intervención para el cambio dirigido a determinados objetivos y con actores claves.

La inversión de tiempo y recursos debe asegurar la mejora de los desempeños, lo cual va más allá de la construcción de conocimientos. Concluye con la evaluación no sólo del evento de capacitación, sino con la evaluación del efecto de la capacitación, es decir en la aplicación de lo aprendido en el trabajo, donde se puede evaluar la mejora en el desempeño. La capacitación puede darse mediante talleres de capacitación y pasantías.

- **Talleres de Capacitación** son actividades que permiten seguir el proceso metodológico (motivación, construcción de conocimientos, aplicación y evaluación) mediante técnicas participativas que facilitan el aprendizaje. Se aprende haciendo y se hace aprendiendo.

- **Pasantías** son visitas de aprendizaje a experiencias donde las personas pueden conocer cómo se implementan determinadas capacidades, y aclarar dudas sobre la práctica concreta. Se aprende de la experiencia de otros.

El *capacitador* es la persona que contribuye con el desarrollo de determinadas capacidades en las personas, en un proceso de fortalecimiento de capacidades. Para realizar su trabajo de manera efectiva debe asumir los enfoques del marco de referencia y facilitar el aprendizaje mediante técnicas que generen aprendizajes significativos. Cabe señalar que es conveniente que el capacitador maneje técnicas de facilitación para

conducir las técnicas participativas, pero en caso de que no cuente con esta capacidad su intervención puede ser complementada con la de un *facilitador,* que es quien maneja las técnicas participativas para la construcción colectiva y significativa del aprendizaje.

La as*istencia técnica* es un conjunto de actividades orientadas a resolver las principales dificultades que se dan en los desempeños de las personas.

La asistencia técnica puede darse como acompañamiento o como asesoría a la gestión. El asesor técnico puede brindar acompañamiento a la aplicación del aprendizaje de personas que participan de procesos de capacitación, o dar *asesoría* especializada para fortalecer algunos aspectos de la gestión. Una persona que ejerce como funcionario puede requerir asistencia técnica en el marco de un proceso de capacitación, así como a lo largo de su labor a propósito de problemas que surjan en su gestión o bien de nuevas normativas o procedimientos. En ese sentido la asistencia técnica y la capacitación se entrecruzan en un proceso de fortalecimiento de capacidades, aunque la asesoría se puede dar al margen de la capacitación, y viceversa.

Características de la intervención sectorial en el contexto de descentralización

Es necesario reconocer que la sociedad peruana, en términos generales, está aún lejos de brindar las opciones para que las personas desarrollen sus capacidades; sin embargo, este es uno de los principales fines del Estado y para ello requiere establecer una institucionalidad sólida que le permita funcionar como un Estado moderno al servicio de la sociedad.

En el Perú uno de los procesos claves asociados a la modernización del Estado es la gestión descentralizada, *entendida como proceso participativo de toma de decisiones de Gobiernos Regionales y Locales que implica corresponsabilidad en el ejercicio de competencias y funciones, exige dirigir acciones de capacitación a diversos actores a fin de facilitarles el ejercicio de roles complementarios*[1].

Para promover el desarrollo de capacidades en la sociedad, el Estado concentra su accionar en el fortalecimiento de la Gestión Pública a nivel del gobierno central, regional y local, mediante la capacitación y asistencia técnica dirigidos a autoridades y funcionarios así como de los principales actores sociales vinculados con dicha gestión.

En tanto el Estado es gobernado por autoridades que asumen la *r*epresentatividad de quienes los eligieron y han de liderar en interacción con otros actores, en base a la participación activa y la concertación generada por un liderazgo articulador, los funcionarios públicos son responsables de guiar procesos de fortalecimiento de capacidades conducentes a alcanzar el desarrollo de las personas y sus comunidades.

1 Tomado del Plan de Fortalecimiento de Capacidades 2009 DPATC-MIMDES.

El Sector como responsable de la conducción de las políticas sociales con prioridad en la población de mayor pobreza se constituye en un actor clave en el desarrollo de capacidades del Estado, buscando promover procesos de fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales que permitan que los programas, proyectos y servicios contribuyan a la superación de la pobreza, y el empoderamiento de las personas. En el marco de la descentralización, a nivel territorial, estos procesos son liderados por los gobiernos regionales y locales que tienen que planificar su intervención en función de sus necesidades y potencialidades.

Para una efectiva intervención en materia de desarrollo de capacidades en especial en ámbitos más desfavorecidos (población rural, zonas en extrema pobreza) y grupos vulnerables (niños, niñas, mujeres, personas con discapacidad) se deberán considerar los siguientes enfoques transversales:

- El enfoque de derechos humanos y no-discriminación busca garantizar que todas las personas gocen del ejercicio libre de sus capacidades;

- El enfoque de género promueve el empoderamiento de las mujeres y la equidad en las oportunidades y relaciones entre hombres y mujeres; y

- El enfoque de interculturalidad busca valorar las diferencias culturales y dar las mismas oportunidades para todos, adecuando las intervenciones a las características culturales del público objetivo.

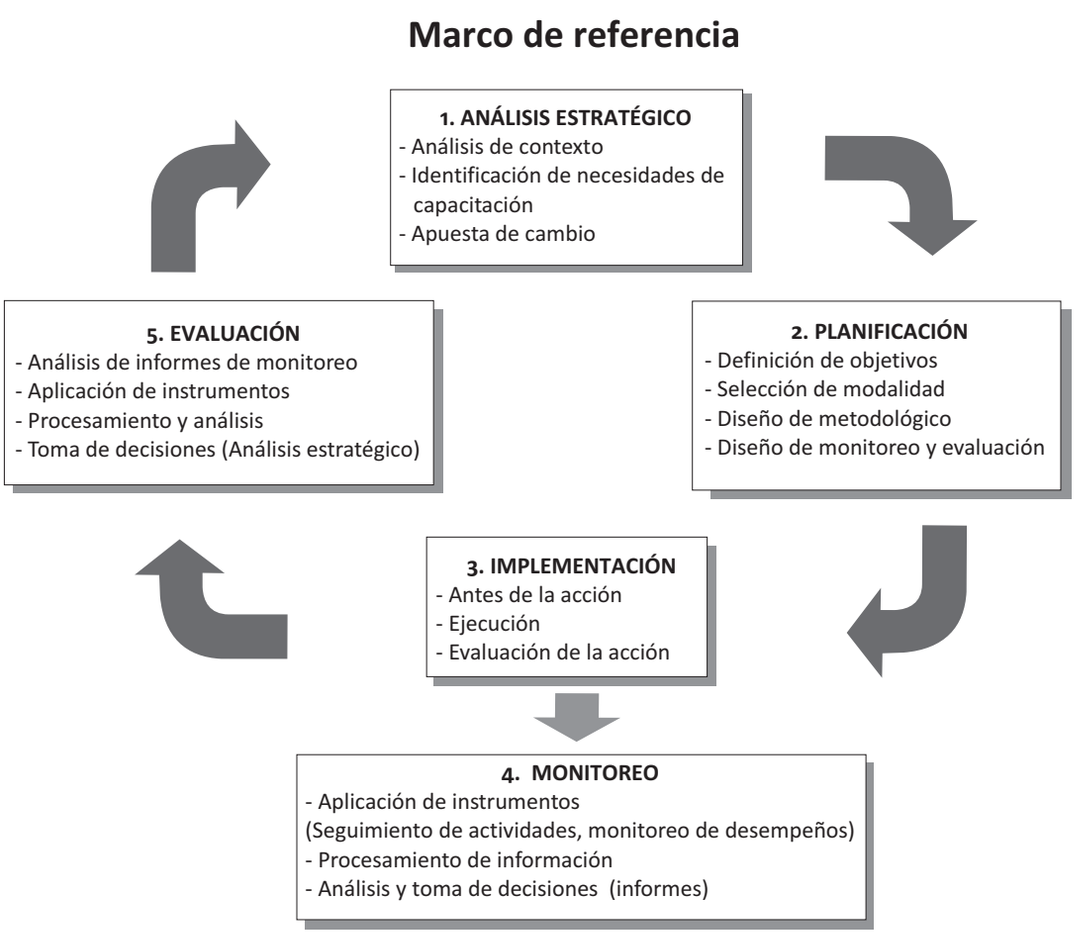
III. Los Procesos para el Fortalecimiento de Capacidades

Los procesos que se implementan para el fortalecimiento de capacidades, con miras a lograr el desarrollo humano, se caracterizan por ser secuencias lógicas y coherentes de trabajo que buscan la mejora de los desempeños de las personas e instituciones. Estos procesos deben darse en el marco de una intervención planificada que responde a las particularidades de cada público objetivo y a las orientaciones que se ofrecen desde el Sector.

En esta parte del documento se desarrollarán los procesos que sintetizan etapas básicas para la formulación de acciones estructuradas orientadas al fortalecimiento de capacidades en diversos públicos objetivos.

El gráfico muestra las etapas básicas a considerar dentro del fortalecimiento de capacidades:

1. Análisis estratégico
2. Planificación
3. Implementación
4. Monitoreo
5. Evaluación



1. Análisis Estratégico

El análisis estratégico debe ser considerado uno de los procesos fundamentales para el fortalecimiento de capacidades que permite identificar diversos elementos del contexto interno y externo, identificar las necesidades de capacitación del público objetivo así como la "propuesta de cambio", que se busca alcanzar.

Para realizar el *Análisis Estratégico* se deberá considerar tres pasos:

a. **Análisis del contexto**. Se deberá considerar la coyuntura y la particularidad del contexto regional y local en torno al tema de la intervención. Esto permitirá luego diversificar y adecuar la intervención a las características del público objetivo.

Algunas preguntas para orientar el análisis:

Ejemplo:

¿Cuál es la situación de la población en la que vamos a intervenir?

¿Qué nivel de avance o apropiación tiene el público objetivo de la temática a abordar?

¿Qué factores están influenciando en la coyuntura actual en torno al tema?

¿Cómo actúan los principales actores de la zona de frontera frente a este tema? ¿a favor? o ¿en contra?.

¿Qué beneficios y pérdidas tienen los distintos actores en este tema?

b. **Identificar las necesidades de capacitación** por cada tipo de público objetivo, tomando en cuenta sus diversas características, contrastándolo con las capacidades requeridas que pueden estar expresadas en una Matriz de Capacidades[2]. (Ver ejemplo Anexos a y b).

En este análisis es necesario tener claro qué es lo que necesita el público objetivo, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes y con ello se explorará qué es lo que ya tienen y lo que requieren fortalecer.

Es importante establecer también cuáles son los intereses comunes, es decir las coincidencias entre lo que se demanda y lo que se ofrece, lo que finalmente motivará el aprendizaje.

En la identificación de necesidades es necesario considerar desde la perspectiva de la oferta, aquellas que el público objetivo no percibe como tales, y sobre las cuales no tienen interés. En este caso se requiere pensar en estrategias que permitan ir generando la necesidad y por lo tanto el interés base para el aprendizaje.

Asimismo desde la perspectiva de la demanda es útil atender de alguna manera a las expectativas de las personas, buscando su conexión con lo que se ofrece desde el programa de capacitación.

c. **Establecer claramente la apuesta de cambio** que se pretende alcanzar en materia de fortalecimiento de capacidades en los públicos objetivos en un tiempo determinado. Esto se debe expresar identificando claramente lo que se quiere

2 La Matriz de capacidades es el instrumento en el cual de manera organizada se identifican los conocimientos , habilidades y actitudes que requiere tener determinado público objetivo.

lograr, los desempeños que se esperan mejorar y que pueden identificarse considerando la Matriz de Capacidades. Las capacidades pueden ser individuales en funcionarios, servidores, y de carácter institucional en la organización municipal o regional. En esta fase es importante analizar las modalidades que permitirán atender estratégicamente las necesidades identificadas.

2. Planificación

Proceso que permite identificar, diseñar y planificar las acciones de fortalecimiento de capacidades, así como el cronograma y el presupuesto para su ejecución. Esta etapa toma como insumo lo obtenido en el análisis estratégico. A partir de una buena planificación, se implementan las acciones programadas, a fin de alcanzar efectividad en la mejora del desempeño de los actores a los cuales se dirige la capacitación. Para la planificación se seguirán los siguientes pasos:

Diseño de la intervención

En un primer momento se definirán los objetivos, en función de la apuesta de cambio, tomando en cuenta, en su formulación, lo siguiente:

- Debe ser ***positivo,*** expresar lo que se pretende alcanzar (no lo que se quiere evitar o el problema que se pretende solucionar), es decir, generar cambios en el público objetivo. No se trata de decir lo que el equipo responsable va a hacer sino de lo que se va a lograr.

- Debe ser ***pertinente,*** partiendo del análisis de contexto y el diagnóstico de las necesidades de público objetivo con el que se quiere trabajar.

- Debe ser ***realista*** y elaborarse de acuerdo a la naturaleza y a la magnitud de lo que se pretende alcanzar. Muchas veces se sobre-dimensionan los objetivos, más allá de la actividad que se va a realizar. El tener claro qué se pretende lograr y cómo se va a evidenciar, focaliza la intervención y aleja el activismo.

- Deben ser ***realizables*** o viables, no solamente deseados, considerando recursos humanos y financieros realmente disponibles.

- Debe ser ***intencionado*** y quedar claro el sujeto u objeto en quien recae la acción y la apuesta de cambio, respondiendo a sus necesidades reales.

- Debe ser ***integral*** mostrando los cambios cualitativos y cuantitativos en el público objetivo

- Debe ser ***congruente***, y obedecer al principio de unicidad, manteniendo la coherencia con el proceso de fortalecimiento de capacidades, en el tiempo y en el espacio.

- Debe ser ***claro,*** y expresar de manera precisa, y breve lo que se quiere lograr, con un lenguaje de fácil entendimiento.

En un segundo momento, se deberá identificar las capacidades que se buscará fortalecer con la actividad de capacitación a realizar, a fin de mejorar desempeños en el público objetivo. Para ello se puede tener como referencia la Matriz de Capacidades.

En un tercer momento, definidos los objetivos e identificadas las capacidades a desarrollar, se deberá seleccionar las modalidades de fortalecimiento de capacidades a implementar en el proceso. Estas pueden ser de comunicación: seminarios, foros, conversatorios, reuniones informativas, reuniones de trabajo; de capacitación: talleres de capacitación, pasantías, cursos virtuales; de asistencia técnica: de acompañamiento, de soporte técnico. La combinación de modalidades en un proceso permite potenciar la intervención.

Modalidad Actividad	Breve descripción	Ventajas	Desventajas
Comunicación			
Seminario/ Conferencia	Exposición de tema especializado a cargo de especialistas.	El público recibe información y puede realizar preguntas para aclarar dudas. En poco tiempo se transmite mucha información. Se puede llegar a públicos masivos. El uso de material de apoyo (vídeos, presentaciones con diapositivas, etc.) Puede facilitar la comunicación.	El público tiende a ser receptivo, pasivo. La calidad de la información y conocimiento depende de la calidad del expositor para presentarla. Es difícil medir el resultado de la actividad, más allá de la asistencia y grado de satisfacción.
Foro	Diferentes personas especialistas en torno a un tema presentan sus experiencias y/o teorías.		
Conversatorio	Diferentes especialistas dialogan o comentan un tema desde diversas perspectivas.		
Reuniones informativas	Se brinda información sobre un tema determinado mediante una charla o algún material multimedia.		
Capacitación			
Taller	Actividades diseñadas lógicamente, que permiten seguir el proceso metodológico de aprendizaje (motivación, construcción de conocimientos, aplicación y evaluación) mediante técnicas participativas que facilitan el aprendizaje.	El aprendizaje es significativo en tanto responde a los intereses de las personas, es útil para la vida, y tiene una aplicación práctica. La participación activa de las personas promueve su empoderamiento.	Toma más tiempo y recursos. Es difícil ser coherentes con el enfoque, y muchas veces el peso de la herencia educativa lo convierte en espacios expositivos.
Pasantía	Visitas de aprendizaje a experiencias exitosas en donde las personas pueden conocer cómo se implementan determinadas capacidades, y aclarar dudas sobre la práctica concreta.	Experiencia directa que suele ser significativa porque involucra a toda la persona. Permite aclarar dudas a partir de la realidad concreta.	Requiere muchos recursos y tiempo y es sólo para un grupo reducido de personas. Cuando no existe un buen diseño puede limitarse a un paseo del cual no se generan aprendizaje significativos.
Curso en línea o curso virtual	Actividades diseñadas lógicamente, que permiten seguir el proceso metodológico de aprendizaje (motivación, construcción de conocimientos, aplicación y evaluación) mediante técnicas participativas que facilitan el aprendizaje.	El aprendizaje es significativo en tanto responde a los intereses de las personas, es útil para la vida, y tiene una aplicación práctica La participación activa de las personas promueve su empoderamiento.	Toma más tiempo y recursos. Es difícil ser coherentes con el enfoque, y muchas veces el peso de la herencia educativa lo convierte en espacios expositivos.

Modalidad Actividad	Breve descripción	Ventajas	Desventajas
Asistencia técnica			
Acompañamiento	Conjunto de actividades para apoyar la aplicación del aprendizaje de personas que participan de procesos de capacitación.	Es personalizada y permite identificar los problemas concretos de cada persona en su medio natural de acción.	Requiere de un personal y recursos económicos para poder llegar a todos. No se incide sobre capacidades institucionales, lo cual puede limitar la aplicación.
Asesoría	Conjunto de acciones para fortalecer la gestión de autoridades y funcionarios de gobiernos regionales y locales en el desempeño de sus funciones.	Focalizada en la solución de problemas, aprovecha las capacidades y experiencia de la	Requiere de recursos humanos especializados Pueden generarse problemas de poder (por el conocimiento y la responsabilidad) entre asesor y asesorado.

Cabe señalar que en un proceso de fortalecimiento de capacidades de mediano a largo plazo conviene tener una combinación de modalidades. Definir la modalidad resulta importante, en tanto, permite alcanzar con éxito el logro del objetivo en el plazo previsto y de acuerdo a las particularidades del público al cual se dirige las actividades a realizar.

A partir de la definición de la modalidad se desarrolla la *metodología* a emplear en cada una de las acciones. Para ello es necesario considerar algunos pasos básicos, sobre todo si se ha optado por la modalidad de talleres de capacitación, esto con el fin de superar el uso reiterado de la técnica expositiva centrada en la enseñanza (en el siguiente capítulo se brindarán pautas para los talleres de capacitación). En el diseño metodológico se ha de considerar también los materiales y recursos necesarios para la implementación.

Finalmente, se debe establecer los *instrumentos* para dar seguimiento al cumplimiento de lo planificado y monitorear los resultados que se esperan alcanzar. Para esto es necesario tener claridad de los resultados esperados en términos de desempeños del

3. Implementación

La implementación es el proceso que realiza lo planificado para lo cual requiere un trabajo previo a la ejecución. Dependiendo de la modalidad y acción diseñada puede involucrar a muchos actores. Por ejemplo, la preparación de un taller de capacitación regional exige una mayor coordinación que un seminario en la sede central. En el primer caso es necesario coordinar con distintos actores para asegurar la participación así como todos los elementos logísticos necesarios, en el segundo caso, se convoca de manera abierta.

La implementación implica tener todo lo necesario para realizar la acción planificada, y también un posible plan de contingencia que permita alcanzar los resultados esperados a pesar de las inconveniencias que puedan presentarse.

La ejecución se apoya en una guía planificada (en el caso de talleres de capacitación se cuenta con una guía metodológica) en donde se establecen claramente los responsables y los tiempos para las acciones programadas.

Finalmente, como parte de la ejecución es importante contar con una evaluación de la acción, al terminarla, con lo cual se alimenta el sistema de monitoreo permitiendo una mejora en la siguiente acción a partir de la valoración de los aspectos de la acción (metodología, logística, facilitación, logro de objetivos, satisfacción de necesidades, etc.)

4. Monitoreo

El monitoreo es el proceso continuo por el cual, se recolecta, procesa y analiza información referida a la implementación de las actividades en el marco de un proceso de fortalecimiento de capacidades, con la finalidad de observar, y verificar el cumplimiento de objetivos y metas, y tomar decisiones oportunas para asegurarlas.

Cabe señalar que existen dos niveles de monitoreo, el primero y más utilizado es el *monitoreo de actividades*, de la ejecución del plan operativo que da cuenta de cuántas personas participaron en las actividades y recoge algunas evidencias de las mismas. El segundo nivel se refiere al *monitoreo de los resultados* obtenidos con las actividades, y está asociado a los objetivos y metas de la intervención en donde la ejecución de las actividades juegan un papel importante, pero no es lo único.

Cuando un proceso de fortalecimiento de capacidades se realiza combinando capacitación con asistencia técnica - en concreto, con acompañamiento a las personas en capacitación- es más factible realizar el monitoreo de resultados, ya que permite medir cómo las personas aplican lo aprendido después del taller. Si bien no siempre es factible brindar acompañamiento a todos los programas de capacitación, sí se puede observar los objetivos y resultados esperados, por ello es importante que estos objetivos estén debidamente formulados.

Con la acción de monitoreo se busca realizar una evaluación respecto de la aplicación de los aprendizajes de la capacitación, es decir en la ejecución de las actividades y el uso de recursos por parte de las personas capacitadas; explorando las evidencias sobre el logro de los resultados previstos, en contraste con los obtenidos, a fin de implementar medidas correctivas o de ajuste de resultar necesario.

A partir de la información del monitoreo, la asistencia técnica puede adecuarse a las necesidades concretas de las personas que requieren acompañamiento en los programas de capacitación, y también asesoría en la gestión cotidiana.

Cabe señalar que en la búsqueda de optimizar el uso de recursos la asistencia técnica, realizada como acompañamiento es útil como acción de monitoreo, en tanto puede registrar la aplicación del aprendizaje y al mismo tiempo ir acompañándola para lograr el mejor desempeño.

5. Evaluación

La evaluación debe ser considerada como uno de los procesos que permite determinar al final del proceso de fortalecimiento de capacidades, cuáles han sido los resultados y metas alcanzados a través de un análisis cuantitativo y cualitativo en relación al cumplimiento de lo planificado, en términos de desempeños así como de las opciones creadas institucionalmente.

Para ello se tomará como insumo, no solo los reportes de monitoreo; sino los resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño en el público objetivo. Asimismo, en esta etapa se deberá tomar en cuenta los elementos del contexto que han influido en la etapa de implementación de las acciones.

Una evaluación del fortalecimiento de capacidades tiene como finalidad aprender para mejorar los desempeños de las personas que participan del mismo, optimizando los recursos e incrementando el logro de los objetivos de cada actor. Una evaluación da los elementos necesarios para la toma de decisiones de las intervenciones futuras. En ese sentido una evaluación se constituye en un insumo clave para el análisis estratégico, asumiendo de esta manera una perspectiva de proceso de aprendizaje y superación permanente, yendo más allá de la lógica de eventos o actividades ejecutadas.

Una evaluación de un programa de capacitación debería ayudar en la toma de decisión sobre las modalidades implementadas, cuáles han sido más pertinentes y eficientes, cuáles son las capacidades que requieren ser reforzadas, cuáles son las condiciones que requieren las personas para poder aplicar sus nuevos aprendizajes.

Puede suceder que un taller de capacitación haya sido muy bien evaluado en tanto metodología, logística, etc. Sin embargo, las capacidades no se han visto fortalecidas, y al momento de ver los desempeños se aprecia aún deficiencias. En este caso conviene revisar la modalidad, quizás sea más eficiente y eficaz la asesoría o bien una pasantía.

La evaluación debería poder dar cuenta del grado de desarrollo de las capacidades en el público objetivo, más allá de las actividades realizadas y las personas participantes. Ello implica definir previamente los resultados esperados en términos de capacidades para poder luego medir el grado de desarrollo de las mismas.

IV. Pautas para el diseño y la implementación de la capacitación

Para la realización de los talleres de capacitación es necesario diseñar una metodología acorde con el aprendizaje adulto, y cada uno de sus momentos:

En los procesos de fortalecimiento de capacidades promovidos por el MIMDES se considera que el aprendizaje adulto sigue tres momentos organizados en la siguiente secuencia metodológica:

1. A partir de la motivación se inicia la construcción de conocimientos tomando como base los saberes previos del grupo y dialogando con conocimientos externos provenientes de la teoría.

2. El aprendizaje se da cuando los conocimientos son útiles para la solución de problemas reales, y esto se puede apreciar en la aplicación de lo aprendido, lo cual se convierte en una nueva experiencia sobre la cual se puede continuar aprendiendo.

3. Finalmente, la evaluación de lo aprendido es importante para tomar conciencia de las formas de aprender, las limitaciones y formas de superarlas de manera que se pueda mejorar los desempeños.

En cada uno de estos momentos, se promueve el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de manera integrada, pero con énfasis en determinados momentos, por ejemplo, las actitudes en la motivación y puesta en práctica, los conocimientos en la construcción colectiva y en la evaluación, y las habilidades en la construcción y la aplicación de lo aprendido.

Diseño del taller de capacitación

El diseño de la capacitación se plasma en las actividades lógicamente diseñadas para promover el logro del aprendizaje. En ese sentido cada una de las actividades se debe realizar en función de cada momento del proceso de aprendizaje:

Momentos del taller	Sugerencia de actividades a realizar
Motivación, busca recuperar y explicitar los saberes previos de los participantes; se trata de plantear problemas o situaciones cercanas que induzcan a los participantes a pensar y/o investigar.	Para el desarrollo de este momento el facilitador puede utilizar dinámicas de análisis, actividades para diagnosticar conocimientos previos, lluvia de ideas, puesta en común, ejercicios de manipulación de objetos y materiales diversos con el objetivo de provocar interrogantes y posibles respuestas que orienten al logro de los desempeños esperados.
Construcción de conocimientos, se busca la definición de conceptos, procedimientos y estructuras conceptuales desde la confrontación de los saberes previos explicitados con los aspectos teóricos nuevos. Se trata de fomentar la participación activa en la creación colectiva, en donde todos pueden aportar desde su experiencia.	En este momento se puede hacer uso de técnicas participativas de trabajo individual, pares, grupos pequeños, rompecabezas, discusión controversial, etc. Para la organización de la información pueden utilizarse mapas conceptuales, cuadros de resumen, cuadros sinópticos, cuadros comparativos, árboles jerárquicos, mapas mentales, etc. Los saberes previos y reflexiones del grupo pueden ser complementadas y aclaradas por el capacitador, para lo cual se puede apoyar en una presentación de nuevos conocimientos para lo cual puede emplear presentaciones multimedia de alto impacto (con ideas claras en textos cortos acompañados de imágenes, ejemplos y gráficos que ilustren los conceptos), videos, mapas mentales, esquemas, etc.
Aplicación, se trata de que los participantes realicen aplicaciones prácticas de aquello que han aprendido en situaciones semejantes o diferentes, es decir la aplicación y reforzamiento de los nuevos conocimientos adquiridos.	Para el desarrollo de este momento el facilitador puede utilizar dinámicas de análisis, actividades para diagnosticar conocimientos previos, lluvia de ideas, puesta en común, ejercicios de manipulación de objetos y materiales diversos con el objetivo de provocar interrogantes y posibles respuestas que orienten al logro de los desempeños esperados.
Evaluación, con el objeto de obtener una visión comprensiva de todos aquellos factores que influyen en el aprendizaje, conviene terminar un taller con la evaluación del mismo	En este momento debe hacer un cierre o conclusión que recoja las ideas centrales desarrolladas en la sesión. Cabe señalar que la evaluación se debe dar a nivel de la organización del evento de capacitación es decir de lo ofrecido por el equipo responsable midiendo el grado de satisfacción de los participantes (valoración de contenidos, metodología, materiales, logística, etc.) Además de lo realizado (número de personas e instituciones participantes). En procesos de capacitación de mediano y largo plazo (a partir de 24 horas) sería conveniente medir el aprendizaje o incremento de conocimientos, utilizando la comparación entre una prueba de entrada y salida.

Para el diseño de la capacitación se propone el uso de una *Guía Metodológica,* como instrumento que permite planificar las actividades de capacitación, la cual debe contener los objetivos, capacidades a fortalecer, así como las actividades para cada uno de los momentos del proceso de aprendizaje. En la guía, también, deberán aparecer las técnicas participativas, recursos y responsables. (Ver Anexo c y d).

Uno de los recursos de soporte importantes son los *materiales de capacitación* (manuales, módulos, lecturas seleccionadas) que permiten consolidar los aprendizajes trabajados en el *taller de capacitación;* así como recursos didácticos (juegos, presentaciones en diapositivas, rotafolios, maquetas, esquemas, etc.) que facilitan la construcción de conocimientos y la aplicación de los mismos.

La guía metodológica servirá de base para elaborar el Programa del Taller de Capacitación, el cual se prepara para entregar a los participantes de manera que conozcan los objetivos del taller de capacitación, y las actividades a realizar en el tiempo planificado. Cabe señalar que el programa no reemplaza a la Guía, sino que la resume para los participantes. La Guía es necesaria para los capacitadores y coordinadores del taller de capacitación que deben adecuar los contenidos a la población concreta a la que se dirigen.

Contando con la metodología a emplear y los aspectos mínimos antes señalados se sugiere dar inicio a los aspectos organizativos-logísticos antes del taller de capacitación. Es importante señalar que el responsable de dichos aspectos deberá trabajar en coordinación con el responsable técnico de la programación y desarrollo de la propuesta de capacitación, estando ambos al servicio de lo planificado.

Ejecución de talleres de capacitación

Implica la "puesta en marcha" de la Guía Metodológica de los talleres de capacitación que se dan en el marco del proceso de fortalecimiento de capacidades.

En este sentido, se sugiere tomar en cuenta las siguientes pautas, antes y durante el taller de capacitación:

Antes del taller de capacitación

Aspectos organizativos-logísticos previos al evento que deben ser considerados

- Definición de las personas responsables de la actividad. Por un lado, el/la responsable del aspecto organizativo-logístico y por el otro, del aspecto técnico de la capacitación. Cada uno de estos aspectos resultan imprescindibles en los procesos de capacitación. Una deficiencia en alguno de estos aspectos pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados. Es recomendable designar un responsable para cada aspecto, e indicarlo en la guía metodológica.

- Coordinación interna con las otras áreas del Sector que ejecutan acciones de capacitación para evitar cruce de actividades o la no disponibilidad de participantes en la fecha prevista; en este sentido, se deberá considerar la programación de actividades del Sector. Se deberá procurar programar una intervención coordinada y sostenida de las diversas áreas de capacitación, a fin de tener un mayor impacto en la intervención y un mayor posicionamiento del Sector.

- Considerar que las capacitaciones se efectúen en ambientes (locales) que cumplan las condiciones técnicas mínimas: iluminación, áreas de trabajo, área para la alimentación de los participantes, servicios higiénicos limpios y mobiliario cómodo que pueda ser trasladado a fin de desarrollar las dinámicas o trabajos grupales de manera adecuada.

- Coordinar e informar mediante el Programa, de los alcances de la capacitación a las personas claves, con capacidad de difundir y motivar la participación del público objetivo.

Convocatoria, es un aspecto importante, por lo que se deberá tener especial cuidado en cuanto a la fecha de inicio de la convocatoria (remisión de cartas de invitación, confirmaciones, entre otros). Efectuar la convocatoria formalmente y confirmaciones por vía telefónica o correo electrónico, dependiendo del tipo de población a la que se orienta la capacitación. Con un mínimo de 15 días de anticipación. Se puede aprovechar la inscripción previa de participantes para recoger información sobre las necesidades de capacitación.

- Inscripción de participantes, para obtener previamente información básica de los participantes y facilitar la elaboración de un directorio actualizado. La lista de inscripción deberá contener como mínimo los siguientes datos:

  1. *Nombre y apellidos completos y correctamente escritos.*
  2. *Puesto o cargo, en el caso de autoridades y funcionarios.*
  3. *Cargo o responsabilidad, para el caso de líderes y dirigentes de la comunidad.*
  4. *Dirección de contacto, domicilio o sede; considerando distrito, provincia y región.*
  5. *De ser posible, número telefónico y correo electrónico.*

- Con la información recogida en la inscripción se podrá elaborar la lista de asistencia que permitirá dar seguimiento a la participación durante el taller.

- Obtener estos datos con anticipación, permitirá preparar solapines o etiquetas para poder identificar a cada persona durante la capacitación. Los solapines ayudan a recordar los nombres y cargos de las personas, elemento importante para el trato y la comunicación. Dirigirse a las personas refiriéndose a ellas por su nombre (apellido o cargo, para situaciones más formales) es también factor de confianza.

- Prever la utilización de ciertos recursos materiales que podrán ser empleados en la capacitación (tarjetas de cartulina de papel, hojas de papel, papelógrafos, lapiceros, plumones y marcadores de pizarra, cinta adhesiva tipo maskin-tape, entre los más importantes). Algunas actividades requieren de materiales didácticos muy específicos, como presentaciones con diapositivas, gráficos, mapas, que conviene tener listos con anticipación. La Guía Metodológica permitirá coordinar estos aspectos con claridad.

- El capacitador o equipo responsable de la conducción de la capacitación deberá entregar al o los responsables del aspecto organizativo-logístico, los materiales de capacitación de manera oportuna para su previa reproducción o fotocopiado. Se recomienda en general el uso de una lista de chequeo.

- El capacitador revisará los materiales, fichas, guía de ejercicios de aplicación, casos de estudio, entre otros, a fin de que todo esté de acuerdo a los objetivos previstos. Los recursos visuales que se incluyen facilitarán la comprensión lectora de los y las participantes. El tamaño y tipo de letra debe ser legible. El formato debe ser adecuado a las características del usuario.

- Las presentaciones con diapositivas (en power point) y ayudas visuales deberán contar con información acorde con el objetivo de aprendizaje y con el público al cual está dirigido. Las ilustraciones y diagramas deberán reforzar y complementar los contenidos.

- El capacitador deberá contar con un plan de contingencia que le permita seguir la secuencia lógica del taller, en el caso de que algunos de los materiales y/o recursos considerados en la guía metodológica no puedan ser empleados adecuadamente (por ejemplo, cuando no hay energía eléctrica, o los participantes superan el número esperado), o bien cuando no se cuenta con todo el tiempo necesario.

Durante el taller de capacitación

- Combinar las aperturas o inauguraciones protocolares con las actividades de bienvenidas de carácter motivador y de conocimiento interpersonal. Considerando el tiempo disponible, y aprovechando los primeros momentos (en consideración de las personas que llegaron temprano o puntualmente) se pueden realizar técnicas participativas de integración y animación, las cuales son conocidas también como dinámicas de recreación, o "rompe-hielos".

- Promover el conocimiento personal entre capacitadores y participantes, previo al desarrollo de la sesión de capacitación. En esto los solapines son de utilidad, pero sobre todo la disposición del facilitador para acercarse a los participantes.

- Explorar las expectativas de los participantes y los conocimientos previos de los mismos. Si bien esto pudo realizarse previamente, asociado a la inscripción, conviene iniciar el diálogo haciendo referencia a los resultados obtenidos o bien sondeándolo en el momento con los participantes. Dependiendo de la guía metodológica, se puede diseñar actividades para recoger y organizar las expectativas.

- El equipo responsable de la capacitación se presentará adecuadamente, procurando generar confianza basada en dos aspectos. Influye mucho en la disponibilidad que tendrán hacia la capacitación y sus actividades:

  - *Cercanía,* sincero vínculo humano de respeto y aprecio hacia alguno de los muchos rasgos del público: su experiencia, su dedicación, su esfuerzo. Evitar impostaciones.

  - *Capacidad profesional,* expresada en el dominio de la temática de la capacitación, y también en la conducción de las actividades durante el mismo.

- Al inicio del taller es importante comunicar el objetivo de la capacitación. Resulta necesario que los participantes tengan una idea clara de lo que se intenta conseguir y de lo que van a hacer durante la capacitación.

- Hacer uso de materiales (guías, cartillas, módulos, resúmenes de lectura, lecturas seleccionadas, folletos, etc.) de calidad en forma y contenido.

- A lo largo de las actividades es importante que el capacitador realice preguntas que faciliten la reflexión y el cuestionamiento de la práctica con miras a enriquecer la construcción de conocimientos y la aplicación de lo aprendido.

- Dentro del programa se debe considerar la etapa de "cierre" y "conclusiones" de la capacitación; vinculando las actividades realizadas y los productos obtenidos con el objetivo de la capacitación. Es necesario dejar algunos mensajes claros en los participantes e identificar colectivamente cómo esto puede contribuir en su mejor desempeño individual o institucional. Es decir, debe quedar qué es lo que se espera de los participantes después de la capacitación (réplicas en sus organizaciones, aplicación de algún instrumento, etc.).

Evaluación del Taller de Capacitación

Permite medir las capacidades desarrolladas en los participantes y también el grado de satisfacción con la realización de la sesión o sesiones.

Para la evaluación del desarrollo del taller, se recomienda el uso de una f*icha de evaluación del taller* para recoger información sobre la apreciación o valoración en torno a:

i) el aspecto técnico como los contenidos, la metodología, las técnicas y dinámicas utilizadas, las ayudas visuales presentadas.

Ii) los aspectos organizativos-logísticos (materiales, alimentación, coordinación, convocatoria, etc.). (Ver Anexo e)

Para la medición del incremento de conocimientos en procesos de fortalecimiento de capacidades (a partir de 24 horas de trabajo) se sugiere el uso de las pruebas de entrada y salida. Esto permite reconocer los conocimientos que requieren ser reforzados en otros procesos como la asistencia técnica (acompañamiento y/o asesoría) o futuros talleres de capacitación.

Los resultados de la evaluación deberán permitir tomar decisiones, Por ello es importante enviar el reporte de evaluación de cada taller de capacitación en el menor tiempo posible a la instancia de coordinación para poder utilizar la información en la mejora del proceso de fortalecimiento de capacidades.

ANEXOS

a. Pautas para la identificación de necesidades de capacitación.

b. Ficha de necesidades de capacitación .

c. Pautas para la elaboración de guía metodológica para talleres de capacitación.

d. Guía metodológica para talleres de capacitación.

e. Ficha de evaluación de taller de capacitación.

f. Matriz de capacidades e indicadores para el ejercicio de funciones en población e igualdad de oportunidades.

ANEXO A: Pautas para la identificación de Necesidades de Capacitación

La identificación de necesidades de capacitación es parte del análisis estratégico previo a la planificación de la intervención, el cual parte del análisis del contexto y ubica las necesidades que requieren ser atendidas, para delimitar la apuesta de cambio.

Las *necesidades de capacitación* son todas aquellas capacidades (o bien conocimientos, habilidades y actitudes) que las personas requieren fortalecer para poder mantener un buen desempeño de sus funciones.

Para identificar las necesidades de capacitación se requiere, en primer lugar, tener claridad de las capacidades necesarias para el buen desempeño de cualquiera de los actores de la gestión pública, lo cual se expresa en una m*atriz de capacidades* que describe el perfil ideal del funcionario y autoridad. Si bien la matriz de capacidades puede ser una referencia, se pueden establecer otras capacidades específicas o bien solo tomar aquellas capacidades relevantes para el trabajo del programa o proyecto social objeto de la intervención.

Teniendo claridad sobre lo que se requiere (perfil ideal), se puede comparar con lo que se cuenta (perfil real) y por consiguiente aquello que se necesita atender (necesidades de capacitación).

PI-PR=NC

Para la identificación del perfil real, es decir de las capacidades con las que las personas cuentan, se puede considerar lo siguiente:

- Es fundamental tener claridad de las capacidades requeridas (y los conocimientos, habilidades y actitudes que están incluidas en cada una de ellas), y de cómo se pueden evidenciar en la práctica. A esto se le conoce técnicamente como indicadores de desempeño.

- Es conveniente contar con varias fuentes para cruzar la información, como por ejemplo, observación, auto-valoración, cuestionarios de conocimientos, informes de otras personas que pueden conocer el desempeño de las personas (jefes, compañeros de trabajo, público objetivo).

- Las evaluaciones de los programas de capacitación anteriores son una buena fuente de información, sobre todo si muestran los aprendizajes alcanzados, que servirán de base para otros procesos.

- Es importante considerar cómo se comunican las personas (escrita, oral, idioma, cultura) para poder captar realmente las capacidades existentes. En ese sentido es estratégico que el diseño de los instrumentos de recojo de la información tenga un enfoque intercultural, de género y de no-discriminación.

- En caso de no contar previamente con información directa de los participantes de un programa de capacitación, se puede ofrecer un programa completo (que abarque todas las capacidades del perfil ideal delimitado) y luego, adecuarse a las necesidades de capacitación que se van evidenciando durante el proceso. Esto exige flexibilidad y capacidad de adaptación y re-diseño por parte del equipo de capacitación.

La información requerida para identificar las necesidades de capacitación puede ser obtenida de distintas maneras:

- Como una apreciación / evaluación de procesos de capacitación previos
- Evaluación de desempeño de funciones
- Estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación (aplicando técnicas e instrumentos para obtener información sobre las capacidades requeridas)
- Diagnósticos participativos con las personas que serán parte del proceso de capacitación, mediante talleres, grupos focales u otras técnicas participativas.
- Apreciación del equipo responsable de la capacitación a partir de su conocimiento previo del grupo.
- A continuación se presenta una ficha de necesidades de capacitación que puede ser auto-aplicada y permite obtener información sobre la demanda de capacitación. Esta ficha puede ser adaptada y enriquecida en función de las capacidades a ser fortalecidas.

ANEXO B: Ficha de Necesidades de Capacitación

I. Datos de Identificación

1. Nombre completo			
2. Región		3. Cargo	
4. Edad		5. Lugar de nacimiento	
6. Profesión			
8. Estudios realizados en los últimos 3 años			
Especialidad	**Grado/título**	**Centro de estudios**	**Año**

II. Conocimientos y Experiencias en Gestión de Programas y proyectos sociales, ejercicio de funciones sobre población, desarrollo social e igualdad de oportunidades.

Señale usted qué nivel de experiencia tiene en gestión de programas y proyectos sociales, ejercio de funciones sobre población, desarrollo social e igualdad de oportunidades.

ASPECTOS	Ninguna experiencia	Escasa experiencia	Mediana experiencia	Amplia experiencia
En la realización de estudios o diagnósticos sobre esta problemática				
El diseño de proyectos				
En la atención directa, frente a casos específicos.				
En tareas preventivas (informativas y de sensibilización)				
En el monitoreo y evaluación de las intervenciones en la región.				
En la concertación con organizaciones, instituciones y/o redes vinculadas a la problemática.				
Otros				

Considerando su nivel de manejo y conocimiento de los planes generales de gobierno nacional y planes nacionales sectoriales, ¿En qué orden de prioridad ubicaría lo siguiente en un plan de capacitación a fin de reforzar sus conocimientos? Marque con una X.

ASPECTOS	Alta prioridad	Mediana prioridad	Baja prioridad
1. Plan Nacional por la Infancia y Adolescencia.			
2. Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer			
3. Plan de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.			
4. Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres			
5. Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores			
7. Plan Nacional de Apoyo a la Familia			

En los siguientes temas ¿En qué orden de prioridad considera que necesita reforzar conocimientos?

ASPECTOS	Alta prioridad	Mediana prioridad	Baja prioridad
1. Conocimiento en la gestión de los programas nacionales y funciones a transferir.			
2. Conocimiento en la gestión de programas de seguridad alimentaria.			
3. Enfoques de desarrollo e inversión social.			
4. Realización de estudios o diagnósticos y evaluación de impacto.			
5. Focalización.			
6. Monitoreo y evaluación de programas y proyectos.			
7. Concertación con Organizaciones diversas vinculadas a la problemática.			
Otros:			

Señale Ud. con una X el **grado de conocimiento** respecto a los aspectos que se le plantea y si lo aplica o no.

ASPECTOS	Alta prioridad	Mediana prioridad	Baja prioridad
a) Enfoque de desarrollo humano			
b)Otro enfoque de desarrollo. Mencione:			
c. Las políticas de acuerdo Nacional referidas a los temas de familia e infancia			
d) las funciones y competencias del gobierno regional referidas a Programa de apoyo a la familia y niñez en riesgo.			
e) Las funciones de los gobiernos locales en relación a estos temas.			
F) Las Políticas y Planes Nacionales que pueden orientar su gestión en este campo.			
G) Las Políticas y planes nacionales que se implementan para atender a esta problemática.			
H) Las normas de protección a la familia y población vulnerable			
i) Los recursos institucionales de los que puede hacer uso para enfrentar esta problemática.			

ANEXO C: Pautas para la elaboración de la guía metodológica para talleres de capacitación

La guía metodológica para talleres de capacitación (en adelante La Guía) se ubica dentro del proceso de planificación e implementación, comprendiendo el diseño de una actividad llamada taller de capacitación, que es parte de un proceso de fortalecimiento de capacidades.

La Guía contiene la información necesaria para realizar un taller de capacitación y coordinar con quienes dan el soporte logístico-organizativo.

La Guía es diseñada por el equipo capacitador previo al taller, y sirve para el informe del taller y mejora del proceso de fortalecimiento de capacidades en donde se enmarca.

Lo primero que encontramos en la guía es su conexión con el proceso de fortalecimiento de capacidades en el cual se enmarca el taller, y esto se expresa en el objetivo del taller en términos de los resultados esperados (lo que las personas capacitadas harán o cómo será su desempeño). Cabe señalar que para lograr un objetivo del plan de fortalecimiento de capacidades se pueden requerir una serie de talleres de capacitación y otras acciones como por ejemplo acompañamiento, asesoría de gestión, pasantías, reuniones informativas o de sensibilización, etc. Desde la perspectiva de la capacitación, la guía indica el desempeño que el público objetivo debe desarrollar y lo establece como el objetivo del taller.

Los objetivos del taller deben cumplir con las siguientes características:

- Debe ser **claro**, y expresar de manera precisa, y breve lo que se quiere lograr, con un lenguaje de fácil entendimiento

- Debe ser **realista** y elaborarse de acuerdo a la naturaleza y a la magnitud del taller. Se trata del objetivo del taller, no de todo el proceso de fortalecimiento de capacidades. *Hay capacidades que requieren más de un taller de dos días para desarrollarse.*

- Debe mostrar el **efecto a conseguir**, expresar lo que las personas serán capaces de hacer después de aplicar los aprendizajes que el taller plantea. No se trata de decir los problemas que se pretende solucionar ni lo que el equipo responsable va a hacer sino de lo que se va a lograr con el taller.

- Debe ser **motivador** estableciendo conexión con los intereses de las personas participantes, y de ser posible evidenciando su utilidad práctica

- Debe ser **adecuado**, considerando el análisis de contexto y el diagnóstico de las necesidades de público objetivo con el que se quiere trabajar.

Los momentos del taller siguen la secuencia metodológica que plantea el aprendizaje adulto, el cual es un proceso permanente que permite la adaptación a nuevas situaciones y contextos, lo cual implica en las personas adultas, asimilar conocimientos nuevos en su propia manera de pensar (o estructura personal de ideas) y actuar y en ocasiones, reacomodar tales maneras pensar. A diferencia de los niños y niñas, las personas adultas saben como hacer las cosas, y sólo requieren aprender aquello que les sea útil y les ayude a solucionar problemas de la vida. El aprendizaje, por lo tanto,

además de considerar los saberes previos, y las experiencias, en ocasiones tiene que cuestionar aprendizajes establecidos y des-aprender nuevas maneras de pensar y actuar.

En los procesos de fortalecimiento de capacidades promovidos por el MIMDES se considera que el aprendizaje adulto sigue la siguiente secuencia de momentos:

1. Se toma como punto de partida la experiencia y sus intereses para poder hallar la *motivación* del aprendizaje, ya que de lo contrario no se generará nuevos conocimientos. En la motivación es importante destacar la *utilidad de los aprendizajes* a desarrollarse, buscando conectar con las expectativas de las personas participantes. En este momento se puede establecer conexión con la experiencia y empezar a recoger junto con los intereses, los saberes previos.

2. A partir de la motivación se inicia la *construcción de conocimientos* tomando como base los saberes previos del grupo, los cuales se deben recoger mediante técnicas participativas. En este momento es necesario el uso de preguntas claves (las cuales conviene que estén en la Guía) que generen la reflexión, el análisis, la conexión de conceptos, y el vínculo con la realidad. A partir de ello se continúa dialogando con conocimientos externos provenientes de la teoría, los cuales deben ser presentados didácticamente (con exposiciones, videos, casos ejemplificadores, etc.) y en función de la práctica, ilustrando con ejemplos concretos.

3. El aprendizaje se da cuando los conocimientos son útiles para la solución de problemas reales, y esto se puede apreciar en la *aplicación* de lo aprendido, lo cual se convierte en una nueva experiencia sobre la cual se puede continuar aprendiendo. En este momento del taller se deben desarrollar ejercicios en donde las personas puedan ensayar lo aprendido con el acompañamiento directo del capacitador, y aprovechando el inter-aprendizaje que se da en los trabajos colectivos. También conviene explicar en este momento el trabajo de aplicación que se realizará después del taller para mostrar el desempeño correspondiente.

4. Finalmente, la *evaluación* de lo aprendido es importante para tomar conciencia de las formas de aprender, las limitaciones y formas de superarlas de manera que se pueda mejorar los desempeños. En esta fase también es útil explicitar las ideas o conceptos claves desarrollados en la sesión.

En cada uno de estos momentos, se promueve el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de manera integrada, pero con énfasis en determinados momentos, por ejemplo, las actitudes en la motivación y puesta en práctica, los conocimientos en la construcción colectiva y en la evaluación, y las habilidades en la construcción y la aplicación de lo aprendido.

Cabe señalar que los momentos se pueden realizar a lo largo de todo el taller, o bien se puede organizar en sesiones, dentro de las cuales se siguen los momentos planteados. Un taller de capacitación debe considerar todos los momentos para asegurar el aprendizaje, porque si no llega a la fase de aplicación se limita a ser una actividad de comunicación, difusión o sensibilización (una conferencia, un seminario u otra actividad de transmisión de información).

En la guía para cada momento se deben identificar algunos elementos como:

- **Tema.** En esta columna se colocan los temas o contenidos a desarrollar, los cuales pueden ser conocimientos (sólo se enuncian), habilidades o actitudes.

- **Procedimiento**. En esta columna se describe los pasos a seguir, según las técnicas participativas diseñadas. También se deben considerar las preguntas clave, y algunas ideas a considerar en la facilitación de la actividad.

- **Tiempo**. En esta columna, asociado al procedimiento se colocan los tiempos estimados para cada paso del procedimiento. Es útil considerar márgenes de tiempo que permitan manejar imprevistos y demoras en el desarrollo del taller.

- **Materiales**. En esta columna se especifican todos los materiales a ser utilizados durante el taller, lo cual permitirá al equipo logístico-organizativo dar un soporte adecuado al equipo capacitador. Se incluyen equipos (computadora, proyector multimedia, equipo de sonido, pizarra, etc.) así como recursos (plumones, papelotes, crayolas, tarjetas, goma, etc.) y materiales educativos (separatas, afiches, maquetas, CD multimedia, etc.)

- **Horario**. En esta columna se colocan las horas de inicio de cada uno de los momentos y/o actividades a lo largo del desarrollo del taller.

A partir de la guía se puede elaborar el programa del taller, el cual siendo un resumen para los participantes debe considerar los siguientes elementos:

- Título del taller
- Fecha, horario y lugar del evento
- Objetivo del taller
- Temas a desarrollar

ANEXO D: Guía metodológica para talleres de capacitación

GUÍA METODOLÓGICA PARA TALLERES DE CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES

Título del Taller:			
Objetivo del taller:			
Equipo responsable:		Fecha y horario:	
Población objetivo:		Lugar de evento:	

DISEÑO METODOLÓGICO

Momentos	Tema	Procedimiento	Tiempo	Materiales	Horario
Motivación					
Construcción de conocimientos					
Aplicación					
Evaluación					

Observaciones:

ANEXO E: Ficha de evaluación de talleres de capacitación

I. Datos de Identificación

Nombre del taller:	
Lugar y fecha del taller:	
Facilitador/a del taller:	

II. Evaluación de Aspectos del Taller

Señale Ud. qué nivel de satisfacción tiene con respecto a los distintos aspectos del taller. El número 1 indica que está insatisfecho con ese aspecto del taller y el número 5 que está muy satisfecho.

ASPECTO	1	2	3	4	5
Cumplimiento de objetivos del taller					
Incremento de conocimientos					
Utilidad / aplicabilidad de aprendizaje					
Pertinencia de técnicas participativas					
Motivación a lo largo del taller					
Manejo del grupo por parte del capacitador					
Conducción de plenarios					
Fomento de la participación					
Dominio del tema por parte del capacitador					
Uso de ejercicio de aplicación					
Cierre, ideas claves y conclusiones					
Uso del tiempo					
Materiales educativos entregados					
Refrigerios y/o almuerzos					
Local y mobiliario					
Coordinación logística previa					

Anexo F: Matriz de capacidades e indicadores para el ejercicio de funciones en población e igualdad de oportunidades y desarrollo social

Validada con profesionales de las direcciones generales del MIMDES

Capacidades transversales

Aspectos	Capacidades transversales para el ejercicio de funciones
Formulación de políticas	1. Reconoce sus roles y funciones como autoridad regional.
	2. Elabora diagnósticos y líneas de base de su región como parte del proceso para la formulación de políticas.
	3. Incorpora los principios y finalidades de los Planes y Programas Nacionales y de su normatividad, mecanismos y procesos.
Gestión y ejecución de políticas sectoriales con Gobiernos Locales	4. Gestiona Planes y Programas de forma participativa y democrática en coherencia con los vínculos y convenios existentes con el MIMDES.
	5. Elabora planes anuales y mensuales para el cumplimiento de las políticas y programas.
	6. Define criterios para el cumplimiento de Políticas y Programas de acuerdo con la normatividad regional y nacional.
	7. Gestiona recursos propios, privados y de la sociedad civil para la viabilidad de las políticas, Planes y Programas.
Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales	8. Evalúa procedimientos para el monitoreo del cumplimiento de normas por parte de los gobiernos locales.
	9. Define criterios y procedimientos para evaluar la calidad e impacto de la ejecución de los programas regionales y locales.
	10. Incorpora resultados de evaluaciones y medición de impacto en las políticas, Planes y Programas, así como en su gestión.

Capacidades específicas

Funciones	Capacidades específicas	Indicadores	N° item en la prueba	Tipo de pregunta
En materia de Población. Art 50 LOGR.				
a. Formular, aprobar, ejecutar dirigir, evaluar y contralor los programas en materia de población a nivel regional, en concordancia con la política y plan nacional de población, en coordinación con los Gobiernos Locales.	1. Elabora, dirige y evalúa las estrategias, procesos y mecanismos de los Programas de población a nivel regional.	Maneja información en materia de población que le permiten gestionar los Programas e población regionales.	7 9 2	Opción múltiple
	2. Monitorea el cumplimiento de funciones de los Gobiernos Locales en relación con los Programas de población.	Demuestra manejo de definiciones básicas en relación con los Programas de población.	20	Opción múltiple
		Propone mecanismos e instrumentos concretos para monitorear las funciones de los Gobiernos Locales en relación con los Programas de población.	5	Opción múltiple
b. Promover la educación e información en materia de población, contribuyendo a consolidar una cultura demográfica y a propiciar en todos los grupos y sectores sociales, hábitos de vida saludables y prácticas orientadas a la solución de los problemas de población en especial la reversión de los saldos migratorios negativos provinciales, la redistribución espacial de la población y la atención al envejecimiento demográfico.	3. Maneja información suficiente sobre hábitos de vida saludable y políticas de población.	Aplica información y principios de vida saludable en el análisis de las características demográficas de su región.	3	Opción múltiple
		Propone hábitos de vida saludable en sus políticas de población.	10	Opción múltiple
	4. Promueve la difusión de información pertinente que favorece la formación de una cultura demográfica en su región.	Verifica la difusión de información pertinente en la región en materia de población.	11	Opción múltiple

Funciones	Capacidades específicas	Indicadores	N° item en la prueba	Tipo de pregunta
c. Programar y desarrollar acciones que impulsen una distribución territorial de la población en función a las potencialidades del desarrollo regional en base a los planes de ordenamiento territorial y de la capacidad de las ciudades para absorber flujos migratorios.	5. Establece y aplica estrategias que promueven una política de población pertinente a las características de su región.	Discrimina y valora estrategias de población pertinentes a su región.	13	Opción múltiple
		Elabora y ofrece alternativas de distribución de la población según potencialidades de la región.	14	Opción múltiple
d. Promover la incorporación de criterios y previsiones demográficas en los planes y programas de desarrollo urbano y regional, en coordinación con los Gobiernos Locales.	6. Propone y monitorea acciones de previsión demográfica en los planes y programas de desarrollo urbano y regional.	Establece indicadores de monitoreo para los planes y programas de desarrollo urbano y regional.	15	Dicotómica (V/F)
e. Generar alternativas a la emigración rural a través del fortalecimiento de capacidades productivas, el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de los centros poblados, que permitan la atención a las necesidades de la población rural dispersa y aislada.	7. Investiga alternativas a la emigración rural.	Reconoce alternativas a la emigración rural pertinentes a su región.	25 16	Opción múltiple

Funciones	Capacidades específicas	Indicadores	N° item en la prueba	Tipo de pregunta
f. Formular, coordinar y supervisar estrategias que permitan controlar el deterioro ambiental en las ciudades y a evitar el poblamiento en zonas de riesgo para la vida y la salud, en coordinación con los Gobiernos Locales, garantizando el pleno respeto de los derechos constitucionales de las personas.	8. Elabora y determina estrategias que eviten el deterioro ambiental de las ciudades.	Decide la aplicación de estrategias que permiten el deterioro ambiental de las ciudades.	18 19	Producción de respuesta: completar cuadro Opción múltiple
	9. Coordina con los Gobiernos Locales la ejecución de estrategias que garanticen la vida saludable y segura en las ciudades.	Identifica estrategias que favorecen la vida saludable y segura en las ciudades.	21	Producción de respuesta: completar cuadro
		Discrimina las mejores alternativas que apoyan el cuidado del medio ambiente.	30	Opción múltiple
En materia de desarrollo Social art. 60 LOGR				
g. Formular, aprobar y evaluar las políticas en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidad de su competencia, en concordancia con la política general del gobierno nacional, los planes sectoriales y los programas correspondientes de los Gobiernos Locales.	10. Gestiona las políticas de desarrollo social e igualdad de oportunidades.	Explica sus funciones en el marco del proceso de descentralización de los Programas Sociales.	6	Apareamiento
	11. Coordina con los Gobiernos locales los énfasis de las políticas de desarrollo social e igualdad de oportunidades.	Incluye el enfoque de equidad de género en los procesos de diálogo y coordinación con los Gobiernos Locales.	4 36 22 23	Opción múltiple Producción d respuesta: elaboración e propuesta Opción múltiple

Funciones	Capacidades específicas	Indicadores	N° item en la prueba	Tipo de pregunta
k. Gestionar y facilitar el aporte de la cooperación internacional, las empresas privadas y sociedad civil en los programas sociales de lucha contra la pobreza desarrollo social e igualdad de oportunidades.	16. Elabora y programa el presupuesto regional.	Explica los aspectos a tomar en cuenta en el presupuesto regional.	31	Producción de respuesta: completar cuadro
	17. Desarrolla tareas de abogacía para facilitar el aporte de la cooperación internacional y nacional de empresas públicas y privadas.	Emplea la argumentación informada en sus tareas de abogacía.	35	Producción de respuesta: completar cuadro
l. Promover una cultura de paz e igualdad de oportunidades.	18. Demuestra actitud solidaria y comprometida con la promoción y defensa de los derechos humanos.	18.1 Fomenta el diálogo tolerante y la expresión libre de opiniones.	32 8	Producción de respuesta: argumentación Producción de respuesta: argumentación
		18.2 Explica su rol en la defensa de los derechos humanos de su región.	33	Opción múltiple
m. Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la inclusión, priorizando y promoción de las comunidades campesinas y nativas en el ámbito de su jurisdicción.	19. Establece y/o ejerce mecanismos que permitan la inclusión y promoción de la igualdad de oportunidades de las comunidades nativas y campesinas.	19.1 Argumenta a favor del Convenio 169 de la OIT.	37	Producción de respuesta
		19.2 Ejemplifica situaciones de inclusión real en su región que implican igualdad de oportunidades a las comunidades nativas.	40	Producción de respuesta

Funciones	Capacidades específicas	Indicadores	N° ítem en la prueba	Tipo de pregunta
n. Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientando para que la asistencia social se tome productiva para la región con protección y apoyo a los niños, jóvenes para la región con protección y apoyo a los niños, jóvenes, adolescentes mujeres y personas con discapacidad, adultas mayores y sectores sociales en situación de riesgo y vulnebarilidad	20. Establece y ejerce normas que permitan el ejercicio de derechos y responsabilidades de todas las personas.	Explica las normas que garantizan el ejercicio de derechos y responsabilidades de todas las personas en inclusión educativa, acceso a la salud, atención a las personas mayores.	38	Dicotómica Producción de respuesta: completar cuadro
	21. Enfatiza el monitoreo y evaluación del ejercicio de normas, planes y programas que favorecen el ejercicio de derechos y responsabilidades de todas las personas,, En especial de las niñas y niños.	Plantea mejoras a partir de las conclusiones de la evaluación de los planes y programas sociales.	39	Producción de respuesta: completar cuadro
	22. Elabora estrategias comunicacionales comunitarias en coordinación con los Gobiernos Locales que promuevan la vigencia y defensa de derechos de la población en situación de vulnerabilidad.	Explica dos estrategias comunicacionales comunitarias pertinentes a su región que promuevan la vigencia y defensa de derechos de la población en situación de vulnerabilidad.	1	Producción de respuesta: completar cuadro

La matriz ha sido tomada de la consultoría "Instrumento de evaluación del aprendizaje de las acciones de capacitación, para el ejercicio de funciones en materia de desarrollo social, igualdad de oportunidades y población"- DPATC. 2009