



**INFORME TÉCNICO
CCD-INF-5-2022**

**Glosario de términos usados en la
planificación y diseño de actividades de
capacitación en el Régimen de Servicio Civil**

Noviembre, 2022

Nombre del Informe: **Glosario de términos usados en la planificación y diseño de actividades de capacitación en el Régimen de Servicio Civil**

<p>Elaborado por:</p> <p>Karla Thomas Powell Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano. IDPUGS-MEP Consejo de Capacitación</p> <p>Aporte especial Jefaturas y equipo de Asesores del IDPUGS-MEP</p> <p>Sandra Mejías Montero Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos-MIVAH Consejo de Capacitación</p> <p>Marisol Trejos Álvarez Dirección General de Servicio Civil Profesional del CECADES</p>	<p>Firma:</p> <p>Original firmado</p> <p>Original firmado</p> <p>Original firmado</p>	<p>Fecha de elaboración:</p> <p>30/11/2022</p>
<p>Revisado por:</p> <p>Miembros del Consejo de Capacitación 2022</p> <p>María Alejandra Núñez Martínez Dirección General de Servicio Civil Profesional del CECADES</p> <p>Hazell Porras Madrigal Dirección General de Servicio Civil Profesional del CECADES</p>	<p>Firma:</p> <p>Original firmado</p> <p>Original firmado</p>	<p>Fecha de revisión:</p> <p>30/11/2022</p>
<p>Revisado y Aprobado por:</p> <p>Kattia Araya Góchez Dirección General de Servicio Civil Directora Ejecutiva CECADES a.i</p>	<p>Firma:</p> <p>Original firmado</p>	<p>Fecha de aprobación:</p> <p>30/11/2022</p>

Contenido

I Presentación

II Antecedentes de los términos usados en la planificación y diseño de actividades de capacitación

- Estudio de gobernanza Pública 2015
- Revolución 4.0
- Revolución 4.0 y la Carta Iberoamericana de innovación en la gestión pública
- Innovación –Enfoque sustantivo
- Deloitte 2021 - Liderar el Potencial de la Persona Colaboradora

III Formación continua, capacitación y desarrollo en la Revolución 4.0. Conceptos

- Educación no formal
- Formación
- Procesos de capacitación
- Aprendizaje activo
- Aprendizaje basado en proyectos/problemas
- Aprendizaje mixto o híbrido
- Aprendizaje por competencias
- Recursos educativos abiertos

IV Normativa del CECADES referente a la planificación y el diseño de actividades de capacitación

- Instrumentos relacionados con la planificación y el diseño de actividades de capacitación
- Decreto Ejecutivo N° 35865-MP
- Modelo por competencias de la DGSC
- Impacto del modelo por competencias de la DGSC en el procesos de la GRH relacionados con la capacitación y el desarrollo
- Resolución DG-165-2017

V Principios orientadores para la formulación del plan institucional de capacitación (PIC) y el diseño de actividades de capacitación

- Oficio CCD-CIR-016-2018
- Instructivo GD-IT-022 Diseño Curricular de Actividades de Capacitación en el RSC costarricense

VI Estrategias para el planteamiento de las actividades de capacitación

- Diseño curricular
- Estrategia metodológica
- Ejes transversales
- Ejes de la capacitación

VII Conceptos relacionados con diseño y desarrollo de actividades de capacitación

Glosario de términos usados en la planificación y diseño de actividades de capacitación en el Régimen de Servicio Civil

I. Presentación:

El Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) de la Dirección General de Servicio Civil como órgano central del Subsistema de Capacitación y Desarrollo (SUCADES), describe algunas definiciones y características de las principales estrategias metodológicas y clases de actividades que se desarrollan en los programas de capacitación de las personas funcionarias públicas.

El presente documento tiene como propósito orientar de mejor manera la identificación y actualización de los diferentes términos y estrategias metodológicas, así como las clases de actividades correspondientes, de manera que, a partir de su intencionalidad de aprendizaje y el diseño curricular respectivo, cada unidad de capacitación o dependencia equivalente, decida con mayor precisión, las acciones por ejecutar en sus programas de capacitación.

El documento se organiza de la siguiente manera: se parte de un concepto básico de estrategia metodológica, así como principios orientadores para las actividades dirigidas a los programas de capacitación para promover las competencias y el desarrollo profesional de las personas de la función pública, luego se definen los tipos de estrategia metodológica y sus características, y posteriormente las clases de actividades. Por otra parte, se adiciona información de otras estrategias por considerar en los procesos de desarrollo profesional, de manera que contribuyan a la diversificación e innovación con respecto a las actividades tradicionales, y responden, además, al contexto actual.

II. Antecedentes de los términos usados en la planificación y diseño de actividades de capacitación

El Cecades, como órgano rector del Sucades, es la instancia encargada de brindar a las Unidades de Capacitación (UC) o dependencias equivalentes, la asesoría y el apoyo técnico necesarios para el efectivo cumplimiento de sus funciones; así como, promover las políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de las personas servidoras pública por medio de aportes estratégicos para el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo del personal.

Dentro de este marco, las funciones que ejecutan contribuyen a regular y aprobar planes y programas de formación, asesorar a las instituciones en materia de formación y apoyar en la transformación y modernización de éstos procesos; por medio de modelos e instrumentos que permitan fortalecer y gestionar la formación de una manera planificada, diversificada y acorde con las innovaciones y los recursos tecnológicos disponibles.

El Cecades promueve a las unidades o dependencias responsables de capacitación identificar formas para mejorar el desempeño profesional de las personas, fundamentadas en Leyes, Reglamentos, Reformas, Concesiones, Decretos y Resoluciones, tales como: Ley de Licencias para Adiestramiento de Servidores Públicos, N° 3009, Decreto N°40608-MP, Decreto Ejecutivo N° 17339-P, Decreto Ejecutivo N° 35865-MP, Resolución DG-165-2017, Ley N° 6362, Ley N° 3009.

Dentro del contexto administrativo, la Carta Iberoamericana señala que la administración pública debe liderar junto con el sector privado, la transformación profunda y disruptiva con su propia lógica y valores públicos los cambios que se avecinan, para mejorar el bien común y el interés general. Por su parte en la gestión pública del presente y a futuro visualiza un modelo de replanteamiento, adaptación y de transformación en las políticas y los servicios institucionales en planes de formación, con objetivos generales de pensamiento, estrategias en los procesos de construcción social y de adaptación e inclusión a las tecnologías emergentes.

Desde esta mirada, se han dado modificaciones, aportes y adaptaciones a los programas de formación, por medio de estudios, vinculaciones y cartas que orientan el accionar de la innovación dentro de la gestión pública. A continuación, se detallan algunas de ellas.

- Estudio de Gobernanza Pública – 2015:

En el año 2015 el gobierno de Costa Rica solicitó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE un Estudio de Gobernanza Pública, para determinar las fortalezas y debilidades de la Administración Pública e identificar formas para mejorar el desempeño con el fin brindar un servicio más eficiente y efectivo a la ciudadanía.

Se menciona la necesidad de modernizar los recursos humanos del sector público fortaleciendo diferentes áreas, entre ellas la “gestión por competencias”, como base estratégica para la gestión del talento humano, en la planificación, contratación, selección, movilidad y desarrollo.

Asimismo, se citan las futuras competencias necesarias para un servicio, identificadas por los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (p.12 – 13)

- “Pensamiento Creativo: Creatividad e Innovación.
- Pensamiento estratégico: Visión y Futura orientación.
- Flexibilidad: Flexibilidad y Gestión de cambio.
- Cooperación: Trabajar conjuntamente entre fronteras y creando relaciones.”.
- Revolución 4.0:

La cuarta revolución Industrial, conocida con el término “Industria 4.0” surge en Alemania, y considera la producción inteligente basada en la transformación digital, así como la introducción de las tecnologías digitales en la industria. Comenzó a principios del siglo caracterizado por un internet más intenso, instrumentos potentes, cada vez más baratos, por la inteligencia artificial y el aprendizaje automático. (Casalet (2018) y Schwab (2016) citados por Montecinos (2020).

MIDEPLAN (2020) lo define como: “(...) La convergencia de distintas tecnologías, como las físicas, las digitales y las biológicas. Este acontecimiento está transformando todas las disciplinas, industrias, economías y sociedades a nivel mundial e nacional e incluso está desafiando las ideas sobre lo que significa el ser humano, es decir, no solo está cambiando el “qué” y el “cómo” se hacen las cosas, sino también el “quiénes somos”. (p.4)

Se dirige a trabajos cada vez más interdisciplinarios y sus efectos muy relacionados en las empresas privadas, instituciones públicas y la sociedad civil, conlleva la necesidad de constante capacitación:

- En áreas del conocimiento de distintas tecnologías en desarrollo y su convergencia: tecnologías físicas, digitales, biológicas.
- En habilidades y conocimientos para que las personas puedan ser competitivas, adaptativas y flexibles en relación con el uso de nuevas tecnologías y logren permanecer en sus empleos.
 - Revolución 4.0 y la Carta Iberoamericana de innovación en la gestión pública:

Carta Iberoamericana:

“Prepararse para la IV Revolución Industrial: Robotización, Inteligencia artificial y algoritmos, digitalización de expedientes, funcionario en teletrabajo” (Francisco Javier Velásquez López, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD: Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra, 08 de Octubre 2020).

La Carta Iberoamericana señala que la administración pública debe liderar, junto con el sector privado, la transformación profunda y disruptiva con su propia lógica y valores públicos los cambios que se avecinan, para mejorar el bien común y el interés general. Conlleva a un cambio de paradigmas y conceptos, además de la tecnología que es sólo un instrumento para la transformación e innovación de la gestión pública. Los países del mundo se enfrentarán a retos extraordinarios en la década 2020-2030, para lo cual será necesario contar con instituciones públicas renovadas e innovadoras, eficaces y útiles, requerirán una transformación, un cambio sustantivo y tecnológico.

El futuro del empleo público conlleva la convivencia con la inteligencia artificial y la robótica, para lo cual es necesario:

- Formular planes formativos para las personas funcionarias públicas en el ámbito del desarrollo de competencias digitales, de las matemáticas, así como una sólida formación humanística para enfrentar dilemas éticos.
- Fomentar la llegada a la Administración Pública de nuevos talentos no tradicionales: antropólogos, sociólogos, científicos de datos, neurocientíficos, expertos en ciencias del comportamiento, diseñadores, entre otros.

Es oportuno considerar la siguiente frase: “La gestión pública del futuro seguirá un modelo híbrido con trabajo en línea y trabajo presencial.” (Carta Iberoamericana, Andorra, 08 de octubre de 2020, p.6).

- Innovación – Enfoque sustantivo:

“(…) Repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios, las arquitecturas institucionales y los planes de formación de los servidores públicos orientándolos al desarrollo de la cultura emprendedora y de innovación en la función de las nuevas necesidades de los ciudadanos y buscar la máxima eficacia y eficiencia del sector público.” (p.5)

Tiene como objetivo generar nuevas formas de pensamiento, nuevas estrategias en los procesos de construcción social, y de adaptación e inclusión a las tecnologías emergentes, incorporando conceptos humanistas que superen la brecha planteada ante la tecnología como herramienta de la gestión y la resolución de problemas.

Para lo anterior, es necesario:

Tener gran conocimiento de la situación actual en materia de políticas, servicios públicos y mecanismos de gestión, a modo de diagnóstico.

Repensar la actividad (el qué) y la operativa de gestión (el cómo) de una manera nueva en función de los profundos cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos.

Considerar que, para la producción de bienes y servicios, los conocimientos que se generan y emplean es, a través de la tecnología, la herramienta para la gestión del conocimiento.

Es el teletrabajo una buena forma de gestionar con eficacia, eficiencia y sostenibilidad, y éste a su vez, fomenta el trabajo colaborativo donde el ser humano es el protagonista.

Algunos de los objetivos – indicadores generales del proceso de institucionalización de la innovación inteligente en la gestión pública que se mencionan en la Carta Iberoamericana, en materia de formación son:

- a) “Incrementar las capacidades institucionales:

(…)

- Implantar las herramientas tecnológicas y las bases de capacitación de los empleados públicos que fomenten y faciliten el teletrabajo que favorezca reforzar las lógicas colaborativas de gestión del conocimiento e innovación en el marco de un modelo de trabajo más eficaz, eficiente y sostenible. (…)” (p.23)

- b) “Cambio de cultura organizativa (de la lógica individual o de fragmentación organizativa a los sistemas de creación colectiva):
“ (...)

- Todos los empleados públicos deberían poseer una formación en gestión de la innovación, en la gestión del conocimiento y en las potencialidades de las tecnologías emergentes.

- Comprometer a los directivos públicos en la innovación pública mediante nuevos estilos de liderazgo que promuevan una visión proactiva, la gestión del conocimiento, la generación de inteligencia colectiva y la utilización de las tecnologías emergentes para alcanzar una gestión pública más sólida basada en la sistematización y análisis de la información. (...)

- Promover iniciativas en los colectivos de empleados públicos para que definan a qué ámbitos de la gestión pública pueden resultar significativos los aportes de la inteligencia artificial y de la robótica. Con base en estas potencialidades, definir nuevas políticas y modelos de gestión.”

- Incentivar nuevos diseños organizativos de carácter sectorial o transversal, que permitan trabajar de manera colaborativa e impulsar nuevos proyectos públicos, estimulando una buena convivencia entre este nuevo paradigma organizativo con la estructura más tradicional.” (p.24 y 25)

- Deloitte 2021 - Liderar el Potencial de la Persona Colaboradora:

Un mundo disruptivo, es aquí donde “La empresa social” se hace presente; el informe de “Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte 2021” hace un recorrido del término “sobrevivir” a “Prosperar” en las cinco Tendencias que citan, entre ellas:

“Más allá del reskilling: Liberando el potencial del colaborador:

- La tendencia: Las organizaciones necesitan un enfoque de desarrollo de la fuerza laboral que considere tanto la naturaleza dinámica del trabajo como del potencial igualmente dinámico de los colaboradores para reinventarse.
- Sobrevivir: Impulsar la capacitación a los colaboradores de forma descendente, suponiendo que la organización es la que mejor sabe qué habilidades necesitan ellos.
- Prosperar: empoderar a los colaboradores con la oportunidad de escoger sobre qué trabajo hacer, liberando su potencial al permitirles aplicar sus intereses y pasiones a las necesidades de la organización.” P.7

**Impacto en Costa Rica de la IV. Revolución Industrial
 Sobrevivir o prosperar con enfoque humano**



Fuente: Deloitte (2021), MIDEPLAN (2020)
 Elaboración: Mejías Montero, S. (2021)

III Formación continua, capacitación y desarrollo en la Revolución 4.0. Conceptos

- Educación no formal:

“Todo proceso educativo diferenciado de otros procesos, organizado, sistemático, planificado específicamente en función de unos objetivos educativos determinados, llevado a cabo por grupos, personas o entidades identificables y reconocidos, que no forme parte integrante del sistema educativo legalmente establecido y que, aunque esté de algún modo relacionado con él, no otorgue directamente ninguno de sus grados o titulaciones”. (Pastor, M. (2001, p.541)

- Formación:

“En el mundo laboral se entiende por “formación” la preparación para poder realizar un trabajo con requisitos pertinentes de calidad, sea formación inicial o formación continua. La formación inicial se refiere a la formación básica, que se adquiere del sistema educativo formal para acceder a un ámbito concreto del mundo laboral, su denominación es “formación profesional”, se obtiene una titulación universitaria de carácter profesional. La formación continua se adquiere en el ámbito laboral, dirigida a la preparación para el ejercicio de un puesto de trabajo concreto o para actualizar competencias laborales, como requisito para mantener el puesto en un mundo cambiante y competitivo.” (Sarramona, J. 2002, 19 y 22).

- Proceso de capacitación:

Infante, V. y Breijo. T. (2017) citan que según (Mitnik y Coria, 2012) el proceso de capacitación empresarial desde mediados del siglo XX, es denominado como “educación de adultos”, “educación no formal”, “aprendizaje continuo” o “educación continua”.

Hacia el fin del siglo XX, se aprecia la capacitación, “como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones” (Lagan, 2004, citado en Mitnik y Coria, 2012).

En la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizacional en el mundo entero por constituirse en una vía de transmisión y transformación del conocimiento para los profesionales, por lo que se concibe como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, según palabras de Sutton,(2001).

- Aprendizaje activo:

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el aprendizaje activo puede definirse como el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes mediante cualquier estrategia educativa que involucre o haga participar a los estudiantes en el proceso llevándolos a actividades y debates, en lugar de ponerlos simplemente en la posición de escuchar pasivamente la información dada por el profesor (Anastasiou & Alves, apud Konopka et all, 2015).

- Aprendizaje basado en proyectos/problemas:

Son metodologías basadas en los conceptos de aprender haciendo. Las metodologías de aprendizaje basado en problemas pueden variar, pero la esencia es proporcionar a los alumnos casos basados en problemas del mundo real o "problemas simulados que los alumnos y los profesores pueden explorar en colaboración". El aprendizaje basado en proyectos ofrece normalmente actividades centradas en las picaduras cotidianas con resultados tangibles. Un reto relevante basado en un problema puede servir de andamiaje para proyectos posteriores más abiertos (Barron et all, 1998, p.277, cit: OCDE)

- Aprendizaje mixto o híbrido:

El aprendizaje híbrido o mixto es cualquier combinación de aprendizaje presencial y a distancia. No es en absoluto algo nuevo. El enfoque se ha implementado durante años en la educación, especialmente con la disrupción de las tecnologías digitales. Hay tres características distintivas para clasificar el aprendizaje híbrido:

- Tiempo (cuando): que puede ser sincrónico (al mismo tiempo, también conocido como "tiempo real") o asincrónico (secuencial, en tiempos diferentes) o puede tener un poco de ambos.

- Espacio (dónde): que puede ser presencial (también conocido como cara a cara, compartiendo el mismo lugar físico) o puede ser a distancia (dos o más personas en lugares físicos diferentes).
- Interacción (cómo): que puede desglosarse en términos de la dirección de la comunicación (unidireccional; bidireccional o multidireccional) o del tipo de compromiso, desde la no participación (un individuo está aprendiendo solo sin interacción con otros), la participación limitada (donde la interacción con otros es limitada, estructurada o controlada) y la alta participación (el intercambio activo y dinámico con otros es regular y esencial). (Barron, 2021).

- Aprendizaje por competencias:

La competencia es "una combinación de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para realizar una tarea específica". El aprendizaje basado en competencias es el resultado de experiencias de aprendizaje integradoras en las que las destrezas, habilidades y conocimientos, interactúan para formar paquetes de aprendizaje que tienen vigencia en relación con la tarea para la que se reúnen. "Los modelos de aprendizaje basados en competencias presentan claras ventajas para los estudiantes. Dado que el aprendizaje puede describirse y medirse de forma comprensible para todas las partes, las competencias permiten al alumno volver a una o varias competencias que no domina en un proceso de aprendizaje, en lugar de enfrentarse a la desagradable perspectiva de repetir uno o varios cursos tradicionales. Las competencias también proporcionan a los estudiantes un mapa claro y las herramientas de navegación necesarias para avanzar rápidamente hacia sus objetivos (Voorhes, 2001, p.8).

- Recursos Educativos Abiertos:

De acuerdo con la definición de la UNESCO, los Recursos Educativos Abiertos (REA) son materiales de enseñanza, aprendizaje e investigación en cualquier medio -digital o no- que residen en el dominio público o han sido liberados bajo una licencia abierta que permite el acceso, el uso, la adaptación y la redistribución sin costo por parte de otros sin restricciones o con restricciones limitadas. Los REA forman parte de las "soluciones abiertas", junto con los materiales libres y software de código abierto (FOSS), acceso abierto (OA), datos abiertos (OD) y plataformas de crowdsourcing.

IV Normativa del CECADES referente a la planificación y el diseño de actividades de capacitación

El CECADES ofrece en su campus una serie de normas, instructivos para facilitar procesos de capacitación, que se citan a continuación:

- Instructivo Diseño Curricular de actividades de Capacitación, disponible en el siguiente enlace: [Diseño](#)
 - Guía para el mejoramiento de procesos de capacitación y desarrollo inclusivos para personas con discapacidad, disponible en el siguiente enlace: [Guía](#)
 - Estrategias para la mediación de procesos de enseñanza – aprendizaje, disponible en el siguiente enlace: [Estrategias](#)
 - Guía para el desarrollo de pasantías como estrategia de aprendizaje, disponible en el siguiente enlace: [Pasantías](#)
 - Repositorio con prácticas innovadoras de aprendizaje, que se pueden acceder en el siguiente enlace: [Recursos para personas facilitadoras - Presentaciones de Google](#)
-
- [Decreto Ejecutivo N° 35865-MP](#)

Artículo 138. —Gestión del Desarrollo. Actividades Generales. A este proceso le compete la búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas, considerando entre otros aspectos su talento, promoviendo el aprendizaje que se requiera, así como la definición de los itinerarios de carrera interna institucional que permitan interrelacionar los diversos perfiles, expectativas y preferencias individuales con los requerimientos y necesidades prioritarias y estratégicas de la organización.

Asimismo, busca influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, con el propósito de lograr su alineación con las prioridades de la organización, además de estimular el desempeño sostenible en términos de la contribución que aportan los colaboradores a la consecución de los objetivos organizativos. En este sentido, el componente de interés se constituye por la generación y construcción de políticas de promoción y carrera, además de formación y capacitación que aseguren el aprendizaje individual y colectivo en procura del mantenimiento y evolución de las competencias de los funcionarios que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional. Asimismo, incluye las funciones de planificación del rendimiento (pautas y estándares de rendimiento alineados con estrategia y objetivos organizativos), seguimiento activo del rendimiento, evaluación del rendimiento, retroalimentación al colaborador, lo que implica planes de mejora del rendimiento.

En aquellos casos razonados en que exista una unidad especializada para el proceso de capacitación y formación, ajena a la OGRH correspondiente, será necesaria una coordinación permanente entre ambas instancias que planifiquen tanto la promoción de carrera como el aprendizaje de los servidores.

- [Modelo por competencias de la DGSC](#)

La función pública debe orientarse a satisfacer las necesidades de la sociedad costarricense de forma responsable y, por ende, se deben enfocar los procesos de la Gestión del Recurso Humano bajo los modelos por competencias, con la finalidad de identificar en los comportamientos, los valores y competencias que las personas servidoras posean. En virtud de lo anterior, el instrumentar y aplicar estrategias de mejoramiento de las competencias constituye un reto y una necesidad apremiante.

El modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias, a todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.).

Por tanto, la capacitación por competencias permite optimizar las competencias técnicas, sociales y la disposición anímica (actitud) de los trabajadores, para disminuir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado para el puesto, (Martínez y Martínez, 2009).

La metodología, en un sistema de capacitación por competencias, está dirigida a desarrollar el “saber hacer” de las personas, para que pueda lograr el éxito dentro de su puesto. Sin embargo, no persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo, ya que lo que hace es identificar las necesidades reales de capacitación que se requieren para superar las debilidades, y lograr así desarrollar sus habilidades y conocimientos. (Zapata, 2001).

Desde el Diccionario de Competencias para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil. Título 1 (DGSC, 2019), los términos generales aplicados a la educación formal y no formal se enumeran de la siguiente manera:

a) Competencias:

Capacidades susceptibles de ser medidas, y que son necesarias para desempeñar un trabajo de manera eficaz, de modo que se logren las metas y objetivos deseados (valor público) por la organización.

b) Competencias en el Régimen de Servicio Civil:

Conjunto de conductas o comportamientos observables o medibles, con los cuales se logra identificar y demostrar en las personas, las capacidades, conocimientos. Destrezas, habilidades y valores necesarios para ejecutar con éxito las funciones de un determinado puesto de trabajo, generando valor público en el Régimen de Servicio Civil del Estado Costarricense.

c) Competencias transversales:

Son de aplicación para toda persona que sea o desee ser funcionaria pública de alguna de las instituciones cubiertas por dicho Régimen, mientras que los demás grupos de competencias, aplican para el grupo ocupacional o estrato pertinente. Para el Régimen de Servicio Civil las competencias definidas son: 1) Compromiso con el servicio público. 2) Integridad en el desempeño de la función pública.

d) Competencias Directivas:



Enmarca las clases de puestos propias del grupo ocupacional del Estrato Profesional con supervisión formal, y las del Estrato Gerencial: Liderazgo, Visión estratégica, Toma de decisiones, Comunicación estratégica, Manejo y resolución de conflictos.

e) Competencias profesionales:

Se aplicarán a las clases de puestos propios del grupo ocupacional que enmarca el estrato profesional, sin supervisión formal. Las competencias son: Análisis y solución de situaciones, Acción estratégica e innovadora, Gestión de calidad, Sensibilidad tecnológica, Trabajo colaborativo

f) Competencias técnicas:

Enmarcan las clases de puestos propias del estrato técnico. Estas son: Dominio y credibilidad técnica, Calidad y productividad, Análisis y solución de situaciones, y Trabajo colaborativo.

g) Competencias iniciales:

Demarcan las conductas necesarias para las clases de puestos que se encuentran en la base de la estructura ocupacional, por lo que se caracterizan por realizar labores sencillas y repetitivas, que podrían requerir el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora; así como ocupaciones que se caracterizan por requerir una mayor cualificación ocupacional que califique para un oficio específico. Con éstas se definen las capacidades de las personas para llevar a cabo su quehacer en aras del orden, rendimiento, uso adecuado de recursos y respeto mutuo.

● Impacto del modelo por competencias de la DGSC en el procesos de la GRH relacionados con la capacitación y el desarrollo

a) Capacitación e inducción:

Estos procesos buscan optimizar las competencias requeridas por las personas funcionarias, tanto a su ingreso para inducir a la persona en el cargo respectivo, así como a lo largo de su vida laboral, esto de conformidad con las necesidades de capacitación identificadas, para de esta forma disminuir las brechas respectivas entre las técnicas que se pueden mencionar (pero no limitadas):

- Aprendizaje en acción
- Aula expositiva
- Conferencias Debates
- Dramatizaciones
- E-Learning
- Seminarios
- Estudios de casos

- Rotación de puestos

b) Desarrollo y planes de carrera:

A este proceso le compete la búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas; esta es una estrategia de atracción y retención que deben poseer las instituciones. El desarrollo de las personas constituye una motivación para la mayoría de éstas, por lo que es necesario incentivar espacios de crecimiento personal y profesional de las personas colaboradoras, considerando el talento de las mismas y trazar el curso de su carrera, en relación con los perfiles y necesidades organizacionales.

En términos generales, las competencias constituyen no sólo un aspecto fundamental para orientar el diseño de clases de puestos y cargos institucionales, sino que también constituyen una importante herramienta para gestionar el reclutamiento y selección, el desarrollo y aprendizaje permanente, la carrera administrativa de las personas funcionarias, la gestión del desempeño y demás subsistemas.

c) Gestión por competencias:

Responde a la búsqueda de la optimización del aporte de cada individuo hacia su lugar de trabajo. Esto, desde el punto de vista de las potencialidades individuales, conocimientos técnicos-profesionales y experiencia que la persona pone a disposición de la organización, de acuerdo con los objetivos y las metas establecidas. Implica valorar a las personas como el principal activo de la organización, considerándose como aliadas estratégicas para el logro y aprendizaje organizacional. En este sentido, la gestión por competencias se constituye en una herramienta para alcanzar los objetivos y los resultados organizacionales, aprendiendo e innovando, a partir de la sinergia y el desarrollo permanente de las competencias individuales y colectivas. Mediante ésta, las organizaciones pueden enfocarse y articular los diferentes subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), de manera tal que se potencien las contribuciones de sus colaboradores para desarrollar el proyecto estratégico.

d) Valores de la función pública costarricense en el Régimen de Servicio Civil:

Debe orientarse a satisfacer las necesidades de la sociedad costarricense de forma responsable. Enfocar los procesos de la Gestión del Recurso Humano bajo la temática de Competencias, coadyuva a identificar en los comportamientos de las personas, los valores que éstas poseen; por lo cual, es oportuno resaltar valores esenciales para la Función Pública que deben estar presentes en el RSC. Los valores son: eficiencia, ética y probidad, honradez, imparcialidad y justicia, lealtad y mérito, respeto, responsabilidad, transparencia, vocación de servicio.

La clasificación de cada tipo de competencia según proceso de capacitación e inducción y demás información, se puede encontrar en el siguiente enlace: http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/6%20Competencias/Diccionario%20de%20Competencias%20DGSC.pdf



**CONSEJO DE
CAPACITACIÓN**
RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

- Resolución DG-165-2017

Se destaca solo lo relativo a la capacitación como estrategia educativa. Artículo 3. Para los propósitos de esta resolución se entiende por:

a) Actividad de capacitación:

Toda acción educativa que facilite la adquisición, desarrollo y actualización de conocimientos, actitudes y habilidades, requeridos para el desempeño y el desarrollo humano en el entorno laboral, tales como: cursos, seminarios, talleres, congresos, conferencias, simposios, pasantías u otros eventos similares que posean un programa debidamente estructurado, a partir de objetivos, contenidos y metodología de enseñanza-aprendizaje.”

b) Acuerdos de compromiso:

El documento suscrito entre el o la Jerarca institucional y la persona servidora para la participación en actividades de capacitación de doce horas en adelante y que no excedan las 260, o de un día y hasta tres meses en caso de permisos concedidos de fecha a fecha.

c) Capacitación o Educación no formal:

Actividades de enseñanza-aprendizaje dirigidas a facilitar la adquisición, desarrollo y actualización de conocimientos, actitudes y habilidades específicas, requeridos para el efectivo desempeño laboral, considerando las exigencias específicas del trabajo, en conjunción con el desarrollo humano de las personas en el entorno de la cultura organizacional.

d) Capacitación autorizada por la DGSC:

Corresponde a las acciones de capacitación autorizadas previamente por la DGSC y dirigidas a la capacitación del personal cubierto por el RSC, cuya planificación, organización, financiamiento, ejecución y certificación, o al menos una de estas etapas, son responsabilidad de las instituciones reguladas por el marco normativo del SUCADES. Dicha capacitación puede brindarse por medio de las propias instituciones y profesionales del RSC, o bien, con la cooperación o la contratación de servicios de organismos públicos o privados nacionales o internacionales. Su refrendo y aplicación en trámites de gestión de recursos humanos, depende de que las respectivas actividades cumplan con las disposiciones de esta Resolución. Se considera autorizada también, la capacitación que reciben las servidoras o servidores del SUCADES, por medio del financiamiento de cupos contratados a organismos externos al RSC, aun cuando, los certificados sean refrendados solamente por la entidad que imparte la capacitación.

e) Capacitación impartida:

La capacitación impartida por servidores y servidoras del RSC con carácter de colaboración interinstitucional como parte de los programas organizados por las instituciones del SUCADES, o bien, aquella impartida por éstos en organismos públicos o privados de nivel nacional o internacional.

f) Capacitación recibida:

La que reciben los servidores y servidoras del RSC como parte de los programas organizados por las unidades de capacitación, con la asesoría, coordinación y autorización del CECADES: o bien, la que éstos y otros usuarios reciben en instituciones u organismos externos al RSC y que cumple con los respectivos requisitos de reconocimiento ante el SUCADES.

g) Facilitador / Facilitadora:

Persona responsable de la mediación pedagógica en los procesos de enseñanza-aprendizaje, dirigidos a la capacitación de personas adultas en el RSC.

h) Formación o Educación formal:

Proceso de aprendizaje recibido con base en un plan de estudios, carrera o disciplina impartida por instituciones educativas formales, conducente a un título que faculta para el ejercicio de una profesión, oficio o actividad.

i) Plan Institucional de Capacitación (PIC):

Documento en el que las unidades de capacitación o las dependencias autorizadas del SUCADES, presentan al CECADES las distintas actividades por desarrollar en su respectivo entorno institucional durante cada periodo anual.

j) Régimen de Servicio Civil (RSC):

El Sistema de Función Pública aplicable al Poder Ejecutivo, parcialmente a la Asamblea Legislativa y al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA); creado mediante el estatuto de Servicio Civil, ley No. 1581 del 30 de mayo de 1953 y sus reformas, con fundamentos en los numerales 191 y 192 de la Constitución Política de la República.

k) Subsistema de Capacitación y Desarrollo (SUCADES):

El Subsistema encargado de gestionar las distintas acciones y relaciones que comprende la capacitación y el desarrollo de las personas bajo el Régimen de Servicio Civil.

Está constituido por el CECADES, el Consejo de Capacitación, las Unidades de Capacitación de los diferentes ministerios e instituciones cubiertos por el Régimen de Servicio Civil y la Asamblea de Encargadas y Encargados de Capacitación Institucional.

l) Unidades de Capacitación:

Cada una de las Unidades Administrativas encargadas de planificar, coordinar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos en los Ministerios o instituciones del RSC, que trabajan en coordinación con el CECADES.

Artículo 4. La capacitación y el desarrollo estarán sustentados en las disposiciones del marco regulatorio del SUCADES, constituido por la siguiente normativa y sus reformas: el Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos, la Ley N° 6362 del 03 de setiembre de 1979, la Ley N° 3009 del 18 de julio de 1962 y su Reglamento, el Decreto Ejecutivo N° 25383-MP del 3 de setiembre de 1996, las disposiciones contenidas en la presente Resolución, y las disposiciones y políticas que emita la DGSC y el CECADES.

El CECADES ejercerá la rectoría en materia de capacitación y desarrollo en dicho Subsistema de Gestión de Recursos Humanos, de conformidad con las disposiciones del artículo 122 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.”

Es obligación de las servidoras y los servidores del RSC someterse a los programas de capacitación y desarrollo, requeridos para el buen desempeño de sus puestos, así como, contribuir con la transferencia de los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridos. Igualmente, es deber de la Administración proporcionarles las condiciones y facilidades que les permita su efectiva capacitación y actualización de conocimientos, así como el desarrollo de capacidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de los cargos y el desarrollo de su carrera administrativa. (Artículo 6, Resolución DG-165-2017).

m) Modalidad

Para efectos de refrendo, reconocimiento y otros trámites relacionados con los contenidos de esta resolución, las actividades de capacitación y sus respectivos certificados se clasifican en tres modalidades, según las siguientes especificaciones (Artículo 16, Resolución DG-165-2017):

- a) **APROVECHAMIENTO:** Corresponden a esta modalidad las actividades de treinta (30) o más horas efectivas de capacitación recibida, en la que se aplican sistemas o criterios para evaluar la participación, el aprendizaje alcanzado y determinar su aprobación. Dichos sistemas o criterios de evaluación deben ser definidos previamente por el facilitador o facilitadora y constar con el respectivo diseño curricular de la actividad por impartir. Será requisito para aprobar la actividad y obtener el certificado, una calificación no inferior al 80%, o su equivalente, según sea la escala de calificación aplicada y, cumplir con el 90% del total de horas de la actividad.
- b) **PARTICIPACIÓN:** Corresponden a esta modalidad las actividades de doce (12) o más horas efectivas de capacitación recibida. Será requisito para obtener el certificado cumplir con el 90% del total de horas de la actividad.

- c) **ASISTENCIA:** Corresponden a esta modalidad las actividades inferiores a doce (12) horas efectivas de capacitación recibida. En este caso, la emisión del certificado es opcional y no requerirá el refrendo del CECADES.

Los términos anteriores resumen lo relacionado a la actualidad del SUCADES. En caso de requerir otros términos, puede referirse a:
<https://docs.google.com/document/d/1Uf5U9HpLKQ-nrLdoaUrng3mWS2Ns3gg/edit>

III. Principios orientadores para la formulación del plan institucional de capacitación (PIC) y el diseño de actividades de capacitación

A partir de lo anterior, es fundamental que se contemplen los siguientes elementos en el proceso de elaboración de los PIC planes de capacitación:

- En primera instancia, se deberá considerar lo indicado en la circular [Oficio CCD-CIR-016-2018](#) (Lineamientos presentación del PIC)
- Para el diseño de la actividad de capacitación deberá consultar el instructivo GD-IT-022 Diseño Curricular de Actividades de Capacitación en el RSC costarricense, mismo que consiste en una guía dirigida a la persona facilitadora y a la persona Encargada de la Capacitación y el Desarrollo, a fin de orientarlos en la etapa de planificación de una actividad de capacitación. El informe ofrece el formularios y guías para preparar una actividad de capacitación
- Los programas de capacitación deben partir desde los principios del socio constructivismo, donde la persona participante asume un rol activo de su propio proceso de aprendizaje y quien facilita este proceso orienta y realimenta su desempeño. A su vez, se posibilita el trabajo colaborativo y el intercambio de aprendizajes entre las personas participantes.
- El diseño curricular de las experiencias de aprendizaje requiere de una planificación, considerando entre otros aspectos: el perfil de las personas participantes, los objetivos o propósitos, los plazos, los costos, la gestión, validación oportuna de los recursos y medios físicos o tecnológicos.
- La evaluación del aprendizaje de las personas participantes se basa en criterios vinculados con las habilidades por lograr según la oferta formativa presente en los programas de capacitación. Asimismo, se incorporan técnicas e instrumentos para la recopilación de información acerca del desempeño en concordancia con las diversas estrategias metodológicas formativas.
- Se considera el diseño universal del aprendizaje (DUA) para los procesos de planificación, gestión y ejecución de los programas de capacitación.
- En la implementación de programas de capacitación se considera de manera previa la relación costo-beneficio-cantidad de personas participantes según clase de actividad en la oferta formativa.
- El diseño de las actividades en los programas de capacitación se basa en la detección de las brechas formativas y de desempeño laboral expresada por el personal en sus

contextos, así mismo en las prioridades institucionales en esta materia siempre orientadas al fortalecimiento del quehacer laboral y personal.

- Enfoca la acción formativa del personal en servicio hacia la transformación actitudinal, el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores, así como la autonomía profesional y el trabajo colaborativo que procuren la mejora educativa

IV. ESTRATEGIAS PARA EL PLANTEAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación se presentarán los términos derivados relacionados con las estrategias específicas para el planteamiento de las actividades de capacitación propias de las instituciones que nos representan. De ahora en adelante se encontrarán todos los términos actualizados dentro de los contextos anteriormente descritos en los capítulos del I al III:

- Diseño curricular:

Documento en el que se describen, para actividad de capacitación, los ejes temáticos (contenidos), los objetivos y las estrategias de aprendizaje, la modalidad, la duración, los materiales didácticos por utilizar, así como el sistema de evaluación que se aplicará cuando así corresponda.

- Estrategia metodológica:

Metodología basada en la presencia y relación física entre las personas facilitadoras y las personas participantes, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje planteado en torno a cada actividad de capacitación. Al respecto se definen las siguientes estrategias:

- a) **CAPACITACIÓN PRESENCIAL:** Metodología basada en la presencia y relación física entre las personas facilitadoras y quienes participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b) **CAPACITACIÓN NO-PRESENCIAL:** Metodología en la que la relación física entre las personas facilitadoras y quienes participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje es sustituida por diversos recursos didácticos, digitales y medios tecnológicos que permiten una comunicación sincrónica o asincrónica. Para efectos de esta resolución se consideran las siguientes variantes:
- c) **CAPACITACIÓN MIXTA:** Metodología que implica la combinación de la estrategia presencial con una o más estrategias de naturaleza no presencial.

Las estrategias metodológicas deben ser seleccionadas y aplicadas de acuerdo con los contenidos, objetivos, por desarrollar, y las características particulares de la población

a atender, con el fin de generar situaciones que faciliten al docente a enseñar en forma asertiva y lograr aprendizajes significativos. Es importante, seleccionar una adecuada estrategia metodológica para incentivar el interés y la construcción del conocimiento en sus estudiantes.

A continuación se especificarán las clases de actividades según el Glosario de técnicas de aprendizaje utilizadas en la capacitación de personas. Ramírez, J. 2017, actualizado al contexto actual:

- Ejes transversales

Surgen del contexto del país que presenta condiciones sociales, culturales que afectan la vida de la ciudadanía. A partir de dichas realidades, se plantean temas que se consideran relevantes dentro de los procesos de capacitación y que se deben abordar como parte de las actividades.

Según artículo 13 de la DG-165-2017 El CECADES y las unidades de capacitación o dependencias responsables, apoyarán el desarrollo de los planes o actividades de capacitación promovidos por el Sistema Nacional de Comisiones de Ética y Valores, en procura del fortalecimiento de la cultura cívica y la educación moral de las personas al servicio de las instituciones públicas. Para ello, incluirán en los PIC, entre otras, actividades dirigidas a fomentar los valores y la ética pública, así como aquellos ejes transversales identificados como prioridades del gobierno en materias dirigidas al respeto de los derechos de las personas en estado de vulnerabilidad como elementos de mejora de las relaciones individuales y colectivas en el entorno laboral del servicio público.

Se citan a continuación algunos ejes transversales, pero podrían sumarse más temas dependiendo de las prioridades que sean definidas por la rectoría técnica del CECADES.

a) Innovación y Tecnología:

La mejora continua de los procesos requiere a su vez de la innovación y la tecnología en nuestro quehacer institucional, en aras de ser un Gobierno Abierto y realizar acciones dirigidas a una cultura digital; lo que a su vez implica informarse de las precauciones y la seguridad informática en su implementación.

b) Ética y Valores:

Es necesario fortalecer continuamente los principios de quienes deben ejercer los puestos públicos, entre ellos: el afán de servicio, la integridad, la objetividad, la rendición de cuentas, transparencia, honradez, la racionalidad y el liderazgo. Lo anterior, en la medida que la ética y los valores son indispensables para un ejercicio transparente en las labores que desempeña cada servidor o servidora en su entorno institucional.

Al ingresar al Campus Virtual del CECADES encontrará un apartado denominado Ética y Valores, el cual contiene una serie de documentos relativos a esta temática, ordenados según el tipo de documento o actividad (Ley, Reglamento, Decreto, Manual).

c) Sostenibilidad y Medio Ambiente:

La Tierra es la casa donde habitamos; con el pasar del tiempo nos dimos cuenta que los recursos naturales no son inagotables y que las acciones del ser humano tienen impacto en la conservación o el daño de éstos.

La conservación del medio ambiente es un tema preocupante de nuestra época y para las generaciones venideras, y por eso se hace necesario implementar, en las instituciones públicas, prácticas ambientalmente amigables, tales como: ahorro en el consumo de agua, electricidad, papel, utilización razonable de los recursos, etc., con la posibilidad de extenderlas a otros ambientes (familiares, sociales).

d) Derechos Humanos de los Grupos Vulnerables:

Costa Rica es un país pluriétnico y multicultural. En la sociedad costarricense existen grupos que, por razones de etnia, capacidades físicas o de otra índole, podrían ser tratados de manera desigual, por lo que es deber de las instituciones públicas velar porque los servidores y servidoras les brinden un servicio adecuado, garantizando un trato igualitario y respetuoso.

Por ello, es necesario realizar actividades de capacitación orientadas a la sensibilización y al reconocimiento de los derechos de estas poblaciones, en el marco de la normativa nacional e internacional existente.

e) Agenda 2030 Desarrollo Sostenible:

El 25 de septiembre de 2015, la Organización de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. Los líderes mundiales marcan un norte común de trabajo, establecieron 17 objetivos, cada uno con metas específicas para ejecutarse en los próximos 15 años. Los objetivos se enmarcan en tres dimensiones: económica, social y ambiental; todos somos responsables de llevarlos a cabo, los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y cada uno de nosotros. En esta línea Costa Rica suscribió dicha agenda y por tanto se comprometió con su desarrollo y cumplimiento.

A continuación, se grafican los objetivos de la Agenda 2030:



- Ejes de la Capacitación

- a) Inducción / reinducción:

Se refiere a aquellas actividades dirigidas a orientar en su puesto y entorno laboral a los servidores de reciente ingreso, los promovidos a otros puestos, o bien a aquellos a quienes se les deba reforzar información básica necesaria sobre los valores, deberes y actitudes que implica el ejercicio de la función pública, así como, métodos, conceptos y herramientas básicas.

- b) Actualización Técnica:

Se refiere a aquellas actividades orientadas a la capacitación permanente del servidor; su propósito es mantener actualizados los conocimientos, habilidades y destrezas propias de su campo específico de acción u ocupación.

- c) Actualización Administrativa:

Se refiere a las actividades dirigidas al fortalecimiento de los conocimientos, técnicas y habilidades de gestión. Su propósito es dotar a los servidores del conocimiento de las herramientas de gestión y soporte.

- d) Transformación y cambio:

Se refiere a aquellas actividades de carácter estratégico dirigidas a capacitar a los servidores para adaptarlos a los cambios científicos, tecnológicos y jurídicos que inciden en el desempeño de sus funciones y el desarrollo organizacional.

V. Conceptos relacionados con diseño y desarrollo de actividades de capacitación

a) Curso:

Son aquellas actividades que tiene un conjunto de contenidos organizados intencionalmente para orientar la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, el desarrollo de habilidades, destrezas y la sensibilización de actitudes, mediante el empleo de diversas técnicas didácticas, que contribuya con el fortalecimiento con el quehacer profesional y una mayor efectividad en la gestión laboral. (SUCADES, 2021)

Desde CECADES como ente rector este término se define como: En su acepción más general el término curso abarca toda acción formativa orientada a la capacitación personal y, en tal sentido, su uso resulta genérico. Sin embargo, en un sentido más restringido y específico, se refiere a aquellas acciones formativas que en el proceso de enseñanza-aprendizaje está centrado principalmente en los aportes técnicos cognitivos y prácticos de la facilitadora o facilitador. Está orientada en lo fundamental, a propiciar la adquisición de conocimientos teóricos, con el apoyo de técnicas expositivas, mediante las que la persona facilitadora genera la ruta del aprendizaje, en congruencia con los objetivos y contenidos temáticos planteados. El curso se caracteriza, además, por una relación preponderantemente vertical y unidireccional de la persona facilitadora hacia los participantes, aunque se podrían incluir mediaciones más participativas en el desarrollo de algunos de los contenidos, según su naturaleza. Su duración depende de la cantidad, extensión y profundidad de los temas de estudios programados y de los elementos de mediación pedagógica utilizados. (Ramírez, J. 2017) Se puede desarrollar en ambientes virtuales, presenciales o una combinación de ambos.

b) Taller:

Son actividades de carácter práctico, que conducen a la apropiación, aplicación y validación de conocimientos y metodologías, que enfatizan en el desarrollo de habilidades, destrezas, valores y actitudes propositivas. Se realizan en periodos relativamente cortos. Su principal propósito es obtener un producto o propuesta que permita resolver o analizar problemas o situaciones de la realidad para transformarla. Estrategias metodológicas recomendadas: Presencial, A distancia (con uso de herramienta de videoconferencia, Teams y otras aplicaciones informáticas de suscripción institucional).

Desde la rectoría, este término se define como aquellas acciones de capacitación en las que el proceso de aprendizaje se desarrolla en un ambiente esencialmente dinámico y práctico. Puede incluir trabajo de campo o laboratorio, así como ejercicios prácticos - individuales o grupales- para la adquisición y desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas sobre un asunto, materia o procedimiento; por ejemplo, aplicación de técnicas, métodos, instrumentos y herramientas; manejos de equipo, maquinaria o utensilios de trabajo. La característica distintiva del taller es que la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas se lleva a cabo dentro del principio de aprender

haciendo. A partir de los elementos teóricos básicos aportados por las personas o personas facilitadoras, se promueve un ambiente de participación activa, con el propósito

de que cada participante realice su aplicación en situaciones de vivencia y práctica. Por sus características, el taller requiere del empleo de métodos y técnicas didácticas que faciliten el aporte individual y colectivo de las y los participantes y, consecuentemente, el punto de interés está puesto en su motivación, con el objetivo de que sean capaces de desarrollar los contenidos del evento, por medio de la realización práctica en situaciones previamente estructuradas. Por su naturaleza, sus métodos y técnicas didácticas empleadas, el taller está dirigido a grupos relativamente pequeños.

c) Jornada:

Reunión, encuentro o actividad similar de corta duración, que se dedica al estudio, la reflexión, el debate y el análisis de diferentes temas o problemas con fines de aprendizaje, de parte de personas con intereses o actividades, ocupaciones y profesiones comunes. (Resolución DG-165-2017)

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Requiere de una planificación. (guión, agenda)
- Atiende la brecha formativa o de desempeño identificada en la población meta.
- Enfatiza en el análisis, la reflexión y el intercambio de prácticas laborales que contribuyan al crecimiento personal, profesional y colectivo.
- Duración hasta un máximo de 8 horas.

En general, el término Jornada está relacionado principalmente con el concepto de jornada laboral y, en este sentido, implica un determinado período de tiempo. Desde la perspectiva de la capacitación, la Jornada se visualiza como una reunión, encuentro o actividad similar de corta duración, equivalente a un día o a una jornada laboral, que se dedica al estudio, la reflexión, el debate y el análisis de diferentes temas o problemas con fines de aprendizaje, de parte de personas con intereses o actividades, ocupaciones y profesiones comunes. Requiere de una adecuada planificación en torno a objetivos, elementos didácticos y contenidos de aprendizaje que se desarrollarán durante la Jornada, así como una pertinente estructura de coordinación dirigida a guiar pedagógicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. La Jornada puede convocar a una amplia cantidad de participantes, aunque ésta se define en función de los objetivos planteados y la estrategia didáctica que emplean las personas facilitadoras.

d) Encuentro

Reunión de personas expertas con una relación de igualdad e interesadas en alguna materia, disciplina, oficio, ocupación o profesión, planeadas con carácter ocasional o periódico. (DG-R-165-2017)

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Alta cobertura de personas participantes.
- Requiere de una planificación técnica, así como la previsión de aspectos logísticos.

- Propicia el intercambio de experiencias, avances, innovaciones en algún campo del conocimiento.
- Duración hasta un máximo de 16 horas.

Como actividad de aprendizaje se refiere a una reunión de personas expertas con una relación de igualdad e interesadas en alguna materia, disciplina, oficio, ocupación o profesión, planeadas con carácter ocasional o periódico. Su propósito principal es el intercambio de conocimientos, opiniones y experiencias, pero sus objetivos varían, según sea las necesidades de capacitación por resolver. En tal sentido, suele estar dirigido a la actualización, el análisis de situaciones, instrumentos y proyectos; la presentación de estudios e investigaciones; la aplicación de instrumentos técnicos y la implementación de sistemas y otros recursos tecnológicos. Requiere de un plan de trabajo que abarque el planteamiento de objetivos y la agenda temática por desarrollar. Por su fondo, es similar a la Jornada, solo que el Encuentro no está circunscrito a un período determinado de tiempo, sino que puede abarcar media, una o varias jornadas de trabajo, según sea la extensión y la complejidad de los temas o problemas por abordar, así como las políticas institucionales. (Ramírez, J. 2017)

e) Conferencia:

Actividad formativa donde confluye una persona experta o equipo de especialistas, quienes exponen un tema específico o plantean puntos de vista en relación con un tema de interés para la audiencia.

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Alta cobertura de personas participantes.
 - Requiere de una planificación técnica, así como la previsión de aspectos logísticos.
- Estrategias metodológicas recomendadas: Presencial, A distancia.

f) Congreso:

Actividad formativa organizada periódicamente en la que confluyen personas expertas y temáticas que se desarrollan mediante diversos formatos de aprendizaje y participación, con una agenda previamente definida.

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Inicia de manera oficial con la ejecución de una conferencia magistral.
- Propicia la participación de una amplia cobertura de personas participantes.
- Requiere de una planificación técnica, así como la previsión de aspectos logísticos.
- Puede desarrollarse de manera presencial o por los siguientes medios digitales: videoconferencia, canales de transmisión en directo (streaming, Facebook Live, YouTube).
- Permite la inclusión de: conferencias, talleres, ponencias, mesas redondas y entre otras

g) Foro:

Es un espacio de intercambio y socialización de aprendizajes entre las personas participantes con la intervención de expertos. Se desarrolla de manera presencial o a

distancia con base en la discusión grupal de un tema, hecho o problema de interés institucional u organizacional.

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Las personas expertas plantean un tema de discusión (De dos a seis personas máximo)
- Requiere de una planificación técnica, así como la previsión de aspectos logísticos.
- De acuerdo con el tipo de foro planificado, puede iniciar con: una lectura, un problema, una película o una charla, entre otros.
- Se dispone un espacio para plantear e intercambiar comentarios o consultas relacionadas con el tema expuesto que es atendido por las personas expertas.
- El diseño considera: apertura de la temática, intervenciones de los expertos y cierre o síntesis de lo expuesto por los expertos; incluye las intervenciones de las personas participantes.

h) Seminario:

Se enfoca en la implementación de sesiones continuas de trabajo, planificadas y evaluadas por las personas participantes, orientadas a la exposición y discusión de temas diversos relacionados con una materia o disciplina.

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Puede contar con asesoría de una persona facilitadora o asesora, quien actúa como coordinadora del desarrollo de las sesiones de trabajo.
- Se realiza investigación en grupo sobre temas de interés común del cual las personas participantes tienen información o formación del tema en discusión.
- Predomina un ambiente dinámico y flexible, caracterizado por la cooperación recíproca de las personas participantes.
- Puede incluir ejercicios prácticos en grupo y sesiones de trabajo de campo o laboratorio
- Tiene una duración mínima de dos días consecutivos.

Estrategias metodológicas recomendadas: Presencial, A distancia.

i) Pasantía:

Se basa en el intercambio de experiencias y vivencias prácticas dentro de un contexto real, en el que se complementa el conocimiento técnico o profesional de las personas participantes y procura la transformación actitudinal en el campo laboral.

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- El aprendizaje se fundamenta en el intercambio entre las personas participantes y sus experiencias laborales.
- Se puede desarrollar en escenarios presenciales, previamente seleccionados para el cumplimiento sistemáticos de los objetivos y contenidos de aprendizaje propuestos.
- La experiencia de participación recomendada es para grupos pequeños o individuales.
- La persona o personas participantes deben cumplir con un perfil de idoneidad vinculado con las funciones a su cargo.
- Requiere de una estructura de coordinación u orientación pedagógica, a cargo de una o varias personas facilitadoras.

Estrategias metodológicas recomendadas: Presencial.

Mayores detalles de la pasantía se encuentran disponibles en: [Guía para el desarrollo de pasantías como estrategia de aprendizaje](#)

j) Simposio:

Es un encuentro de expertos en el que se expone y desarrolla un tema o idea en forma completa y detallada, considerando diversos ángulos a través de intervenciones individuales, breves y de sucesión continuada, con base en datos empíricos e información derivada de investigaciones.

Se deben considerar al menos los siguientes aspectos:

- Requiere de una planificación técnica, así como la previsión de aspectos logísticos.
- Inicia con el planteamiento de un preámbulo a modo introductorio.
- Tiene un panel compuesto por profesionales o especialistas del tema.
- Cada panelista tiene un tiempo determinado para realizar una exposición exhaustiva del tema.
- Cuenta con un amplio material de apoyo donde se muestran datos científicos o resultados de investigaciones en los cuales el panelista sustenta sus argumentos.
- No se deben generar discusiones. Aún cuando los panelistas difieren en sus argumentos, no entran en polémica, ya que la finalidad del simposio es mostrar los distintos ángulos o puntos de vista académicos.
- Cuenta con un coordinador que ofrece un resumen de sus intervenciones.
- Ofrece un espacio para preguntas en la cual los participantes pueden exponer alguna de sus inquietudes a un panelista o experto específico.
- Cada participante debe sacar su propia conclusión sobre el tema tratado
- Se desarrolla en sesiones continuas.

Estrategias metodológicas recomendadas: Presencial y distancia.

k) Debate:

Actividad formativa dirigida a la confrontación de ideas u opiniones diferentes sobre un tema polémico de interés, sustentado en una guía de preguntas generadoras que promuevan la discusión y participación.

Considerar al menos los siguientes aspectos:

- Requiere la conducción de una persona coordinadora que guíe las intervenciones y la discusión en un marco de respeto.
- Las interrogantes deben estar dirigidas al cuestionamiento y la discusión.
- La cantidad de debatientes depende del tema por analizar, sin que ello supere seis personas.
- Las personas participantes deben contar con amplio conocimiento del tema a discutir.

l) Coaching:

El coaching o entrenamiento, es un método para ayudar a las personas a conseguir sus metas haciendo uso de sus propias capacidades. Ayudarles a aprender, en lugar de

enseñarles. El coaching se orienta en el futuro y no en el pasado. (INCAE (07 de diciembre, 2017)

m) Mentoring:

El mentoring o Tutoría, es una herramienta personalizada de desarrollo profesional, en la que reconocidos profesionales cualificados comparten conocimientos, habilidades, experiencias, aprendizajes y ofrecen consejos, información y guía a un directivo, apoyándose para desarrollar respuestas a sus retos y situaciones de carrera. Mentoring Healthcare Online (s.f.).

n) Microlearning:

El microlearning o microaprendizaje es una estrategia educativa que se caracteriza por la brevedad de sus lecciones y sus unidades de aprendizaje. Es el conocimiento encapsulado y concentrado en pequeñas píldoras de conocimiento que sirven para explicar pequeños conceptos, herramientas o tutoriales. Las actividades formativas de este sistema cuentan con diferentes duraciones. Así, se proporcionan unos conocimientos y conjuntos de habilidades sin agobiar al estudiante y de una manera más dinámica que la tradicional. Galiana, P. (14 de abril, 2021).

o) Gamificación:

La Gamificación o Rusificación es el uso de elementos típicos del juego, como la puntuación, la competencia con otros usuarios y mucho más. En esencia, la gamificación consiste en extraer las mecánicas de juego (lo que lo hace adictivo) y llevarlo a otras experiencias. (García, O. 28 de junio, 2021)

p) Infografía:

La definición más común de Infografía la describe como una representación visual de información y datos. Al combinar elementos de imagen de texto, gráficos, diagramas y, más recientemente, vídeo, una infografía es una herramienta efectiva para presentar datos y explicar problemas complejos de una manera que puede conducir rápidamente a una mejor comprensión. Infogram (2022).

q) Storytelling:

El cuentacuentos o storytelling es una estrategia mediante la cual contamos una historia para conseguir un determinado fin: informar, motivar, conocer opiniones, vender, entre otras. Las redes sociales son un canal de comunicación más directo e inmediato. En él, los usuarios además de informarse sobre los productos de la compañía exponen sus dudas, quejas, comentarios etc. favoreciendo el feedback entre ambos. Estaún, M. (26 de agosto, 2022).

r) Capacitación por competencias:

El principal objetivo de la capacitación por competencias es optimizar las competencias técnicas, sociales y la disposición anímica (actitud) de los trabajadores, para disminuir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado para el puesto (Martínez y Martínez, 2009).

s) Brechas en las competencias:

La brecha en las competencias es la comparación que se da entre los resultados de un diagnóstico inicial; contra los niveles requeridos o deseados para las competencias de un puesto específico, es decir, reconocer los vacíos o carencias entre los dos puntos. Una vez identificados los vacíos, se establecen las necesidades de capacitación. El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato, sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas (Martínez y Martínez, 2009).

t) Necesidades de Capacitación:

Las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo. Se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables (Martínez y Martínez, 2009).

u) Programas de Inducción:

Facilitan la adaptación de la persona funcionaria de recién ingreso a la institución, y al entorno físico y social de su trabajo. En cuanto al contenido, los programas de inducción deben explicar las tareas y responsabilidades de su trabajo; las características de la institución; su organización y objetivos; los productos y servicios que brinda, normas y los procedimientos internos; entre otros asuntos relevantes (Martínez y Martínez, 2009).

v) Programa de Entrenamiento Inicial:

Programas de entrenamiento inicial: También se le conoce como Onboarding. Tiene por objetivo, familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo (Martínez y Martínez, 2009).

w) Programas de complementación:

Programas de complementación: Suplen las carencias de conocimientos, habilidades o competencias de las personas servidoras que no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas.

x) Programas de Especialización:

Para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo (Martínez y Martínez, 2009).

y) Programas de actualización:

Programas de actualización: Brindan conocimientos y habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo (Martínez y Martínez, 2009).

z) Métodos de Capacitación:

Capacitación en el trabajo: Es la capacitación impartida durante la actividad laboral de la persona, por el jefe inmediato o una persona facilitadora. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo (Martínez y Martínez, 2009).

aa) Capacitación Fuera del Trabajo:

La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la institución, en forma sistemática y con base en un programa estructurado. Este tipo de capacitación es especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico (Martínez y Martínez, 2009).

bb) Autodesarrollo:

La capacitación implica un compromiso para pensar y tomar decisiones de crecimiento personal. Eso involucra la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales. Este método coadyuva a un cambio de actitud. Fomenta el pensamiento crítico, así como el respeto y tolerancia a opiniones diferentes. El tiempo dependerá de la cantidad de personas participantes, sin embargo, se recomienda una duración máxima de dos horas. (Martínez y Martínez, 2009) Estrategias metodológicas recomendadas: Presencial y distancia.

Nota: Se excluyen las siguientes clases de actividad: charla, conversatorio, mesa redonda, panel, seminario-taller, tertulia. Debido a que existe mucha similitud con las ya descritas. Muchas definiciones mencionadas en el Glosario de Técnicas de Aprendizaje utilizadas en la capacitación de personas (2017), y Estrategias y actividades orientadas al desarrollo profesional 2021 no se consideran al estar sujetas actualmente a la virtualidad y ahora encontrarse inmersas en el contexto.

Desde una perspectiva amplia del desarrollo profesional y considerando los escenarios de fortalecimiento del acceso y uso de diversos recursos digitales se proponen otras alternativas para contribuir con procesos de formación -no formales- y que también inciden en el mejoramiento del quehacer del personal.

Al respecto, se sugieren las siguientes estrategias y recursos, que por su naturaleza e intencionalidad no requieren ser incluidas en el Plan de Formación Permanente o Plan de Capacitación Institucional que formula cada dependencia. No obstante, su implementación resuelve necesidades de formación donde no es requerida una certificación formal.

cc) Recursos u Objetos de Aprendizaje Digitales:

Son producciones digitales autónomas que se utilizan en la formación virtual para explicar o complementar un contenido de manera breve y en un formato visualmente atractivo, generalmente responden a contenidos, objetivos y necesidades específicas.

- Se elaboran en diferentes aplicaciones con gran variedad de formatos como: videos, videotutoriales, audio, animaciones, documentos interactivos, colecciones de imágenes o cualquier otro elemento que presente un contenido por medio del cual se transmita un conocimiento y logre un aprendizaje.
- El diseño contiene un objetivo, un contenido, una actividad de aprendizaje y un mecanismo de evaluación o comprobación de lectura.
- Aplica elementos de gamificación para enganchar el interés de las personas que lo usan.
- Dada su autonomía en la creación, se puede reutilizar en variados contextos educativos, entornos virtuales y en distintos dispositivos.
- Dada su compatibilidad con múltiples estándares de diseño y publicación de contenido, pueden ser distribuidos en distintos ambientes de aprendizaje y usados por todos.
- No pierden vigencia en el tiempo ni en los contextos que se utilizan. Algunas sugerencias de uso:
 - En la explicación de principios, procedimientos o métodos
 - Cuando se requiere que los docentes puedan avanzar a su propio ritmo de aprendizaje
 - Como fuente de consulta permanente
 - Cuando no se quiera depender de un entorno virtual o aplicación (videotutorial, animación explicativa de un segmento de contenido con interoperabilidad de la persona usuaria, video explicativo de un contenido con posibilidad de interacción, recurso multimedia con simulación de escenarios, entre otros.)

dd) Comunidad de Aprendizaje:

Consiste en la participación de un grupo de docentes con plena autonomía de intercambio y producción de recursos y estrategias, basándose en la formación entre iguales.

Nota aclaratoria: Los lineamientos considerados en el documento tendrán una revisión periódica, ajustados con la normativa vigente en la materia.

VI. Referencias bibliográficas

- Centro de Capacitación y Desarrollo CECADES. (2017). Glosario de Técnicas de Aprendizaje utilizadas en la capacitación de personas. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1KetZhp7M0d0_vSyZNYJuQMTsKF_Kflpp/view
- Centro de Capacitación y Desarrollo CECADES (2019) Instructivo GD-IT-022 Diseño Curricular de Actividades de Capacitación en el RSC costarricense <https://drive.google.com/file/d/1f99nqdLLkzBKuN687AKXoYmZVZ8KoJYd/view>
- Centro Latinoamérica de Administración para el Desarrollo CLAD. (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministros y Ministras de la Administración Pública y Reforma del Estado. Andorra, 08 de octubre 2020. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Dirección General de Servicio Civil (2019). Diccionario de Competencias para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil. Título 1. http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/6%20Competencias/Diccionario%20de%20Competencias%20DGSC.pdf
- Deloitte (2021). Tendencias Globales en Capital Humano 2021. La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>
- Dirección General de Servicio Civil (2017). Reforma del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil: Decreto N°40608-MP. <https://docs.google.com/document/d/1mcklYGEUYggKCeLfc9vh45LiXvskPQoh/edit>
- Dirección General de Servicio Civil (2010). CAPÍTULO XII del REGLAMENTO DEL ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL. Decreto Ejecutivo N° 35865-MP (Los artículos referidos a la Capacitación y Desarrollo del Capítulo XII R.E.S.C) <https://docs.google.com/document/d/0B0wNLss1F7ZfcWhxTTVTZGN2VE0/edit?sourcekey=0-cbP7q6lR99C7ka65EBWiwg#heading=h.tyjcw>
- Dirección General de Servicio Civil (2017) RESOLUCIÓN DG-165-2017. https://docs.google.com/document/d/1Uf5U9HpLKQ-_nrLdoaUrnq3mWS2Ns3gg/edit
- INCAE (07 de diciembre, 2017). El Coaching: Qué sí es y qué no es. <https://www.incae.edu/es/blog/2017/12/07/el-coaching-que-si-es-y-que-no-es.html>
- IEBS Digital School (03 de noviembre, 2022) Gamification: Qué es la Gamificación y cómo funciona. <https://www.iebschool.com/blog/gamification-innovacion/>

- IEBS Digital School (04 de abril, 2021). ¿Qué es el microlearning? Características y ventajas. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-microaprendizaje-innovacion/>
- Infante, V. y Breijo. T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. Historical look to the process of training in the world. Revista Mendive, enero-marzo (2017); 15(1): 54-61. Recibido: 6 de octubre de 2016 y 19 de enero 2017. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>
- Mejías Montero, S. (2021). Boletín N°2. El Capacitador. Consejo de Capacitación del Régimen del Servicio Civil. Dirección General de Servicio Civil. https://drive.google.com/drive/folders/1J_5CPJpep0nWS2mpf_qiESx0kquRCNBM
- MIDEPLAN (2020). Elementos básicos de la Cuarta Revolución Industrial y su Impacto en Costa Rica. Área de Análisis del Desarrollo. Unidad de Análisis Prospectivo y Políticas Públicas Unidad de Análisis Prospectivas Públicas (UAP). San José, Costa Rica. ISBN 978-9977-73-186-5 https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ctuNCOAWS2222DmU3M_oOQ
- Montecinos, E. (2020). Cuarta Revolución Industrial y la Administración Pública en América Latina. Instituto de Administración del Centro de Estudios Regionales de la Universidad Austral de Chile <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34969/36939>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Capacitación por competencias. Principios y métodos. Santiago.
- Infogram (2022). ¿Qué es una infografía? <https://infogram.com/es/pagina/infografia>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE (Mejores Políticas para una vida mejor). (2015). Estudios de Gobernanza Pública. Costa Rica, Aspectos Claves. <https://drive.google.com/file/d/1nUV1dE8jYvVUNBGHLFvDUF5QiiSmHKVn/view>
- Pastor, M. (2001). Orígenes y Evolución de Educación no formal. Revista Española de Pedagogía. año LIX, n.º 220, septiembre-diciembre 2001, 525-544. Universitat de les Illes Balears <file:///C:/Users/Sandra/Downloads/DialnetOrigenesYEvolucionDelConceptoDeEducacionNoFormal-23701.pdf>.
- Talent up (2022). ¿Qué es Mentoring <https://www.mentoringhealthcare.com/es/que-es-mentoring/>
- Zapata, R. (2001). Identificación y medición de Competencias en la Organización, Seminario presentado en CORPOTRAINING, Santiago, Chile