

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación
en el desempeño personal para una institución pública financiera**

David Antonio Rodas Toledo

Tutor: Mentor Genaro Sánchez Del Valle

Quito, 2019

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, David Antonio Rodas Toledo, autor/a de la tesis intitulada “Diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación en el desempeño personal para una Institución Pública Financiera”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 03 de septiembre del 2019

Firma:

Resumen

La investigación fue realizada con la finalidad de analizar los diferentes modelos de evaluación de la capacitación y diseñar una metodología de evaluación para eventos de capacitación en el desempeño laboral, permite determinar los resultados reales que la capacitación tiene en el desarrollo de competencias técnicas y conductuales de los colaboradores y como aporta al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

Una metodología de evaluación de eventos de capacitación permitirá a la Institución Pública Financiera – IPF, establecer cada una de las etapas en las que se evaluará los diferentes tipos de capacitaciones para, de esta forma, contar con información que permitirá a la institución tomar decisiones y mejorar continuamente los eventos de capacitación a fin de cumplir con las exigencias establecidas por la normativa vigente que rige al sector público.

El modelo utilizado es el planteado por Donald Kirkpatrick que establece 4 niveles para evaluar a los eventos, para ello se realiza una distribución de los diferentes tipos de capacitación que cuenta la IPF, para explicar cómo se debe evaluar se utiliza las interrogantes planteadas en el modelo holístico de evaluación de Pilar Pineda con la finalidad de establecer hasta que nivel se realizará la evaluación de la capacitación y así estandarizar un procedimiento que será de apoyo a la gestión de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo - Unidades Administrativas de Talento Humano.

Finalmente se espera que este trabajo genere expectativas en el lector, además sea el inicio de nuevas investigaciones; se pretende que en la IPF se pueda implementar la metodología planteada y así determinar los beneficios reales de los eventos de capacitación en la gestión institucional y en el desempeño personal de los colaboradores; se busca que, con los datos generados por la metodología, implementar mejoras continuas a los eventos de capacitación.

Palabras clave: capacitación, formación, evaluación de capacitación, recursos humanos, competencias.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Marcelo y Martha que han sido y serán un apoyo continuo, gracias a ustedes por todo el amor, el cariño, valores, principios y hábitos enseñados a lo largo de mi vida. Sé que ustedes son mi fortaleza, sé que su respaldo y amor será para siempre, por eso doy gracias a Dios, ya que me bendijo al darme los mejores padres.

Padres queridos este logro personal es por ustedes, porque siempre estuvieron conmigo, me enseñaron a ser constante, a no darme por vencido, a siempre dar lo mejor de mí, a esforzarme permanentemente, a buscar nuevos retos y objetivos, además afrontar cualquier circunstancia o problema que se presente en la vida con la frente en alto, a sortear cualquier particular de una forma inteligente, respetuosa, sensata y honorable. Me acompaña cada día una frase que desde niño me inculcaron, has el bien sin mirar a quien.

Espero, padres, parecerme en algo a lo maravillosos que son ustedes, son unos buenos seres humanos, no lo digo yo sino todas las personas que los conocen, realmente tengo su ejemplo y son mi modelo en todos los aspectos de la vida, que Dios les bendiga siempre, por eso este trabajo de titulación es para ustedes, se merecen esto y mucho más padres queridos y amados. Gracias infinitas.

Mi familia, un factor primordial para conseguir muchos objetivos personales, son ese impulso permanente, han permitido que extraiga todo lo bueno de cada uno de ustedes, con la finalidad de poner en práctica en mi vida, quiero ser ese ejemplo para los que vienen atrás mío. Definitivamente soy muy agradecido por las experiencias, consejos y comentarios que he recibido, esta meta personal alcanzada, sea un factor motivante para todos quienes busquen ampliar sus conocimientos y desarrollar competencias, ya que seremos personas que aporten a la sociedad.

Agradecimiento

Mis agradecimientos son para todos los profesores que participaron en el programa de la Maestría en el Desarrollo de Talento Humano, cada uno aportó con su conocimiento y experiencia en el aprendizaje logrado. Al culminar este proceso educativo, tan importante en mi vida personal, realmente fue una grata experiencia compartir el día a día con los docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Mi agradecimiento especial a mi tutor el Máster Mentor Sánchez Del Valle, por su tiempo y dedicación en la revisión de mi trabajo de titulación, su experiencia, comentarios, retroalimentación e indicaciones fueron claves para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Tabla de Contenido

Introducción.....	15
Capítulo uno	19
Marco Teórico	19
1.1. Marco conceptual	19
1.1.1. Recursos Humanos	19
1.1.2. La Capacitación	21
1.1.3. Evaluación y medición	25
1.1.4. Evaluación de la capacitación.....	27
1.1.5. Comparación modelos de evaluación de capacitación.	31
1.1.6. Evaluación de capacitación de Donald Kirkpatrick.....	34
Capítulo dos.....	37
Marco Metodológico, Aspectos legales, Análisis de Datos	37
2.1. Marco Metodológico	37
2.2. Normativa y base legal en el sector público.....	38
2.3. Institución Pública Financiera - IPF.....	40
2.4. El Panel de expertos de la IPF.....	42
2.5. Resultado obtenido en el taller de expertos en la IPF	45
2.5.1. Resultado percepción del modelo de evaluación del MDT.....	46
2.5.2. Resultado percepción de la herramienta INC del MDT	49
2.5.3. Resultado percepción ventajas y desventajas del Sistema INC.....	52
2.5.4. Resultado percepción sobre una propuesta de metodología institucional para evaluar la capacitación	56
2.6. Beneficios de evaluar la capacitación en la IPF.....	60
Capítulo tres.....	63

Elección y Propuesta de una metodología.....	63
3.1. Elección de la metodología	63
3.2. Desarrollo de la metodología	64
3.2.1. Objetivo	64
3.2.2. Alcance	65
3.2.3. Normas y disposiciones	65
3.2.4. Niveles de la metodología	66
3.2.5. Desarrollo de la metodología de evaluación de la capacitación	68
3.2.5.1. Reacción – Primer Nivel.....	69
3.2.5.2. Aprendizaje – Segundo Nivel.....	71
3.2.5.3. Conducta – Tercer Nivel.....	73
3.2.5.4. Resultados – Cuarto Nivel.....	76
3.2.6. Glosarios de términos	79
4. Conclusiones	81
5. Recomendaciones.....	83
6. Bibliografía	85

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Niveles de satisfacción del modelo de evaluación del MDT	46
Ilustración 2 Niveles de satisfacción del modelo de evaluación del MDT	47
Ilustración 3 Percepción de evaluar la capacitación.....	48
Ilustración 4 Percepción uso de la herramienta INC del MDT	49
Ilustración 5 Funcionalidad herramienta INC y modelo de evaluación MDT	51
Ilustración 6 Percepción del evaluado	52
Ilustración 7 Percepción del evaluador.....	54
Ilustración 8 Percepción de la UATH	55
Ilustración 9 Percepción nueva metodología de evaluar la capacitación	56
Ilustración 10 Percepción sobre modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick .	58
Ilustración 11 Percepción sobre beneficios esperados	59

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelos de evaluación de la capacitación	29
Tabla 2 Taller de trabajo – Panel de Expertos IPF	44
Tabla 3 Satisfacción del modelo del MDT	46
Tabla 4 Socialización del modelo del MDT	47
Tabla 5 Percepción de evaluar la capacitación	48
Tabla 6 Percepción uso de la herramienta INC del MDT	49
Tabla 7 Funcionalidad herramienta INC y modelo de evaluación del MDT	50
Tabla 8 Percepción del evaluado	52
Tabla 9 Percepción del evaluador	53
Tabla 10 Percepción de la UATH	55
Tabla 11 Percepción nueva metodología de evaluar la capacitación	56
Tabla 12 Percepción sobre modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick	57
Tabla 13 Percepción sobre beneficios esperados	58

Introducción

Para las organizaciones, empresas e instituciones públicas su principal recurso son las personas, debido a que prestan sus servicios y además aportan con sus conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas en alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través del cumplimiento de tareas o funciones específicas que es la razón por la que son vinculados. Dentro de la estructura organizacional dependiendo del tipo de empresa o institución se cuenta con una unidad, departamento o dirección de Talento Humano que tiene como principal objetivo gestionar los recursos humanos a través de los diferentes subsistemas.

Los subsistemas de Talento Humano tienen varias funciones, lo que genera que sea indispensable que dentro de cada estructura orgánica se cuente con una unidad que tenga esas competencias, los autores coinciden que los subsistemas son los encargados de atender necesidades puntuales de los trabajadores; por ello a continuación, se especifica se enumera los subsistemas de talento humano, que dependiendo de la empresa o institución pública puede tener otra denominación, sin embargo, comúnmente se las mencionan como:

1. Selección, reclutamiento e inducción al personal.
2. Formación, capacitación y desarrollo del personal.
3. Administración del personal.
4. Remuneraciones.
5. Evaluación del desempeño.
6. Programación y clasificación puestos.
7. Seguridad y salud ocupacional.

En las organizaciones o empresas privadas cada unidad o departamento de Recursos Humanos son los que definen su propio mecanismo de funcionamiento, establecen políticas, normas, reglas y procedimientos, acerca de cómo gestionar a los recursos humanos, por lo tanto, tienen autonomía en los establecimientos de lineamiento relacionados a buscar la adecuada gestión de los recursos humanos. En las instituciones públicas es totalmente diferente, debido a que existe un órgano rector denominado

Ministerio de Trabajo, que dentro de sus funciones son el establecimiento de leyes políticas y normas para la gestión de los servidores públicos a nivel nacional.

Todas las instituciones públicas cuentan con algún departamento o dirección de Talento Humano, que tiene como principal misión cumplir con las normativa y disposiciones generadas por el ente rector. Su organización es a través de los subsistemas antes mencionados y se asigna funciones específicas para una adecuada gestión de requerimientos de trabajadores.

Para el trabajo de investigación, se prestará atención al subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo de una institución pública financiera, porque es importante determinar una metodología que permita a los gestores de talento humano, cual es el mejor mecanismo para evaluar los eventos de capacitación, relacionándolo a la repercusión que tiene dentro de la gestión institucional, consecución de objetivos estratégicos, misión y visión. Por lo expuesto es importante recordar las fases de la capacitación, (detección de necesidades, elaboración del plan de capacitación, ejecución del plan de capacitación y evaluación del plan), cada etapa o fase es importante dentro del proceso de capacitación al personal, cada una aporta con información valiosa, que permite a las autoridades conocer el resultado de formar y capacitar al personal, además de tomar decisiones para mejorar la gestión institucional.

La evaluación de la capacitación es una fase en la que los gestores de talento humano no incursionan a profundidad, debido a la falta de bases teóricas y dado que demanda un tiempo considerable para efectuar las actividades que establecen los modelos o metodologías, sin embargo, saben que al no evaluar están dejando pasar información valiosa para la gestión institucional, por lo expuesto es necesario recabar información, analizar modelos de evaluación y definir una metodología interna de evaluación de capacitación, donde se establezcan los pasos, plazos, entregables, formatos y responsables para evaluar la capacitación en la institución pública financiera.

Para escoger la mejor alternativa para elaborar la metodología de evaluación de eventos de capacitación se realiza un análisis a la teoría de evaluación de la capacitación y a los modelos planteados por diversos autores como Kirkpatrick, Wade, Phillips, Pineda, Cervero, entre otros; ellos hacen un análisis de la importancia de evaluar la capacitación, cada uno plantea un modelo de evaluación por etapas o fases, pero la mayoría de autores utilizan n de lo propuesto por el profesor Donald Kirkpatrick, en el

que establece 4 niveles de evaluación (reacción, aprendizaje, conducta y resultado) siendo el punto de partida para que autores establezcan otros modelos de evaluación.

Es importante hacer una revisión de la normativa vigente que tiene incidencia en el subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo, ya que en el sector público únicamente se puede realizar lo que está contemplado en la ley, por lo tanto, se realiza una revisión del marco legal compuesto por la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Pública, Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, Guía metodológica para evaluar la evaluación de la capacitación y documentos complementarios de la institución pública financiera; fue muy importante el análisis efectuado ya que permitió conocer las definiciones, objeto, alcance y propósito de cada documento legal.

En la guía metodológica de evaluación de capacitación establecida por el MDT, establece el desarrollo de una aplicación denominado “Sistema INC” que tiene como finalidad definir el proceso para evaluar en el sector público de forma estandarizada, aunque el desarrollo permitió crear un módulo para evaluar la capacitación, existe algunos percances en la información, la funcionalidad de la herramienta, problemas de accesos y la sensación por parte de los evaluados y evaluadores que los formatos solicitan demasiada información lo que ocasiona que se pierda objetividad en el proceso.

Otro aspecto a considerar es que el “Sistema INC” permite evaluar una sola vez al año, es decir que en un cronograma de alrededor de 3 semanas se debe evaluar lo ejecutado en todo un año. En este proceso no pueden participar todos los servidores públicos debido a que el MDT establece criterios para que únicamente quienes cumplan puedan participar, por lo tanto, se tiene la percepción de que no es un proceso vinculante y gestionado fuera de tiempo, por lo que son evidentes las inconformidades por parte de los evaluados y evaluadores.

Al ser una petición de la máxima autoridad de la Institución Pública Financiera, solicita a la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo el desarrollo de una metodología de evaluación de la capacitación que se ajuste a la normativa vigente y además a los intereses institucionales, buscando determinar la incidencia de la capacitación en el desarrollo de competencias de los trabajadores, actualización de conocimientos, incremento de habilidades y técnicas, entendiendo como se alinea lo aprendido a la consecución de los objetivos estratégicos, misión y visión.

Para el efecto y en cumplimiento de la disposición se establece como un mecanismo de generación de información, el desarrollo de un panel de expertos que intercambiaran criterios y experiencias relacionados a la evaluación de la capacitación, las personas escogidas dentro de sus características es que poseen un alto conocimiento en el subsistema de capacitación y cuentan con una amplia experiencia en proceso de Talento Humano, ellos analizarán variables como:

- Evaluación de la capacitación en el sector público.
- Uso el Sistema INC del MDT.
- Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.
- Modelos de evaluación de la capacitación.
- Desarrollo de metodología para evaluar la capacitación en la institución.

La información proporcionada en los talleres de expertos es realmente relevante, ya que participaron en la mayoría de casos como evaluados, evaluadores y responsables de la Unidad de Talento Humano, conocen las ventajas y desventajas del Sistema INC y después de participar en el proceso de evaluación del MDT, poseen propuestas y alternativas para desarrollar la metodología interna de evaluación de capacitación.

Después de las tabulaciones de las actas levantadas en cada uno de los talleres del panel de expertos, entre los resultados se puede destacar que la información proporcionada no genera un valor agregado para la gestión de la Institución Pública Financiera, debido a los resultados no son compartidos, además de ser un sistema con demasiadas intermitencias en su funcionalidad y percepción negativa por parte de los evaluados ya que el proceso de cumplimiento es corto y con metas de cumplimiento elevadas. Desde el criterio del evaluador percibe con una etapa que se lo debe cumplir por normativa, sin dar un aporte significativo a la gestión institucional.

Coinciden que es importante la implementación de una metodología de evaluación de capacitación interna que complemente al proceso del MDT, por el grado de aplicabilidad y en razón que las dos primeras etapas ya se desarrollan en la institución, se escogió que la metodología se sustente en lo que establece el profesor Donald Kirkpatrick profundizando en las interrogantes propuestas en el modelo holístico de evaluación de Pilar Pineda , para lo cual, se establecerá plazos, formatos y responsables para evaluar la capacitación en la Institución Pública Financiera.

Capítulo uno

Marco Teórico

1.1. Marco conceptual

1.1.1. Recursos Humanos

La importancia del área o unidad de recursos humanos, recae sobre la administración de las personas, trabajadores, colaboradores, servidores públicos que laboran para una organización privada o institución pública, de ahí su importancia de que se cuente con personal competente y capacitado para realizar las actividades, tareas y funciones específicas para aportar con el desarrollo y éxito de la organización o institución. Se debe mencionar que de acuerdo con la actividad comercial o tamaño de cada empresa, organización e institución pública tienen una estructura orgánica diferente, sin embargo, para entrar en contexto, es necesario conocer cuáles son los subsistemas que componen la unidad de recursos humanos, según la autora (Alles 2008, 23) establece que se divide en:

- Desarrollo de Personas (formación, planes de carrera, planes de sucesión, desarrollo de competencias).
- Empleos (atracción, selección, incorporación e inducción de personas).
- Compensaciones (revisiones de salarios, políticas de beneficios, encuestas salariales para comparar con el mercado).
- Relaciones industriales (cuidado de la relación con los gremios o sindicatos).
- Administración (aspectos administrativos en general, liquidación de haberes, control de ausentismo, vacaciones).

Esta es la estructura organizacional de la unidad de talento humano propuesto por la autora, sin embargo, hay que considerar como factor importante, el tamaño o la dimensión de la empresa u organización, debido que las empresas medianas y pequeñas pueden considerar que lo propuesto por la autora resulte complejo, debido a que tener una unidad de Recursos Humanos puede representar costes que no se pudieran cubrir y la percepción en organizaciones o empresas grandes son que tal vez una unidad está abarcando muchos subsistemas haciendo necesario contar con una unidad específica, es por ello que la labor del gerente o jefe de recursos humanos es determinar estratégicamente la organización de su unidad.

Para adentrarse en el tema de investigación, se considera importante mencionar los seis procesos de la administración de recursos humanos que establece el autor (Chiavenato 1999, 15), mediante el cual lo clasifica de la siguiente manera:

- Procesos para integrar personas (reclutamiento, selección).
- Procesos para organizar a las personas (diseño de puestos, evaluación del desempeño).
- Procesos para recompensar a las personas (remuneración, prestaciones, incentivos).
- Procesos para desarrollar a las personas (formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento).
- Procesos para retener a las personas (higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y sindicatos).
- Procesos para auditar a las personas (banco de datos, sistemas de información administrativa).

Esta organización que propone el autor es interesante, ya que menciona la palabra proceso, en el que hace referencia a que entre cada uno de ellos existe una relación y que el resultado de la unidad de Recursos Humanos depende totalmente del éxito o el fracaso de los procesos y de sus relaciones; es decir cuando un proceso tiene inconvenientes repercute directamente en los otros y en el resultado final de la unidad, por eso la labor del Gerente de Recursos Humanos es hacerlo funcional e identificar a tiempo cualquier anomalía para buscar mejorarlo y que no afecte el resultado de la unidad.

Finalmente dado que el trabajo de investigación se lo realizará en una Institución Pública Financiera se menciona la clasificación de los subsistemas de talento humano que establece (EC 2018, art. 54) “De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño”, así es como la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP establece 5 subsistemas de talento humano y mediante esa ley y su reglamento se instaure cuáles son sus funciones y responsabilidades, con la finalidad de administrar, dirigir y controlar las instituciones públicas. En el reglamento de la LOSEP se incluye como un subsistema más a seguridad ocupacional, por lo tanto, vendrían a ser 6 subsistemas de talento humano en el servicio público cuyo órgano rector es el Ministerio de Trabajo – MDT.

Para efectos de la investigación se basará en el subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo, inicialmente se abordará sobre conceptos, procesos, fases, normativa técnica, situación de la Institución Pública Financiera vinculado con la capacitación. Posterior el análisis estará direccionado en la fase de la evaluación de la capacitación, considerando las bases teóricas, modelos propuestos por diferentes autores, guía metodológica del MDT y evaluación de la capacitación según Donald Kirkpatrick.

1.1.2. La Capacitación

Se inicia con la definición de capacitación establecida por (Certo 1994, 274) “es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo”, eso se busca con la capacitación ser un recurso desarrollador en los trabajadores o colaboradores de la organización.

La definición de capacitación establece que “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades” (Chiavenato 1999, 557), esta definición relaciona varios puntos en los que hace referencia la importancia de la capacitación en la organización, se hace mención al aprendizaje por parte del colaborador de conocimientos, actitudes y habilidades, sin embargo, se añade capacidades, destrezas y técnicas para el mejor desempeño del trabajador o colaborador.

Según lo que establece referente a la capacitación (EC 2018, art. 70):

Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Lo que busca la LOSEP a través del Subsistema de Formación y Capacitación del Talento Humano es de dotar de herramientas necesarias para que los servidores públicos

puedan realizar de forma óptima su trabajo, que se comprometan con su institución y se desarrollen como seres humanos para que sean competentes.

La capacitación es un factor diferenciador en las organizaciones o instituciones, contar con personal altamente calificado permite tener una ventaja competitiva frente a la competencia; muchas organizaciones utilizan una fuerte cantidad de sus recursos económicos para contratar personal con un amplio conocimiento, creyendo que eso es la clave del éxito para solventar cualquier problema interno que se presente en la empresa, organización o institución. Sin embargo, una buena contratación debe venir acompañada de un programa de formación para el personal, en el cual se desarrolle competencias, se refuerce conocimientos y se fortalezca habilidades, ya que eso permitirá que los trabajadores alcancen los objetivos estratégicos y promuevan como filosofía propia la misión y visión organizacional.

Es fundamental, además, mencionar la definición sobre “la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial”. (Siliceo 2004, 16), el autor incorpora un modelo de educación que tiene por finalidad enseñar a los colaboradores temas específicos que permitan el desarrollo de habilidades, competencias y la actualización de conocimientos en los colaboradores, con una sola misión que hagan de forma adecuada su trabajo, actividades, tareas o proyectos encomendados. Para los colaboradores es importante tener ese respaldo que la organización o institución invierte en ellos dotándoles de conocimientos actualizados y preparándolos como profesionales a que sean más competitivos, creativos, innovadores y productivos en el entorno laboral.

Es importante, además, mencionar que “la capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo” (De Censo y Robbins 1996, 237), bajo lo que plantea el autor, la capacitación es la constante actualización de conocimientos, que busca que los colaboradores contribuyan mejor en la institución, desarrollando habilidades propias que se reflejan en el cumplimiento de tareas específicas o transmitiendo información a nuevos colaboradores generando una memoria institucional que tiene como objetivo que los conocimientos de sus trabajadores se almacenen en documentos internos como procedimientos, políticas, instructivos para que sean una fuente de información accesible

a todo el personal, esto se sostiene en lo que establece el autor (Dessler 1997, 248) “la capacitación es el procesos de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”, por eso, se puede mencionar que genera una ventaja competitiva contar con documentos institucionales que serán un apoyo y respaldo para el desempeño laboral de los nuevos colaboradores.

La capacitación es un proceso que comprende varias fases o etapas, así se establece que “para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistemas para la capacitación, el cual engloba cuatro fases: 1) evaluación de las necesidades, 2) diseño de programas, 3) implementación y 4) evaluación” (Boholander y Snell 2008, 296), este ciclo permite que la capacitación sea un recurso que genere resultados visibles y palpables para la organización. Estas etapas que menciona el autor en las instituciones públicas se pueden traducir en las siguientes etapas según lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación del Ministerio de Trabajo - MDT: 1) detección de necesidades de capacitación, 2) elaboración del plan, 3) programación, 4) ejecución del plan de capacitación, 5) evaluación de la capacitación y 6) plan de mejoramiento.

En la primera etapa que se relaciona con la evaluación de necesidades como lo denomina los autores Boholander y Snell o detección de necesidades de capacitación como lo denomina el MDT, hace referencia a identificar que capacitación necesita el colaborador para desempeñar de mejor manera en su trabajo. Este proceso tiene varios actores como el colaborador, el jefe del colaborador, la unidad responsable de capacitación; todos buscan determinar cuál evento será más beneficioso para que el colaborador aumente su rendimiento en su trabajo y además desarrolle su conocimiento, aptitudes, destrezas y habilidades técnicas y conductuales. El sector público cuenta con una herramienta denominada Sistema INC que fue creada por el Ministerio de Trabajo, donde las instituciones públicas cargan su nómina de personal para que participen en el proceso de identificación de necesidades de capacitación.

En la siguiente etapa en la que el autor Boholander y Snell lo denomina diseño de programas y el MDT lo denomina como dos etapas elaboración del plan y programación, hace referencia a la elaboración de un plan de capacitación, en el cual, se considera varios criterios o aspectos como disponibilidad presupuestaria, grupo objetivo, temas solicitados

alineados a los intereses de la organización o institución, necesidades de capacitación institucional, temas de capacitación alineada al perfil del puesto, disponibilidad de ejecución de eventos de capacitación con facilitadores internos, entre otros; en la elaboración del plan de capacitación se establece todos los antecedentes de la detección de necesidades y además se plantea los objetivos, los temas que fueron priorizados, el total de servidores que van a ser capacitados, el número de eventos a organizar, las modalidades de capacitación con sus respectivas cargas horarias y una programación para ejecución a lo largo del año, por lo general, este proceso se lo realiza iniciado el año para que se pueda ejecutar desde los primeros meses ya la capacitación. En las instituciones públicas a través del sistema INC se obtiene el plan de capacitación, luego de intervenir por varias validaciones y aprobaciones internas.

La fase determinada por Boholander y Snell como implementación, el MDT la denomina como ejecución del plan de capacitación, que tiene como finalidad cumplir lo que está establecido en el plan de capacitación, para ello se coordina con un proveedor el desarrollo del evento de capacitación, considerando aspectos como logística, carga horaria, temática a abordar, recursos didácticos y multimedia, perfil de los facilitadores, aspectos adicionales como lugar, ambiente en el que se desarrollará la capacitación, también se verifica el tema del coffee break, entre otros. Es decir que el organizador del evento de capacitación y el proveedor cuidarán todos los aspectos para que la capacitación sea de calidad y el aprendizaje sea significativo en los colaboradores. En las instituciones públicas se registra en el sistema INC únicamente los resultados de la ejecución de la capacitación, se pierde todo el proceso de cómo se gestiona una capacitación.

En la etapa final planteada por el autor Boholander y Snell como evaluación y por el MDT como evaluación de la capacitación y plan de mejoramiento, se refiere a determinar los resultados de la capacitación, determinar si todo el proceso ejecutado tuvo una incidencia en el desempeño del colaborador que se verá reflejado en las actividades y tareas que realiza en el día a día, es decir, que esta etapa permite determinar si fue bueno o no el evento de capacitación, si fue una inversión o un gasto para la organización o institución. Entre los aspectos que se evalúan está a los facilitadores, a los organizadores, a la metodología empleada, a los recursos y material de apoyo utilizado, al conocimiento que han desarrollado, la aplicabilidad en sus puestos de trabajo y el aporte que la capacitación puede darle al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos;

por eso es importante poner énfasis en esta etapa ya que permitirá tomar las medidas correctivas, en el caso de ser necesarias, o seguir gestionado de la misma forma si todo es positivo con la capacitación. En las instituciones públicas se implementó a través del sistema INC unos formularios que pretenden evaluar la capacitación, en la que participan los colaboradores capacitados y sus jefaturas inmediatas.

El trabajo de investigación se enfocará en la última etapa del proceso de capacitación denominada evaluación, específicamente en una Institución Pública Financiera, debido a que se considera que la evaluación de la capacitación tiene una incidencia fundamental sobre las otras etapas, donde se puede establecer mejoras para las otras fases y de esa manera determinar los resultados de la capacitación en la gestión institucional, como incide además en el desarrollo profesional, en el aprendizaje de competencias técnicas y comportamentales, en la actualización de conocimientos y en el incremento de habilidades y destrezas en los colaboradores.

1.1.3. Evaluación y medición

Para empezar a estructurar la evaluación de la capacitación, es importante conocer primero la definición de evaluación, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española menciona que “evaluar es señalar, estimar, apreciar, calcular el valor de algo y estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos” (RAE 2018).

Además según el autor Díaz Sobrino citado en (García y Castellanos 2011, 67) establece que “la evaluación es el proceso sistemático y permanente que permite obtener información sobre el objeto evaluado para contrastarlo con marco de referencia y a partir de ese contraste emitir juicios de valor y proponer alternativas para mejorar dicho objeto”, se refiere a que los datos sean procesados en información para determinar el resultado e inferir en la emisión de criterios.

Según lo planteado por Tyler citado en (Escobar Hoyos 2014) “el proceso de evaluación es en esencia el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos educativos han sido alcanzados en realidad mediante los programas de currículos y enseñanza. De cualquier manera, desde el momento en que los objetivos educativos son fundamentalmente cambios producidos en los seres humanos, es decir ya que los objetivos alcanzados producen ciertos cambios deseables en los modelos de comportamiento”.

Se considera importante para este trabajo de investigación conocer que se entiende por medición o evaluación, para lo cual se toma la definición que establece CEPAL-ILPES citado en (Oficina Internacional de Trabajo 2011, 24) “Es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos”; también mencionar lo establecido por Cohen y Franco citado en (Oficina Internacional de Trabajo 2011, 24) “Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos”. Es indispensable que las organizaciones o instituciones públicas, determinen el resultado de su gestión, específicamente relacionada al área de conocimiento de capacitación para determinar si el evento ejecutado cumplió con los objetivos esperados en los colaboradores.

Para comprender la importancia de la evaluación, se considera lo que establece los autores (Soto, Valenzuela y Vergara 2003), “poder establecer un análisis costo-beneficio y de esta forma saber sí, en términos económicos, el programa fue beneficioso o no”, quienes hacen referencia al costo beneficio, que en otras palabras es determinar si la inversión fue provechosa o fue un despilfarro de dinero para la organización o institución pública, esto se lo puede verificar en el desarrollo de competencias en los colaboradores que dan como resultado un incremento en su productividad relacionándolo directamente con el cumplimiento de tareas y objetivos propuestos.

Para las instituciones públicas resulta un tanto nuevo el evaluar a la capacitación; frecuentemente ha sido un ámbito en el cual han preferido no incursionar ya que existen factores como que es complejo, demanda muchos esfuerzos, no se cuenta con los recursos humanos necesarios para hacerlo, es un tema totalmente nuevo, es decir no se cuenta con bases teóricas de cómo hacerlo; entre otros factores que limitan el cumplimiento de esta actividad, que aunque está establecida en la ley, se realiza lo estrictamente necesario para cumplir con lo que estipula el ente rector, sin embargo, no se lo mira como una oportunidad el evaluar la capacitación, ya que los datos generados pueden ser el punto de partida para determinar acciones y propender a que el proceso se lo realice de mejor manera, que aporte en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y en el desarrollo continuo de los colaboradores.

El MDT como ente rector, ha establecido una guía metodológica para evaluar la capacitación, los datos son enviados a través de una plataforma informática que tiene por objeto incorporar información referente a la ejecución de los eventos de capacitación de las instituciones del sector público, en formularios que se encuentran preestablecidos, los cuales, según al criterio de varios usuarios de ese aplicativo, tienen muchos aspectos por mejorar. Además, el sistema tiene algunos limitantes como que no permite compartir la información generada, por lo tanto, esa información ingresada no genera ningún resultado, por lo que se puede establecer que únicamente se cumple con una actividad, con la finalidad de no ser sancionados o amonestados por el ente rector.

1.1.4. Evaluación de la capacitación

En lo referente a la evaluación de la capacitación existen varios autores que han incursionado en esta etapa del proceso de capacitación, aunque en la mayoría de casos los gestores de la capacitación dan por culminado el proceso con la ejecución del evento, son muy pocos los que incursionan a evaluar los eventos de capacitación, para lo cual es importante comprender lo que se entiende por evaluación de la capacitación, para ello cito lo que establecen las autoras (García y Castellanos 2011, 77)

Existe un cierto consenso dentro de los especialistas en cuanto que la evaluación de impacto es un tipo especial de evaluación que representa un salto superior al nivel de medición, es decir, mientras la evaluación ex - post (de resultados) es de nivel ordinal, la evaluación de impacto de nivel intervalar-valorativo, en tanto que para constatar el impacto de un proyecto se requieren a lo sumo dos evaluaciones que permitan comparar e interpretar las diferencias entre ambas, luego del transcurso de un periodo (intervalo) de tiempo previamente definido.

Es primordial para cualquier organización o institución conocer como aporta el desarrollo de eventos de capacitación en las competencias y el desempeño de sus colaboradores, un mecanismo es comparar los resultados de la evaluación inicial o prueba diagnóstico o pre test frente a la evaluación final o post test, contrastar estos resultados de primera mano permite evidenciar cuanto aprendió el colaborador desde que inició el evento de capacitación hasta su culminación, es decir se enfoca en determinar la mejora de la brecha de conocimiento. Los resultados son inmediatos al finalizar el evento de capacitación y no permite observar si aportó en el mejoramiento del desempeño del colaborador, para ello es necesario que pase un periodo de tiempo y evaluar si el conocimiento aprendido es aplicado en sus actividades, tareas y funciones.

Un concepto de evaluación de la capacitación vinculado con el desempeño de las personas es el que plantean las autoras (García y Castellanos 2011): que sostienen que es un proceso investigativo y recursivo de recogida de información sobre los cambios producidos en la personalidad de los individuos, modelos formativos, cultura organizacional y satisfacción de los beneficiarios con la práctica pedagógica, profesional, laboral, productiva, social y económica, para valorar en qué medida y con qué profundidad se han producido los efectos derivados de la formación o capacitación recibida, las posibles causas y alternativas de mejoramiento, de acuerdo al estado deseado previsto en los objetivos estratégicos.

Es importante conocer el enfoque sobre la evaluación de la capacitación que menciona el autor (Chiavenato 2009, 388), “saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. La capacitación representa un costo de inversión -los costos incluyen materiales, tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo- se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable”, todo esto demuestra que la planificación y ejecución de un evento de capacitación se encamina a satisfacer una necesidad institucional, en la cual se ven involucrados colaboradores, que serán los encargados de adquirir los conocimientos y de esa manera posterior a la culminación y evaluación del programa de capacitación verificar si fue de utilidad o no el evento desarrollado, si cumplió o no con las expectativas relacionadas a la calidad del evento y a los objetivos que esperaba la institución.

El concepto establecido por la autora (Pineda 2002, 250) sobre la evaluación de la capacitación menciona “por evaluación de la formación en las organizaciones se entiende el análisis del valor total de un sistema o de una acción formativa en términos tanto sociales como financieros para obtener información sobre el logro de sus objetivos y sobre el coste-beneficio global de la formación que oriente a la toma de decisiones”, el planteamiento de la autora Pineda es similar al del autor Chiavenato, ya que mencionan que la evaluación busca conocer si el evento de capacitación ejecutado ha atendido una necesidad institucional, traducidos en términos de rendimiento económico o rentabilidad. Desde la perspectiva de la autora Pineda plantea que la evaluación desempeña tres funciones básicas que justifican la necesidad e importancia de su presencia en el proceso de capacitación:

1. Función pedagógica: relacionado con la verificación del cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

2. Función social: relacionado con verificar la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias por parte de los participantes.

3. Función económica: relacionado a identificar los beneficios y la rentabilidad en la institución.

Estas funciones permiten aportar con información para que las autoridades dentro de una organización o institución puedan tomar decisiones referentes al proceso de la capacitación, determinar si aporta al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, valores y filosofía institucional; además determinará el desarrollo del desempeño de los colaboradores relacionados con la adquisición de destrezas y habilidades que influyen directamente en su productividad.

Para el trabajo de investigación es necesario conocer los modelos para evaluar la capacitación y formación planteados por varios autores, se consideraron propuestas con mayor aplicación en las organizaciones.

Tabla 1 Modelos de evaluación de la capacitación

Modelo	Fases / Niveles	Estructura	Características
Evaluación 4 niveles, de D. Kirkpatrick	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reacción. 2. Aprendizaje. 3. Conducta. 4. Resultados. 	Modelo más difundido, es simple, viable y práctico para implementar en las instituciones, aborda componentes humanos, sociales, técnicos y profesionales. Modelo que fue el punto de partida para la creación de nuevos modelos.
IDEAMS, de Chang	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades. (I) 2. Elección y diseño del enfoque de la capacitación. (D) 3. Elaborar las herramientas para ejecutar la capacitación. (E) 4. Aplicación de las técnicas de capacitación. (A) 5. Evaluación y medición de los resultados de la capacitación. (M) 6. Seguimiento y consolidación. (S) 	Proceso diseñado de manera sistemática, que involucra componentes del proceso de capacitación. Propone una etapa de consolidación de información y seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación.

Modelo	Fases / Niveles	Estructura	Características
Desarrollo profesional, de Cervero y Rottet	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de formación continua. 2. Propio profesional en ejercicio con sus propias características. 3. Cambio que se propone producir 4. Sistema social de referencia de los sujetos objeto de la evaluación. 	Considera el desarrollo profesional del sujeto como una variable dependiente, se considera como principal insumo la evaluación del desempeño profesional. Adaptable a cualquier profesión o evento de capacitación.
Evaluación, de Grotelueschen	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito de la evaluación 2. Elementos del programa 3. Características o componentes del programa. 	El principal interés es verificar si se produjo la transmisión de resultados de la capacitación a los participantes. Posee un alto grado de objetividad por parte de los evaluadores ya que propician que la información compartida sea de interés para los participantes.
Orientado a resultados, de Jackson	7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de necesidades. 2. Análisis de necesidades de capacitación. 3. Explicitar los objetivos de la capacitación. 4. Desarrollo de la capacitación. 5. Ejecutar la capacitación. 6. Evaluación de la capacitación. 7. Comunicar los resultados 	Evaluación que considera los componentes del proceso de capacitación. Constituye un análisis de cada una de las fases desde la evaluación de diagnóstico hasta la evaluación de impacto.
ROI, de Phillips	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reacción. 2. Aprendizaje. 3. Comportamiento. 4. Resultados. 5. ROI. 	Modelo parte del planteamiento de Kirkpatrick, incluyendo un nivel adicional ROI (retorno de la inversión). Su visión está direccionada a valorar los resultados económicos y de rentabilidad.
Medición del valor de la capacitación, de Wade	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respuesta. 2. Acción. 3. Resultados. 4. Impacto de la capacitación. 	Modelo muy similar al planteamiento de Kirkpatrick, la diferencia es la inclusión de indicadores cualitativos y económicos para la determinación de coste-beneficio.
Resultados esperados, de Barzucchetti-Claude	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de las condiciones. 2. Creación o evolución de las competencias. 3. Adquisición de conocimientos, habilidades y comportamientos. 	Modelo integrado por elementos importantes para la evaluación (aprendizaje, transferencia e impacto), se enfoca en la capacitación como desarrollador de competencias en las personas.
Gestión de la capacitación, de Meignant	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de satisfacción. 2. Evaluación pedagógica. 3. Evaluación de la transferencia. 4. Evaluación de los efectos de la capacitación. 	Modelo muy similar al planteamiento de Kirkpatrick, utiliza otra terminología.

Modelo	Fases / Niveles	Estructura	Características
Holístico de evaluación de la capacitación, de Pineda	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del participante. 2. Logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes. 3. Coherencia pedagógica de la capacitación. 4. Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo. 5. Impacto de la capacitación en los objetivos organizacionales 6. Rentabilidad de la capacitación para la organización 	Modelo analiza las variables que afectan a la evaluación de forma integrada. Considera a todos los componentes del proceso de capacitación, además incluye indicadores y cálculo de la rentabilidad de la capacitación en la organización

Fuente: (García y Castellanos 2011) (Pineda 2002)

Elaboración: El autor

En la tabla se observa 10 modelos de evaluación planteados por diferentes autores, algunos proponen más o menos niveles para evaluar la capacitación, es evidente que algunos autores utilizan como línea base lo que propone el autor Donal Kirkpatrick para formular su modelo, por ello se considera como el pionero en proponer la evaluación de los eventos formativos.

Los modelos en algunos casos son muy semejantes, otros abordan factores económicos, humanos y de rentabilidad; lo común entre todos los modelos es que buscan determinar el resultado o el beneficio de la capacitación en la organización, este proceso implica tiempo y conocimiento, es recomendable que sea cualquier modelo que se utilice, se debe seguir sistemáticamente y ordenadamente cada una de las fases, teniendo claro cuál es el objetivo de la evaluación y además el para qué se está evaluando. Este proceso sin duda es el factor más importante dentro del proceso de la capacitación, ya que permite tomar decisiones y acciones sobre cómo gestionarla en un futuro considerando siempre las necesidades de organización.

1.1.5. Comparación modelos de evaluación de capacitación.

Para definir el modelo que más se alinea a los intereses de la Institución Pública Financiera, es necesario realizar un análisis de los modelos de evaluación de capacitación, para ello, se escoge tres modelos que, de acuerdo a lo investigado, tienen una incidencia e importancia considerable frente a otros modelos. En lo planteado en la tabla 1 – Modelos de evaluación de la capacitación, para este trabajo de investigación se analiza los modelos

de Kirkpatrick, Phillips y Pineda, con la finalidad de conocer a mayor profundidad la definición y establecer el modelo que más se ajuste a lo que requiere la institución.

El primer modelo a revisar y analizar es el propuesto por Donald Kirkpatrick, quien plantea 4 niveles para evaluar la capacitación (reacción, aprendizaje, conducta y resultados), es un proceso práctico que está conceptualizado para que se lo desarrolle paso a paso, es secuencial y en cada nivel se genera información relevante para conocer la incidencia de la gestión de la capacitación en la organización o institución. Este modelo propone identificar si las capacitaciones ejecutadas marcaron una diferencia en el desempeño de las participantes, relacionándole en el cambio de comportamiento, mejora de técnicas y/o destrezas, actualización de conocimientos, entre otros factores.

Una de las características de este modelo es que es el punto de partida de otros modelos planteados por diversos autores para evaluar la capacitación, además este modelo se lo puede dar el nivel de profundidad que desee el autor o que requiere la organización o institución, razón por la cual, es la más utilizada por las organizaciones, únicamente deben conocer las necesidades que se requieren evaluar con la ejecución de la capacitación, por lo tanto, el éxito de este proceso de evaluación depende mucho de las otras fases de la capacitación.

El segundo modelo que se analizara es el propuesto por Jack Phillips, en el que menciona un modelo conocido como el Retorno de Inversión o simplemente popularizado como ROI, mide o evalúa de los programas de capacitación en las organizaciones o instituciones públicas, enfocado en el presupuesto invertido para ejecutar el evento de capacitación frente al rendimiento económico que generará posterior a la ejecución, dicho en otras palabras es el costo-beneficio monetario de ejecutar una capacitación. Para una correcta medición es importante tener identificados indicadores de gestión cuantificables, debido a que se debe conocer los resultados expresados en valor monetario.

Este modelo utiliza las 4 fases de Donald Kirkpatrick e incluye su quinta fase denominada Retorno de la Inversión ROI, en el que su objetivo se centra en verificar cuánto representa para la organización o institución la inversión que realizó en la gestión y ejecución del evento de capacitación, para ello participan diferentes áreas de la organización como Talento Humano, Financiero, Administrativo y Planificación para cuantificar los resultados, de esta manera dentro de la organización se tiene la percepción que demanda recursos humanos y un tiempo considerable para el resultado.

El modelo propuesto por la autora Pilar Pineda establece la evaluación de la capacitación en un “Modelo holístico de evaluación de la formación” parte de responder cinco interrogantes (¿Para quién evalúo? ¿Qué evalúo? ¿Quién evalúa? ¿Cuándo evalúo? ¿Cómo evalúo?), el modelo holístico se genera de cruzar las respuestas establecidas, integrándolas como un todo, con la finalidad de proponer estrategias para plantear eventos de capacitaciones eficaces y eficientes, buscando siempre la rentabilidad para la organización o institución.

Las estrategias en este modelo de evaluación van encaminadas a buscar medir el impacto y la rentabilidad, usando dos tipos indicadores que pueden ser los económicos o los cualitativos. Las principales características de los indicadores económicos es que son fáciles de medir y cuantificar, se traducen a valores monetarios lo que son creíbles para la dirección, mientras que los indicadores cualitativos son difíciles de medir y más aún de cuantificar, no se puede traducir fácilmente en temas monetarios, sin embargo, siempre están presentes en los eventos de capacitación. En definitivas cuentas lo que se pretende es tener capacitaciones de excelencia y calidad, que repercutan en la gestión institucional y en el desempeño de los participantes.

Los tres modelos son propuestas interesantes para determinar el resultado de la capacitación en la gestión organizacional, todos parten desde una misma base teórica, que busca conocer de primera mano la reacción y el mejoramiento de conocimientos en los participantes al culminar el evento, además de definir el cambio en la conducta del participante posterior a que haya transcurrido un lapso de tiempo de haber culminado la capacitación. Para la institución el resultado de la capacitación puede establecerse en mejora de la productividad, desarrollo de proyectos, mejora en los servicios, entre otros; si la capacitación es financiada se puede incluir un nivel más de evaluación conocida como el Retorno de la Inversión, que determina cual es beneficio monetario para la organización o institución, el haber invertido en un plan de capacitación.

Las limitaciones de presupuesto en el sector público, ha ocasionado que el plan de capacitación de la Institución Pública Financiera en los últimos tres años tenga costo cero, es decir los eventos gestionados son gratuitos, mediante convenios interinstitucionales o con facilitadores internos, siendo poco factible medir el retorno de inversión debido a que no existe asignación de presupuesto para la partida de capacitación, con este antecedente el modelo que se adapta a la realidad de la institución es el propuesto por Kirkpatrick.

1.1.6. Evaluación de capacitación de Donald Kirkpatrick

El modelo de evaluación de acciones formativas planteado en los años sesenta por el profesor Donald Kirkpatrick, es el referente para que otros autores complementen su investigación científica y creen varios modelos de evaluación; es conocido como el padre de la evaluación de las acciones formativas, debido a que su modelo es usado en la actualidad por varias empresas, organizaciones e instituciones públicas. El autor plantea fases vinculadas para medir y conocer el resultado de la capacitación. El modelo busca medir los efectos de la capacitación a través de 4 niveles o fases (reacción, aprendizaje, conducta, resultado), cada una de ellas genera información relevante acerca de la gestión de la capacitación, lo importante es que entre ellas se complementan para al final contar con resultados acerca de cuan beneficioso o productivo fue el desarrollo de la acción formativa.

La Institución Pública Financiera considera como modelo factible el propuesto por el autor Donald Kirkpatrick, debido a que las primeras dos fases se vienen evaluando en casi todos los eventos de capacitación, se cuenta con un formato para medir la reacción del evento de capacitación y en la mayoría de casos se ha implementado en los eventos de capacitación una prueba de diagnóstico y final para medir la brecha de conocimiento cubierta posterior a la ejecución de la capacitación. Además, este modelo de 4 fases es el seleccionado por el MDT para elaborar la guía práctica de evaluación de la capacitación en el sector público, por lo que se seguiría con el modelo que se encuentra en aplicación desde el año 2017. La factibilidad de contar con un modelo de evaluación de capacitación interno será definida por el taller de expertos.

El autor (Kirkpatrick y Kirkpatrick 2006) explica cada uno de los niveles, plantea que los gestores de capacitación deberían planificar que resultados desean evaluar, por lo tanto, es necesario enfocarse a determinar la necesidad de la institución relacionado a lo que espera posterior a la ejecución de un evento de capacitación. Es importante mencionar que para el autor todos los niveles son importantes y tienen una incidencia sobre el siguiente nivel, de esta manera se procederá a explicar cada uno de ellos desde lo que plantea Donald Kirkpatrick en su libro “Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles”.

REACCIÓN: en este nivel la evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es evidente que la reacción de los participantes era una medida de satisfacción del cliente. Es importante obtener no sólo una reacción, sino una reacción positiva, además si los participantes no reaccionan de forma favorable, posiblemente no estarán motivados para aprender. Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa casi con toda certeza reduce la posibilidad de que ocurra. (Kirkpatrick y Kirkpatrick 2006, 43)

APRENDIZAJE: se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían conocimiento y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa, algunos formadores afirman que ningún aprendizaje tiene lugar a menos que ocurra un cambio en la conducta, si ha de producirse un cambio de conducta tiene que producirse uno o más de estos cambios. (Kirkpatrick y Kirkpatrick 2006, 44)

CONDUCTA: puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias cuatro condiciones:

1. La persona debe tener el deseo de cambiar.
2. La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
3. La persona debe trabajar en el clima adecuado.
4. La persona debe ser recompensada por el cambio.

La acción formativa puede cumplir los dos primeros requerimientos mediante la creación de una actitud positiva hacia el cambio deseado y mediante la enseñanza de las habilidades y conocimientos necesarios. La tercera condición, el clima apropiado, se refiere al supervisor inmediato del participante. (Kirkpatrick y Kirkpatrick 2006, 45)

RESULTADO: puede definirse como los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de formación. Los resultados finales pueden consistir en: un aumento en la producción, mejora de la calidad, menores costes, reducción de la frecuencia y/o de la gravedad de los accidentes, incremento de las ventas, reducción de la rotación de la plantilla y mayores beneficios. Es importante reconocer que resultados como éstos son la razón para tener acciones formativas. Podemos establecer y evaluar la conducta deseada, pero los resultados finales tienen que medirse en términos de mejoría de la moral u otros términos no financieros. Se espera que factores como una moral más alta o una mejoría de la calidad de vida en el trabajo producirán resultados tangibles como los que se acaban de describir. (Kirkpatrick y Kirkpatrick 2006, 46)

El modelo de Kirkpatrick demuestra que cada nivel cumple un objetivo específico en la evaluación, sin embargo, existen varios involucrados para que el proceso de la capacitación tenga éxito, empezando por los gestores de la capacitación que deben conocer claramente cuál es el beneficio o el resultado que esperan al ejecutar un evento de capacitación, posteriormente el participante debe tener la actitud y el convencimiento en que asistir a un evento de capacitación le aportará conocimientos, competencias, habilidades y destrezas para emplearlas en el desarrollo de sus actividades y funciones, luego el jefe inmediato será el encargado de incentivar el cambio en el participante, a través de un buen ambiente o clima laboral, deberá dar un adecuado seguimiento, motivarle y generar las facilidades para que el participante ponga en práctica lo aprendido y finalmente las autoridades de la institución y organización, quienes analizarán los resultados de las capacitaciones en términos monetarios y no monetarios, procurando siempre contar con trabajadores con un óptimo desempeño y comprometidos con la misión, visión, filosofía y objetivos estratégicos de la organización.

Evaluar los resultados de la capacitación es sin lugar a duda un factor importante para la toma de decisiones por parte de las autoridades en la Institución Pública Financiera, porque se presentan datos relacionados al incremento del desempeño en los trabajadores, incidencia de temas relevantes para la gestión institucional e identificar que eventos de capacitación son considerados de calidad para los participantes y verificar en los participantes la adquisición de conocimientos y habilidades desarrolladas.

Capítulo dos

Marco Metodológico, Aspectos legales, Análisis de Datos

2.1. Marco Metodológico

El alcance de la investigación es descriptivo, el estudio se basa en comprender las variables, a través de la generación de preguntas y análisis de datos que se generen en el taller de expertos, siendo el mecanismo utilizado para levantar información. El panel de experto es la reunión de un grupo de personas que tienen un conocimiento especializado sobre un tema específico, que en forma consensuada debe proponer una solución a un determinado problema o establecer alternativas de mejoras, en la Institución Pública Financiera se conforma con los responsables y gestores de capacitación de la Dirección Nacional, coordinadores zonales de Talento Humano, jefes de Soporte Operacional y colaboradores que tienen un elevado conocimiento sobre el subsistema de capacitación, este es el punto de partida para establecer la metodología de la evaluación de la capacitación, que pretende determinar la factibilidad de desarrollar un instrumento propio de evaluación, que se reflejará en beneficio tangible, debido a que contará con una herramienta, que determinará la incidencia de la capacitación en los resultados de la gestión institucional.

La experiencia con la cuenta los colaboradores es una fortaleza en la Institución Pública Financiera, debido a que resulta más sencillo conformar el panel de expertos, ya que cuentan con experiencia, conocimiento y han participado del primer ejercicio de evaluar a través del sistema del Ministerio de Trabajo. Se puede mencionar que los gestores y responsables de capacitación tienen conocimientos relacionados al tema de investigación porque poseen algunos años de servicio en la Institución Pública Financiera específicamente en unidades donde se gestiona la ejecución de eventos capacitación, además en muchos casos son docentes y mantienen sus bases teóricas actualizadas. Una ventaja adicional de contar con el panel de expertos, es que la mayoría de personas que serán seleccionadas, están a cargo o son responsables de la unidad de Talento Humano en cada una de sus jurisdicciones, conociendo de primera mano la percepción y requerimientos de los trabajadores y colaboradores en el área de capacitación, específicamente en lo relacionado a la evaluación de la capacitación del MDT.

El método seleccionado es el cualitativo, porque se recopila información mediante una revisión bibliográfica de las bases teóricas, los métodos o modelos de evaluación, normativa y leyes relacionadas al subsistema de capacitación y revisión de la Guía metodológica para evaluar la capacitación en el sector público; para posteriormente plantear un diseño metodológico de evaluación de capacitación que sea aplicable en la Institución Pública Financiera. Es importante la información con que cuenta la unidad de Formación, Capacitación y Desarrollo de la IPF, debido a que poseen datos relacionados a prácticas que se realizan al finalizar los eventos que se pueden relacionar con las primeras fases de la evaluación.

2.2. Normativa y base legal en el sector público

En el sector público existe normativa vinculada al subsistema de Formación y Capacitación, su finalidad es establecer lineamientos técnicos para que se homologue criterios en las Unidades Administrativas de Talento Humano – UATH's del sector público, además de establecer los mecanismos de cómo proceder en cada una de las etapas relacionadas con el subsistema de Formación y Capacitación. Adicionalmente, por medio de todos los instrumentos normativos, buscan que las UATH's administren de forma correcta y estandarizada el subsistema de Formación y Capacitación promoviendo el desarrollo profesional de los servidores públicos.

La institución pública denominada Ministerio de Trabajo es la facultada para emitir políticas y normas relacionadas con Formación y Capacitación en las instituciones públicas, además es el ente rector, por ese motivo, continuamente las instituciones públicas deben reportar los temas inherentes del subsistema de capacitación como son: la identificación de necesidades, la planificación y ejecución de capacitación, detalles de eventos no planificados de capacitación, la evaluación de la capacitación, gestión de eventos en el exterior, convenios internacionales de capacitación, entre otros.

La normativa del sector público relacionada al proceso de formación y capacitación, busca orientar a los servidores y servidoras desarrollen sus competencias técnicas, mejoren sus destrezas y habilidades, actualicen conocimientos y adquieran herramientas para desempeñar sus labores, buscando que sean competitivos como profesionales, que aporten nuevas ideas e innoven continuamente, de esa manera son un

aporte al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de cada una de las instituciones públicas que conforman el Estado.

En lo que respecta a la fase de evaluación de la capacitación, el Ministerio de Trabajo estableció un documento oficial para evaluar los procesos de Capacitación del Sector Público, cuya denominación es “Guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación en el sector público”, que se basa en el modelo evaluación de capacitación de Donald Kirkpatrick, su finalidad es que las Unidades Administrativas de Talento Humano del sector público cuenten con un instrumento que les permita estandarizar la forma de evaluar el proceso de capacitación y así evidenciar los resultados después de la gestión del evento. El MDT busco la colaboración de consultores de organismos internacionales, los cuales desarrollaron una herramienta tecnológica denominada Sistema INC, cuyas siglas significa Identificación de Necesidades de Capacitación; su funcionalidad se basa en que por una sola vez al año los servidores capacitados y sus jefes inmediatos completen formularios para determinar la transferencia y resultado de la capacitación, de esa forma el órgano rector evalúa la capacitación en el sector público.

En esta guía los lineamientos, plazos y metas de cumplimiento son determinados por el MDT, sin embargo, es supervisado por la UATH institucional o quien hiciera sus veces en los Ministerios, Secretarías, Subsecretarías o Instituciones Públicas que pertenezcan al Ejecutivo. Por lo tanto, las UATH's buscan cumplir los plazos establecidos por el ente rector, sin embargo, la herramienta tiene una particularidad en su funcionalidad debido a que se debe llenar un formulario por cada capacitación recibida y el jefe inmediato de igual manera debe poner la percepción por cada capacitación que recibió el personal de su unidad, es decir por ejemplo que si una persona participó en 5 eventos de capacitación, deberá completar 5 formularios de evaluación y su jefe inmediato debe igual completar 5 formularios de evaluación, así por cada colaborador de su unidad.

El proceso para evaluados y evaluadores genera inconvenientes porque de acuerdo a la guía se lo realiza una vez al año, ocasionando por ejemplo que un servidor que participó en 4 eventos, suponga que tuvo a lo largo del año 2 jefes inmediatos, de acuerdo a la funcionalidad de la herramienta el último jefe debe evaluar la conducta y el resultado en eventos, en los cuales no tiene la constancia que se ha producido cambios e imaginándose de igual forma algún resultado positivo en el participante. Esto genera que los datos recolectados no sean totalmente fidedignos, debido a que el último jefe completa

los formularios sin tener la evidencia de cuál fue el resultado del servidor posterior a la capacitación realizada, lo que lleva a completar esta fase de evaluación con suposiciones acerca del desarrollo del servidor, creando un sesgo en la evaluación de la capacitación.

Debido a que es un tema mandatorio establecido por el Ministerio de Trabajo, se exige que cumpla con la validación por parte de las jefaturas inmediatas, además es importante señalar que la aplicación presenta algunas inconsistencias, como la intermitencia de servicio en el periodo establecido de evaluación, falta de conocimiento de los usuarios y contraseñas asignados para el ingreso a la herramienta, no permite asignar a más de un jefe por unidad administrativa, esto ocasiona constantes reclamos por las jefaturas, ya que evalúan capacitación que ellos como responsables de unidad no pueden corroborar la transferencia y la aplicabilidad en sus puestos de trabajo, generando que el proceso se lo cumpla pero con información que no permite determinar realmente el mejoramiento en el desempeño de los servidores capacitados. Para sustentar la investigación relacionado al subsistema de capacitación y su etapa de evaluación, se establece la normativa legal del Ecuador, el mismo que consta en el ANEXO 1.

2.3. Institución Pública Financiera - IPF

La Institución Pública Financiera fue creada en el 1997 mediante decreto ejecutivo y publicado en registro oficial en el gobierno del expresidente Dr. Fabian Alarcón, su creación se debió a que se requería contar con una institución autónoma que revise, administre y controle los ingresos económicos, impuestos, aranceles, divisas económicas, además de establecer políticas económicas y tributarias, su ámbito de gestión es a nivel nacional, es decir, cuenta con representación en las 24 provincias del Ecuador, a través de direcciones zonales, direcciones provinciales y agencias de atención a la ciudadanía, gracias a ello impulsa el desarrollo del Estado, su gestión propicia el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Desarrollo.

Cuenta aproximadamente con 3200 servidores o colaboradores que trabajan en la Institución Pública Financiera, tiene una estructura orgánica por procesos que busca establecer claramente las responsabilidades y funciones de cada unidad o departamento de la institución, gracias a ello no existen tareas y funciones repetidas entre unidades, además de establecer objetivos, indicadores y entregables para que aporten al funcionamiento de la institución. Su gestión es desconcentrada, con la finalidad de

asegurar a la ciudadanía el acceso a los servicios, también cuenta con una plataforma tecnológica que permite acceder a una cantidad de servicios en línea, facilitando a la ciudadanía a que realicen trámites desde su hogar. Adicionalmente es importante mencionar, que la Institución Pública Financiera se acoge a la distribución del territorio establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, en la que se divide al territorio nacional por Direcciones Zonales y Direcciones Provinciales, de acuerdo a la siguiente distribución:

- Zona 1: Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Sucumbíos.
- Zona 2: Napo, Orellana.
- Zona 3: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza.
- Zona 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Zona 5: Santa Elena, Bolívar, Los Ríos, Galápagos.
- Zona 6: Cañar, Azuay, Zamora Chinchipe.
- Zona 7: El Oro, Loja, Morona Santiago.
- Zona 8: Guayas
- Zona 9: Pichincha

Esta distribución permite que cada zona cuente con una estructura orgánica, cuyas funciones, actividades y productos que se gestionan son descentralizadas, por ello en cada Zona, se cuenta con un representante o máxima autoridad que se denomina Director Zonal, el cual vela por el cumplimiento de las políticas, procedimientos, instructivos y lineamientos que son generados desde la Dirección Nacional que tiene su sede en la ciudad de Quito y es dirigido por la máxima autoridad quien es nombrada por el Presidente Constitucional del Ecuador.

Es importante mencionar que en la Dirección Nacional, se cuenta con una dirección de Talento Humano, dentro de su estructura orgánica tiene una Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo que se encarga de establecer lineamientos de aplicación a nivel nacional, adicionalmente como se había mencionado con anterioridad, en cada Dirección Zonal existe en una de sus provincias una Unidad Administrativa Zonal de Talento Humano que es supervisada por el Coordinador Zonal UATH y las demás provincias que conforman cada una de las zonas cuenta con un Departamento de Soporte Operacional en la que se gestionan actividades de Talento Humano y es supervisado por Jefe Provincial de Soporte Operacional. Esta distribución permite que se cuente en todas

las provincias del Ecuador, por lo menos con un gestor de Talento Humano, que es el responsable de administrar los subsistemas de talento humano; específicamente para este trabajo de investigación se analiza las actividades relacionadas al subsistema de Capacitación.

2.4. El Panel de expertos de la IPF

El panel de expertos es la reunión de personas que son especialistas en un tema específico, área de conocimiento o campo de estudio, en el cual, se propicia a que existe un intercambio de criterios, argumentos o ideas, para que entre todos se emita un juicio o se de atención a un requerimiento. En la mayoría de los casos los paneles de expertos abordan un problema específico de una organización o institución y entre la interacción de los panelistas se generan propuestas, alternativas o soluciones a determinado problema o inconveniente detectado, esto se considera como una técnica de investigación cualitativa, ya que la información obtenida es relevante y confiable porque los datos levantados son aportes de personas que trabajan en Talento Humano y que han sido partícipes del proceso de evaluación del MDT.

La Institución Pública Financiera, posteriormente a participar en el proceso de evaluación de capacitación establecido por el MDT mediante su Sistema INC, observó que la información registrada en el sistema únicamente era accesible para el ente rector, el Ministerio del Trabajo, y cuando se requirió los resultados institucionales, manifestaron que se encontraban elaborando un documento integral de los resultados de todas las instituciones públicas, es decir que la información o los resultados de la IPF, no fueron compartidos, por lo tanto, la apreciación de la evaluación de la capacitación fue de todas las instituciones públicas del Ecuador; mientras que lo que se requería es contar con esa información para tener una línea base sobre cómo se está gestionando la capacitación y cómo influye en el desempeño de los colaboradores.

Por esa razón la máxima autoridad de la IPF, encargó la responsabilidad a Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo que presente una propuesta para evaluar la capacitación institucional, para ello definió que cuenta con el apoyo total de unidades y departamentos como planificación, administrativo, financiero y tecnología, dado a que es prioridad la creación e implementación de una metodología que permita evaluar los resultados de la capacitación.

Ante la necesidad de contar con un documento institucional y dados los plazos establecidos por la máxima autoridad, la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo consciente de que cuenta con colaboradores altamente formados en tema de Talento Humano y que tiene una amplia experiencia en ese ámbito, escogió el “Taller de Expertos” como técnica para levantar información acerca de la evaluación de la capacitación, porque consideró que los gestores evidenciaron los particulares y problemas del proceso de evaluación en el Sistema INC del MDT.

Inicialmente se pretendía crear un panel de expertos únicamente con los coordinadores de las Unidades de Talento Humano Zonales, sin embargo, se determinó que existen gestores de talento humano que no son coordinadores pero que cuentan con un alto conocimiento en el área de Talento Humano y específicamente en el subsistema de Capacitación, debido a que han laborado por mucho tiempo desempeñando funciones y tareas relacionadas al subsistema mencionado; además la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo identificó algunas ventajas para la Institución Pública Financiera, el desarrollo del panel de expertos como:

- Rapidez para obtener información.
- Información fidedigna de lo que sucede en la institución.
- Colaboradores experimentos en el tema específico y con deseo de mejorar el proceso de evaluación.
- No generación de costos para la institución, ya que se utiliza recursos informáticos como plataforma de videoconferencia, para evitar costos de desplazamiento.
- Compromiso de colaboradores en desarrollar un documento institucional.

Con los antecedentes mencionados, se estableció que se conformen paneles de expertos, con colaboradores que tengan relación con Talento Humano, que ejecuten actividades de capacitación, que posean gran experiencia, que hayan participado en el proceso de evaluación de capacitación a través del Sistema INC y que compartan sus criterios y aportes sobre los siguientes puntos relacionados con la etapa de evaluación:

- Evaluación de la capacitación en el sector público.
- Uso el Sistema INC del MDT.
- Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.

- Modelos de evaluación de la capacitación.
- Desarrollo de metodología para evaluar la capacitación en la institución.

De esta manera la Institución Pública Financiera a través de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo ejecutó talleres de trabajo que tuvo una duración aproximada de 5 horas, utilizando recursos tecnológicos como videoconferencias que permitió agrupar a zonas para que participen e interactúen en proponer alternativas para el desarrollo de una metodología interna de evaluación de capacitación. Los talleres fueron moderados por dos expertos de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo con conocimiento en evaluación de capacitación, se ejecutó 5 talleres, con una participación total de 47 servidores, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 2 Taller de trabajo – Panel de Expertos IPF

Dirección	Expertos participantes	Total de participantes	Observación
Zonal 1	5	13 servidores	Taller de trabajo 1 Videoconferencia
Zonal 2	2		
Zonal 3	6		
Zona 4	5	10 servidores	Taller de trabajo 2 Videoconferencia
Zona 5	5		
Zona 6	5	10 servidores	Taller de trabajo 3 Videoconferencia
Zona 7	5		
Zona 8	4		
Zona 9	4	8 servidores	Taller de trabajo 4 Videoconferencia
Nacional	6	6 servidores	Taller de trabajo 5 Videoconferencia

Elaboración: El autor

En los talleres de trabajo realizados, previamente se envió la agenda, para que los expertos con antelación preparen sus aportes y conozcan de los temas que se iban a abordar en cada uno de los puntos relacionados con la evaluación de capacitación; por parte del moderador se preparó una pequeña presentación que tenía como finalidad dar una introducción sobre la capacitación y sus etapas, el proceso de evaluación del MDT a través de Sistema INC y la definición de la evaluación de la capacitación establecido por varios autores.

En cada uno de los talleres, se fue tratando cada uno de los temas en el orden mencionado en la agenda, no hubo límites de tiempo, sin embargo la duración promedio de los talleres fue aproximadamente de 5 horas, se respetó la participación de cada

experto, hubo temas que demandaron un mayor análisis y en los cuales establecieron diferentes propuestas, toda percepción fue bien recibida, se estableció un foro abiertos de propuestas, las cuales permitieron determinar la mejor alternativa que se ajuste a la realidad de la institución.

En cada taller de trabajo, se expusieron diferentes criterios al momento de evaluar la capacitación, muchos expertos aproximadamente el 90 % coincidieron que la gestión a través del SISTEMA INC del MDT, no es el más beneficioso debido a que la información que se genera y almacena en el aplicativo no es compartida, por lo tanto, no se puede determinar los resultados de la capacitación en la institución; coincidiendo con el criterio de la máxima autoridad de la Institución Pública Financiera.

Como constancia de los puntos tratados en los paneles de expertos, se ha elaborado actas de reunión en cada taller de trabajo (ANEXO 2), de esta manera se tiene documentado cada uno de los talleres de expertos en relación a las reacciones, opiniones y propuestas de los expertos, esto permitió procesar y analizar los datos generados para plantear una propuesta de metodología de evaluación de la capacitación.

2.5. Resultado obtenido en el taller de expertos en la IPF

Una vez que concluyeron los 5 talleres con los expertos en la IPF, se procedió a agrupar las percepciones de los expertos que fueron documentadas en las actas de reunión, de esta manera se procedió a analizar los datos que se obtuvieron y determinar la apreciación y reacción sobre la metodología del MDT a través del sistema INC. Otro factor que se evidenció es sobre las posibles mejoras al sistema, en el cual, la IPF gestionaría un documento oficial, que recogería las apreciaciones de los expertos y sus propuestas de mejoras al aplicativo sistema INC del MDT.

El panel de expertos también verificó la pertinencia de contar con un método interno para evaluar la capacitación y el mejoramiento del desempeño de los colaboradores. Para agrupar las percepciones se utilizó los puntos planteados en la agenda, de cada uno salieron algunas variables, que fueron consideradas debido a que ese factor se repitió en los 5 talleres de expertos, teniendo relación directamente con el objeto del taller, que fue conocer percepciones acerca de la evaluación de la capacitación y el desarrollo de una metodología institucional, todo eso permitió procesar los datos y convertirla en información que a continuación se procede a presentar.

2.5.1. Resultado percepción del modelo de evaluación del MDT

En este punto el panel de expertos de la IPF evaluó tres componentes (satisfacción del modelo del MDT, socialización del modelo del MDT y percepción de evaluar la capacitación), buscando conocer cuáles son sus criterios y percepciones sobre el modelo del MDT. A continuación, se presenta el resultado de cada uno de los componentes:

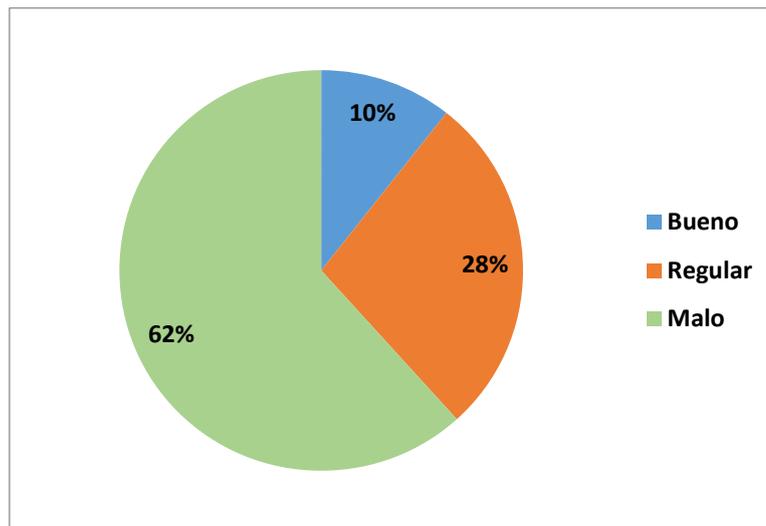
Satisfacción del modelo del MDT

Tabla 3 Satisfacción del modelo del MDT

Criterio	Nº Expertos	Porcentaje
Bueno	5	10%
Regular	13	28%
Malo	29	62%

Elaboración: El autor

Ilustración 1 Niveles de satisfacción del modelo de evaluación del MDT



Elaboración. El autor

En este criterio se consideró válida una sola percepción por experto, para determinar cuál es la percepción del modelo de evaluación de la capacitación del MDT; del total de 47 expertos que formaron parte de los talleres, un 62% que representa un total de 29 colaboradores consideraron que este modelo es malo, un 28% que representa un total de 13 colaboradores consideraron que el modelo es regular y un 10% que representa

un total de 5 colaboradores creyeron que el modelo es bueno. En esta variable se evidenció que existió un rechazo al modelo planteado por el Ministerio de Trabajo, debido a problemas en el sistema, plazos ajustados, proceso largo y tedioso, intermitencias en el sistema y el no acceso a la información generada.

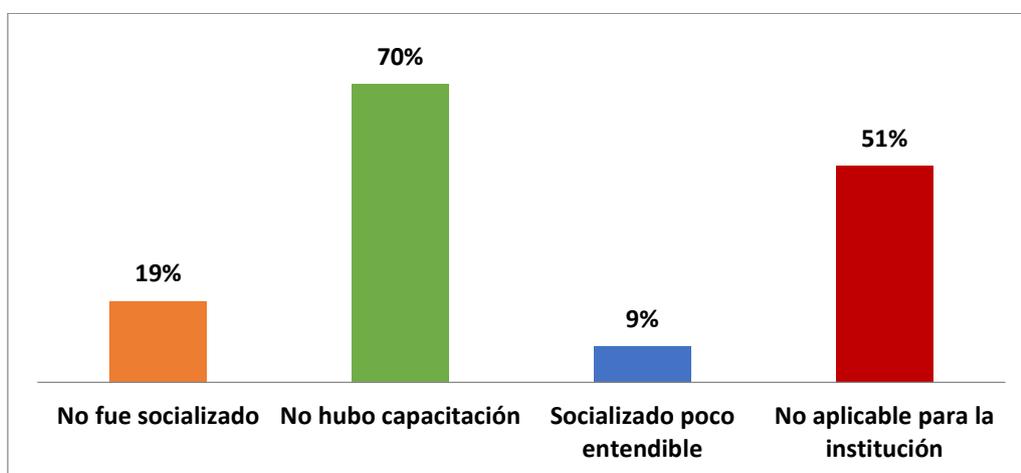
Socialización del modelo del MDT

Tabla 4 Socialización del modelo del MDT

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
No fue socializado	9	19%
No hubo capacitación	33	70%
Socializado poco entendible	4	9%
No aplicable para la institución	24	51%

Elaboración: El autor

Ilustración 2 Niveles de satisfacción del modelo de evaluación del MDT



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar si fue o no socializada la evaluación de la capacitación del MDT; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 70% que representa un total de 33 colaboradores manifestaron que no hubo una capacitación por parte del MDT para usar la herramienta informática, un 51% que representa un total de 24 colaboradores indicaron

que no es aplicable para la institución, debido a que como está conceptualizada, estaría bien para instituciones públicas pequeñas, un 19% que representa un total de 9 colaboradores dieron como respuesta que no fue socializada y un 9% que representa un total de 4 colaboradores tuvieron la percepción que fue socializada, pero no fue entendible, dificultando el uso de esta herramienta. Se evidenció por parte de los expertos que se esperaba contar con un taller de capacitación o socialización del Sistema INC, el mecanismo utilizado por el ente rector fue compartir el manual de usuario y establecer una línea de atención a consultas relacionadas al sistema, sin embargo, manifestaron que no se tuvo una respuesta oportuna y que los gestores de la capacitación debían atender requerimientos que ni para ellos eran muy claros.

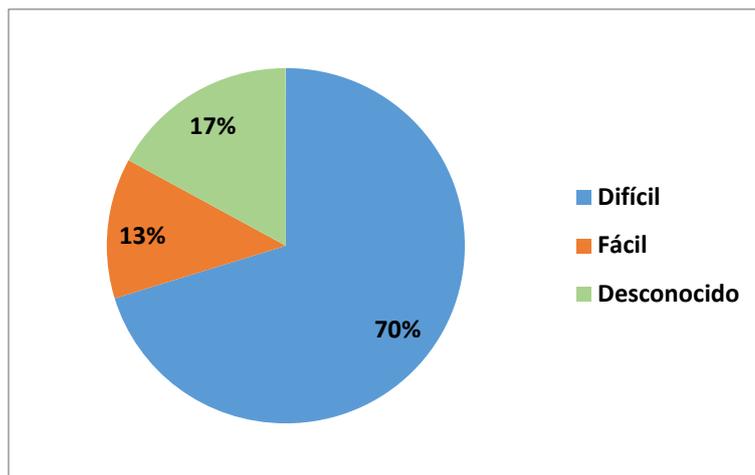
Percepción de evaluar la capacitación

Tabla 5 Percepción de evaluar la capacitación

Criterio	Nº Expertos	Porcentaje
Difícil	33	70%
Fácil	6	13%
Desconocido	8	17%

Elaboración: El autor

Ilustración 3 Percepción de evaluar la capacitación



Elaboración. El autor

En este criterio se consideró válida una sola percepción por experto, para determinar cómo consideran la fase de la evaluación de la capacitación; del total de 47 expertos que formaron parte de los talleres, un 70% que representa un total de 33 colaboradores consideraron que fue difícil, un 17% que representa un total de 8 colaboradores consideraron que fue fácil y un 13% que representa un total de 6 colaboradores dieron como respuesta que desconocían como evaluar la capacitación.

Los expertos manifestaron que la etapa de evaluación es la menos abordada debido a que en algunos casos indicaron la falta de conocimiento o la dificultad de evaluar la capacitación debido a los recursos con los que se cuenta en cada una de Unidades de Talento Humano, en razón a que demanda un tiempo considerable y al no contar con personal, prefieren pasar por alto esta etapa de la capacitación.

2.5.2. Resultado percepción de la herramienta INC del MDT

En este punto se evaluó dos componentes por parte del panel de expertos de la IPF (el uso de la herramienta del INC del MDT y la percepción del modelo de evaluación del MDT), buscando conocer cuáles son los comentarios de los expertos que han usado la herramienta, específicamente sobre el módulo de evaluación de la capacitación que forma parte del sistema de Identificación de Necesidades de Capacitación (INC), a continuación, se presenta los resultados obtenidos:

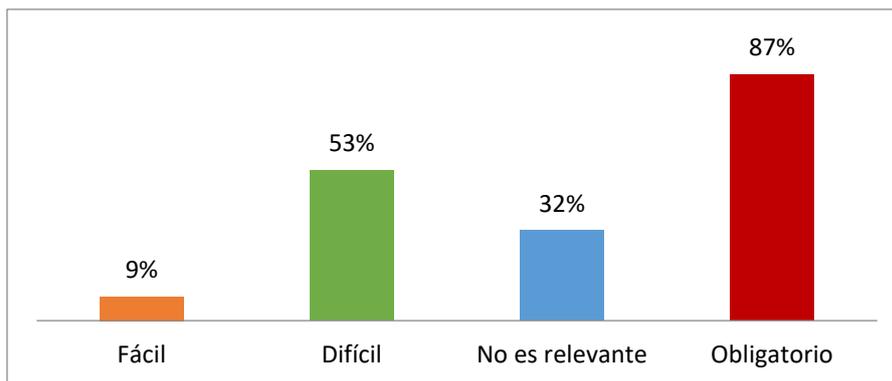
Uso de la herramienta INC del MDT

Tabla 6 Percepción uso de la herramienta INC del MDT

Criterio	Nº Expertos	Porcentaje
Fácil	4	9%
Difícil	25	53%
No es relevante	15	32%
Obligatorio	41	87%

Elaboración: El autor

Ilustración 4 Percepción uso de la herramienta INC del MDT



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar cómo fue su experiencia usando la herramienta INC del MDT; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 87% que representa un total de 41 colaboradores, manifestaron que fue obligatorio por parte de la institución rectora, en este caso el MDT, un 53% que corresponde a un total de 25 colaboradores indicaron que es difícil utilizar la herramienta, problemas con accesos, claves y disponibilidad de la misma, un 32% que corresponde un total de 15 colaboradores dieron como respuesta que este proceso no es relevante debido a que no genera un valor agregado para la institución y un 9% que corresponde a un total de 4 colaboradores tuvieron la percepción que fue fácil utilizar la herramienta INC del MDT. Las opciones de respuesta dadas por los expertos evidencian que no estuvieron de acuerdo con el proceso de evaluación que determinó el MDT, ya que este tema fue nuevo y no se tuvo claro cómo debía ser ejecutado, se encontraron inconvenientes que si hubiesen sido socializados de forma correcta se podían haber evitado.

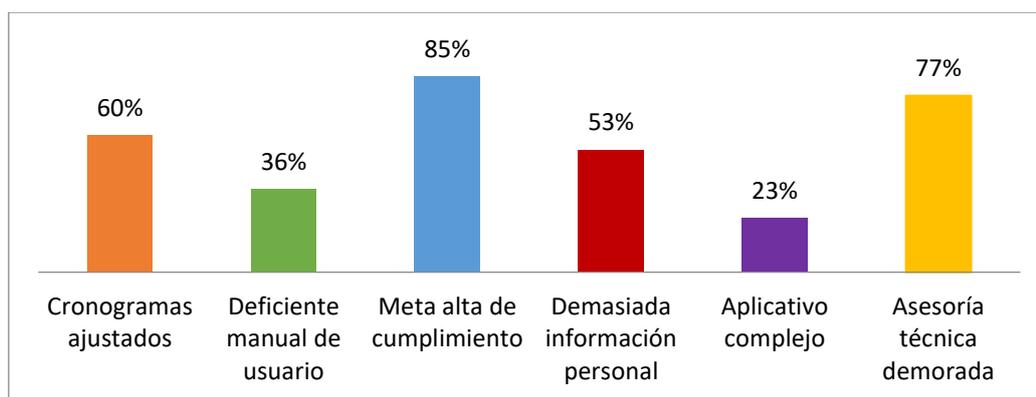
Percepción del modelo de evaluación del MDT

Tabla 7 Funcionalidad herramienta INC y modelo de evaluación del MDT

Criterio	Nº Expertos	Porcentaje
Cronogramas ajustados	28	60%
Deficiente manual de usuario	17	36%
Meta alta de cumplimiento	40	85%
Demasiada información personal	25	53%
Aplicativo complejo	11	23%
Asesoría técnica demorada	36	77%

Elaboración: El autor

Ilustración 5 Funcionalidad herramienta INC y modelo de evaluación MDT



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar su apreciación del modelo de evaluación de capacitación del MDT y sus componentes; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 85% que corresponde un total de 40 servidores manifestaron que la meta establecida por el MDT es elevada, no consideran que servidores de la institución pueden estar en vacaciones, comisiones o licencias, dificultando por ese motivo alcanzar la meta establecida, un 77% que corresponde un total de 36 colaboradores indicaron que la asesoría técnica fue demorada, es decir, consultas sobre el aplicativo o el modelo de evaluación, no fueron resueltas oportunamente, esto generó retrasos en el cronograma, un 60% que corresponde a un total de 28 colaboradores manifestaron que el cronograma fue ajustado para cumplir con el proceso solicitado, un 53% que corresponde a un total de 25 colaboradores indicaron que los formularios del MDT, solicitaba demasiada información personal, además hubo campos que no fueron entendibles pero igual había que completarlos.

Además, un 36% que corresponde a un total de 17 colaboradores no estuvieron de acuerdo con el manual de usuario del MDT, debido a que existieron muchos campos que completaron los colaboradores capacitados y sus jefes inmediatos que no se sabía que opción seleccionar y finalmente un 23% que corresponde un total de 11 colaboradores mencionaron que el aplicativo fue complejo, que se colgaba, que no guardó correctamente la información, que fue una pérdida de tiempo y que algunos colaboradores capacitados y jefaturas inmediatos completaron los formularios con información no verdadera, generando inconsistencias en la información de la institución.

2.5.3. Resultado percepción ventajas y desventajas del Sistema INC

En este punto se evaluó tres componentes por parte del panel de expertos de la IPF, en el primer componente se buscó conocer la percepción del evaluado, en el segundo componente se analizó la percepción del evaluador y finalmente el último componente se verificó la percepción de la UATH; a continuación, se presenta los resultados obtenidos:

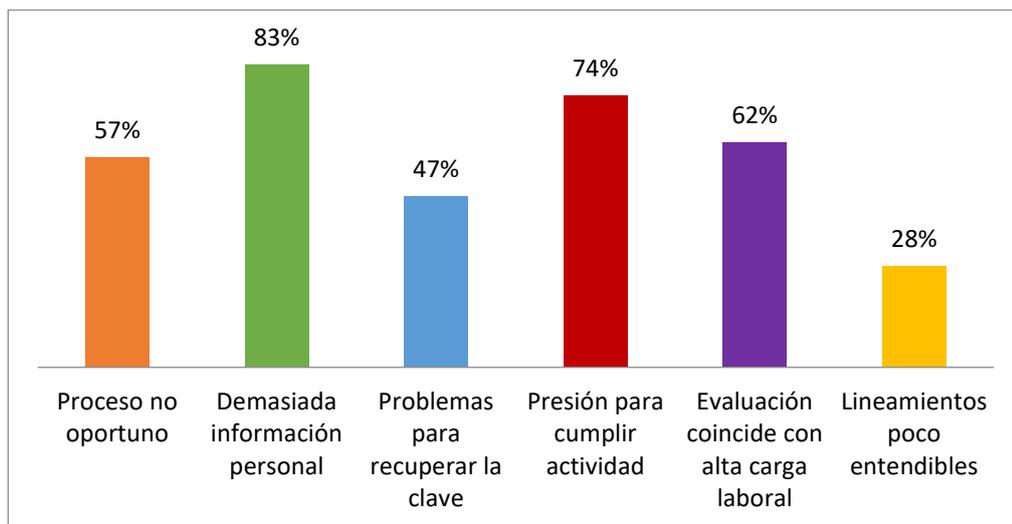
Percepción del evaluado

Tabla 8 Percepción del evaluado

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
Proceso no oportuno	27	57%
Demasiada información personal	39	83%
Problemas para recuperar la clave	22	47%
Presión para cumplir actividad	35	74%
Evaluación coincide con alta carga laboral	29	62%
Lineamientos poco entendibles	13	28%

Elaboración: El autor

Ilustración 6 Percepción del evaluado



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar su apreciación ante la percepción suya como evaluados; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 83% que corresponde un total de 39 colaboradores manifestaron que los formularios del MDT para evaluar la capacitación solicitan una cantidad elevada de información personal, volviéndolo al proceso largo, un 74% que corresponde un total de 35 colaboradores indicaron que existió presión por parte de sus jefaturas inmediatas y las unidades de talento humano para cumplir la actividad, adicionalmente mencionaron que en algún momento perdió objetividad porque únicamente se lo realizó por cumplir y no ser amonestados o sancionados, un 62% que corresponde un total de 29 colaboradores establecieron que este proceso es inoportuno ya que se lo realiza una vez al año, resultando un poco complicado acordarse de los resultados de la evaluación ejecutada el anterior periodo, además coincide con meses picos de trabajo.

Se continúa con la interpretación de los resultados obtenidos en ese componente, un 57% que corresponde un total de 27 colaboradores indicaron que el proceso es inoportuno y que se debería replantear la fecha de ejecución o sugirieron ideas que se lo ejecute en un determinado mes para la sierra y otro mes para la costa, no se debería dejar pasar tanto tiempo para determinar la transferencia y el resultado de la capacitación, además el 47% que corresponde un total de 22 colaboradores mencionaron que tuvieron problemas para acceder al sistema, recuperar su clave, generar reportes y finalmente un 28% que corresponde un total de 13 colaboradores establecieron que los lineamientos establecidos por la UATH Y MDT no fueron claros y que debía estar acompañado de un taller práctico sobre el funcionamiento de la herramienta.

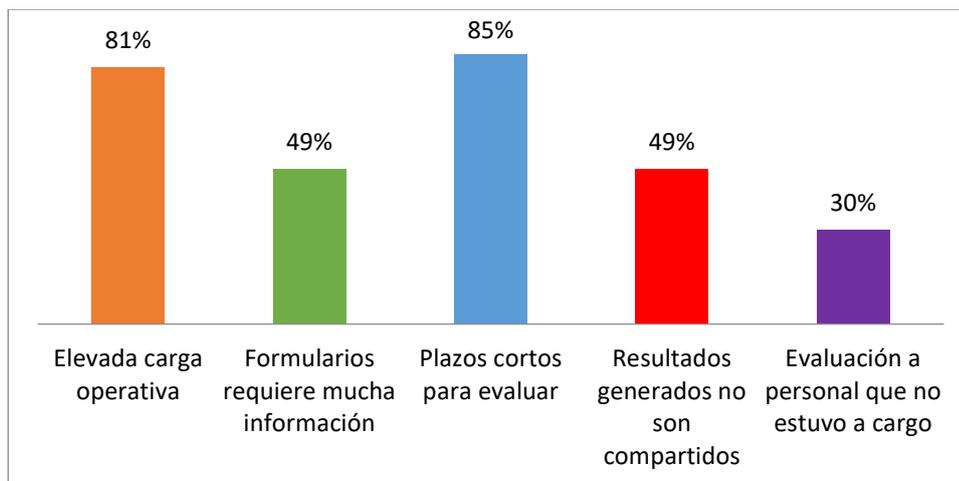
Percepción del evaluador

Tabla 9 Percepción del evaluador

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
Elevada carga operativa	38	81%
Formularios requiere mucha información	23	49%
Plazos cortos para evaluar	40	85%
Resultados generados no son compartidos	23	49%
Evaluación a personal que no estuvo a cargo	14	30%

Elaboración: El autor

Ilustración 7 Percepción del evaluador



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar su apreciación sobre el uso de la herramienta con el perfil de evaluadores y además que compartan los comentarios mencionados por sus evaluadores en cada una de las jurisdicciones; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 85% que corresponde un total de 40 colaboradores indicaron que fue muy corto el plazo para evaluar y que en algunos casos evaluaron más de 15 formularios por el equipo de colaboradores que tienen a su cargo, debido a que se registraba un formulario por persona y por capacitación recibida, el 81% que representa un total de 38 colaboradores manifestaron que este proceso implicó una alta carga operativa, no estuvieron de acuerdo que se pueda evaluar una sola vez al año, la herramienta debería estar funcional todo el año y generar alertas para evaluar en un tiempo prudente.

Además el 49% que corresponde un total de 23 colaboradores mencionaron que los formularios solicitan una cantidad elevada de información personal, el mismo 49% que representa un total de 23 colaboradores mencionaron que los resultados de la evaluación no fueron compartidos, generando inquietud de conocer como fue el proceso y de qué manera influye en el desempeño del personal y finalmente el 30% que corresponde un total de 14 colaboradores manifestaron que evaluaron a gente que no estuvo a su cargo, que por cumplir con lo establecido por el ente rector y conforme a la funcionalidad de la herramienta, evaluaron a los colaboradores capacitados ya que eran los últimos jefes.

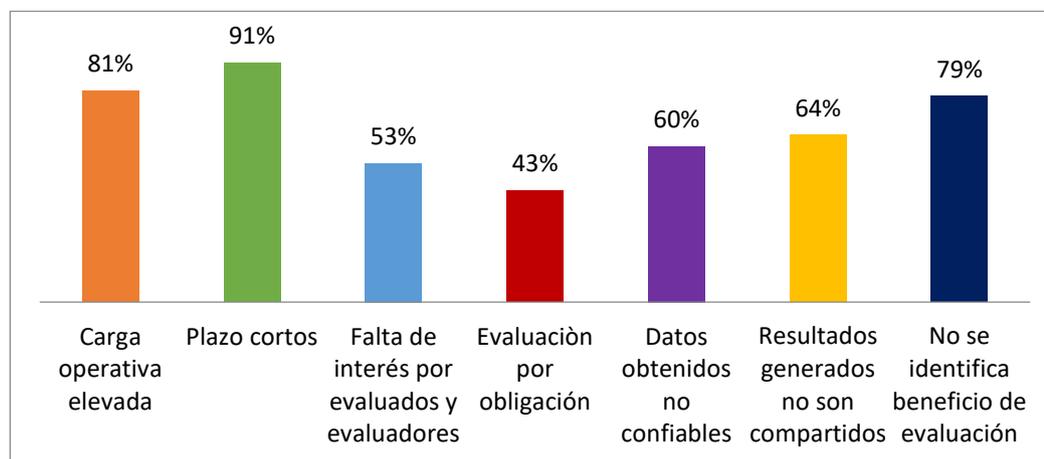
Percepción de la UATH

Tabla 10 Percepción de la UATH

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
Carga operativa elevada	38	81%
Plazos cortos	43	91%
Falta de interés por evaluados y evaluadores	25	53%
Evaluación por obligación	20	43%
Datos obtenidos no confiables	28	60%
Resultados generados no son compartidos	30	64%
No se identifica beneficio de evaluación	37	79%

Elaboración: El autor

Ilustración 8 Percepción de la UATH



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar su apreciación como UATH acerca del uso de la herramienta y como fue atender consultas de los evaluados y evaluadores; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 91% que corresponde un total de 43 colaboradores indicaron que fue muy corto el plazo para evaluar, además que coincidió el proceso de evaluación con programación del primer trimestre de las unidades como presentar informes de gestión o preparar el plan operativo anual, entre otros; un 81% que equivale un total de 38 colabores mencionaron que fue alta la carga operativa en la UATH para dar el seguimiento y atender los requerimientos relacionados con el proceso de evaluación planteado por MDT, un

79% que representa un total de 37 de colaboradores mencionaron que no identificaron cual fue el beneficio de evaluar la capacitación mediante esta herramienta.

Además un 64% que corresponde un total de 30 colaboradores manifestaron que los resultados generados no fueron compartidos y que únicamente fueron analizados por el MDT para presentar un informe consolidado sobre la evaluación de la capacitación en el sector público, un 60% que equivale un total de 28 colaboradores indicaron que los datos obtenidos no fueron plenamente confiables debido a que los formularios de evaluación, en algunos casos los mismos evaluadores mencionaron que fueron completados por compañeros y asistentes, lo que les importaba únicamente fue aparecer como cumplidos en la estadística de la UATH, también un 53% que representa un total de 25 colaboradores establecieron que hubo poco interés por los evaluados y evaluadores y finalmente un 43% que corresponde un total de 20 colaboradores consideraron que este proceso se lo realizó de manera obligatoria y con metas excesivas de cumplimiento.

2.5.4. Resultado percepción sobre una propuesta de metodología institucional para evaluar la capacitación

En este punto se evaluó tres componentes (percepción sobre una nueva metodología institucional para evaluar la capacitación, percepción sobre el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick y percepción acerca de los beneficios que esperan sobre el desarrollo de una nueva metodología de evaluación), por parte del panel de expertos de la IPF, en el mismo se abordó la posibilidad de proponer por parte de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo una metodología institucional de evaluación de capacitación, que complementaría a la evaluación exigida por el MDT; a continuación se presenta los resultados obtenidos:

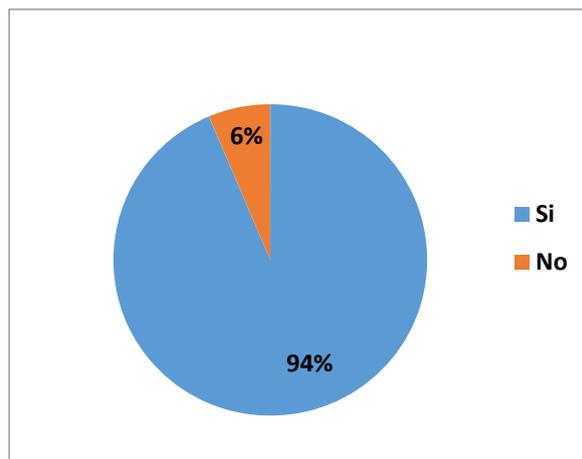
Percepción sobre una metodología institucional para evaluar la capacitación

Tabla 11 Percepción nueva metodología de evaluar la capacitación

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
Si	44	94%
No	3	6%

Elaboración: El autor

Ilustración 9 Percepción nueva metodología de evaluar la capacitación



Elaboración. El autor

En este criterio se consideró válida una sola percepción por experto, para determinar la posibilidad de contar con una nueva metodología institucional para evaluar la capacitación; del total de 47 expertos que formaron parte de los talleres, un 94% que corresponde un total de 44 colaboradores estuvieron a favor de que se desarrolle una nueva metodología de evaluación de eventos de capacitación y apenas un 6% que representa un total de 3 colaboradores indicaron que no deseaban la implementación de una nueva metodología para evaluar la capacitación, debido a que en el momento que se dio el proceso de evaluación del MDT estuvieron con menos recursos, en razón de que sus colaboradores estuvieron de vacaciones o no estaban con su estructura completa, por esas razones debieron redoblar esfuerzos para cumplir con lo establecido por el ente rector, además propusieron que todas estas observaciones se envíe al MDT para una posible actualización y mejoramiento de la herramienta para de esta manera continuar utilizando el Sistema INC del Ministerio del Trabajo.

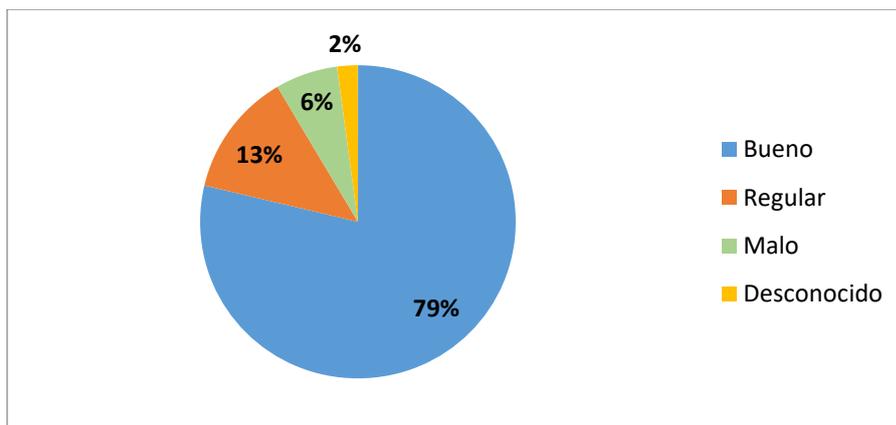
Percepción sobre el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick

Tabla 12 Percepción sobre modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
Bueno	37	79%
Regular	6	13%
Malo	3	6%
Desconocido	1	2%

Elaboración: El autor

Ilustración 10 Percepción sobre modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick



Elaboración. El autor

En este criterio se consideró válida una sola percepción por experto, para determinar cuál es su apreciación acerca del modelo de evaluación de la capacitación propuesta por Donald Kirkpatrick, basado en 4 niveles y considerado por el MDT; del total de 47 expertos que formaron parte de los talleres, un 79% que equivale un total de 37 colaboradores consideraron que es buena metodología, además se alinearía a lo propuesto por el ente rector, un 13% que representa un total de 6 colaboradores indicaron que la metodología es regular, debido a que se debería proponer la medición del retorno de la inversión, un 6% que corresponde un total de 3 colaboradores indicaron que es mala la metodología, basándose en que la experiencia a través del Sistema INC del MDT y finalmente un 2% que corresponde a un 1 colaborador manifestó que no conocía del modelo y que tampoco entendió de los niveles cuando empleó el sistema INC del MDT.

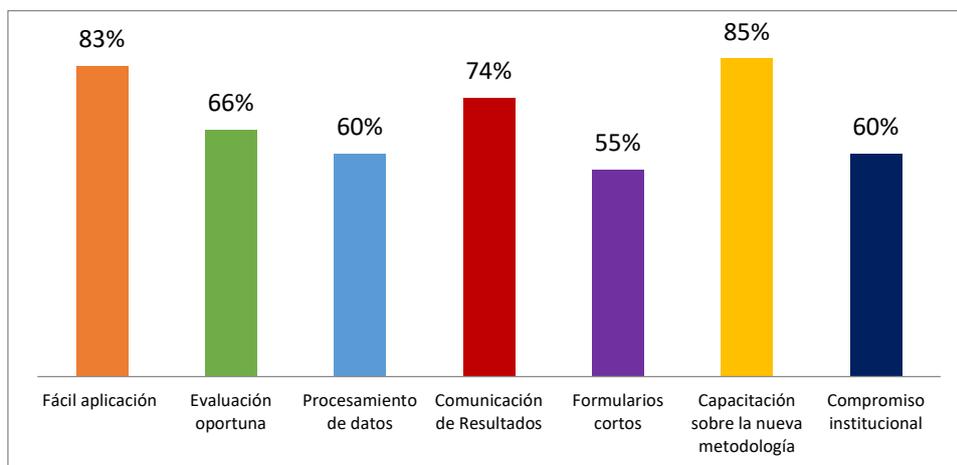
Percepción sobre beneficios esperados con una nueva metodología

Tabla 13 Percepción sobre beneficios esperados

Criterio	N° Expertos	Porcentaje
Fácil aplicación	39	83%
Evaluación oportuna	31	66%
Procesamiento de datos	28	60%
Comunicación de Resultados	35	74%
Formularios cortos	26	55%
Capacitación sobre la nueva metodología	40	85%
Compromiso institucional	28	60%

Elaboración: El autor

Ilustración 11 Percepción sobre beneficios esperados



Elaboración. El autor

En este criterio se consideraron válidas más de una percepción por experto, para determinar su apreciación como responsables UATH y gestores de capacitación, lo que esperarían de la creación e implementación de una nueva metodología de evaluación de capacitación; del total de expertos que formaron parte de los talleres, un 85% que corresponde un total de 40 colaboradores indicaron que es importante que se capacite sobre la nueva metodología, que se ejecute talleres prácticos previo al lanzamiento de la metodología, esto aportará a verificar cualquier particular y se podrá unificar criterios acerca de brindar una asesoría estandarizada a nivel institucional, un 83% que representa un total de 39 colaboradores mencionaron que sería de gran utilidad que la metodología sea de fácil aplicación, sin necesidad de que sea un proceso engorroso, que sea flexible en el caso de requerir adelantar o retrasar la evaluación, un 74% que equivale un total de 35 colaboradores manifestaron que los resultados sean comunicados en la institución a través de informe y que se generen planes de acción para proponer mejoras a los eventos de capacitación y además se promueva eventos que impulsen el desarrollo de los colaboradores de la Institución Pública Financiera.

Además un 66% que representa un total de 28 colaboradores solicitaron que la evaluación sea oportuna, es decir que no se establezca una fecha determinada en el año para la evaluación, sino que se lo realice constantemente conforme se vaya ejecutando los eventos de capacitación, un 60% que equivalen un total de 28 colaboradores

expresaron que el procesamiento de datos sea objetivo y que exista un compromiso institucional para que la fase de evaluación de la capacitación sea confiable, no se genere sesgo para que cumpla con su objetivo de establecer como influye la capacitación en lograr los objetivos institucionales y en el desarrollo y mejora del desempeño de los colaboradores y finalmente un 55% que corresponde un total de 26 colaboradores mencionaron que los formularios contengan información relevante y no sean tan extensos como los del MDT.

2.6. Beneficios de evaluar la capacitación en la IPF

Después de la tabulación de resultados que se efectuó en el taller de expertos de la Institución Pública Financiera, se determinó que es indispensable contar una metodología institucional para evaluar la capacitación, debido a que necesario tener una situación inicial o también conocida como línea base que permita en lo posterior comparar como ha ido evolucionando la gestión de los eventos de capacitación, de esta manera se corroborará si los eventos ejecutados de capacitación aportan en los colaboradores con actualización de conocimientos, desarrollo de destrezas, competencias técnicas y comportamentales.

Adicionalmente la evaluación de la capacitación debe ser gestionada adecuada y eficientemente para que sea una herramienta útil para la institución, en gran medida aportará a que los colaboradores que hayan participado en un buen proceso de capacitación, se alineen a los objetivos, misión y visión de la institución, de esta manera se tendrá colaboradores que estén comprometidos con la institución; ellos en cambio recibirán competencias, actualización de conocimiento y mejora en sus capacidades para que sean más competitivos en el entorno laboral, relacionándose directamente en el buen desempeño del cargo que ocupan.

La evaluación permite observar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las acciones formativas, contemplando factores como logística, duración del evento, temática abordada, conocimiento del facilitador, recursos multimedia, metodología de enseñanza, entre otros, procurando que la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo establezca capacitaciones que generen un alto impacto en el rendimiento y desempeño de los colaboradores de la IPF; además la acción inmediata posterior a evaluar la capacitación es mejorar el evento, considerando como el desarrollo, actualización o

profundización en temas específicos, también se podría determinar que un evento no está generando el resultado esperado o agregando un valor a la institución o colaboradores y se podría decidir cancelar o suspender el evento de capacitación.

Otro beneficio que se pretende observar con el desarrollo de una metodología de evaluación de capacitación institucional es determinar la eficiencia de todo el ciclo o proceso de la capacitación desde la detección de necesidades, elaboración del plan de capacitación, ejecución del plan de capacitación y evaluación, se verificará que fase del proceso de capacitación tiene oportunidades de mejora; la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo tomará acciones correctivas para que exista un proceso integral que propicie mejorar el desempeño de los colaboradores. El análisis, resultados y planes de acción de la evaluación deberán ser puestos en conocimiento de las autoridades para que tomen decisiones vinculadas al perfeccionamiento del proceso para que apoye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación de la capacitación, también repercute directamente en el comportamiento, proceder y accionar de los colaboradores en sus actividades y labores diarias, al evaluar cada nivel se va obteniendo más información que permite corroborar que este proceso es importante para mejorar el desempeño; entre los principales aspectos considerados como beneficio se tiene:

- Mejoramiento de los conocimientos técnicos.
- Desarrollo de habilidades.
- Comprobar el progreso de destrezas del colaborador.
- Mayor compromiso institucional.
- Colaboradores satisfechos por capacitaciones de calidad.
- Óptimo rendimiento para desempeñar tareas, productos y servicios.
- Aumento de la productividad del colaborador.
- Motivación de los colaboradores para desempeñar sus funciones diarias.
- Cierre de brechas de conocimientos entre lo que sabe el colaborador y lo que requiere su puesto.
- Capacidad para resolver problemas en la institución.
- Dotarles de conocimiento para que sean innovadores y creativos.
- Talento Humano que posea información actualizada y competitivo en el ámbito laboral.

Ante los diversos beneficios de la evaluación de la capacitación, es una prioridad para la institución contar con una metodología interna, que permita conocer los resultados de la gestión realizada referente a la planificación y ejecución de eventos de capacitación en sus colaboradores, esto sustenta a los resultados obtenidos en el panel de expertos de la IPF; por ese motivo, es necesario el desarrollo de una metodología de evaluación de capacitación que se adapte y satisfaga las necesidades de la Institución Pública Financiera.

Capítulo tres

Elección y Propuesta de una metodología

Según los resultados obtenidos en los talleres de expertos y los beneficios mencionados en el anterior capítulo, se evidencia la necesidad de contar con una metodología de evaluación de capacitación institucional, que permita al interno medir el resultado real de la capacitación en la Institución Pública Financiera. Al tener un modelo de evaluación establecido por el ente rector el Ministerio de Trabajo, se continuará realizando la gestión en el Sistema INC, cumpliendo las políticas, plazos, normas y lineamientos establecidas en la LOSEP, Reglamento de la LOSEP, Norma Técnica del Subsistema de Capacitación y la Guía metodológica para evaluar eventos de capacitación en el sector público.

Para la Institución Pública Financiera es importante y prioritario desarrollar un instrumento que permita procesar los datos relacionados a la ejecución de los eventos de capacitación, su finalidad es conocer cómo influye en los resultados institucionales, de esa manera se podrá rectificar, mejorar o actualizar eventos de capacitación o a su vez eliminar ciertos eventos que no generen un valor agregado a los intereses de la IPF; además, el desarrollo de la metodología se direcciona a que los colaboradores de la institución posean los conocimientos necesarios, competencias y habilidades para que puedan desempeñar de forma óptima sus funciones y labores.

3.1. Elección de la metodología

Un factor importante a considerar es que en la Institución Pública Financiera no cuenta con inversión en la partida de capacitación, por lo tanto, las capacitaciones tienen costo cero, generando un inconveniente al buscar medir la rentabilidad. La gestión que realiza la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo es buscar alianzas estratégicas con organismos internacionales, instituciones públicas, organismos sin fines de lucro, centros de formación y universidades para ejecutar eventos de capacitación que sean sin costo, pero se encuentren alineados a los intereses institucionales, por ese motivo, lo que se buscaría en la IPF es medir los resultados cualitativos al gestionar la capacitación.

La metodología de evaluación de capacitación seleccionada será el modelo de Donald Kirkpatrick, debido que es el mismo modelo que utiliza el ente rector, además que los responsables de las UATH y la mayoría de los gestores de capacitación conocen los niveles que plantea el autor. Otro criterio que apoya a la selección de la metodología es que es aplicable en la IPF, debido a que los dos primeros niveles (reacción y aprendizaje) ya se los ejecuta en la gestión de los eventos de capacitación, por lo tanto, únicamente se complementaría el proceso de evaluación con el desarrollo del nivel tres y cuatro (transferencia y resultados).

Esta metodología se basará en los 4 niveles planteados por Donald Kirkpatrick (1. Reacción, 2. Aprendizaje, 3. Transferencia y 4. Resultados), además que se incluirá en cada uno de los niveles las interrogantes propuestas por Pilar Pineda para explicar a mayor profundidad la metodología de evaluación. Será un complemento al modelo de evaluación de la capacitación establecido por el MDT que se lo ejecuta año a año a través del sistema INC; es importante mencionar que se revisará y actualizará los formatos y cuestionario que son utilizados en el nivel 1 y 2, en el nivel 3 y 4 se establecerá formatos y formularios propios para evaluar; la información proporcionada será compartida con las unidades, departamentos y direcciones; será un proceso vinculante con todos los colaboradores de la institución, ellos serán los encargados de proponer mejoras a la metodología con el objetivo de ir afinando el instrumento, que busca ser un apoyo a la gestión institucional, aportando e información valiosa para que las autoridades decidan con objetividad sobre el futuro de colaboradores, jefaturas, gestores de capacitación, los expertos, ya que son el principal recurso para que todos los objetivos y metas se cumplan.

3.2. Desarrollo de la metodología

3.2.1. Objetivo

Medir los resultados alcanzados por los colaboradores que accedieron a la capacitación, con la finalidad de evidenciar cuanto de lo aprendido se aplica en el desempeño del colaborador, además de identificar que procesos de capacitación deben ser mejorados o actualizados, en busca de promover la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos.

3.2.2. Alcance

La Metodología de Evaluación de la Capacitación es aplicable para eventos de capacitación en cualquier modalidad, no contempla los eventos en que los colaboradores asistan como delegados a talleres, mesas de negociación, paneles, simposios o para cumplir tareas oficiales de la institución, en otros eventos internacionales a los que la Institución Pública Financiera - IPF haya sido invitada como participante, expositor o ponente. Se considera únicamente a los eventos que formen parte del plan anual de capacitación, en el cual, de ser posible se determinará el nivel al cual se evaluará la capacitación, para ello se coordinará entre la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo y una contraparte que puede ser la unidad, departamento o dirección que haga las veces de requirente

3.2.3. Normas y disposiciones

- Lo establecido en este documento es de aplicación obligatoria para todos los colaboradores de la IPF relacionados a la ejecución de este proceso.
- Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en este documento deberán ser complementados o suplidos por las disposiciones del marco normativo vigente.
- El responsable de la Coordinación de Formación Capacitación y Desarrollo tiene como obligación identificar la actualización del presente documento y sus relacionados, acorde a la gestión operativa.
- Las jefaturas tienen que comunicar cualquier novedad a su equipo de trabajo, además de cumplir los plazos establecidos en la metodología.
- El panel de expertos deberá reunirse por lo menos dos veces al año para revisar la metodología de ser necesario generar una actualización
- Todos los formatos especificados en este documento se encuentran consolidados en la sección de anexos.
- La Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo en el caso de la Dirección Nacional; las Unidades Administrativas de Talento Humano - UATH en el caso de las Direcciones Zonales y el Departamento de Soporte Operacional en el caso de las Direcciones Provinciales son las responsables de velar por la aplicación de lo establecido en el presente documento.

- Las unidades ejecutoras cumplirán lo establecido en el presente documento, además generarán reportes que enviarán a la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo; adicionalmente darán el apoyo técnico a los colaboradores de su jurisdicción en los aspectos relacionados a la Metodología de evaluación para eventos de capacitación en el desempeño del personal
- La Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo, consolidará los reportes y emitirá un informe anual con los resultados obtenidos de la medición de la evaluación de la capacitación.
- La máxima autoridad será el único que podrá modificar o mover los plazos establecidos en la metodología.
- El informe y plan de acción será revisado y analizado por un comité de evaluación de la Capacitación, que estará conformado por delegados de la Dirección de Talento Humano, Dirección de Planificación, Dirección Administrativo y Dirección Financiero; con el aval de los delegados, se procederá a presentar el respectivo informe de resultados a la máxima autoridad para la respectiva aprobación.
- Los insumos internos para la implementación de la metodología serán facilitados por las unidades respectivas que estén a cargo de la información.
- En el caso de disposición de la máxima autoridad se podrá complementar esta metodología para evaluar los programas de formación que se ejecuten en la IPF y en que los colaboradores participen con el aval o en representación de la institución.
- Las actividades establecidas en esta metodología no interferirán en la fase de evaluación de la capacitación establecida por el Ministerio del Trabajo, al contrario, será un complemento la una de la otra.

3.2.4. Niveles de la metodología

Esta metodología de evaluación de capacitación se aplicará el modelo planteado por Donald Kirkpatrick, alineándose además a la “Guía Metodológica para Evaluar los procesos de Capacitación del Sector Público” emitida por el Ministerio de Trabajo; en el que menciona un modelo que básicamente utiliza 4 niveles de evaluación de la capacitación:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Conducta
4. Resultados

El Modelo Kirkpatrick propone la evaluación de la formación a cuatro niveles, que representan una secuencia coherente de evaluar la formación y capacitaciones. Cada nivel es importante y tiene una incidencia sobre el nivel siguiente, según se avanza y se pasa de un nivel a otro, el proceso se hace más complejo, conlleva más tiempo y se requiere mayor dedicación de recursos para completar los niveles.

Es importante mencionar que mientras se avanza en los niveles se proporciona información más valiosa e importante, por este motivo, considerando los recursos asignados como gestores de capacitación para evaluar eventos en cada una de las jurisdicciones de la Institución Pública Financiera, se establece una clasificación en la que se define hasta nivel se ejecutará cada tipo de evento de capacitación, considerando además como factor importante la duración de la acción formativa.

A. Evento de Participación

	Tipo	Reacción	Aprendizaje	Conducta	Resultados
	Inducción	x			
	Réplica	x			
Capacitación Interna	Taller (4 - 7 horas)	x			
	Seminario (8-24 horas)	x			
	Curso (25 horas en adelante)	x		x	
Capacitación Externa	Seminario (8-24 horas)	x		x	
	Curso (25 horas en adelante)	x		x	x

Los eventos de participación tienen la particularidad que son eventos de asistencia en los cuales, no existe una prueba de diagnóstico o una prueba final, por lo común son capacitaciones asociados al desarrollo de competencias; por este motivo el nivel de aprendizaje en estos tipos de eventos no será evaluado o medido.

B. Evento de Aprobación

	Tipo	Reacción	Aprendizaje	Conducta	Resultados
Capacitación Interna	Taller (4 - 7 horas)	x			
	Seminario (8-24 horas)	x	x		
	Curso (25 horas en adelante)	x	x	x	x
Capacitación Externa	Seminario (8-24 horas)	x	x	x	x
	Curso (25 horas en adelante)	x	x	x	x

Los eventos de aprobación tienen la particularidad que en la mayoría de casos se realiza una prueba de diagnóstico y una prueba final, permitiendo conocer inmediatamente culminada la acción formativa la brecha que fue cubierta en cada uno de los participantes, generando información importante en el segundo nivel.

3.2.5. Desarrollo de la metodología de evaluación de la capacitación

La metodología interna propuesta por la Institución Pública Financiera se basará en el modelo de 4 niveles planteado por Donald Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, conducta y resultados), además para sustentar y profundizar el desarrollo de esta metodología se utilizará las interrogantes planteadas por Pilar Pineda en su modelo holístico (¿Para quién evalúo? ¿Qué evalúo? ¿Quién evalúa? ¿Cuándo evalúo? ¿Cómo evalúo?). De esta manera se pretende que la metodología sea un instrumento que genere datos valiosos relacionados a la gestión de la capacitación frente a los resultados

esperados por la IPF, además evidenciar la mejora en el desempeño de los colaboradores que han sido capacitados.

3.2.5.1.Reacción – Primer Nivel

En el nivel de reacción su objetivo es determinar la satisfacción de la capacitación apenas culmine el evento, además de conocer la percepción de los participantes frente a:

- Calidad del evento de capacitación o programa de formación.
- Desempeño del facilitador o facilitadores.
- Herramientas y metodología empleada por los facilitadores.
- Lugar de la acción formativa.
- Duración de la acción formativa.
- Material utilizado en la acción formativa.
- Intención de aplicabilidad.
- Logística.

La Institución Pública Financiera utiliza como base el formato para evaluar la reacción establecido por el MDT, sin embargo, se complementa aquel formato con campos requeridos por la IPF, debido a que se desea conocer específicamente datos e información relacionados al proceso de gestión de la capacitación, considerando factores previos al desarrollo del evento hasta la culminación del mismo.

¿Para quién evaluó?

La evaluación en este nivel esta direccionado a la Coordinación de Capacitación, Formación y Desarrollo de la IPF, debido a que es sumamente importante para conocer las percepciones, comentarios y sugerencias de los capacitados, para tomar medidas correctivas en el caso de ser necesario y mejorar inmediatamente para el desarrollo de los próximos eventos de capacitación.

¿Qué evaluó?

Se evalúa el grado de satisfacción de los participantes al participar en un evento de capacitación, considerando factores como carga horaria, oportunidad de la acción formativa, logística, metodología de aprendizaje usado, conocimiento del facilitador, material y recursos multimedia utilizados.

¿Quién evalúa?

Los participantes son los responsables de evaluar este nivel, en el que dan su impresión y apreciación sobre el evento ejecutado. Para ello la IPF previamente asigna un gestor de capacitación para el evento, el mismo que se encarga oportunamente de determinar el grupo objetivo y gestionar los formularios necesarios para la evaluación, puede apoyarse en el facilitador o instructor para realizar la evaluación. El gestor de capacitación tiene responsabilidad de tabular los resultados obtenidos de los formularios.

¿Cuándo evalúo?

La evaluación se la realiza inmediatamente finalizada la capacitación, se sugiere que el gestor de la capacitación asista al finalizar el evento de capacitación con los formularios impresos de evaluación. En el caso que no pueda evaluarse el mismo día que finaliza el evento, se deberá gestionar la evaluación a los participantes máximo en los siguientes 3 días, debido a que aún los datos que se recolectaran serán fidedignos y permitirá conocer el porcentaje de satisfacción.

¿Cómo evalúo?

Para evaluar se utilizará los formatos y formularios establecidos en el ANEXO 3, específicamente los dos que se relaciona con el primer nivel – reacción, el encargado de la gestión del evento de capacitación será el que entregue el formato impreso si el evento es presencial o envíe el mismo formato por correo electrónico si el evento es virtual o en el caso que no lo pudo realizar el día que finalizó la acción formativa. Cuando los eventos son semipresenciales, queda a decisión del encargado de la gestión del evento determinar cuál será la manera de evaluar la reacción, es indispensable que esta evaluación se realice cuando finalice el evento de capacitación, ya que aporta con datos fiables de la percepción de los participantes en relación a la gestión de la acción formativa.

Cuando se cuente con los formatos de resultados registrados por los participantes de la acción formativa, el encargado de la gestión del evento de capacitación será el responsable de tabular los resultados en el formato establecido y con los resultados obtenidos se procederá a notificar mediante correo electrónico al facilitador o a los facilitadores, donde se proporcionará el porcentaje que obtuvieron como resultado de la

tabulación y su ponderación, con la finalidad de que el facilitador cuente con una retroalimentación de primera mano, en el caso que sea necesario y, dependiendo del resultado, pueda mejorar o corregir algún factor que produjo un resultado no favorable por parte de los participantes. Además, cualquier aspecto logístico que generó algún malestar en los participantes, en esta instancia será evidenciable y permitirá comunicar a los gestores de los eventos de capacitación para mejorar y solventar cualquier particular.

3.2.5.2. Aprendizaje – Segundo Nivel

En el nivel de aprendizaje su objetivo es medir la obtención de conocimientos por parte de los participantes, se puede utilizar diferentes instrumentos, sin embargo, todo depende del objetivo de la capacitación y de la metodología escogida por el facilitador, comúnmente en este nivel se determina el incremento de conocimientos o desarrollo de competencias, relacionando con que al iniciar el evento se tiene un nivel de conocimiento o destreza y al culminar en la mayoría de caso exista una mejora.

¿Para quién evaluó?

La evaluación en este nivel está dirigido a los participantes de la acción formativa, debido a que en ellos se puede determinar si el aprendizaje fue receptado, evidenciando a través de la obtención de nueva información, actualizando de conocimientos, desarrollo de habilidades, técnicas y destrezas. La motivación de los participantes es que al culminar la acción formativa, puedan emplear lo aprendido para realizar de mejor forma su trabajo.

¿Qué evaluó?

En este nivel se evalúa el objetivo de la acción formativa, es decir si cumplió con los requerimientos o necesidades de los participantes, además de elementos como los recursos pedagógicos utilizados por los facilitadores y las competencias adquiridas por los participantes y sus actitudes. Se debe identificar desde un inicio, cuales son los objetivos generales y específicos en una acción formativa, para verificar si se alcanzó en este nivel lo esperado. Con la evaluación se pretende revelar si existe brecha conocimientos en los participantes comparado con lo que requiere el cargo, además con los datos obtenidos se puede mencionar cual fue el promedio de brecha de conocimiento cubierto por el evento de capacitación.

¿Quién evalúa?

La evaluación es realizada por el facilitador o instructor, el mismo que debe preparar el instrumento de evaluación, basándose en lo que requiere la Institución Pública Financiera, para lo cual el gestor de la capacitación puede participar en el diseño del instrumento de evaluación, considerando como alternativas como cuestionarios, test, pruebas, desarrollo de proyecto, resoluciones de casos, entre otros. Dependiendo de la capacitación se puede evaluar al iniciar y al culminar la capacitación, en todo caso por lo menos se deberá evaluar al final.

¿Cuándo evalúo?

En este nivel la evaluación de diagnóstico o pre test debe realizarse siempre al iniciar el evento de capacitación, se sugiere que se lo realice luego de la presentación del facilitador o cuando se socializa los objetivos y alcances esperados de la acción formativa, en cambio para la evaluación final o post test se lo realiza cuando este por culminar la acción formativa, la recomendación es que se lo realice por lo menos dos horas antes de que finalice el evento, debido a que cuentan con un tiempo prudencial para realizar la evaluación de aprendizaje, además con un tiempo óptimo para realizar la evaluación de reacción y clausura del evento de capacitación.

¿Cómo evalúo?)

Para evaluar la capacitación se realizará a través de un pretest o de diagnóstico y un post-test o final, se sugiere que sea un test de entre 10 a 15 preguntas que será aplicada al iniciar y finalizar el evento, se sugiere que se utilice un test de respuesta simples (verdadero o falso) o un test de respuestas múltiples (varias opciones de respuestas) por su facilidad al momento de tabular resultados, sin embargo, es aceptado también los cuestionarios con preguntas abiertas, en la que los participantes pueden responder acuerdo a su criterio o interpretación, siempre apegado al contenido y a la teoría del tema tratado.

El facilitador o el responsable de la gestión del evento obtendrá un promedio de las respuestas correctas e incorrectas por cada una de las preguntas que conforman el pretest y post-test; los resultados promedios de cada pregunta se trasladará al formato establecido, los datos obtenidos en los test proporcionará gráficos dinámicos que deberán

ser utilizados en un informe de resultados de aprendizaje, que será compartido los participantes del evento, con los responsables de la Unidad Administrativa de Talento Humano. En el caso en que el participante no supere en el primer intento la evaluación de aprendizaje será aplicado las sanciones administrativas y faltas establecidas en la LOSEP y su reglamento.

3.2.5.3. Conducta – Tercer Nivel

En el nivel de conducta su objetivo es medir si los participantes que recibieron la capacitación aplican los conocimientos adquiridos en su lugar de trabajo, es decir si ha habido un cambio en la actitud del participante posterior a la culminación del evento, para que se pueda evidenciar debe pasar algún tiempo desde que finalizó la acción formativa, por lo tanto, después de 12 semanas se evaluará este nivel con observaciones de su jefe inmediato y compañeros, otro método es la aplicación de encuestas al participante y jefe inmediato y por último un mecanismo también a considera es realizar una entrevista al participante para a través de ese mecanismo determinar el cambio de conducta. La evaluación en este nivel permitirá demostrar si los participantes de una acción formativa han transmitido a sus puestos de trabajo, las habilidades, técnicas y conocimientos aprendidos y adquiridos al participar en un evento.

¿Para quién evalúo?

La evaluación se encamina a los jefes inmediatos de los participantes y a la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo, ya que a los dos les interesa conocer el efecto de la capacitación transcurrido un tiempo desde su culminación, verificar si existió un cambio en la actitud y comportamiento de los participantes, para determinar si están aplicando en sus puestos de trabajo y de esa manera las actividades y productos asignados lo hacen con una técnica diferente o siendo más productivos.

¿Qué evalúo?

Se evalúa el cambio de conducta de los participantes de la acción formativa transcurrido un periodo de tiempo, en el que se realizará un análisis comparativo entre los desempeños del colaborador al iniciar la capacitación, al finalizar la capacitación y luego de un tiempo establecido (3 meses) para que se pueda cuantificar como a mejorado el

participante por la capacitación recibida. Para determinar el cambio de actitud se tendrá como insumo principal el manual de puestos de cargos y los resultados de la evaluación de desempeño, debido a que se establecen las competencias y los niveles que se requiere que cada colaborador cuente en su perfil; se tomará mayor atención a las competencias que de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño aún faltan por desarrollar, para que con la ejecución de la capacitación y la adquisición de conocimientos puedan cubrir los niveles requeridos en cada uno de los cargos, de esta manera se cerraran las brechas de capacitación en los colaboradores y podrán aplicar las nuevas técnicas y conocimientos en la ejecución de sus tareas, productos o servicios.

¿Quién evalúa?

La evaluación en este nivel es responsabilidad de la Coordinación de Formación Capacitación y Desarrollo, pero en la cual participará activamente el jefe inmediato del colaborador capacitado, debido a que será el encargado de determinar la evolución posterior a recibir la capacitación, deberá visualizar si realiza tareas de una forma más productiva, con menos errores, en plazos más cortos, generando propuestas creativas para la gestión de su unidad, cumpliendo con los objetivos propuesto, entre otros factores que determina que el conocimiento adquirido está siendo transmitido a sus funciones establecidas en su puesto de trabajo.

El jefe inmediato evaluará a su colaborador capacitado mediante un cuestionario elaborado por la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo de la Institución Pública Financiera, la información levantada será importante porque permitirá contrastar con la autoevaluación que realizarán los capacitados, esa comparación de percepciones permite desde dos actores conocer si la acción formativa cumplió con su objetivo. Además para corroborar los resultados obtenidos en este nivel, se analizará la evaluación del desempeño a final del periodo de los colaboradores capacitados, dado que los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias adquiridas deberán reflejarse en un incremento en los resultados totales de la evaluación. Por ello es realmente muy importante el acompañamiento permanente del jefe inmediato en la evaluación, ya que debe motivar, incentivar y generar el espacio para que su colaborador pueda cambiar su conducta y aplicar los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo.

¿Cuándo evaluó?

La evaluación se lo realizará en dos instancias por la Coordinación Formación, Capacitación y Desarrollo, la primera evaluación se la realizará pasado 12 semanas de haber culminado el evento de capacitación, la segunda evaluación se generará en la semana 20, pudiendo por pedido expreso de los jefes inmediatos y con las justificaciones del caso extenderse hasta la semana 24. En estas evaluaciones se utilizarán en los dos momentos de la evaluación los mismos formatos establecidos en el anexo, debido a que se requiere comprobar que el cambio generado en el desempeño del participante capacitado ha sido asimilado y adoptado como un comportamiento permanente en la gestión de sus tareas, productos y servicios dentro de la Institución Pública Financiera.

¿Cómo evaluó?)

El responsable que gestionó el evento de capacitación será el encargado de enviar la encuesta a cada participante capacitado para que realice una autoevaluación sobre el efecto que tuvo su participación en el evento frente al cambio en su conducta y la aplicabilidad en el puesto de trabajo. Adicionalmente enviará a los jefes inmediatos la misma encuesta, incluyendo el resultado de la evaluación de desempeño y el manual de puesto como insumos, para que visualicen las competencias y sus niveles requeridos en cada cargo, de esa manera de forma objetiva determinará si la acción formativa produjo un cambio en los conocimientos y habilidades de los capacitados, además determinar si ha alcanzado el nivel deseado en cada una de las competencias requeridas en el cargo. aprendidos posterior a la culminación del evento de capacitación.

Los resultados obtenidos individualmente serán notificados a cada jefe inmediato y servidor capacitado a través de un correo institucional, utilizando el formato relacionado con este nivel que se encuentra dentro del anexo, ahí se visualizará el porcentaje de aplicación del conocimiento en el puesto de trabajo por el colaborador capacitado. Además, si no se evidencia el cumplimiento de la transferencia luego de las 12 semanas, la Coordinación de Formación Capacitación y Desarrollo y la UATH tomarán las acciones necesarias para que, en un plazo adicional de 4 semanas, se sustente documentalmente por parte del jefe inmediato como ha transferido el servidor el conocimiento adquirido, para ello contará con el monitoreo y control de su jefatura inmediata y un acompañamiento por parte de un colaborador de Talento Humano.

La evaluación del desempeño será además una fuente de entrada de información que permitirá en la etapa de identificación de necesidades y elaboración del plan, determinar capacitaciones enmarcadas como necesidades institucionales porque tendrán una incidencia en el desempeño de los colaboradores, debido a que apoyarán el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos técnicos requerido por la Institución Pública Financiera, para cumplir objetivos específicos o metas establecidas. Esos eventos tendrán una prioridad al realizar la evaluación frente a los demás programas del plan de capacitación, si es necesario más de un gestor de capacitación podrá dar soporte y prestar su contingente para obtener de forma oportuna los resultados.

3.2.5.4.Resultados – Cuarto Nivel

En el nivel de resultados su objetivo es medir si la capacitación ejecutada ha generado un beneficio en la institución, esta evaluación es un proceso largo, en el que están implicados varias unidades y colaboradores, quienes tienen un rol específico para aportar con información relevante para determinar si existió ventajas para la institución al ejecutar los programas o eventos. Por lo general los resultados se los relaciona con algún beneficio económico, sin embargo, en la Institución Pública Financiera los resultados serán expresados en indicadores cualitativos como la motivación del personal, el compromiso con la institución, la mejora en el desempeño de los colaboradores, la calidad de servicio que se brinda a la ciudadanía, el clima laboral, la productividad, entre otros resultados que se deben definir cuando se estructure el Plan de Capacitación.

¿Para quién evaluó?

La evaluación en este nivel está dirigida a todos los colaboradores de la institución, debido a que demandan conocer el efecto de la capacitación ejecutada relacionándolos con los resultados y la gestión institucional. En la mayoría de casos se puede mencionar que los resultados en este nivel son requeridos por los cargos de directivos o niveles jerárquicos superiores porque se encargan de tomar decisiones y generar acciones para mejorar las operaciones de la institución, en este nivel además se determina si la capacitación ejecutada fue una inversión o gasto. Por esta razón es importante que todos los colaboradores de la Institución Pública Financiera conozcan el informe de resultados que se generará en este nivel, de esta manera se genera confianza y credibilidad en cada

uno de los colaboradores y les compromete a que sigan aportando con los valores institucionales, objetivos estratégicos, misión y visión.

¿Qué evalúo?

Se evalúa tres factores definidos por la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo de la Institución Pública Financiera, los mismos que permitirán determinar el beneficio institucional al ejecutar programas de capacitación relacionándolos con:

- Institución
- Talento Humano
- Productos y servicios

En cada factor mediante interrogantes se determinará los beneficios no económicos para la institución, en los mismos se considera como aporta la capacitación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el desempeño de los colaboradores, en el cumplimiento de los indicadores operacionales de cada unidad.

¿Quién evalúa?

La evaluación estará a cargo de los directivos de la Institución Pública Financiera, en la que participarán Subdirectores Generales, Directores Nacionales, Directores Zonales, Directores Provinciales y Jefes Departamentales, que representa un total aproximado de 140 colaboradores que participaran en este proceso de evaluación, para ello se contará con el apoyo y acompañamiento de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo, Unidades Administrativas de Talento Humano y del Departamento de Soporte Operacional, quienes serán los encargados de indicar del inicio del proceso de evaluación del nivel de resultados de la capacitación y atender cualquier inquietud por parte de los evaluadores.

¿Cuándo evalúo?

La evaluación en este nivel se lo realizará una sola vez al año por parte de las autoridades de la Institución Pública Financiera, el periodo a evaluar será de diciembre del año anterior a noviembre del año en curso. Se destinará 3 semanas en el mes de noviembre para realizar el proceso de evaluación por parte de las autoridades, en ese tiempo se deberá remitir los formatos de evaluaciones, dar un tiempo adecuado para que

completan la información, receiptar los formatos de evaluación, consolidar y tabular los formatos en cada una de las jurisdicciones y remitir a la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo para la elaboración del informe institucional de resultados de la evaluación de capacitación. El informe con sus respectivos planes de acción se lo elaborará hasta el 15 de diciembre y deberá ser aprobado por la máxima autoridad hasta el 31 de diciembre del año en curso.

¿Cómo evaluó?)

La evaluación de este nivel tiene varios insumos para determinar los resultados de la capacitación, como primer punto la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo empleará el formato establecido para recoger datos por parte de las autoridades de la institución, además se complementará los resultados obtenidos con la información generada en los otros niveles, con la finalidad de elaborar integralmente el informe institucional de resultados de la evaluación de capacitación, el mismo que deberá estar acompañado de un plan de acción, que se lo deberá implementar el siguiente año y es responsabilidad del Departamento de Planes, Programa y Proyectos dar el acompañamiento necesario a los colaboradores o unidades que para se cumpla las acciones establecidas en el plan.

El Departamento de Planificación además proporcionará el informe de cumplimiento del plan estratégico y plan operativo anual para monitorear acciones relacionados con la ejecución de los eventos de capacitación y evidenciar como aportaron a los resultados institucionales, además este insumo permitirá alinear la capacitación a los requerimiento institucionales del siguiente periodo, de ser necesario se realizará un taller para definir temas de capacitación considerados como necesidad institucional e indicadores de gestión que serán evaluados posterior a la ejecución del plan de capacitación del siguiente año.

Los resultados obtenidos con los insumos mencionados servirán para elaborar el informe institucional de resultados de la evaluación de capacitación y plan de acción por parte de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo, el informe debe ser claro y de fácil comprensión no utilizar terminología técnica, ya que se pretende que los colaboradores conozcan los resultados, se involucren en el proceso y puedan inclusive tener un rol de seguimiento sobre los resultados. El informe y planes de acción serán

revisados y analizados por un comité de evaluación de la Capacitación, que está conformado por delegados de la Dirección de Talento Humano, Dirección de Planificación, Dirección Administrativo y Dirección Financiero, con la aceptación del comité se procederá a presentar el informe a la máxima autoridad para su respectiva aprobación.

El informe de evaluación de la capacitación tiene por objeto establecer objetivos para el siguiente periodo considerando el proceso integral de la capacitación (identificación de necesidades, elaboración del plan de capacitación, ejecución de eventos y medición de resultados), la información generada debe ser contrastada con el periodo anterior para determinar cómo se encuentra el proceso de capacitación en la Institución Pública Financiera y de requerirse hacer ajustes para brindar productos y servicios de calidad a los colaboradores.

3.2.6. Glosarios de términos

- **Acción formativa:** Evento de capacitación o programa de formación dirigido a adquirir conocimiento y mejorar las competencias.
- **Aprendizaje:** Mide los conocimientos, técnicas, habilidades y actitudes adquiridos durante el proceso de formación o capacitación.
- **Capacitación:** Es el conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los servidores y servidoras de la institución.
- **Conducta:** Mide el cambio conductual y la transferencia de los aprendizajes adquiridos en el puesto de trabajo.
- **Curso:** Conjunto de lecciones o clases sobre una materia que está estructurada y sigue un programa, especialmente dentro de un plan de estudios.
- **Inducción:** Es un evento que tiene por finalidad proporcionarles a los servidores y servidoras información general sobre la institución y cualquier otro aspecto para que realicen sus actividades.
- **Reacción:** Mide la satisfacción del proceso de formación o capacitación recibido.

- **Replica:** Difusión de conocimientos adquiridos en una capacitación a un grupo de servidoras y servidores.
- **Resultados:** Mide el beneficio de la formación y capacitación en la institución y define los cambios en la organización.
- **Seminario:** Es un evento de naturaleza técnica o académica, que intenta desarrollar un estudio profundo sobre una determinada materia.
- **Taller:** Es un evento en el que utilizan una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.

4. Conclusiones

En el trabajo de investigación “Diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación para el desempeño personal en una Institución Pública Financiera”, se plantea las siguientes conclusiones:

- Existen diversos modelos o metodologías de evaluación de capacitación planteadas por diversos autores; buscan determinar el resultado de la capacitación en la gestión institucional, considerando factores como el talento humano y su mejora constante en su desempeño en la organización relacionado al incremento de su valor agregado y a beneficios económicos tangibles, productos y servicios ejecutados con mayor destreza y, evidentemente, contribuyen al desarrollo de competencias de los colaboradores.
- El modelo aplicable en la Institución Pública Financiera es el que propone Donald Kirkpatrick, plantea 4 etapas (1. Reacción, 2. Aprendizaje, 3. Conducta y 4. Resultados) que son medibles y ajustables a la información que genera la IPF cuando gestiona un evento de capacitación, adicionalmente es el mismo modelo escogido por el Ministerio de Trabajo, que es el ente rector de todas las políticas y leyes de los subsistemas de Talento Humano, de esta manera esta metodología de evaluación de capacitación será un complemento al sistema INC del MDT.
- La metodología propone sus propios formatos y cuestionarios para generar información relacionada al resultado del evento de capacitación y al desarrollo del desempeño del colaborador. Contar con información propia y de primera mano permite que se tomen decisiones relacionadas a la realidad institucional de la IPF, es por ello que el desarrollo de esta metodología atenderá el requerimiento de los gestores de la capacitación a nivel nacional y además permitirá comunicar los resultados a todos los colaboradores de la institución.
- Los beneficios para la IPF son realmente importantes, debido a que la contará con una metodología que permitirá generar datos e información útil para determinar si los eventos de capacitación gestionados inciden o no en la productividad de la institución, de esta manera se puede ajustar cualquier particular encontrado para que no afecte a futuras capacitaciones. Además, otra ventaja es que se puede evidenciar el desarrollo personal de los colaboradores,

mejorando por ejemplo su desempeño, siendo más competentes al momento de ejecutar su trabajo y siendo innovadores y creativos en las funciones y tareas en las que fueron asignados. Todos estos factores constituyen una ventaja competitiva frente a otras instituciones, ya que se observa a los eventos de capacitación que se relacionan directamente con los intereses institucionales.

- La metodología desarrollada de evaluación de la capacitación, consideró a un panel de expertos con una amplia trayectoria y experiencia en proceso de talento humano, específicamente en el subsistema de capacitación; quienes pusieron en evidencia los problemas en cada una de las jurisdicciones en las que se ejecutan eventos de capacitación, siendo un problema común que afecta directamente a la gestión institucional, por ello, se plantea esta metodología que es el resultado de la consolidación de criterios y opiniones que busca satisfacer una necesidad que no fue atendida a nivel interno, debido a que se contaba con una plataforma externa que no compartía información; de esta manera se planteó la metodología de evaluación de la capacitación que busca ser de fácil uso y aplicación por parte de los gestores de Talento Humano, jefaturas inmediatas, colaboradores y personal directivo.

5. Recomendaciones

Se plantea las siguientes recomendaciones en el trabajo de investigación “Diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación para el desempeño personal en una Institución Pública Financiera”:

- La metodología de evaluación de capacitación deberá ser socializada a nivel institucional, para que los colaboradores y jefes inmediatos se familiaricen con cada una de las etapas, las actividades que deberán realizar y los formatos que utilizarán, se recomienda que utilicen un canal masivo como el correo institucional o la intranet institucional.
- Los gestores de capacitación deberán participar en un taller práctico, donde se analizará el documento punto por punto y se realizará el registro de información en los formularios, para que aprendan el uso de cada instrumento y puedan socializar en cada una de sus jurisdicciones, así se transmitirá el conocimiento para aplicar correctamente cada uno de los formularios.
- Se recomienda que se busque la manera de automatizar los formularios de evaluación de la capacitación, con la finalidad de que sea un proceso de generación de envío, registro, procesamiento de la información y tabulación automático, esto permitirá almacenar de forma ordenada en un repositorio digital y se evitará el uso de papel, aportando a conservar el medio ambiente; al contar la IPF con un sistema interno de gestión de la capacitación, únicamente sería de desarrollar tecnológicamente este nuevo módulo.
- Cuando se genere una primera medición integral de la capacitación usando la metodología desarrollada, se recomienda que se reúna nuevamente el panel de expertos de la Institución Pública Financiera y se intercambien las experiencias, aciertos o errores que se suscitaron en el proceso; la finalidad es plantear mejoras a la metodología y actualizar el documento en caso de que fuera necesario.
- Se recomienda cuando se haya realizado la primera evaluación de capacitación institucional comprendida cada uno de los 4 niveles, se establezca una línea base que permita comparar los resultados obtenidos con los siguientes periodos de evaluación, esto permitirá observar la evolución en la gestión de la capacitación en la Institución Pública Financiera.

- Se recomienda que se analice en conjunto con el Departamento de Planificación Institucional la factibilidad de levantar indicadores cualitativos homologadas, para que se pueda comparar los resultados obtenidos en cada jurisdicción y como inciden en la gestión de la IPF.
- Se recomienda que los informes de resultados y planes de acciones implementados estén en un repositorio digital que tengan el acceso los colaboradores a nivel institucional.

6. Bibliografía

- Alles, Martha. *Introducción al estudio de los recursos humanos*. Buenos Aires: Granica, 2008.
- Barley y Kunda. «Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse.» *Administrative Science*, 1992: 363-399.
- Boholander, George, y Scott Snell. *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning, 2008.
- Certo, Samuel C. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Enviroment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw-Hill, 1999.
- . *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill, 2009.
- De Censo, David A., y Stephen P. Robbins. *Human reource MAnagementr*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Dessler, Gary. *Administración de recursos humanos*. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- EC. «Ley Orgánica del Servicio Público.» *Registro Oficial Suplemento 29*. 09 de Julio de 2018.
- . «Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación.» *Registro Oficial 296*. 24 de Julio de 2014.
- . «Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público.» *Registro Oficial Suplemento 418*. 25 de Enero de 2011.
- Escobar Hoyos, Gladys. «La evaluación del aprendizaje, su evolución y elementos en el marco de la formación integral.» 2014. <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/811/Gladys%20Escobar%20Hoyos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- García, Gary, y Orvelis Castellanos. *Evaluación de impacto de la formación y capacitación profesional*. Quito: CEFORCOM, 2011.
- Kirkpatrick, Donald, y James Kirkpatrick. *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000, 2006.
- Oficina Internacional de Trabajo. *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 2011.

- Pineda, Pilar. *Gestión de las Formación en las Organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2002.
- RAE. *Real Academia Española*. 2018. <https://dle.rae.es/?id=H8KIdC6> (último acceso: Junio de 2019).
- Reza, Jesús Carlos. *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama, 2007.
- Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo personal*. México D.F: Limusa, 2004.
- Soto, Eduardo, Patricio Valenzuela, y Hugo Vergara. *Evaluación de Impacto de la Capacitación en la Productividad*. Santiago: Mc Graw Hill, 2003.

ANEXO 1

Normativa y base legal

Constitución de la República

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades;

Art. 51.- Competencia del Ministerio del Trabajo en el ámbito de esta Ley.- El Ministerio del Trabajo, tendrá las siguientes competencias:

g) Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación;

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan

Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 195.- De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 196.- De los objetivos de la capacitación y formación.- Los objetivos de la capacitación y formación serán los siguientes::

a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;

b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,

c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos.

Art. 201.- De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades

de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Art. 202.- Proceso de capacitación.- Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

Art. 203.- Control y evaluación de los programas de capacitación.- Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales, observándose las necesidades institucionales.

Art. 206.- Formación y capacitación dentro del país.- Previo informe favorable de la UATH, la autoridad nominadora concederá comisión de servicios con remuneración, a la o el servidor que dentro del plan de formación y capacitación institucional debidamente aprobado, fuere seleccionado para participar en estudios de cuarto nivel, cursos, seminarios, talleres o conferencias y pasantías, reuniones, visitas y otros que fueren necesarios para el desarrollo institucional. El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá mediante normas el procedimiento a seguirse para los casos de excepción de formación o capacitación no programada.

Art. 207.- Formación y capacitación en el exterior.- La máxima autoridad de la institución concederá a la o el servidor, previo informe favorable de la UATH, licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración en el exterior, cuando el programa de formación de cuarto nivel se encuentre acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan para el puesto, a la misión institucional, y se viabilice o se disponga del financiamiento económico correspondiente.

Art. 209.- Efectos de la formación y capacitación.- En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 73 de la LOSEP, la UATH de cada institución, considerando el

talento humano capacitado y que participó en procesos de formación o capacitación, diseñarán los programas internos de capacitación y formación mediante los cuales se transmitirán los conocimientos adquiridos. Es obligación de la o el servidor capacitado o formado acogerse a este programa interno diseñado por la UATH, y cumplir con el objetivo multiplicador.

Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación

Art. 3.- Del proceso de formación y capacitación.- Es el conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado. La capacitación será el resultado obtenido del subsistema de evaluación del desempeño, para cubrir las brechas exigibles en los perfiles óptimos de desempeño y los disponibles por la o el servidor.

Art. 6.- Del Ministerio de Relaciones Laborales.- Tendrá las siguientes responsabilidades:

a) Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación.

b) Receptar los reportes de los resultados de los programas de capacitación ejecutados y remitidos por las instituciones públicas en el instrumento técnico que se elabore para este efecto,

c) Consolidar los resultados de los programas de capacitación de las entidades del sector público y remitir el informe integrado para conocimiento del Comité Interinstitucional de Formación y Capacitación para su monitoreo y evaluación;

d) Mantener actualizado el listado de personas naturales y jurídicas públicas o privadas que prestarán servicios especializados de capacitación en el sector público, calificadas por las UATH, de conformidad a la delegación emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales; y,

e) Las demás que establezca la LOSEP y su Reglamento General.

Art. 7.- De la autoridad nominadora institucional.- Tendrá como responsabilidades:

a) Aprobar el plan anual de formación y capacitación institucional elaborado por la UATH, en el que constará el presupuesto requerido para su ejecución, el mismo que se

hará constar en la proforma presupuestaria para el siguiente ejercicio fiscal para la aprobación del Ministerio de Finanzas;

b) Suscribir convenios y contratos de capacitación con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras;

c) Conceder permisos de estudios regulares de especialización, licencias sin remuneración, comisión con remuneración o por cumplimiento de servicios institucionales, según el caso, para las y los servidores que asistan a programas de formación y/o capacitación en el país o en el exterior;

d) Suscribir los convenios de devengación de becas de formación y capacitación; y, e) Las demás que establezca la LOSEP y su Reglamento General.

Art. 8.- De las Unidades de Administración del Talento Humano.- Tendrán como responsabilidades: a) Realizar el proceso de detección de necesidades de formación y capacitación;

b) Elaborar el plan anual de formación y capacitación y poner en conocimiento de la máxima autoridad para su aprobación;

c) Calificar y seleccionar los servicios especializados de capacitación con personas naturales y/o jurídicas nacionales o extranjeras;

d) Ejecutar el plan institucional de capacitación debidamente aprobado por la máxima autoridad y presupuestado por parte del Ministerio de Finanzas;

e) Elaborar informes técnicos internos según las exigencias de cada Institución.

f) Elaborar reportes de la ejecución de los eventos establecidos en el plan institucional de capacitación en los instrumentos técnicos que para éste efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales y remitirlos a esta Cartera de Estado hasta el 31 de marzo del año siguiente a la ejecución del plan; y,

g) Las demás que establezca la LOSEP, su Reglamento General y el Ministerio de Relaciones Laborales. Las y los servidores de la institución que participen en procesos de formación y capacitación suscribirán el convenio de devengación de conformidad con lo dispuesto en la LOSEP y su Reglamento General, y tendrán la obligación de transferir los conocimientos adquiridos en la capacitación a través de eventos internos planificados por la UATH institucional.

Art. 11.- De la capacitación.- Se orienta al desarrollo profesional a través de la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades

de las y los servidores públicos, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo y de los procesos en los que interviene.

Art. 12.- De las clases de capacitación.- La capacitación se clasifica en:

a) Capacitación inductiva.- Es aquella destinada a orientar, difundir y/o reafirmar en las y los servidores públicos, principios y valores institucionales, acorde con su visión, misión y objetivos. El programa de inducción considerará fundamentalmente las características de especificidad de los puestos que ocupan, la misión y el portafolio de productos y servicios del proceso en el que interviene y los objetivos estratégicos institucionales. Los eventos de capacitación inductiva podrán estructurarse a través de visitas de observación y entrenamientos en otras unidades administrativas internas o de otras entidades similares, así como mecanismos de información de la funcionalidad institucional. Las UATH institucionales llevarán un registro de los procesos de inducción que deberán ser de por lo menos 24 horas de participación y deberán cumplirse dentro del primer mes de labores.

b) Capacitación técnica.- Está directamente relacionada con el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas en función de la misión, de los productos y servicios que genera cada proceso institucional y sus puestos de trabajo.

c) Capacitación gerencial y/o directiva.- Tiene como finalidad el desarrollo de competencias conductuales requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de gerenciar, direccionar y gestionar los procesos organizacionales.

d) Otras capacitaciones.- Todas aquellas destinadas al desarrollo de competencias conductuales requeridas para las y los servidores públicos.

Art. 13.- Del plan institucional de capacitación.- Le corresponde a cada UATH de las entidades del sector público, elaborar el plan institucional de capacitación, como efecto del proceso de detección de necesidades. El plan institucional de capacitación tendrá directa relación con el desarrollo de competencias técnicas y conductuales, la misma que se asociará a las características de especificidad de los puestos y de los procesos en los que interviene.

Art. 14.- De la capacitación no programada.- La autoridad nominadora previo informe favorable de la UATH y certificación presupuestaria en función de los requerimientos institucionales, podrá ejecutar eventos de capacitación que no se encuentren considerados en el plan de capacitación institucional.

Art. 15.- De los efectos de la formación y capacitación.- Los efectos de la formación y capacitación de las y los servidores públicos en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos y prestar sus servicios por el triple del tiempo utilizado para la formación o capacitación; y, de esta manera cumplir con el objetivo multiplicador.

Art. 17.- De los componentes del proceso.- Contempla las siguientes fases:

- a) Detección de necesidades de capacitación;
- b) Elaboración del plan;
- c) Programación;
- d) Ejecución;
- e) Evaluación; y,
- f) Plan de mejoramiento.

Art. 18.- De la detección de necesidades de capacitación.- Las UATH institucionales determinarán las necesidades de capacitación de cada servidor, para diseñar el plan institucional de capacitación. La detección de necesidades se centrará básicamente en el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas y conductuales, de conformidad al perfil de competencias establecido en la descripción del puesto, considerando las brechas existentes entre el perfil del puesto y el disponible por la o el servidor público.

Art. 19.- De la elaboración del plan.- La UATH institucional diseñará el plan institucional de capacitación, en base a la detección de necesidades elaboradas por cada unidad administrativa. Art.

20.- De la programación.- La UATH institucional elaborará el cronograma de eventos, participantes y presupuesto de capacitación, de conformidad al plan institucional previamente aprobado por la máxima autoridad.

Art. 21.- De la ejecución.- La UATH institucional previa aprobación y financiamiento del plan de capacitación institucional, ejecutará los eventos de conformidad al cronograma elaborado para este efecto.

Art. 22.- De la evaluación.- La UATH institucional elaborará el informe de ejecución de eventos en el que se considerará la evaluación de los participantes al

instructor y al organizador del evento, en los instrumentos técnicos elaborados para el efecto.

Art. 23.- Del plan de mejoramiento.- Los resultados y análisis de las evaluaciones servirán de insumo para la elaboración de los planes y programas de capacitación que estarán dirigidos a cubrir las limitaciones, dificultades o nuevos indicadores de gestión, acorde con la evolución de los procesos institucionales.

ANEXO 2
Acta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN PANEL DE EXPERTOS	
--	---

DATOS GENERALES

Acta N°	001	Fecha	14 de noviembre del 2018	Hora Inicio	08:30	Hora Finalización	13:30
Asunto	Metodología de evaluación de impacto de eventos de capacitación.						
Lugar	Sala de Videoconferencia	Elaborado por	David Rodas Toledo				

ASISTENTES

Dirección/Unidad	Cargos	Total de participantes
Zonal 1	Coordinador UATH Zonal 1 Jefe Soporte Operacional Esmeraldas Jefe Soporte Operacional Carchi Jefe Soporte Operacional Sucumbíos Especialista de Talento Humano	5 servidores
Zonal 2	Coordinador UATH Zonal 2 Jefe Soporte Operacional Orellana	2 servidores
Zonal 3	Coordinador UATH Zonal 3 Jefe Soporte Operacional Chimborazo Jefe Soporte Operacional Cotopaxi Jefe Soporte Operacional Pastaza Especialista de Talento Humano Analista de Talento Humano	6 servidores
Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo	Especialista de Talento Humano Experto de Talento Humano	2 servidores Moderadores

AGENDA

1. Evaluación de la capacitación en el sector público.
2. Uso el Sistema INC del MDT.
3. Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.
4. Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación.
5. Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

DESARROLLO DE AGENDA

TEMA 1: Evaluación de la capacitación en el sector público.

La reunión tuvo el objetivo de explicar a los participantes cómo es el proceso de capacitación y cuáles son sus fases, se puso un mayor énfasis en la etapa de evaluación. Los expertos reaccionaron y establecieron tres criterios sobre su apreciación de la herramienta del MDT, ellos consideraron que fue bueno, regular y malo, cada uno indico una respuesta y lo sustento, existió un descontento general por no conocer la funcionalidad de la herramienta. Lo anterior condujo a establecer en que estaban descontentos, manifestando respuestas como no fue socializado, no se ejecutaron talleres prácticos de cómo usar la herramienta, modelo no utilizable para la institución, falto capacitación por el ente rector. Además, indicaron que la fase de evaluación de la capacitación es de hecho la más dificultosa de todo el proceso, algunos indican por desconocimiento otros por falta de recursos, otros pocos indicaron que es fácil debido a que han participado en algún proceso de evaluación de la capacitación.

TEMA 2: Uso el Sistema INC del MDT.

Los expertos mencionaron algunas novedades respecto al sistema INC del MDT, como primera experiencia detectaron algunos particulares que a continuación se comparte:

1. Mencionaron que el uso de la herramienta es complicado,
2. No consideran relevante la aplicabilidad para la institución.
3. Establecen obligatoriedad de cumplimiento sin verificar la carga labora que existe en la institución.
4. El manual de usuario no explica todas las funcionalidades de la herramienta.
5. Establecen metas elevadas, deberían considerar que el personal se encuentra de vacaciones o haciendo uso de alguna licencia.
6. Solicitan información excesiva los formularios del MDT.
7. Existió presión por parte de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo, por cumplir con lo que establece el ente rector.
8. Muchos problemas para recuperar la clave, por parte de los evaluados y evaluadores.
9. Los resultados que se obtienen no son compartidos por el MDT.
10. Falta de interés por parte de los evaluadores.
11. Información completada no por jefaturas inmediatas, sino se delegó esa responsabilidad a secretarias y asistentes, perdiendo la validez de la información.

TEMA 3: Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación

La reunión de expertos también abordó sobre los modelos de evaluación de impacto de la capacitación, centrándose en el que propone el MDT, básicamente argumentaron que la información que la institución proporciona, debe ser compartidos los resultados, ya que se requiere conocer los resultados de los eventos ejecutados para determinar mejoraras en el proceso, además identificar la forma en que mejora el desempeño personal. La gran mayoría de expertos propusieron o están de acuerdo en el desarrollo de una metodología interna y mucho mejor si se utiliza el modelo planteado por Donald Kirkpatrick, ya que para la mayoría es conocido sus fases o etapas.

TEMA 4: Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

En la parte final del taller de expertos se escuchó sus opiniones acerca de lo que esperan si la institución contará con una metodología institucional de evaluación de eventos de capacitación, establecieron que la metodología debería atender los siguientes criterios.

1. Que sea flexible en la temporalidad.
2. Que se lo ejecute en todo el periodo.
3. que sea socializado el funcionamiento.
4. Que se conozca los resultados de la evaluación.
5. Que se utilice formularios que contenga únicamente información necesaria.
6. Que se realice talleres presenciales de como evaluara la capacitación.

7. Que exista una campaña de difusión y conocimiento de los formatos y metodología.
8. Que sea fácil el procesamiento de la información.
9. Que existe un involucramiento de las autoridades y jefaturas inmediatas.
10. Que se capacite a los gestores de capacitación para atender cualquier requerimiento relacionado a la nueva metodología.

Nota Importante. Si existe alguna observación a este documento, se lo debe informar antes de que hayan pasado 2 días laborables del envío de la recepción por correo. De otra manera se lo da por aceptado y se recolectará las firmas.

ACTA DE REUNIÓN PANEL DE EXPERTOS	
--	---

DATOS GENERALES

Acta N°	002	Fecha	16 de noviembre del 2018	Hora Inicio	09:30	Hora Finalización	13:00
Asunto	Metodología de evaluación de impacto de eventos de capacitación.						
Lugar	Sala de Videoconferencia	Elaborado por	David Rodas Toledo				

ASISTENTES

Dirección/Unidad	Cargos	Total de participantes
Zonal 4	Coordinador UATH Zonal 4 Jefe Soporte Operacional Santo Domingo de los Tsáchilas Jefe Administrativo Financiero Zonal 4 Especialista de Talento Humano Analista de Talento Humano	5 servidores
Zonal 5	Coordinador UATH Zonal 5 Jefe Soporte Operacional Santa Elena Jefe Soporte Operacional Bolívar Jefe Soporte Operacional Galápagos Analista de Talento Humano	5 servidores
Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo	Especialista de Talento Humano Experto de Talento Humano	2 servidores Moderadores

AGENDA

1. Evaluación de la capacitación en el sector público.

2. Uso el Sistema INC del MDT. -
3. Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.
4. Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación.
5. Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

DESARROLLO DE AGENDA

TEMA 1: Evaluación de la capacitación en el sector público.

La reunión tuvo el objetivo de explicar a los participantes cómo es el proceso de capacitación y cuáles son sus fases, se puso un mayor énfasis en la etapa de evaluación. Los expertos estuvieron animados por la iniciativa y se alinearon a los objetivos del taller, se respetó la agenda establecida indicaron su percepción sobre el proceso de la evaluación indicaron que la herramienta es regular y malo, debido a que no conocieron el mecanismo para utilizar la herramienta. Además identificaron particularidades como: falta socialización por el ente rector, no se conoció previamente al inicio del proceso cómo funcionaba el mismo, información confusa en los formularios del MDT, no consideraron valioso el proceso de evaluación, por lo tanto, sugieren que no es utilizable para la institución, es dificultoso y largo el completado de la información, muchos jefes se quejaron que es muy operativo evaluar a un grupo numerosos de colaboradores y finalmente mencionaron que necesitan contar al menos con un recurso para que ejecute la fase de evaluación de la capacitación.

TEMA 2: Uso el Sistema INC del MDT.

Los expertos mencionaron algunas novedades respecto al sistema INC del MDT, ellos, los colaboradores y jefes mencionaron las siguientes novedades:

1. Mucha información de registro de datos personales en los formularios.
2. Uso de la herramienta es complicado, no recordaban las claves y tampoco hubo lineamientos claros de como registrar la información.
3. La obligatoriedad de cumplimiento y la meta establecida de cumplimiento no consideraron parámetros como licencias y vacaciones. Algunos servidores no llenaron los formularios por los motivos mencionados.
4. Personal estaba pendiente de otras actividades que tenían una priorización de la institución (informes de gestión anual, Plan Operativo Anual, Plan Estratégico Institucional, otros).
5. Manual de usuario debía ser más llamativo y amigable, presentando toda la información.
6. La UATH tardo demasiado en atender requerimientos, debido a que a su vez ellos dirigían a la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo.
7. Problemas con el servicio del aplicativo, hubo días que estuvieron algunas horas fuera de servicio.
8. Jefaturas no estuvieron de acuerdo de evaluar colaboradores que no pertenecían a su equipo de trabajo.
9. Los resultados de la evaluación no son compartidos por el MDT.

TEMA 3: Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación

La reunión de expertos también abordó sobre los modelos de evaluación de impacto de la capacitación, centrándose en el que propone el MDT, muchos estuvieron de acuerdo con el modelo de 4 niveles planteados por Donald Kirkpatrick, creen que es un modelo práctico y aplicable a las necesidades de la institución, el proceso interno generaría información valiosa para la toma de decisiones en procesos relacionados al subsistema de Capacitación. Indicaron que contar con una metodología propia basada en el modelo de los 4 niveles, aportará y complementará la gestión de la capacitación institucional. Los expertos consideran que deberían revisarse los formatos con los que cuenta y se vienen manejando e implementar otros formularios para evaluar los niveles que aún no se tienen desarrollados, han hecho hincapié en que los formatos sea sencillos y fáciles de completar, con la finalidad de no caer en el particular de los formatos del MDT.

TEMA 4: Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

En taller de expertos determinaron algunos beneficios y ventajas que se tendría al contar con una metodología de evaluación de capacitación institucional, a continuación, se comparto los criterios establecidos por los expertos:

1. Metodología de evaluación de capacitación aplicable durante todo el año.
2. Que se tengan plazos establecidos, sin embargo, por cualquier tema institucional, pueda ser flexible en el cumplimiento de cada uno de los niveles.
3. Que sea socializado y difundido por comunicación interna, con la finalidad que conozcan los colaboradores de la institución.
4. Que se involucren cada uno de los colaboradores y jefes inmediatos en el proceso de evaluación.
5. Que se difunda los resultados de la evaluación obtenidos.
6. Que los formularios contengan la información relevante y necesaria.
7. Que se realice talleres presenciales para enseñar como se aplica la metodología.
8. Que exista una campaña de concienciación sobre la importancia de la evaluación de la capacitación.
9. Que cuente con el respaldo de la máxima autoridad.
10. Que se capacite a los gestores de capacitación para atender cualquier requerimiento relacionado a la nueva metodología.
11. Que se gestione una línea de consultas en temas relacionados a la evaluación

Nota Importante. Si existe alguna observación a este documento, se lo debe informar antes de que hayan pasado 2 días laborables del envío de la recepción por correo. De otra manera se lo da por aceptado y se recolectará las firmas.

<p>ACTA DE REUNIÓN PANEL DE EXPERTOS</p>	
--	---

DATOS GENERALES

Acta N°	003	Fecha	21 de noviembre del 2018	Hora Inicio	13:00	Hora Finalización	18:30
Asunto	Metodología de evaluación de impacto de eventos de capacitación.						
Lugar	Sala de Videoconferencia	Elaborado por	David Rodas Toledo				

ASISTENTES

Dirección/Unidad	Cargos	Total de participantes
Zonal 6	Coordinador UATH Zonal 6 Jefe Soporte Operacional Cañar Jefe Soporte Operacional Morona Santiago Especialista de Talento Humano Especialista de Talento Humano	5 servidores
Zonal 7	Coordinador UATH Zonal 7 Jefe Soporte Operacional El Oro	5 servidores

	Jefe Soporte Operacional Zamora Chinchipe Especialista de Talento Humano Analista de Talento Humano	
Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo	Especialista de Talento Humano Experto de Talento Humano	2 servidores Moderadores

AGENDA

1. Evaluación de la capacitación en el sector público.
2. Uso el Sistema INC del MDT. -
3. Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.
4. Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación.
5. Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

DESARROLLO DE AGENDA

TEMA 1: Evaluación de la capacitación en el sector público.

La reunión tuvo el objetivo de explicar a los participantes cómo es el proceso de capacitación y cuáles son sus fases, se puso un mayor énfasis en la etapa de evaluación. Los expertos indicaron que esta iniciativa es muy importante ya que permite transmitir las experiencias que vivieron en cada jurisdicción, específicamente centrándose en la evaluación de la capacitación, como respuesta común los expertos expresaron que la evaluación no tuvo una buena percepción, factores como la temporalidad, la falta de socialización y el plazo corto dieron como resultado que consideren como regular o malo el proceso de la evaluación de la capacitación. Hubiese sido importante que se hagan talleres desconcentrados y no solo en la ciudad de Quito, aunque fue compartido el material y por parte de la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo socializado, parece que hubiese tenido mejor resultado si lo hacía directamente el personal del MDT. Las particularidades fueron numerosas por parte de los involucrados, sin embargo, destaco: información confusa en los formularios del MDT, plazos rígidos y meta de cumplimiento alta, problemas con las claves y con la disponibilidad de la herramienta, resultados no compartidos.

TEMA 2: Uso el Sistema INC del MDT.

Los expertos mencionaron algunas novedades y particularidades respecto al sistema INC del MDT, a continuación, se presentan las novedades que más repercusiones tuvieron:

1. Formularios solicitaban demasiada información.
2. Algunos campos no sabían cómo llenarlos los evaluados.
3. Intermitencia en la funcionalidad del aplicativo.
3. Meta de cumplimiento elevada.
4. Los servidores estuvieron en vacaciones y licencias, por lo tanto, no completaron los formularios.
5. Personal estaba pendiente de actividades y funciones de su unidad, los jefes no apoyaron en el seguimiento para que se cumpla el proceso de evaluación.
6. Manual de usuario resulto confuso, ya que no estaban todos los campos explicados.
7. El MDT presto asesoría, sin embargo, fue demorado.
8. Problemas al guardar los formularios, tocaba empezar todo nuevamente.
9. Los resultados de la evaluación no son compartidos por el MDT.

TEMA 3: Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación

La reunión de expertos una buena parte se enfocó en conocer y ver la aplicabilidad de los modelos de evaluación de impacto de la capacitación, sin embargo, un buen porcentaje de los expertos que participaron en el taller se

basaron en el modelo establecido por Donald Kirkpatrick, debido a su aplicabilidad en la institución y considerando que es el mismo que propone el MDT, los 4 niveles (reacción, aprendizaje, conducta y resultados), son parámetros que de cierta forma se aplica en la institución, por lo tanto, es viable desarrollar una metodología para establecer lineamientos y documentar con el uso de formatos que permitan evaluar cada uno de los eventos de capacitación. La mayoría de expertos estuvo de acuerdo con el planteamiento de crear una metodología interna, debido a que esa información permitirá tener una línea base para tomar decisiones relacionadas a la gestión de la capacitación y a la mejora del desempeño de los servidores.

TEMA 4: Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

En taller de expertos determinaron algunos beneficios y ventajas que se tendría al contar con una metodología de evaluación de capacitación institucional:

1. Metodología de evaluación de capacitación de fácil aplicación, con formatos que requieran información relevante para determinar el beneficio de la capacitación.
2. Que se tengo el compromiso desde un inicio por parte de evaluados y evaluadores, para que el proceso sea un éxito, apuntando a tener información relevante frente a la realidad de la institución.
3. Se determinaría plazos institucionales para que se ejecute a lo largo del año.
4. Se contará con una metodología que puede ser ajustable a las necesidades de la institución, para ello cada cierto tiempo se puede incluir las mejoras detectadas.
5. Que sea socializado y difundido por comunicación interna, con la finalidad que conozcan los colaboradores de la institución.
6. Los resultados obtenidos serán comunicados y permitirá la creación de planes de acción que mejoraran a los eventos de capacitación.
7. Los formularios de evaluación serán gestionados oportunamente, para que cada jefe evalúe a su equipo de trabajo.
8. Que se realice talleres presenciales para enseñar como se aplica la metodología.
9. Que exista una campaña de concienciación sobre la importancia de la evaluación de la capacitación.
10. Que se cuente con el respaldo de la máxima autoridad.

Nota Importante. Si existe alguna observación a este documento, se lo debe informar antes de que hayan pasado 2 días laborables del envío de la recepción por correo. De otra manera se lo da por aceptado y se recolectará las firmas.

<p>ACTA DE REUNIÓN</p> <p>PANEL DE EXPERTOS</p>	
---	---

DATOS GENERALES

Acta N°	004	Fecha	23 de noviembre del 2018	Hora Inicio	08:30	Hora Finalización	13:30
Asunto	Metodología de evaluación de impacto de eventos de capacitación.						
Lugar	Sala de Videoconferencia	Elaborado por	David Rodas Toledo				

ASISTENTES

Dirección/Unidad	Cargos	Total de participantes
Zonal 8	Coordinador UATH Zonal 8 Especialista de Talento Humano Especialista de Talento Humano Analista de Talento Humano	4 servidores
Zonal 9	Coordinador UATH Zonal 9 Especialista de Talento Humano Analista de Talento Humano Analista de Talento Humano	4 servidores
Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo	Especialista de Talento Humano Experto de Talento Humano	2 servidores Moderadores

AGENDA

1. Evaluación de la capacitación en el sector público.
2. Uso el Sistema INC del MDT. -
3. Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.
4. Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación.
5. Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

DESARROLLO DE AGENDA

TEMA 1: Evaluación de la capacitación en el sector público.

La reunión tuvo el objetivo de explicar a los participantes cómo es el proceso de capacitación y cuáles son sus fases, se puso un mayor énfasis en la etapa de evaluación. Los 8 expertos que estuvieron presentes en la reunión coincidieron que la etapa de evaluación de la capacitación es una de las más importantes y la menos abordada, debido en algunos casos al desconocimiento o a la falta de recursos para llevar la este proceso. Están conscientes que la iniciativa del MDT, es buena y busca homologar el procedimiento para todo el sector público, sin embargo, deberían tomar algunas consideraciones ya que existen instituciones que son muy numerosas que al aplicar estos formularios resultan un trabajo extenso, además que al realizarlo una solo vez al año acumula muchas evaluaciones.

Manifestaron que como primera experiencia estuvo regular el proceso, que con organización se podía mejorar la etapa de evaluación, podían poner énfasis en la socialización en esta herramienta con talleres prácticos en cada una de las principales ciudades del Ecuador, para que los gestores de capacitación participen y puedan entender la funcionalidad de la herramienta. Manifestaron que debían indicar previamente sobre el tema de las claves ya que muchas personas no recordaban las mismas para acceder a la herramienta, canalizando todas las consultas a la UATH zonal o a la Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo.

TEMA 2: Uso el Sistema INC del MDT.

Los expertos mencionaron algunas novedades y particularidades respecto al sistema INC del MDT, a continuación, se presentan las novedades que más repercusiones tuvieron:

1. Problemas de acceso a la herramienta.
2. Disponibilidad de la herramienta.
3. Formularios solicitaban información personal y había campos que no se entendían como llenarlos.
4. Meta de cumplimiento elevada.
5. Plazos cortos para evaluar a todos los colaboradores de la institución
6. Los servidores estuvieron en vacaciones y licencias.
7. Carga laboral para algunas unidades de la institución generando que se descuide el proceso de evaluación.
8. El MDT atendía los requerimientos, en algunos casos fue demorado.
9. Los resultados de la evaluación no son compartidos por el MDT.

TEMA 3: Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación

La reunión de expertos conocía algunos modelos para evaluar la capacitación, sin embargo, realizaron un análisis profundo acerca del modelo establecido por el MDT, ya que desde la percepción de ellos este modelo es aplicable a la gestión institucional, debido a que algunos formatos para evaluar la capacitación ya se los realiza, por ello abordaron al modelo de Donald Kirkpatrick en cada uno de los niveles, donde iban analizando que han hecho y que podrían hacer de manera diferente. En su mayoría estuvieron de acuerdo que se realice una metodología institucional para evaluar la capacitación. Se comprometieron a dar el apoyo para ir aportando con sus experiencias y así plasmando el documento y sus formularios de evaluación. Establecieron que será un insumo valioso para decidir sobre una mejor gestión de la capacitación, procurando desarrollar a los colaboradores y brindando de conocimiento para que se apalanquen los objetivos institucionales.

TEMA 4: Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

En taller de expertos determinaron algunos beneficios y ventajas que se tendría al contar con una metodología de evaluación de capacitación institucional:

1. Metodología de evaluación de capacitación de aplicación institucional, que permitirá progresivamente evaluar las capacitaciones ejecutadas y el desempeño de los servidores, permitiendo contar con información relevante para la toma de decisiones.
2. Lineamientos claros y oportunos acerca de cómo usar la metodología, con reuniones y talleres prácticos para que usen los formatos y formularios los gestores de capacitación, jefaturas y colaboradores.
3. Contar con el apoyo de la máxima autoridad para que el proceso tenga aceptación en la Institución Pública Financiera.
4. Formularios de fácil aplicación, con asesoría permanente en cada una de las jurisdicciones.
5. Se determinaría plazos institucionales flexibles cuando se presenten temporadas de excesiva carga de trabajo.
6. Los resultados obtenidos serán comunicados y permitirá la creación de planes de acción que mejoraran a los eventos de capacitación.

Nota Importante. Si existe alguna observación a este documento, se lo debe informar antes de que hayan pasado 2 días laborables del envío de la recepción por correo. De otra manera se lo da por aceptado y se recolectará las firmas.

ACTA DE REUNIÓN PANEL DE EXPERTOS	
--	---

DATOS GENERALES

Acta N°	005	Fecha	27 de noviembre del 2018	Hora Inicio	08:30	Hora Finalización	13:30
Asunto	Metodología de evaluación de impacto de eventos de capacitación.						
Lugar	Sala de Reuniones de TH	Elaborado por	David Rodas Toledo				

ASISTENTES

Dirección/Unidad	Cargos	Total de participantes
Coordinación de Formación, Capacitación y Desarrollo	Director de Talento Humano Jefe de Planificación y Desarrollo de TH Coordinador Formación, Capacitación y Desarrollo Especialista de Talento Humano Experto de Talento Humano Analista de Talento Humano	6 servidores

AGENDA

1. Evaluación de la capacitación en el sector público.
2. Uso el Sistema INC del MDT. -
3. Ventajas y desventajas del Sistema INC del MDT.
4. Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación.
5. Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

DESARROLLO DE AGENDA

TEMA 1: Evaluación de la capacitación en el sector público.
--

La reunión final de los expertos tuvo la participación del Director, Jefe Departamental y Coordinador, autoridades en lo relacionado a Talento Humano y específicamente en el subsistema de Capacitación, además conto con la participación de 3 gestores de capacitación que cuentan con amplios conocimientos en evaluar la capacitación. La reunión tuvo la finalidad conocer la percepción de cada participante y además presentar las opiniones que manifestaron los otros expertos en las reuniones que se efectuaron a través de videoconferencia. Están conscientes los expertos que las respuestas dadas son similares, es decir que la iniciativa del MDT, es buena y el procedimiento levantado tiene como finalidad estandarizar en todo el sector público, la manera de evaluar la capacitación, sin embargo, deberían tomar algunas consideraciones como que los formularios contengan la información necesaria, que los plazos no sean rígidos, que existe una difusión de como utilizar el sistema INC para todos los usuarios, que debería existir un colaborador asignado a cada institución para que de cualquier asesoría oportuna, que se pueda evaluar en el transcurso de todo el periodo. Además algunas funcionalidades de la herramienta deberían mejorar como la asignación de más de un jefe, parametrizar y determinar que eventos se van a evaluar.

TEMA 2: Uso el Sistema INC del MDT.

Los expertos coincidieron con las particularidades mencionados por los expertos que participaron en los otros paneles, entre las más comunes se mencionan a continuación:

1. Problemas de acceso a la herramienta.
2. Disponibilidad de la herramienta.
3. Problemas con la clave.
4. Formularios con excesiva información.
5. Manual de usuario no explicaba todos los campos y funcionalidades.
6. Metas altas y plazos cortos para el cumplimiento de la actividad.
7. La etapa de evaluación únicamente se habilita en determinado periodo del año y coincide con un periodo considerable de carga laboral para varias unidades.
8. El MDT atendía los requerimientos, en algunos casos fue demorado.
9. Los resultados de la evaluación no son compartidos por el MDT.
10. Falta de compromiso de jefaturas y colaboradores en el proceso de evaluación.
11. Información no fidedigna.

TEMA 3: Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación

La reunión de expertos analizó las respuestas dadas en cada una de las jurisdicciones, llegando a la conclusión que el modelo planteado por Donal Kirkpatrick con sus 4 niveles es el que se puede aplicar en la Institución Pública Financiera, debido a que algunas etapas indirectamente ya se estaban evaluando, únicamente era necesario establecer como evaluar los otros niveles, para ello era necesario el desarrollo de una metodología que tenía como objetivo la revisión de los formatos y el desarrollo de formularios para evaluar los 4 niveles. Además, coincidieron que al generar este documento institucional debía ser socializado a toda la institución, a través de talleres prácticos y también utilizando recursos digitales como una campaña comunicacional para que conozcan todo el proceso de evaluación, formatos y formularios, de esa manera se evitaría las molestias causadas en la evaluación del MDT, que no fue socializado oportunamente en la institución.

El compromiso detectado en cada una de las reuniones a través de videoconferencia permitirá que el proceso tenga éxito ya que se trabajara en equipo con los gestores de capacitación de cada una de las jurisdicciones, coincide que esta metodología será un insumo valioso para decidir sobre una mejor gestión de la capacitación, procurando desarrollar a los colaboradores y brindando de conocimiento para que se apalanquen los objetivos institucionales.

TEMA 4: Desarrollo de metodología para evaluar la Capacitación en la institución.

En taller de expertos analizaron y revisaron los comentarios de los expertos, coinciden en los beneficios y ventajas que se tendría al contar con una metodología de evaluación de capacitación institucional:

1. Metodología de evaluación de capacitación de aplicación institucional, que permitirá progresivamente evaluar las capacitaciones ejecutadas y el desempeño de los servidores, permitiendo contar con información relevante para la toma de decisiones.
2. Lineamientos claros y oportunos acerca de cómo usar la metodología, con reuniones y talleres prácticos para que usen los formatos y formularios los gestores de capacitación, jefaturas y colaboradores.
3. Contar con el apoyo de la máxima autoridad para que el proceso tenga aceptación en la Institución Pública Financiera.
4. Formularios de fácil aplicación, con asesoría permanente en cada una de las jurisdicciones.
5. Se determinarían plazos institucionales flexibles cuando se presenten temporadas de excesiva carga de trabajo.
6. Los resultados obtenidos serán comunicados y permitirá la creación de planes de acción que mejoraran a los eventos de capacitación.

Nota Importante. Si existe alguna observación a este documento, se lo debe informar antes de que hayan pasado 2 días laborables del envío de la recepción por correo. De otra manera se lo da por aceptado y se recolectará las firmas.

ANEXO 3

Formatos Metodología Evaluación de Capacitación

 IPF	FORMATO	Fecha: 2014-06-12 Revisión: 02
	Evaluación de Reacción	Cod: FO-SP-GAFSP-DC-05

(FAVOR LLENAR LOS DATOS SOLICITADOS CON LETRA DE IMPRENTA)

ACCION FORMATIVA: _____

LUGAR: _____

FECHAS: _____

Por favor colocar una X en el número que corresponda, considerando **1 el menor cumplimiento** o desempeño y **5 el mayor cumplimiento o desempeño**, de acuerdo con su evaluación:

NOMBRE DEL FACILITADOR:		1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO DEL TEMA	1. El facilitador evidenció dominio del tema.					
	2. Las explicaciones del facilitador fueron claras y comprensibles.					
	3. Se organizaron actividades o ejercicios que generaron interés de aprendizaje en los participantes					
RESPUESTAS A INQUIETUDES	4. El facilitador atendió adecuadamente las preguntas de los participantes					
	5. El facilitador utilizó ejemplos y ejercicios prácticos que facilitaron el aprendizaje y solventaron inquietudes.					
MANEJO DEL GRUPO	6. El facilitador generó un buen ambiente de participación.					
	7. Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre los participantes.					
CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA PROGRAMADA	8. Se cubrieron todos los contenidos planificados dentro de la acción formativa.					
	9. Se cumplieron los objetivos de la Acción Formativa.					
NOMBRE DEL PROVEEDOR:		1	2	3	4	5
INFORMACIÓN PREVIA Y DE CIERRE DEL EVENTO	10. Fue notificado con anticipación sobre las características y condiciones de la acción formativa.					
	11. Recibió información e indicaciones sobre la acción formativa.					
ATENCIÓN DEDICADA AL PARTICIPANTE	12. La duración y horario de la acción formativa fue la adecuada.					
	13. La acción formativa satisfizo sus expectativas y necesidades					
LOGÍSTICA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	14. Las instalaciones o plataforma virtual para la realización de la acción formativa fueron adecuados.					
	15. Las condiciones del evento (ruido, iluminación, temperatura, espacio o recursos audiovisuales) favorecieron la realización de la acción formativa.					
MATERIAL DE APOYO DEL EVENTO	16. Se uso materiales de buena calidad para la acción formativa.					
	17. Se utilizaron recursos, medios didácticos, material audiovisual que facilitaron el aprendizaje.					

Contestar las siguientes preguntas marcando con una X donde corresponda.

LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS:	SI	NO
¿Están en relación a la función que desempeña?		
¿Los aplicaría en su gestión Institucional?		
¿Serán de utilidad para asesorar internamente en su Institución?		

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:

RESULTADO TABULACIÓN EVALUACIÓN DE REACCIÓN



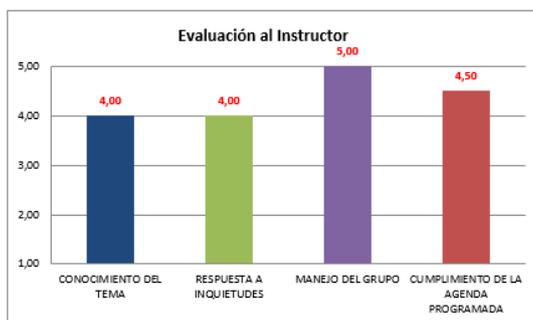
CURSO:			
PROVEEDOR:			
FECHA INICIO:		FECHA FIN:	
INSTRUCTOR:			

EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR	CALIFICACIÓN					# Formularios	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE DE VALORACIÓN	PROMEDIO
	1	2	3	4	5					
1 CONOCIMIENTO DEL TEMA	0	0	1	1	1	1	4,00	4,00	40%	1,60
2 RESPUESTA A INQUIETUDES	0	0	0	2	0	1	4	4,00	20%	0,80
3 MANEJO DEL GRUPO	0	0	0	0	2	1	5	5,00	20%	1,00
4 CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA PROGRAMADA	0	0	0	1	1	1	4,5	4,50	20%	0,90
								4,38	100%	4,30

EVALUACIÓN AL ORGANIZADOR	CALIFICACIÓN					# Formularios	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE DE VALORACIÓN	PROMEDIO
	1	2	3	4	5					
1 INFORMACIÓN PREVIA Y DE CIERRE DEL EVENTO	0	0	0	1	1	1	4,5	4,50	20%	0,90
2 ATENCIÓN DEDICADA AL PARTICIPANTE	0	0	1	1	0	1	3,5	3,50	40%	1,40
3 LOGÍSTICA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	0	0	0	1	1	1	4,5	4,50	20%	0,90
4 MATERIAL DE APOYO DEL EVENTO	0	0	1	0	1	1	4	4,00	20%	0,80
								4,13	100%	4,00

RESULTADO

Promedio Evaluación al Instructor	4,30
Promedio Evaluación al Organizador	4,00
Promedio de la Acción Formativa	4,15
Porcentaje de la Acción Formativa	83%
Parametro de Resultado	Muy Bueno



NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA 1

IPF

Estimado/a Facilitador/a,

Reciba un cordial saludo, a la vez que le agradecemos por la colaboración como facilitador/a en el evento "xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx" realizado entre xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, los comentarios de los participantes al finalizar el evento han sido xxxxxxxxxxxx sobre el conocimiento y la metodología escogida para el desarrollo de la acción formativa.

Aprovecho la oportunidad para compartir el resultado de las evaluaciones de reacción del mencionado evento, en el cual, se obtuvo un total de **xx%** que equivale a **xxxxxxxx**.

El Servicio de Rentas Internas, nuevamente agradece su compromiso y profesionalismo en el desarrollo de este evento; compartir su conocimiento permite que los servidores y servidoras de la Institución refuercen y desarrollen técnicas, capacidades, destrezas y habilidades.

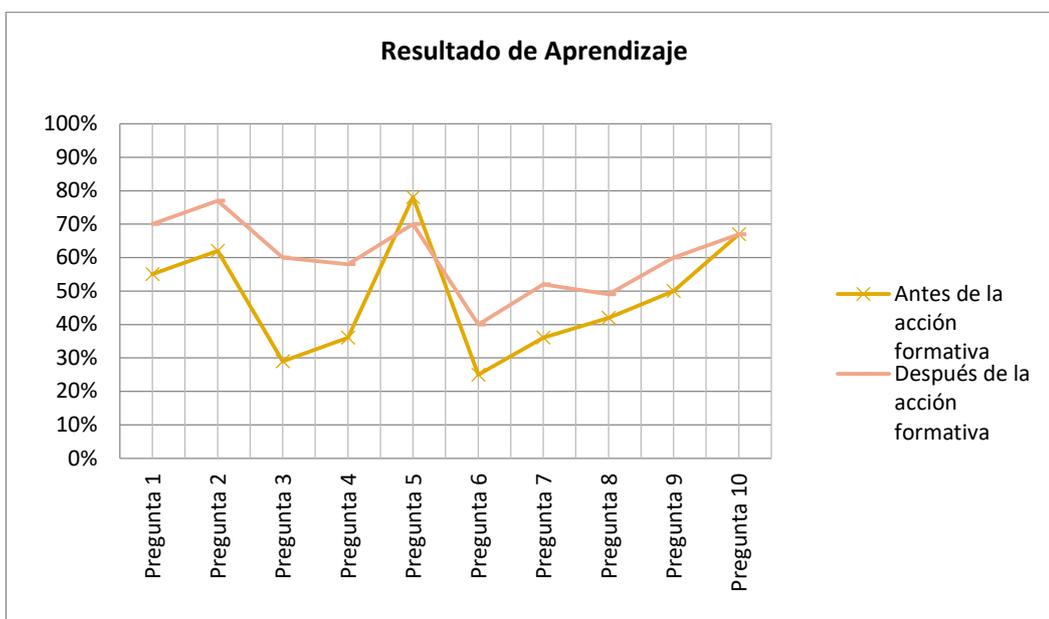
RESULTADO TABULACIÓN EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



ACCION FORMATIVA	
PROVEEDOR:	
FECHA INICIO:	FECHA FIN:
Capacitación: Ingrese el promedio de los resultados obtenidos en porcentaje en cada una de las preguntas del pre-test y post-test en el caso de capacitación.	
Formación: Ingrese el promedio de los resultados obtenidos en porcentaje en el test de auto-percepción.	

Preguntas / Área de Conocimiento	Antes de la acción formativa	Después de la acción formativa
Pregunta 1	55%	70%
Pregunta 2	62%	77%
Pregunta 3	29%	60%
Pregunta 4	36%	58%
Pregunta 5	78%	70%
Pregunta 6	25%	40%
Pregunta 7	36%	52%
Pregunta 8	42%	49%
Pregunta 9	50%	60%
Pregunta 10	67%	67%

PROMEDIO	48%	60%
BRECHA CUBIERTA	12%	



FORMATO EVALUACIÓN DE APLICACIÓN EN SU PUESTO DE TRABAJO



Nombre del Evento:	
Fecha del Evento:	
Nombre del servidor/a:	
Nombre del jefe inmediato:	
Cargo del jefe inmediato:	
Dirección Nacional/ Zonal/ Provincial	

Se solicita responder de manera objetiva las siguientes preguntas relacionadas a la Aplicación en su puesto de trabajo del conocimiento aprendido por el servidor/a en la capacitación o formación, su finalidad es conocer la aplicabilidad de los mismos en el puesto de trabajo o el efecto multiplicador entre los servidores/as de una unidad o varias.

Escoja una respuesta marcando con una X.

PREGUNTA	SI	NO
1. Los conocimientos aprendidos en la capacitación o formación son aplicados en sus labores.		
2. Ha mejorado su rendimiento laboral después de la capacitación o formación.		
3. La capacitación o formación ha permitido que colabore con el equipo de trabajo.		
4. Lo aprendido en la capacitación o formación ha permitido cumplir las actividades asignadas en los tiempos dispuestos.		
5. Ha perfeccionado sus conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a través de la capacitación o formación.		
6. Resuelve problemas de manera eficaz.		
7. Ha aumentado la productividad laboral en su unidad.		
8. Colabora con el cumplimiento de los productos y servicios de la unidad.		
9. Comparte el conocimiento técnico con el equipo de trabajo.		
10. Su gestión diaria está alineado a los objetivos de su unidad.		
11. Es responsable al momento de realizar las actividades y productos asignados.		
12. La capacitación o formación permite crecer laboralmente.		

OBSERVACIONES:

NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA 2



Estimado/a Servidor/a,

Un cordial saludo, se ha tabulado la Evaluación de aplicación en su puesto de trabajo, evidenciando que en el evento "xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx" se ha obtenido los siguientes resultados referentes a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, en la capacitación o formación en su lugar de trabajo:

Resultado Jefe Inmediato: xx%

Resultado Servidor: xx%

A continuación, el detalle de los parámetros que, el servidor/a debe considerar para evidenciar una aplicación efectiva en su puesto de trabajo.

Criterio Servidor/a	Criterio Jefe Inmediato

Nota: Colocar todas las preguntas que obtuvieron como respuesta "NO"

La Institución Pública Financiera agradece su compromiso, pues los resultados obtenidos permiten contar con profesionales competentes y con un conocimiento técnico bueno para la gestión de las tareas, productos y servicios asignados, que apoyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

FORMATO EVALUACIÓN DE RESULTADOS



La siguiente encuesta tiene la finalidad de determinar el impacto de los eventos de capacitación y programas de formación en la gestión institucional, evaluando tres factores:

- **Institución**
- **Talento Humano**
- **Productos y servicios**

Se solicita responder de manera objetiva las siguientes preguntas relacionadas al Resultado de la capacitación y/o formación gestionadas en el periodo, sus respuestas son importantes debido a que se conocerá como influyen las capacitaciones y formaciones en la misión, visión y objetivos estratégicos.

Escoja una respuesta marcando con una X.

INSTITUCIÓN	SI	NO
1. Ha vinculado los conocimientos aprendidos con la misión, visión y valores institucionales		
2. Ha permitido cumplir los objetivos estratégicos		
3. Ha generado innovación en la institución		
4. Ha aumentado la eficiencia y eficacia institucional		
5. Ha mejorado el clima laboral		
TALENTO HUMANO	SI	NO
6. Ha aumentado los conocimientos y habilidades de los servidores/as		
7. Ha generado un compromiso con la institución por parte de los servidores/as		
8. Ha provocado un cambio positivo en los servidores/as		
9. Ha impulsado el trabajo colaborativo y en equipo		
10. Ha cerrado brechas de conocimiento y mejorado el desempeño de servidores/as		
PRODUCTOS Y SERVICIOS	SI	NO
11. Ha mejorado la calidad de los productos y servicios prestados		
12. Ha permitido cumplir las metas y objetivos		
13. Ha aportado en el cumplimiento de los indicadores		
14. Ha mejorado el tiempo de atención de los productos y servicios		
15. Ha aportado en el cumplimiento de los indicadores		