



Evaluación de la Capacitación

Estudio preliminar

**Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del
Servicio Civil**

Diciembre 2014

Índice

Evaluación de la Capacitación	1
Resumen ejecutivo	3
1. MARCO TEÓRICO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	5
2. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	12
2.1. Costa Rica	12
2.2. Chile	14
2.3. Uruguay	15
3. DISEÑO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .	17
3.1. Diagnóstico de la evaluación de la capacitación en una muestra de entidades públicas.	17
3.2. Propuesta de evaluación de reacción	20
4. REFLEXIONES FINALES	25
REFERENCIAS	26
ANEXOS	27
Anexo 1: Costa Rica, FOCAP-3.....	27
Anexo 2: Costa Rica, FOCAP-4.....	28
Anexo 3: Costa Rica, FOCAP-7.....	30
Anexo 4: Chile, encuesta de evaluación de reacción del instructor	32
Anexo 5: Chile, encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación.....	32
Anexo 6: Chile, cuestionario de evaluación de transferencia (jefatura)	35
Anexo 7: Lista de entrevistados para diagnóstico de evaluación de capacitación y aplicación de herramienta de reacción	37
Anexo 8: Formato de evaluación de reacción de OSINERGMIN.....	38
Anexo 9: Formato de evaluación de transferencia de OSINERGMIN.....	41
Anexo 10: Formato de evaluación de reacción de INDECOPI.....	43
Anexo 11: Análisis de fiabilidad de la encuesta de reacción, en piloto.	45

Resumen ejecutivo

En una organización pública, la gestión de la capacitación tiene varias dimensiones que son cruciales de abordar, a fin de que esta repercuta de manera beneficiosa al cumplimiento de los objetivos institucionales. Uno de ellos es el desarrollo de la evaluación de las acciones de la capacitación, a fin de impulsar una mejora de la calidad y el impacto de la misma.

En efecto, el presente documento muestra algunos hallazgos respecto del marco teórico de la evaluación de la capacitación. En segundo lugar, evidencia tres casos internacionales en los que los entes del Servicio Civil han ido implementado de manera progresiva esta práctica. En tercer lugar, presenta un ejercicio de análisis de herramientas de evaluación de la capacitación en dos entidades públicas, OSINERGMIN e INDECOPI. Finalmente, la aplicación de una herramienta de evaluación de la capacitación en SERVIR y los resultados de confiabilidad encontrados para dicha herramienta.

En primer lugar, las referencias teóricas plantean que la evaluación de la capacitación busca información que permita tomar decisiones para mejorar las actividades de capacitación que se desarrollan en las entidades públicas. Es decir, tiene como fin medir y garantizar la calidad de las acciones de capacitación, a través de un proceso sistemático que determine el valor que una actividad de capacitación está agregando a las personas que la reciben, y a los objetivos institucionales.

Así, el modelo fundamental es el desarrollado por Kirkpatrick, que presenta cinco niveles de evaluación de la capacitación: de reacción, de aprendizaje, de transferencia o aplicabilidad, y de impacto. Estos niveles, permiten en conjunto: diagnosticar el nivel de logro de los objetivos de capacitación; determinar conocimientos, comportamientos y percepciones de los colaboradores de modo estructurado y comparable; comparar los beneficios de la actividad en relación a los costos de realizarla; identificar los aspectos positivos y negativos de una actividad de capacitación; probar la claridad y validez de las técnicas utilizadas en la actividad; etc. Toda esta información se recaba en instrumentos distintos, siendo el grado de complejidad progresivo en función a cada nivel, dado el tipo de análisis que requiere cada uno.

En segundo lugar, se muestra algunos casos internacionales, esto es las experiencias de Costa Rica, Uruguay y Chile en materia de desarrollo evaluación de la capacitación; sin embargo, la información disponible no evidencia una práctica de evaluación sistemática, no se tiene conocimiento si porque ello aún tiene pocos avances, o porque la información no está disponible. En términos generales, lo que se observa es el desarrollo de herramientas de evaluación de la Capacitación, que se sustenta principalmente en el modelo de Kirkpatrick antes mencionado. Así, en Costa Rica, a través del CECADES, se ha desarrollado un modelo de Evaluación del Impacto de la Capacitación, esta propuesta se sustenta principalmente en el modelo de Kirkpatrick. Por su parte, Chile ha desarrollado algunas herramientas: encuesta de evaluación de reacción del instructor, encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación, y cuestionario de evaluación de la transferencia- Jefatura, que orientan a las instituciones a desarrollar sus actividades de capacitación. Por otro lado, Uruguay muestra un

desarrollo inicial en la evaluación de la capacitación, y sus entidades públicas de manera dispersa aplican evaluaciones de reacción a los participantes, utilizadas para retroalimentar sobre contenidos del curso, infraestructura, docentes, etc.; evaluaciones sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las funciones; y, pruebas de rendimiento para determinar el grado de aprovechamiento de los contenidos del curso.

En tercer lugar, sobre la base del análisis anterior se consideró conveniente recoger información de dos entidades públicas, OSINERGMIN e INDECOPI, sobre sus prácticas de evaluación de la capacitación, respecto a lo siguiente: i) si las entidades han realizado evaluaciones de la capacitación; ii) las diferentes etapas y características que implicó la implementación de la evaluación de la capacitación; iii) los instrumentos de evaluación de la capacitación que se utilizan para cada nivel de evaluación existente.

Así, de las entidades analizadas, OSINERGMIN es la que muestra los mayores avances respecto a la evaluación de la capacitación. Desde el año 2003, esta entidad aplica tres niveles de evaluación (reacción, aprendizaje y eficacia), para ello ha desarrollado instrumentos específicos. Para el caso de la evaluación de reacción, se aplica para todos los cursos de capacitación, y se realiza para todas las capacitaciones de cuatro horas a más; la evaluación de aprendizaje se aplica en la entidad desde el año 2007, mediante evaluaciones al inicio y al final del curso (principalmente para los cursos de contenidos técnicos y mayores a 4 horas); y, desde el 2008 se realiza con mayor énfasis la evaluación de transferencia, a través de una encuesta de aplicación de los contenidos aprendidos en el curso.

Por último, hay que resaltar que utiliza un software llamado “CACTUS” para la sistematización de la evaluación de la capacitación. Por su lado, en INDECOPI aplica dos niveles de evaluación, de reacción y de transferencia; respecto a la evaluación de la reacción, esta entidad evalúa una encuesta al finalizar el curso y se aplica en todos los cursos que se dictan in-house, y es éste el único criterio que se considera (la capacitación no depende del tipo de curso, las horas u otros aspectos); respecto a la evaluación de aprendizaje, INDECOPI aún no aplica este tipo de evaluación; y, la evaluación de transferencia se realiza a través de pequeños cuestionarios, que la entidad denomina “evaluaciones de eficacia”. Estos cuestionarios se aplican al jefe del colaborador capacitado, y tiene como fin que indique si el colaborador está aplicando lo aprendido luego de dos meses de culminada la capacitación.

Finalmente, sobre la base de los hallazgos en estas entidades, y siguiendo el marco conceptual de la evaluación de la capacitación se desarrolló una herramienta de evaluación a nivel de reacción, la misma que se validó en dos entidades públicas, SERVIR y ENAP, teniendo como resultado una análisis de fiabilidad de la herramienta positiva.

1. MARCO TEÓRICO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para conocer los resultados obtenidos a partir de las acciones de capacitación, se realizan evaluaciones a dichas acciones que permiten decidir si estas deberían continuar, si deberían modificarse y si están generando valor (Mondy 2010: 214). En ese sentido, **Kirkpatrick** propone un modelo para la evaluación de las acciones de capacitación que buscan recoger las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo), y el logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño), los mismos que se representan en cuatro niveles. Asimismo, **Moreno** (2014) desarrolla estos niveles de evaluación de las acciones de capacitación y, le agrega un factor adicional de evaluación que consiste en la evaluación del retorno de la inversión. En efecto, los niveles de evaluación de la capacitación serían los siguientes:

a) Evaluación de Reacción

Para que se produzca aprendizaje es importante que los participantes de la actividad de capacitación reaccionen de manera favorable hacia ella, en término de interés, atención y motivación. Así, la evaluación de reacción mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

Esta evaluación recogen las opiniones de los participantes a partir de las cuales se pueden realizar mejoras en los cursos pero, a pesar de ser la forma más económica y rápida de obtener información, se debe tener en cuenta que los resultados pueden verse afectados por factores externos que no necesariamente tienen que ver con la calidad del curso (Mondy 2010: 214). Generalmente se aplica al final del curso, mediante un cuestionario o encuesta, de manera escrita e individual, en donde se califica la reacción hacia el evento en general (metodología, objetivos, contenido, desempeño del instructor, etc.). La información recopilada debe ser analizada, cuantificada e interpretada, para ser tomada en cuenta en el mejoramiento las acciones de capacitación posteriores, además debe servir como información referente cuando se aborde una evaluación de transferencia o impacto. Si bien, se debe tomar en cuenta que los resultados llevan un grado de apreciación subjetiva por la influencia de incidencias afectivas y culturales; **la evaluación a este nivel permite tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una acción de capacitación y como insumo importante para la valoración del desempeño de la oferta de capacitación contratada para ello.**

Por otro lado, la evidencia ha demostrado que una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene con el aprendizaje es la relevancia y utilidad percibida de la actividad de formación para el desempeño en el puesto de trabajo, que si bien está relacionado con las expectativas del participantes, da luces respecto a la utilidad de la acción de capacitación en el desempeño futuro del colaborador (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

b) Evaluación de aprendizaje

Esta evaluación mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. Las organizaciones por lo general administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de la actividad de capacitación y, generalmente, es ejecutada por el instructor quien diseña una prueba de conocimientos, que se aplica al finalizar el programa.

Por otro lado, si los conocimientos son nuevos, no hay necesidad de evaluación previa, pero, si se está enseñando conceptos, principios y técnicas de las cuales los participantes tienen conocimientos previos, es necesaria esta evaluación antes de la capacitación para que se pueda comparar sus resultados con la evaluación final (esto se conoce como el pre test y post test). Sin embargo, un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar los resultados (Mondy 2010: 214).

c) Evaluación de transferencia (aplicabilidad)

La evaluación de transferencia mide el cambio conductual y el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la acción de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano a largo plazo. De acuerdo a la ASTD (American Society for Training & Development) se recomienda aplicarla unos dos o tres meses después de haberse efectuado la actividad de capacitación.

Para aplicar esta evaluación se requiere previamente que los participantes del programa de capacitación estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo, para lo cual se debe realizar una detección (o diagnóstico) estratégica de necesidades de capacitación, que corresponde al inicio del ciclo de la gestión de la capacitación. Adicionalmente, para lograr el éxito de la aplicación es necesario que los jefes se interesen activamente en que la actividad de capacitación que reciban sus colaboradores se vea reflejada en planes de acción; es decir, que posterior a recibir la acción de capacitación el colaborador tenga un plan de acción donde vuelque lo recibido a favor de su desempeño.

Cabe resaltar que la complejidad para evaluar a este nivel desanima muchas veces su realización, pero el no hacerlo, niega la posibilidad de identificar el valor real de la actividad de capacitación y, por tanto, lleva a desconocer los resultados alcanzados. En efecto, si bien este nivel de evaluación permite conocer: ¿Qué sucede cuando los participantes salen del aula y vuelven a sus puestos de trabajo?; ¿Efectivamente aplican lo aprendido?; sin embargo, es difícil saberlo, debido a que (i) los participantes no pueden cambiar la conducta hasta que no tengan oportunidad de hacerlo; (ii) no es fácil determinar cuándo se producirá el cambio; y (iii) es posible que los resultados del cambio aplicado no le gusten al participante y vuelva a la situación inicial (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

d) Evaluación de impacto

Este nivel se enfoca en los resultados que se obtienen luego de la aplicación de la capacitación y permite determinar en qué medida se modificó el desempeño de los indicadores de gestión institucional involucrados a partir de esta. Por ello, en este tipo de evaluación lo que se pretende es monitorear las variables estratégicas de gestión institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación.

En ese sentido, evalúa el antes y el después de la acción de capacitación; y busca identificar los beneficios tangibles recibidos producto de los recursos gastados en capacitación. Este tipo de evaluación requiere que previamente se identifiquen aquellos indicadores o metas que serán impactados por la acción de capacitación y, de esta manera, dar sentido al nivel de desempeño real u observado.

Así, en esta evaluación la respuesta más importante que medir sería: ¿en cuánto se incrementó la productividad como consecuencia de las actividades de capacitación realizadas?; ¿Qué beneficios tangibles se han recibido a cambio de los recursos gastados en capacitación? (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

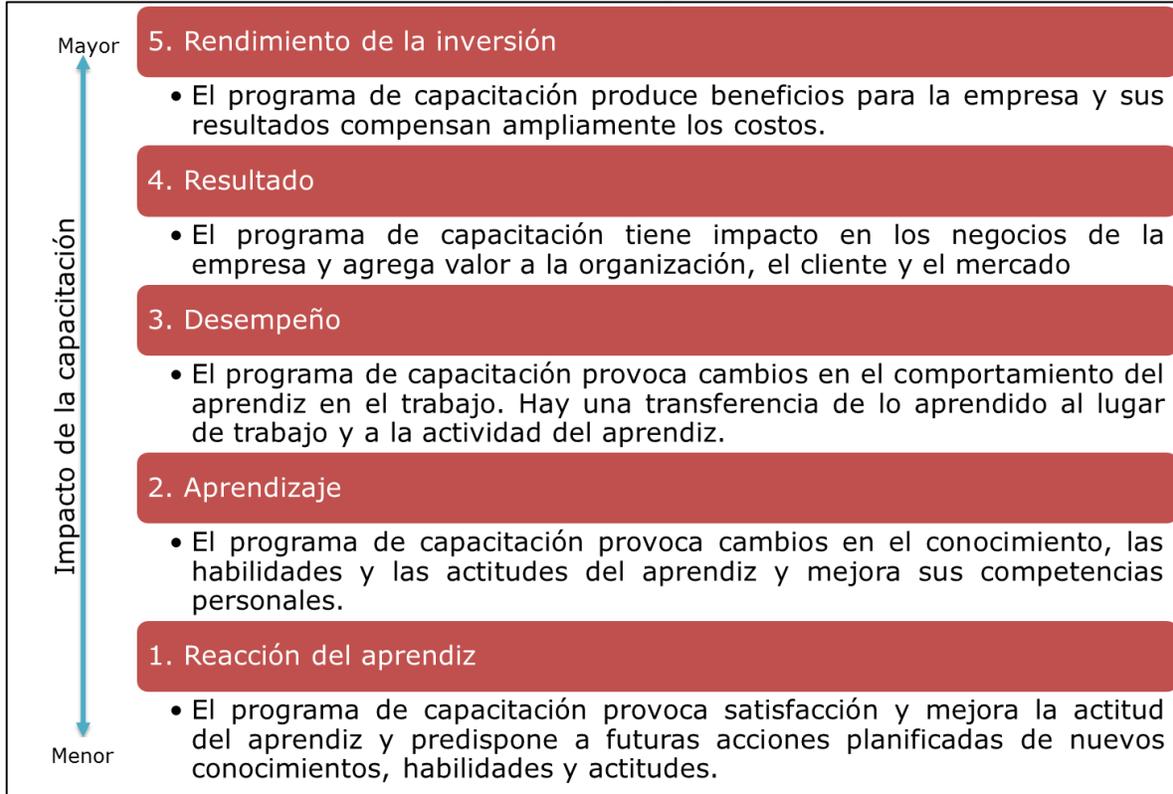
e) Evaluación del retorno de inversión

Este último nivel busca medir el retorno de la inversión en dinero y consiste en realizar un estudio de costo-beneficio, comparando los gastos que se hacen en la actividad de capacitación y los beneficios que se obtienen, en términos económicos y monetarios. Para que pueda aplicarse una evaluación a este nivel, tiene que existir una evaluación de impacto favorable, indicadores que puedan ser costeados y un registro de los costos de la acción de capacitación.

A continuación se muestra una síntesis de los niveles de evaluación antes mencionados¹.

¹ Cuando se hace mención a programas o cursos de capacitación nos referimos se hace referencia a acciones de capacitación.

Ilustración 1 Evaluación de la capacitación



Fuente: TOVALINO, Fiorella. *Manual de Gestión de Recursos Humanos*.

Un sistema integral de evaluación de la capacitación implica el desarrollo de instrumentos de evaluación para cada una de los niveles. Evaluar no es solo medir, es también interpretar la medida obtenida. La idea de la evaluación va también asociada a la de corrección o mejora, es ésta la finalidad misma de la evaluación. Asimismo, para una organización pública la evaluación va más allá de los resultados del aprendizaje, tiene que medir el impacto en el puesto de trabajo, el impacto en la organización y la transferencia al contexto laboral. Cada herramienta plantea diversos cuestionamientos, los mismos que se ejemplifica a continuación.

Tabla 1
Preguntas por niveles de evaluación de la capacitación

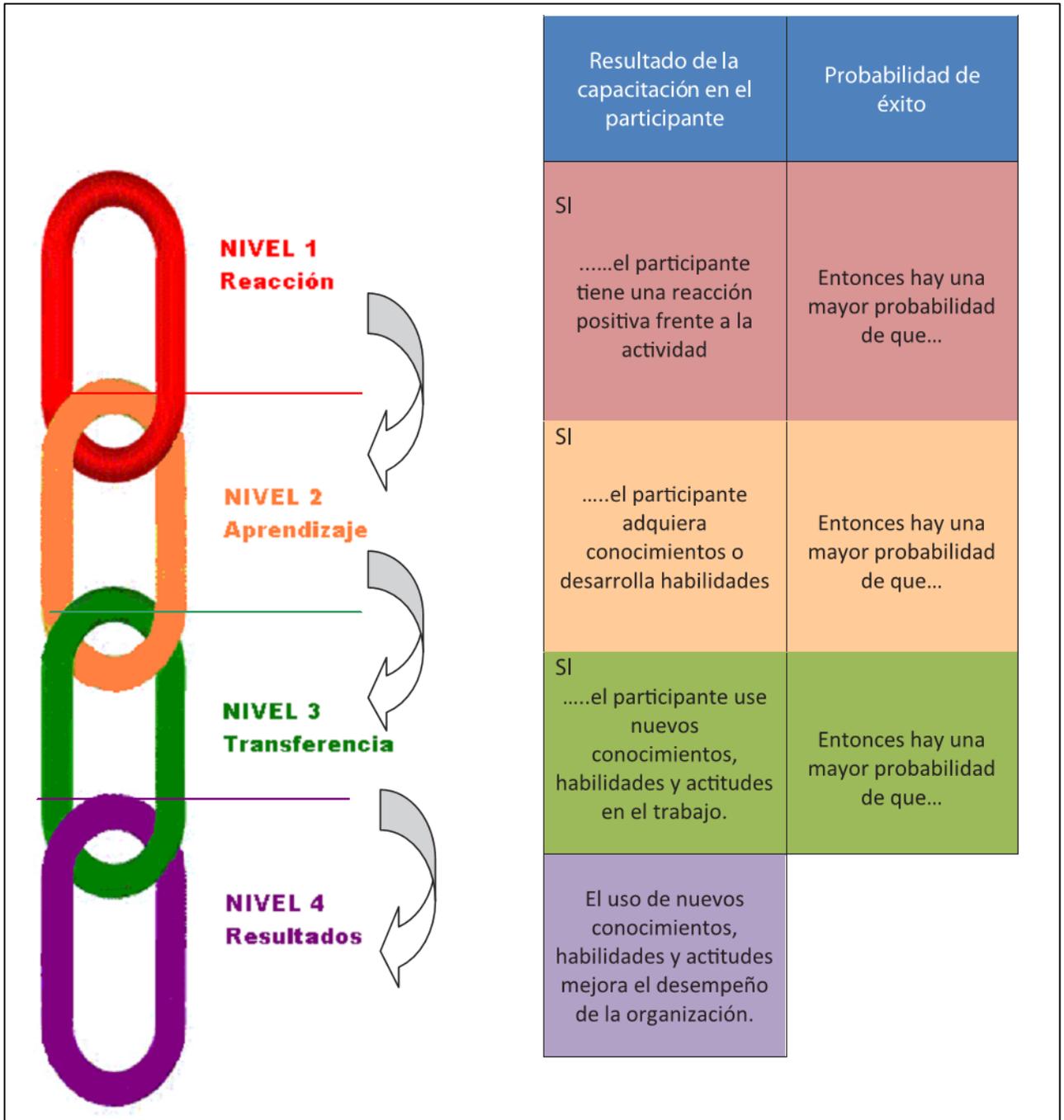
Nivel	Preguntas	Medición
Reacción	¿Hasta qué grado los participantes de una actividad de capacitación reaccionan favorablemente a la formación?	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación.
Aprendizaje	¿Hasta qué grado los participantes adquieren los conocimientos previstos, habilidades y actitudes basados en la participación en la actividad de capacitación?	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.
Transferencia (aplicabilidad)	¿Hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento, aplicando en el trabajo lo que aprendieron durante la capacitación?	Mide los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo.
Resultados	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la organización?	Mide los cambios en las variables organizaciones a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación.

Fuente: Elaborado sobre la base de *Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile* 2012

En efecto, evaluar la capacitación es un proceso que lleva a emitir un juicio respecto de uno o más atributos de la capacitación, por ejemplo satisfacción, aprendizaje, efectividad, relevancia, transferencia, impacto, entre otras. Para esto se recoge información mediante pruebas, entrevistas, observación, etc. Y la complejidad para recoger esta información varía en función a los niveles de evaluación.

Asimismo, es importante considerar que el modelo de evaluación utilizado muestra una concatenación de sus niveles. Esto significa que cada nivel impacta, positiva o negativamente, en el siguiente, como lo muestra la siguiente ilustración (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 33).

Ilustración 2 Cadena de valor de la evaluación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 34

Por otro lado, se debe aclarar que en la medida que se avanza en los niveles, la acción de evaluar va resultando más compleja, por lo mismo, se reconoce que un importante porcentaje de actividades sólo se llega a evaluar hasta el segundo nivel y que para evaluar en el tercer y cuarto nivel (transferencia e impacto), es necesario

analizar la conveniencia de hacerlo, a través de criterios y herramientas que permitan identificar cuándo y cómo evaluar en estos niveles. Por ello, para aplicar los distintos niveles de evaluación de las actividades de capacitación se debe considerar los procesos que implica generar información pertinente, oportuna y confiable, y el efectivo uso que se haga de la misma. De este modo, la práctica sugiere realizar los distintos niveles de evaluación, en forma proporcional al nivel de complejidad que presenta la evaluación que nos interese. Así por ejemplo, en un plan de capacitación, podría aplicarse: evaluación de reacción al 100% de las actividades, aunque para el análisis de la información se pueda tomar una muestra representativa; evaluación de aprendizaje al 80% de las actividades; evaluación de transferencia al 20% de las actividades; y, evaluación de resultados (impacto) al 10% de las actividades.

Tabla 2
Medición de resultados de una actividad de capacitación

Información permite la gestión	Nivel de evaluación	Complejidad de medición	Universo de aplicación sugerido
Menor	Nivel 1 Reacción	Menor	100%
	Nivel 2 Aprendizaje		80%
	Nivel 3 Transferencia		20%
Mayor	Nivel 4 Resultados (impacto)	Mayor	10%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Moreno, Jaime. Presentación del Curso de Gestión de la Capacitación.

2. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Para conocer algunas experiencias en la evaluación de la capacitación, se optó por analizar aquellos países que disponen de información oficial en la web de las entidades correspondientes que tienen a su cargo la regulación o rectoría del Servicio Civil. Así, se muestra el análisis de las experiencias de Costa Rica, Uruguay y Chile en materia de desarrollo de programas de capacitación y acciones de evaluación de la capacitación; sin embargo, **hay que resaltar que la información disponible no evidencia la práctica de la evaluación de la capacitación de manera sistemática**, no se sabe si porque ello aún tiene pocos avances, o porque la información no está disponible.

2.1. Costa Rica

En Costa Rica, el Centro de Capacitación y Desarrollo – CECADES (dependiente de la Dirección General de Servicio Civil) es el órgano central del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica que se encarga de la formulación de políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de los funcionarios del Sector Público y la promoción del desarrollo humano integral y permanente como medio para la prestación de un servicio sustentado en el conocimiento técnico, la capacidad profesional y las características actitudinales que comprometen el sentido de responsabilidad pública y ética de cada individuo y cada grupo de trabajo.

Respecto a la evaluación de la capacitación, a través del CECADES, se ha desarrollado un modelo de Evaluación del Impacto de la Capacitación. Esta propuesta se sustenta principalmente en el modelo de Kirkpatrick, ha tomado los cuatro niveles de evaluación de la siguiente manera:

- NIVEL I - Reacción o satisfacción: da respuesta a la pregunta *¿Le gustó la actividad a los participantes?*, y busca determinar en qué medida estos valoraron la acción de capacitación.
- NIVEL II – Aprendizaje: da respuesta a la pregunta *¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?* Su propósito es determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos por la acción de capacitación.
- NIVEL III – Aplicación o transferencia: da respuesta a la pregunta *¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?*, determina si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en la actividad de capacitación, identificando aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

- NIVEL IV – Resultados: da respuesta a la pregunta: *¿Cuál es el impacto operacional?*, determina el impacto en los resultados que ha producido una acción de capacitación.

En efecto, CECADES para hacer efectiva la estrategia que permita evaluar la eficacia y el impacto de los planes de capacitación, en octubre del 2012 mediante Oficio Circular CCD-OC-008-2012 estableció las normas para la Evaluación del Impacto de la Capacitación, que indica el modelo de evaluación del impacto de la capacitación. Este oficio establece que todos los centros de capacitación² deben llevar a cabo procesos de evaluación del impacto de la capacitación y sus resultados, los mismos que deben presentarse en un informe anual donde se justifique la inversión en capacitación que realiza la Institución. Dicho informe se utiliza como referencia en la toma de decisiones para repetir experiencias formativas, mejorar o variar el rumbo o contenido. Esta evaluación se realiza³ sobre una muestra representativa tanto de los cursos incluidos en el plan institucional de capacitación del año anterior, como de los participantes de los mismos, en donde haya transcurrido un plazo entre seis meses y un año posterior a la finalización de la actividad formativa. Asimismo, indica que para los niveles de evaluación de reacción y aprendizaje se debe utilizar el formato FOCAP-3: evaluación de actividades de capacitación de personal (Ver Anexo 1), y el formato FOCAP-4: Evaluación general del instructor (Ver Anexo 2). Para los niveles de evaluación de aplicación y resultados se establece los siguientes pasos:

Tabla 3
CECADES: Pasos para ejecutar la evaluación de la capacitación

A. Recopilación de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar los instrumentos para la evaluación (entrevista estructurada, cuestionarios para levantamiento de información, listas de cotejo aplicables en entrevista u observación). 2. Identificar la muestra. 3. Establecer criterios e indicadores de evaluación. 4. Identificar factores críticos, de acuerdo con el puesto, el nivel y la capacitación brindada.
B. Análisis de la información	<ol style="list-style-type: none"> 5. Analizar las respuestas en función de los objetivos de evaluación. 6. Evaluar los factores de la capacitación que influyen en el desempeño. 7. Evaluar los factores no vinculados a la capacitación (tipo organizacional o entorno). 8. Identificar circunstancias especiales que pudieron afectar el proceso.

² No establece de manera explícita si solo se exige a los centros de formación, o a todas las entidades.

³ No se especifica quien ejecuta la evaluación.

C. Las conclusiones y recomendaciones:	<p>9. Identificar los hallazgos según tengan influencia en el proceso de capacitación y puedan generar recomendaciones de mejora y orientación.</p> <p>10. Redactar las conclusiones y recomendaciones por orden de importancia, de acuerdo a los recursos y condiciones de desarrollo de la capacitación.</p>
D. Tramitación del informe final de la evaluación	<p>11. El informe estará referido al plan de capacitación institucional del año anterior, y constituye un requisito de cumplimiento y cierre del proceso de capacitación de dicho plan. Debe enviarse copia al CECADES hasta la primera quincena de diciembre de cada año.</p> <p>12. El informe debe darse a conocer a las autoridades institucionales a fin que aprueben el plan de acción de mejora y reciban apoyo cuando se requiera recursos adicionales.</p> <p>13. Las recomendaciones y medidas correctivas que no dependan de recursos, deberán ser implementadas por el encargado del proceso de capacitación, con la afectación que corresponda al plan de capacitación institucional del año siguiente.</p>

Fuente: CECADES, *Recopilación de la normativa que rige el quehacer del CECADES* (2014).

De otro lado, el formato FOCAP- 7: evaluación del impacto de la capacitación, es la guía para la evaluación del impacto de la capacitación y en ningún caso puede verse como restrictivo o limitativo, del proceso de investigación para este tipo de evaluación. Cada institución puede elaborar los instrumentos que considere apropiados para el levantamiento de la información, teniendo como requisito adjuntarlo al informe final (Ver Anexo 3).

2.2. Chile

En el marco de las reformas iniciadas en Chile “Chile Gestiona 2012” y su estrategia institucional, el Servicio Civil ha avanzado en diversas líneas de trabajo para implementar políticas de gestión de personas efectivas en los servicios públicos, como eje central de la Modernización del Estado.

En ese sentido, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha desarrollado una serie de herramientas para que las entidades desarrollen la evaluación de la capacitación. Esto, para los niveles de reacción, aprendizaje y transferencia; sin perjuicio de que las entidades realicen una evaluación diagnóstica de conocimientos (ex - ante) para contar con una línea base que permitiera comparar los avances en los conocimientos adquiridos, con la evaluación realizada al terminar la actividad (Meneses, M. Subdirección de Desarrollo de las Personas 2014).

Así, el modelo de evaluación de capacitación que la Dirección Nacional del Servicio Civil propone⁴ utilizar el de Donald Kirkpatrick, el mismo que se desarrolló en las referencias teóricas. En efecto, la evaluación de reacción mediría cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros. La evaluación de aprendizaje, mide por ejemplo, *¿Qué conocimientos se han adquirido?, ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor?, ¿Qué actitudes se han cambiado?*

Para medir este nivel, se ha desarrollado dos instrumentos, por un lado la “encuesta de evaluación de reacción del instructor”, que mide: la duración de la actividad de capacitación para el cumplimiento de objetivos, el grado de motivación e interés observado en los participantes, cumplimiento de horarios, aula (tamaño, limpieza, luminosidad, temperatura, etc.), relación con la Unidad de Capacitación/RR.HH/Gestión de Personas, etc. (Ver Anexo 3 y 4). Asimismo, se tiene la “encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación”, que busca conocer la apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, que permitirá mantener y/o mejorar su implementación (Ver Anexo 5).

Para la evaluación del aprendizaje, no se muestra una guía específica, pero la mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. Finalmente, la evaluación de la transferencia (aplicabilidad) mide el cambio conductual, y el grado en que conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, para ello se ha desarrollado el “cuestionario de evaluación de la transferencia- Jefatura” (Ver Anexo 6).

2.3. Uruguay

La Oficina Nacional del Servicio Civil tiene como objetivo fortalecer los sistemas de capacitación y formación de los diferentes niveles de conducción de servidores públicos. Sin embargo, los avances en materia de evaluación de la capacitación son incipientes, la información que se tiene disponible muestra que solo algunas entidades del estado realizan estas actividades.

Como referencia podemos mencionar que, en febrero del 2011, a través del observatorio de la Gestión Humana del Estado de Uruguay, se realizó un diagnóstico de los resultados de las acciones de capacitación implementadas por las entidades públicas. Para ello, se tomó como fuente de información primaria el módulo capacitación de la encuesta sobre Gestión Humana aplicada a las Unidades Ejecutoras de la Administración Central durante los meses de junio a octubre de

⁴ Esto forma parte de la guía de capacitación desarrollada por esta Dirección, la misma que se puede encontrar en:

http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/guia_capacitacion_servicios_publicos.pdf

2009. Se consideran para este estudio 46 entidades- excluidos el Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio del Interior.

El objetivo de este análisis fue determinar si los organismos realizan evaluación de resultados de la capacitación impartida y sus respectivos mecanismos. Se encontró que el 52% de los 29 organismos que tienen poder de decisión sobre la capacitación, manifiesta utilizar algún tipo de evaluación, mientras que un 31% no evalúa y un 17% no posee información sobre este aspecto.

De este 52% de organismos que evalúan, se identificó que utilizan las siguientes herramientas:

- Evaluaciones de reacción a los participantes, utilizadas para retroalimentar sobre contenidos del curso, infraestructura, docentes, etc., que permita introducir ajustes o mejoras en forma más o menos inmediata.
- Evaluaciones sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las funciones.
- Pruebas de rendimiento para determinar el grado de aprovechamiento de los contenidos del curso.
- Exigencia de certificados o diplomas de aprobación y/o asistencia.

3. DISEÑO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Como se evidenció en las páginas anteriores, la evaluación de la capacitación es crucial para analizar la calidad de la acción de la capacitación, su pertinencia y la utilidad de la misma. En ese sentido, dada la importancia que tiene la evaluación de la capacitación, se propuso desarrollar un instrumento que mida algunas de las acciones de capacitación que las entidades del estado peruano vienen desarrollando.

Para ello, en primer lugar, se consideró conveniente recoger información de dos entidades públicas, que de luces respecto a lo siguiente: i) si las entidades han realizado evaluaciones de la capacitación; ii) las diferentes etapas y características que implicó la implementación de la evaluación de la capacitación; iii) los instrumentos de evaluación de la capacitación que se utilizan para cada nivel de evaluación existente. En segundo lugar, sobre la base de los hallazgos en estas entidades, y siguiendo el marco conceptual de la evaluación de la capacitación se propone una herramienta de evaluación a nivel de reacción, la misma que se validó en acciones de capacitación brindadas por SERVIR.

3.1. Diagnóstico de la evaluación de la capacitación en una muestra de entidades públicas.

Se eligió a dos entidades públicas para recoger información respecto a la evaluación de la capacitación, estas son las siguientes: OSINERGMIN e INDECOPI. Estas son instituciones que están avanzando en el tránsito al servicio civil de manera significativa, y tienen varios años de experiencia en actividades de capacitación, lo cual permite conocer las herramientas que utilizan en la evaluación de estas actividades. A continuación, se muestra los resultados encontrados, que son producto de un trabajo cualitativo y de investigación de fuentes secundarias, se debe resaltar que los resultados muestran diferencias a nivel de detalle del análisis, dada la información disponible y la realidad de cada entidad, respecto a sus avances en evaluación de la capacitación (Ver Anexo 7: Lista de personas entrevistadas).

a) En primer lugar, de las entidades analizadas, **OSINERGMIN** es la que muestra los mayores avances respecto a la evaluación de la capacitación. Desde el año 2003, esta entidad aplica tres niveles de evaluación (reacción, aprendizaje y eficacia), para ello ha desarrollado instrumentos específicos, que se menciona más adelante. Así, en OSINERGMIN la implementación de la evaluación de la capacitación se realiza a través de la Gerencia de Talento Humano (adscrita a la Gerencia General) y tiene a su cargo dirigir el desarrollo del talento humano, la administración y la gestión de recursos humanos.

Por otro lado, respecto a los niveles de evaluación de la capacitación, OSINERGMIN realiza la **evaluación de reacción**, **evaluación de aprendizaje**, y **evaluación de transferencia**. La primera mide la metodología, calidad del expositor, el lugar donde se llevó a cabo el curso y los servicios, la organización del curso; además, mide las

expectativas de aplicación de lo aprendido, y el interés del participante. Esto se puede observar en la Tabla 4, y este mismo formato se aplica para todos los cursos de capacitación, y se realiza para todas las capacitaciones de cuatro horas a más. (Ver Anexo 8: Formato de evaluación de reacción de OSINERGMIN).

Tabla 4
Formato de evaluación de reacción de OSINERGMIN

Aplicabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera aplicable esta capacitación en las funciones que usted desarrolla?
Expositor
<ul style="list-style-type: none"> • Muestra conocimiento amplio de los temas expuestos • Muestra habilidades de comunicación y empatía • Genera un espacio propicio de enseñanza y aprendizaje durante el desarrollo de la formación • El expositor tuvo un nivel de compromiso permanente con la formación y con los participantes • El expositor absuelve dudas sobre los conceptos expresados.
Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • Se mostraron ejemplos • El material fue de utilidad y entregado a tiempo • La presentación en Power Point tuvo relación con los objetivos del taller
Evaluación de lugar y servicio
<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente físico cumplió con los requisitos de seguridad y tranquilidad • El refrigerio se facilitó en el tiempo preciso del receso
Organización del evento
<ul style="list-style-type: none"> • Las fechas y horarios se informaron con anticipación • El expositor cumplió puntualmente con asistir a las sesiones
Interés personal
<ul style="list-style-type: none"> • La temática afrontada me despertó interés • Ha fortalecido mis conocimientos con el aprendizaje adquirido en la formación • Los temas desarrollados en la formación puedo aplicarlos en mis evaluaciones diarias.

Fuente: OSINERGMIN, 2014.

La evaluación antes mencionada se aplica al 100% de cursos de capacitación (que cumplan el requisito mínimo de horas) al finalizar cada uno de ellos, y al 100% de participantes; sin embargo, se valida con el 50%.

Respecto a la evaluación de aprendizaje, de las entidades analizadas OSINERGMIN es la única que muestra avances. Este tipo de evaluación se aplica en la entidad desde el año 2007, mediante evaluaciones al inicio y al final del curso (principalmente para los cursos de contenidos técnicos y mayores a 4 horas). La construcción del instrumento depende de la identificación del objetivo, la malla temática y reuniones con el ponente (que aporta en la definición del instrumento de la evaluación solo en los aspectos técnicos), y consiste en un cuestionario de entre 5 a 10 preguntas objetivas. Asimismo, se usa preguntas abiertas y/o casuísticas,

generalmente para las evaluaciones de los cursos referidos a habilidades gerenciales. Al igual que la evaluación de reacción, esta evaluación se realiza para todas las capacitaciones de cuatro horas a más. Así, la evaluación de aprendizaje se aplica y se valida al 100% de cursos de capacitación (que cumplan el requisito mínimo de horas) al finalizar cada uno de ellos, y el 100% de participantes.

De las entidades analizadas, OSINERGMIN es una de las dos entidades que desde el 2008 se realiza con mayor énfasis la evaluación de transferencia, a través de una encuesta de aplicación de los contenidos aprendidos en el curso. Esta se aplica al jefe del colaborador capacitado, el mismo que indica cuál es el porcentaje de mejora que muestra el colaborador en el cumplimiento de sus funciones relacionadas a la capacitación que recibió. En efecto, se elaboran cuestionarios en función de los contenidos temáticos del curso en donde el evaluador identifica comportamientos y conductas observables y determina porcentajes de evaluación respecto al puesto (Ver Anexo: Formato de evaluación de transferencia de OSINERGMIN). Esta evaluación de transferencia se realiza para todas las capacitaciones que duran ocho o doce horas a más. Por otra parte, esta evaluación se realiza semestralmente, para lo cual se toma como muestra el 30% del total de cursos dictados de enero a junio y de este se elige de manera aleatoria un 30% de participantes (Ver Anexo 9).

Finalmente, cabe resaltar que OSINERGMIN utiliza un software llamado “CACTUS” para la sistematización de la evaluación de la capacitación a nivel de reacción, y se encuentran en la búsqueda de un instrumento que permita sistematizar la información de las evaluaciones a nivel de transferencia, ya que actualmente sólo utilizan Excel.

b) En segundo lugar, **INDECOPI** ha realizado avances con relación a la evaluación de la capacitación, ya que viene aplicando dos niveles de evaluación (reacción y eficacia). Para ello, ha desarrollado instrumentos que se detallan más adelante. En ese sentido, la implementación la evaluación de la capacitación se realiza a través de la Sub - Gerencia de Gestión Humana, que está adscrita a la Gerencia de Administración y Finanzas. De acuerdo a la información brindada por la entidad, esta Gerencia tiene a su cargo dirigir, administrar, coordinar y controlar el aprovisionamiento oportuno de los recursos humanos necesarios para el normal funcionamiento de las dependencias de la institución y busca mantener un ambiente de trabajo idóneo para que todo el personal se identifique con los objetivos y metas institucionales.

INDECOPI aplica dos niveles de evaluación, de reacción y de transferencia. Por un lado, respecto a la evaluación de la reacción, esta entidad evalúa una encuesta al finalizar el curso. Lo que mide esta encuesta es la estructura del programa, el expositor, la organización y la participación de los asistentes al curso, tal como se ve en la Tabla 5 (Ver Anexo 10). Esta evaluación, se aplica en todos los cursos que se dictan in-house, y es éste el único criterio que se considera (la capacitación no depende del tipo de curso, las horas u otros aspectos). Asimismo, la evaluación de reacción se aplica al 100% de cursos de capacitación, al finalizar cada uno de ellos, y la tabulación es al 50% de los participantes del curso más 1.

Tabla 5
Formato de evaluación de reacción de INDECOPI

Sobre el contenido y estructura del programa
<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de la actividad de capacitación • El nivel del contenido y temas • El horario y duración de la charla
Expositor
<ul style="list-style-type: none"> • El dominio sobre el tema expuesto • Logro motivar a los participantes • La comunicación que ha propiciado
Organización
<ul style="list-style-type: none"> • La organización de la actividad • El mobiliario, iluminación e higiene de las instalaciones • Se respetó el horario establecido
Sobre la participación del asistente al curso
<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Participación en las actividades desarrolladas

Fuente: INDECOPI, 2014.

Respecto a la *evaluación de aprendizaje*, INDECOPI aún no aplica este tipo de evaluación; sin embargo, cabe destacar que en las entrevistas realizadas se enfatizó el interés que la entidad tiene por adoptar la metodología de evaluación de capacitación que SERVIR, como ente rector, podría desarrollar y facilitar.

Por otro lado, la *evaluación de transferencia* se realiza a través de pequeños cuestionarios, que la entidad denomina “evaluaciones de eficacia”. Estos cuestionarios se aplican al jefe del colaborador capacitado, y tiene como fin que indique si el colaborador está aplicando lo aprendido luego de dos meses de culminada la capacitación. Cabe resaltar, que este instrumento no contiene indicadores específicos por cada curso de capacitación, es una encuesta estándar para todos los cursos. Al igual que la evaluación de reacción, esta evaluación, se aplica en todos los cursos que se dictan in-house, y es éste el único criterio que se considera (la capacitación no depende del tipo de curso, las horas u otros aspectos). Además, esta evaluación se aplica al 50% de cursos, y de estos al 100% de los participantes.

Finalmente, en relación a la sistematización de los resultados al aplicar la evaluación de la capacitación, se tiene que INDECOPI recoge y analiza sus resultados a través de la tabulación de tablas en Excel, para el caso de la evaluación de reacción; y los de la encuesta de eficacia se sistematizan en un informe que se elabora y presenta a la Gerencia semestralmente.

3.2. Propuesta de evaluación de reacción

Sobre la base del marco teórico y de los resultados hallados en el análisis de las entidades antes mencionadas, se propuso una herramienta de evaluación de la

reacción, la misma que tuvo dos versiones. En efecto, se propuso una herramienta de evaluación de la reacción que sea de utilidad para todas las entidades, la herramienta fue adaptada, después de ser revisada por los especialistas de las entidades antes mencionadas, quienes sugirieron cambios en algunas variables a medir. La diferencia entre las dos versiones, que se presentan a continuación, es el número de variables a medir. Así, en la segunda versión, este número se redujo a sugerencia de las entidades mencionadas.

La Tabla 6, resume y describe las variables que se buscan medir en este instrumento. Cabe resaltar que, salen a la luz temas pendientes de discusión, como por ejemplo ¿se debe considerar la intención de aplicabilidad, en este nivel de evaluación; ¿Cómo visibilizar la calidad de los proveedores?, ¿que herramienta sería útil para dar información al mercado al respecto?, entre otras.

Tabla 6
Variables a medir propuestas para evaluación de reacción

1. Objetivos y contenidos del programa	Mide si los objetivos del curso son claros y se cumplieron.
2. Materiales	Mide la entrega de materiales, que sean de buena calidad, útiles y se entreguen de manera oportuna.
3. Recursos audiovisuales	Mide el uso de material audiovisual, que facilite el aprendizaje.
4. Instructor	Mide la calidad del expositor/instructor del curso, en términos de conocimientos, atención a preguntas de los participantes, y dominio del tema.
5. Actividades instruccionales	Mide la metodología utilizada en el curso y la pertinencia de la misma.
6. Duración	Mide si la duración del curso es el adecuado para cumplir con los objetivos.
7. Ambiente de aprendizaje	Mide las condiciones ambientales donde se llevó a cabo el curso.
8. Intención de aplicación	Mide la posibilidad de aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso en las funciones que desempeña el participante. Esta referido al interés propio del participante, su motivación intrínseca. En suma, mide la determinación o voluntad de hacer cierta cosa. PROPOSITO.
9. Aplicabilidad	Mide si los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a su trabajo.
10. Autoeficacia	La autoeficacia es la impresión de que uno es capaz de desempeñarse o actuar de una cierta forma y de poder alcanzar ciertas metas. Es la creencia de que uno tiene las habilidades para ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones previstas. Lo que se busca medir entonces es la creencia del participante en su propia capacidad para / de:

	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar lo aprendido - Ganar seguridad en el tema - Que le irá bien cuando aplique lo aprendido en su trabajo.
11. Favorabilidad del entorno	Mide la percepción que tiene el participante respecto a la coyuntura de su institución para que pueda aplicar lo aprendido.
12. Logística	Mide temas referidos a la gestión del curso, que facilite la asistencia y participación de los capacitados.
13. Percepción global	Mide de manera general la satisfacción de las expectativas de los participantes del curso.

A continuación se muestra la herramienta que se aplicó como piloto a dos entidades, SERVIR y ENAP a 115 participantes de los cursos de Gestión de la Capacitación en las Entidades Públicas, Gestión de Procesos, Gestión de la Capacitación en las Entidades Públicas, Ética para la gestión pública. En ese sentido, se trabajó un análisis de confiabilidad (Ver Anexo 11) y muestra una buena relación entre las preguntas. Es decir, se tiene que los ítems- de la herramienta de la evaluación de la capacitación a nivel de reacción- miden el constructo “satisfacción con el curso X”. Además, el análisis muestra que hay una buena relación entre los ítems, entonces, todos ellos miden en conjunto la satisfacción con el curso. Cabe resaltar, que los siguientes ítems: “duración del curso”, “pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo”, “pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo” muestran una desviación en el análisis respecto a los otros ítems (Ver Anexo 11), por lo que es necesario analizar si aportan en la medición del constructo satisfacción, pues pueden ser más subjetivas, de expectativas de los participantes.

Tabla 7: Modelo para medir la reacción de los participantes-versión 1

Nombre del curso:
 Fecha: Hora:
 Nombre del instructor:

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X.

- 5 = Total acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Mediano acuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 1 = Total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuestas
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Los objetivos del curso son claros b. Se cumplieron los objetivos del curso c. Los contenidos presentados son actualizados d. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
2. Materiales	a. Se entregaron materiales del curso b. Los materiales tiene buena presentación y organización c. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso d. Los materiales contienen no solamente láminas sino documentos, artículos, casos, esquemas, etc.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
3. Recursos audiovisuales	a. Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva b. Se recurrió a equipos tecnológicos para mejorar la efectividad del curso	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
4. Instructor	a. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles b. El instructor generó un ambiente de participación c. El instructor usó eficientemente el tiempo d. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes e. El instructor evidenció dominio del tema f. Me gustaría volver a trabajar con este instructor	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
5. Actividades instruccionales	a. En el curso se organizaron varias actividades o ejercicios que generaron aprendizaje b. Se organizaron actividades que permitieron la discusión en grupo o el intercambio de ideas entre los participantes	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
6. Duración	a. La duración del curso fue apropiada b. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas c. Se dio el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicios de aplicación	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
7. Ambiente de aprendizaje	a. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron la realización del curso w. Los recesos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
8. Intención de aplicación	a. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo. c. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
9. Autoeficacia	a. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema. c. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
10. Favorabilidad del entorno	a. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo. c. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo. d. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
11. Logística	a. El procedimiento de inscripción al curso fue efectivo b. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso c. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí d. Los baños estaban en excelentes condiciones higiénicas e. La comida de los recesos y del almuerzo fue muy buena f. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas para el curso	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
12. Percepción global	a. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades b. Recomienda este curso a otras personas	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Tabla 8: Modelo para medir la reacción de los participantes-versión 2

Nombre del curso:
 Fecha: Hora:
 Nombre del instructor:

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X.

- 4 = Total acuerdo
- 3 = De acuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 1 = Total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuestas
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Se cumplieron los objetivos del curso b. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso	1 2 3 4 1 2 3 4
2. Materiales (Responda solo en caso de haber recibido materiales)	a. Los materiales tienen buena organización y organización b. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso	1 2 3 4 1 2 3 4
3. Recursos audiovisuales	a. Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje del curso	1 2 3 4
4. Instructor	a. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles b. El instructor generó un ambiente de participación c. El instructor usó eficientemente el tiempo d. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes e. El instructor evidenció dominio del tema Me gustaría volver a trabajar con este instructor	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
5. Metodología	a. El curso ha utilizado una metodología basada en análisis de casos o intercambio de ideas que generaron aprendizaje. b. Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios de aplicación en mis funciones diarias.	1 2 3 4 1 2 3 4
6. Duración	a. La duración del curso fue apropiada	1 2 3 4
7. Ambiente de aprendizaje	a. Las condiciones ambientales (iluminación, espacio) favorecieron mi aprendizaje b. Los recesos sirvieron para descansar y retomar el curso con la mente más despejada.	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
8. Intención de aplicación	a. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1 2 3 4 1 2 3 4
9. Aplicabilidad	Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4
10. Autoeficacia	a. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema c. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 1 2 3 4
11. Favorabilidad del entorno	a. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo. c. Pienso que mi jefe/compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo. d. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
12. Percepción global	a. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades b. Recomendaría este curso a otras personas.	1 2 3 4 1 2 3 4
13. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional con respecto a la capacitación recibida?	Respuesta:	

4. REFLEXIONES FINALES

- ✓ La importancia de la evaluación de la capacitación radica en medir su real contribución con los objetivos organizacionales y el cierre de brechas de desempeño de los servidores civiles. Las evaluaciones de las acciones de capacitación solo tienen sentido si se realizan sobre aquellas que hayan nacido de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). Si la acción de capacitación nace de una demanda particular (individuo o jefe) y no responde a la lógica del DNC será obvio desde un primer momento que de realizarse la evaluación de la misma, los resultados serán nulos.

Esta reflexión es importante porque las instituciones públicas peruanas realizan capacitaciones en función de demandas y no en función a un DNC. En ese sentido, se considera prioritario trabajar desde SERVIR políticas de gestión de capacitación enfocadas en abordar el tema de la pertinencia de la capacitación antes que el de evaluación de la capacitación.

- ✓ Costa Rica y Chile han avanzado en esta temática desarrollando herramientas que les permitan a las entidades evaluar la capacitación que realizan. En cambio Uruguay ha realizado un diagnóstico sobre si las entidades realizan o no evaluación de la capacitación.
- ✓ La herramienta de evaluación de reacción propuesta es, en general, confiable. Sin embargo, se requieren realizar ajustes a la prueba y posteriormente pruebas de testeo muestrales para definir si esta herramienta puede ser generalizable o no.

REFERENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL – CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

2014 “COMPILA: Recopilación normativa que rige el quehacer del CECADES”. San José, 2014.

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - CHILE

2012 “Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos”. Santiago, 2012. Consulta: 16 de agosto de 2014.
< http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_capacitacion>

MINISTERIO DE HACIENDA - CHILE

2013 “Balance de Gestión Integral – año 2013”. Chile: Dirección Nacional del Servicio Civil. Consulta: 16 de agosto de 2014.
< http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_capacitacion>

MONDY, Wayne R.

2010 “Administración de Recursos Humanos”. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.

MORENO VILLEGAS, Jaime

2014 “Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación” *Formación estratégica de administradores de la capacitación*. Lima, 2014.

MORENO VILLEGAS, Jaime

2014 “Módulo 2: Evaluación de los programas de formación: niveles de reacción, aprendizaje, aplicación, impacto y retorno de inversión” *Formación estratégica de administradores de la capacitación*. Lima, 2014.

TOVALINO CASTRO, Fiorella

2011 “Manual de Gestión de Recursos Humanos”. Lima: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.

ANEXOS

Anexo 1: Costa Rica, FOCAP-3

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO –CECADES-
INSTITUCIÓN: _____

FOCAP-3

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL POR LOS PARTICIPANTES

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para mejorar su diseño e impartición futura.

Nombre de la Actividad:

En la columna **RP** (*Resultado Porcentual*) indique, según una escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde al grado de cumplimiento o satisfacción del ítem respectivo.

I.- ASPECTOS GENERALES:	RP
1.- Cumplimiento de los objetivos y desarrollo del contenido temático establecidos en el programa:	
2.- Importancia y aplicabilidad de los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidas, para el desempeño de las tareas y responsabilidades asignadas a su cargo:	
3.- Duración de la actividad en relación con el contenido y profundidad de los temas desarrollados:	
II.- METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO:	RP
4.- Pertinencia de los métodos y técnicas de enseñanza utilizadas (exposiciones magistrales, prácticas, trabajos grupales, debates, demostraciones y otros) con respecto a los objetivos y contenido temático:	
5.- Utilización de recursos audiovisuales (videos, transparencias, diapositivas y otros) con respecto a los requerimientos del desarrollo del programa:	
6.- Calidad de la presentación, precisión y nitidez de los materiales impresos:	
7.- Aplicación de métodos de evaluación –si los hubo- en relación con el contenido temático del programa:	
III.- COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO:	RP
8.- Organización general de la actividad de acuerdo con los requerimientos para el desarrollo del programa:	
9.- Cooperación y apoyo generales brindados por el (la) Coordinador(a) para el desarrollo de la actividad:	
10.- Calidad de los servicios adicionales recibidos (transporte, refrigerios,	

teléfono, papelería, utensilios y otros) en relación con las necesidades de la actividad:	
---	--

IV.- OPINIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD:

11.- ¿Qué temas u otros aspectos recomienda ampliar, incluir o suprimir?

12.- ¿Qué otras sugerencias o recomendaciones propone para el mejoramiento general de la actividad?

13.- Fecha: _____.

Anexo 2: Costa Rica, FOCAP-4

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO –CECADES–
INSTITUCIÓN:**

FOCAP-4

EVALUACIÓN GENERAL DEL (DE LA) FACILITADOR(A) POR LOS PARTICIPANTES

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actuación general del (de la) facilitador(a) que impartió la actividad y determinar la calidad con que lo hizo.

Nombre de la Actividad: _____

Nombre del (de la) Facilitador (a): _____

En la columna *RP* (*Resultado Porcentual*) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponda a cada uno de los aspectos consultados.

ASPECTOS CONSULTADOS:	RP
1.- Dominio de los temas y el cumplimiento del contenido temático del programa:	
2.- Dominio y aplicación de métodos y técnicas de enseñanza:	
3.- Capacidad para motivar a los participantes, despertarles interés por la materia y favorecer el surgimiento de sus potencialidades:	
4.- Capacidad y disposición para resolver dudas y atender comentarios de los participantes:	
5.- Organización y disciplina en el desarrollo del programa:	
6.- Puntualidad demostrada:	

7.- Fecha: _____.

Anexo 3: Costa Rica, FOCAP-7

FOCAP N° 7: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN GD-F-043 (V1/24-09-12/FFR) GD-F-043

A. INSTITUCION : _____		
B. UNIDAD ORGANIZATIVA: _____		
C. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD A EVALUAR: _____ _____		
D. FECHA DE FINALIZACION: _____ 20__	E. CANTIDAD DE HORAS : _____	F. MODALIDAD: _____
G. LUGAR EN DONDE SE DESARROLLO: _____	H. ANTIDAD DE PARTICIPANTES: _____	I. CANTIDAD QUE APROBARON: _____
J. OBJETIVO TERMINAL: _____ _____		
K. RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD: PARTICIPANTE: () JEFATURA: () NOMBRE DEL INFORMANTE: _____		
L. ESTRATEGIA METODOLÓGICA APLICADA: _____ PRESENCIAL () VIRTUAL () BIMODAL () OTRO () Indique: _____		
A continuación se solicita diligenciar el siguiente cuestionario, marcando con una equis la casilla de su elección y anotando los aspectos de acuerdo a su percepción.		
CRITERIO DE EVALUACION		
1. ¿Considera que el conocimiento adquirido en la capacitación contribuye a mejorar el desempeño laboral?:	mucho () regular () poco () Nada ()	
2. ¿La capacitación recibida respondió a una necesidad detectada?	Si () No ()	
3. Enuncie el conocimiento o competencia que considera se puede mejorar con esta capacitación:	Funcional/operativo () ¿cuál?: _____ Comportamental () ¿cuál?: _____ Otro () ;cuál?: _____	

<p>4. ¿Dispone de las condiciones, recursos o apoyo necesario para que pueda aplicar el aprendizaje? Si () No ()</p> <p>Si respondió No, explique las limitaciones que considera existen para una aplicación eficaz del conocimiento: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Ha desarrollado nuevas habilidades o competencias, gracias a la capacitación recibida? Si () no ()</p> <p>Razone su respuesta: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Recomendaría usted esta capacitación a otros compañeros? Si () No ()</p> <p>Razone su respuesta: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. Opine sobre la utilidad de esta capacitación, desde su punto de vista: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿Qué aspectos agregaría o cambiaría para mejorar o hacer más efectivos los resultados de dicha capacitación? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Anexo 4: Chile, encuesta de evaluación de reacción del instructor

Estimado(a) Instructor/a, Relator/a:

Con el propósito de evaluar la actividad de capacitación dictada por usted, denominada “XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX”, la que se efectuó el/los día/s XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, le agradeceremos indicarnos su opinión sobre lo siguiente:

ASPECTO A EVALUAR	MALO (1)	REGULAR (2)	BUENO (3)	EXCELENTE (4)	POR FAVOR, COMENTE SU RESPUESTA
Duración adecuada para el cumplimiento de objetivos.					
Grado de motivación e interés observado en los participantes.					
Cumplimiento de horarios.					
Permanencia de participantes en la actividad.					
Aula (tamaño, limpieza, luminosidad, temperatura, etc.).					
Medios instruccionales utilizados en la capacitación.					
Materiales de apoyo entregados (documentos, ejercicios, etc.).					
Relación con la Unidad de Capacitación/RR.HH/Gestión de Personas ⁵ .					
Grado de satisfacción general con la evolución de la actividad.					

Homogeneidad del Grupo

En este punto, el relator/instructor debe indicar su opinión respecto de la uniformidad y características del grupo, que pudieron haber obstaculizado o facilitado el aprendizaje.

Comentarios/Observaciones

**NOMBRE
INSTRUCTOR/A,
PROFESOR/A:**

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5: Chile, encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación

⁵ Se entiende esta relación como el nivel de diálogo y coordinación en la planificación y desarrollo de la actividad.

**Nombre del curso- seminario – taller
realización**

Fecha de

--	--

Fecha de la presente evaluación

Lugar en que se realizó la actividad

--	--

Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y/o mejorar su implementación. Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En total acuerdo

Experiencia de capacitación	1	2	3	4	5	N/A
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna						
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos)						

Instructor/relator	1	2	3	4	5	N/A
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas						
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender						
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.						
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.						

Programa de la actividad	1	2	3	4	5	N/A
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.						
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.						
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).						
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos						
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje						

Relevancia de la actividad	1	2	3	4	5	N/A
La actividad fue realizada en el momento oportuno						

Mis conocimientos y/o habilidades han aumentado/aumentarán con esta actividad					
---	--	--	--	--	--

--

Evaluación global	1	2	3	4	5
La actividad realizada fue de muy alta calidad					
Este taller está dentro de los mejores talleres a los que he asistido en el último tiempo					

N/A

En relación a esta actividad de capacitación:	SI	NO
¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo? Fundamente su respuesta.		
¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución? Fundamente su respuesta.		
Lo que más me gustó fue		
Esta actividad mejoraría si		
Finalmente, lo que aprendí de esta actividad es		

Anexo 6: Chile, cuestionario de evaluación de transferencia (jefatura)⁶

Estimado(a) **Jefe(a), Coordinador(a) o Supervisor(a):**

Con el propósito de evaluar la transferencia de la actividad de capacitación recibida por personal a su cargo, denominada “XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX”, para identificar tanto los aspectos a mantener como aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceremos responder las preguntas que se enuncian a continuación.

NOMBRE JEFATURA O SUPERVISOR/A DIRECTO/A	
UNIDAD DE TRABAJO	
NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA Y EVALUADA	
FECHA DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA DE LA EVALUACION DE TRANSFERENCIA	

Considerando el/los objetivos de desempeño de la actividad de capacitación que corresponde (en) a:

1	
2	

Y, considerando el “Compromiso de Implementación o Plan de Acción” acordado⁷ con el participante, que se adjunta como anexo a esta encuesta, **indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.**

1.- Registre en la celda que corresponda, el valor que mejor refleje su percepción, de acuerdo a la tabla siguiente:

Desempeños observables⁸/Conductas Comprometidas en “Plan de Acción o Compromiso de Implementación”	Nunca 0 puntos	Casi nunca 1 punto	A veces 2 puntos	Casi siempre 3 puntos	Siempre 4 puntos
1.- <i>Ejemplo: El funcionario evaluado consigue diagnosticar el problema, escuchando sin interrumpir.</i>					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

2.- En el caso que las conductas precedentes sean evaluadas con “Nunca” o “Casi nunca”, indique la/s razón o razones posibles, que a usted le parecen, por las que el funcionario/a no ha

⁶ Este instrumento tiene por objeto medir los grados de transferencia y sus razones. Está diseñado para que sea aplicado a la Jefatura del capacitado/a, par, colaborador, la misma persona y/o cliente.

¹³ El “Compromiso de Implementación o Plan de Acción” debe estar expresado en término de desempeños observables. A su vez, estos deben estar en concordancia con los objetivos de la actividad de capacitación y debe expresar el comportamiento esperado.

¹⁴ Deben estar previamente definidos en el “Compromiso de Implementación o Plan de Acción” o haber sido informados en la reunión de sensibilización y ser insertados en este documento antes de la evaluación.

podido usar sus nuevos conocimientos/habilidades de forma adecuada. Favor, identifique la/s razón/es y asocie a la conducta que afecta.

CONDUCTA	RAZONES
	No ha tenido oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación
	No ha recibido apoyo
	Resistencia al cambio
	No recuerda los contenidos del curso
	La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido
	Ha cambiado de labor dentro del Servicio
	No aprendió nada nuevo
	No dispone de los elementos necesarios (infraestructura, informáticos, financieros, etc.)
	No siente o no tiene las motivaciones para aplicar
	Otros. Indíquelos
Comentarios:	

3.- ¿Qué sugerencias propone usted para hacer esta actividad de capacitación más útil?

4.- Defina cuáles han sido los principales aspectos **facilitadores**, esto es, que le han permitido a la persona capacitada aplicar lo aprendido en su trabajo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 7: Lista de entrevistados para diagnóstico de evaluación de capacitación y aplicación de herramienta de reacción

Nombres	Institución	Cargo
Isabel Flores Arévalo	ENAP	Jefe de Programa Académico - Formación
Nilda Lara Verastegui	OSINERGMIN	Gerente de Talento Humano
Wendel Sancarranco Hidalgo	OSINERGMIN	Especialista de Capacitación
Janet Arredondo Mamani	INDECOPI	Especialista Subgerencia de Desarrollo Humano
Angelina Valladolid Acosta	INDECOPI	Especialista Subgerencia de Desarrollo Humano
Cecilia Gallardo Cerdán	SERVIR	Especialista en Capacitación

Anexo 8: Formato de evaluación de reacción de OSINERGMIN



OSINERGMIN
Clima Organizacional - Reporte por variable
Reporte por Variable
Desde 16/07/2014 Hasta 01/08/2014

RUC: 20376082114

Página: 1
Fecha: 30/07/2014
Hora: 05:10 PM

Encuesta: ENCUESTA DE REACCION - TALLER MANEJO DE CRISIS Promedio: 94.11

Variable	Promedio	Interpretación
1000 APLICABILIDAD	100	MUY BUENO
1001 EXPOSITOR	95.62	MUY BUENO
1002 METODOLOGIA	91.67	MUY BUENO
1003 EVALUACION DEL LUGAR Y SERVICIOS	87.5	BUENO
1004 ORGANIZACION DEL EVENTO	93.75	MUY BUENO
1008 INTERES PERSONAL	96.74	MUY BUENO

Número de Registros de Detalle: 6



ENCUESTA DE REACCION - TALLER MANEJO DE CRISIS

Variable	Promedio Variable	Interpretación
1000 APLICABILIDAD	100	MUY BUENO
Reactivo	Promedio Reactivo	interpretación
278 1. APLICABILIDAD: ¿Considera aplicable esta capacitación en las funciones que usted desarrolla?	100	MUY BUENO
Variable	Promedio Variable	Interpretación
1001 EXPOSITOR	95.62	MUY BUENO
Reactivo	Promedio Reactivo	interpretación
279 2. EXPOSITOR: Muestra conocimiento amplio de los temas expuestos.	93.75	MUY BUENO
280 3. EXPOSITOR: Muestra habilidades de comunicación y empatía.	96.88	MUY BUENO
281 4. EXPOSITOR: Genera un espacio propicio de enseñanza y aprendizaje durante el desarrollo de la formación.	93.75	MUY BUENO
282 5. EXPOSITOR: El expositor tuvo un nivel de compromiso permanente con la formación y con los participantes.	100	MUY BUENO
283 6. EXPOSITOR: El expositor absuelve dudas sobre los conceptos expresados.	93.75	MUY BUENO
Variable	Promedio Variable	Interpretación
1002 METODOLOGIA	91.67	MUY BUENO
Reactivo	Promedio Reactivo	interpretación
284 7. METODOLOGÍA: Se mostraron ejemplos de casos relacionados con los temas tratados.	90.62	BUENO
285 8. METODOLOGÍA: El material fue de utilidad y entregado a tiempo.	93.75	MUY BUENO
287 9. METODOLOGÍA : La presentación en Power Point tuvo relación con los objetivos del taller.	90.62	BUENO
Variable	Promedio Variable	Interpretación
1003 EVALUACION DEL LUGAR Y SERVICIOS	87.5	BUENO
Reactivo	Promedio Reactivo	interpretación
288 10. EVALUACIÓN DEL LUGAR Y SERVICIOS: El ambiente físico cumplió con los requisitos de seguridad y tranquilidad.	81.25	BUENO
289 11. EVALUACIÓN DEL LUGAR Y SERVICIOS : El refrigerio se facilitó en el tiempo preciso del receso.	93.75	MUY BUENO



OSINERGMIN

Clima Organizacional - Reporte detallado por reactivo

Reporte detallado por reactivo

Desde 16/07/2014 hasta 01/08/2014

RUC: 20376082114

Página: 2

Fecha: 30/07/2014

Hora: 05:12 PM

ENCUESTA DE REACCION - TALLER MANEJO DE CRISIS

Variable	Promedio Variable	Interpretación
1004 ORGANIZACION DEL EVENTO	93.75	MUY BUENO
Reactivo	Promedio Reactivo	interpretación
290 12. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO : Las fechas y horarios se informaron con anticipación.	93.75	MUY BUENO
291 13. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO : El expositor cumplió puntualmente con asistir a las sesiones.	93.75	MUY BUENO
Variable	Promedio Variable	Interpretación
1008 INTERES PERSONAL	96.74	MUY BUENO
Reactivo	Promedio Reactivo	interpretación
292 14. INTERÉS PERSONAL: La temática afrontada me despertó interés.	93.75	MUY BUENO
293 15. INTERÉS PERSONAL: He fortalecido mis conocimientos con el aprendizaje adquirido en la formación.	96.88	MUY BUENO
294 16. INTERÉS PERSONAL: Los temas desarrollados en la formación puedo aplicarlos en mis actividades diarias.	100	MUY BUENO

Número de Registros de Detalle:

16

Anexo 9: Formato de evaluación de transferencia de OSINERGMIN

 Osinergmin <small>Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería</small>	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN
--	---

DATOS GENERALES			
DATOS DEL TRABAJADOR		DATOS DEL EVENTO	
Nombre:		Descripción:	
Cargo:		Institución:	
Gerencia/ Unidad:		Costo:	
Condición:		Fecha:	
Nombre del evaluador:			

1. ¿Cuánto considera que el trabajador está aplicando de lo aprendido en el curso?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

2. ¿Qué porcentaje de Mejora del desempeño le atribuye a los Contenidos del curso?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

Contenidos del curso	¿Porcentaje de mejora de desempeño?
Business Process Management (BPM). Los procesos en la organización. Identificación de procesos. Elaboración de mapas de procesos de la organización, y reingeniería de procesos.	
Tecnologías de la información en los procesos. Herramientas para la gestión de los procesos.	
El benchmarking y la búsqueda de las mejores prácticas.	
Metodologías para business process management. Manejo de indicadores para BPM.	
Procesos en el Balanced Scorecard. La organización orientada a procesos. Gestión del conocimiento en los procesos.	

3. ¿Con cuánta frecuencia considera que el trabajador está aplicando lo aprendido en el programa?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

4. ¿Cuán crítico para el éxito laboral del trabajador fue la aplicación de contenidos del programa?

25 %	50%	75%	100%
------	-----	-----	------

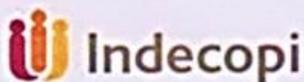
5. ¿Cuál es el nivel de efectividad con lo aprendido en el curso?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

6. ¿Cuáles son las acciones o conductas efectivas (que UD. Recuerde) que el trabajador realizó como resultado del programa?

.....
VºBº Jefe Inmediato
Fecha: Junio 2014

Anexo 10: Formato de evaluación de reacción de INDECOPI



SUB GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	FECHA DE TÉRMINO:
ORGANIZADO POR:	
FECHA DE INICIO:	

Procurando la mejora continua de los servicios de capacitación que se brinda al personal, requerimos contar con su opinión respecto al desarrollo del mismo.

Marque con un aspa (X) según corresponda. Las respuestas no marcadas se consideran con la calificación mínima.

SOBRE EL CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. El objetivo de la actividad de capacitación se ha alcanzado de manera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El nivel del contenido y temas han sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El horario y duración de la charla han sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE EL EXPOSITOR	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
Nombre:				
4. El dominio sobre el tema expuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Logró motivar a los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La comunicación que ha propiciado fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE LA ORGANIZACION	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
7. La organización de la actividad ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El mobiliario, iluminación e higiene de las instalaciones han sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se respetó el horario establecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE MI PARTICIPACIÓN	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
10. Mi puntualidad a las sesiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mi participación en las actividades desarrolladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS O SUGERENCIAS
.....

EVALUACIÓN DE EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN PARA MODALIDAD COLECTIVA

I. REFERENCIAS DE LA CAPACITACIÓN			
Nombre de la Actividad			
Organizado por			
Fecha de Inicio	Fecha de Término	Total de Horas	

II. EVALUACIÓN DE EFICACIA DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN (Para ser llenado al finalizar el tercer mes de concluida la capacitación)										
De la percepción del Jefe Inmediato										
Apellidos y Nombres	Área	EVALUACIÓN ANTES DE LA CAPACITACIÓN				EVALUACIÓN POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
										En caso marcó 3 ó 4, describa cómo se aplicó las competencias técnicas (conocimientos) u observó un cambio en las competencias de gestión (habilidades) con la capacitación
										En caso marcó 1 ó 2, describa las causas de por qué no se logró el objetivo de la capacitación

LEYENDA

1	Desconoce el tema o no evidencia la competencia
2	Conoce parcialmente el tema o evidencia parcialmente la competencia
3	Conoce el tema o evidencia la competencia y lo aplica en su trabajo
4	Conoce el tema o evidencia la competencia, lo aplica en su trabajo y ha implementado mejoras

Evaluado por:

 (Nombres completos)

F-SGH-11/1A

Fecha:

Anexo 11: Análisis de fiabilidad de la encuesta de reacción, en piloto.

En cuanto a los cursos de Gestión de la Capacitación en las Entidades Públicas, Gestión de Procesos, Gestión de la Capacitación en las Entidades Públicas, Ética para la gestión pública muestra una buena relación entre las preguntas.

Se muestra un alfa de Cronbach superior a 0.7, lo que me muestra que la capacitación que se muestra está siendo favorable, y se muestra que el instrumento es confiable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,755	,909	28

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
a. Se cumplieron los objetivos del curso.	3,5981	,52950	107
b. Los contenidos del curso son coherentes con los objetivos del curso.	3,6355	,58909	107
c. Los materiales tienen buena presentación y organización.	3,6916	,50303	107
d. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso.	3,6075	,62581	107
e. Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar mi aprendizaje en el curso.	3,6075	,54525	107
f. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles.	3,7290	,46723	107
g. El instructor generó un ambiente de participación.	3,8037	,39904	107
h. El instructor usó eficientemente el tiempo.	3,6822	,48755	107
i. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes	3,7757	,44102	107
j. El instructor evidenció dominio del tema.	3,8131	,39168	107
k. Me gustaría volver a trabajar con este instructor.	3,7850	,41272	107
l. El curso ha utilizado una metodología basada en análisis de casos o intercambio de ideas que generaron aprendizaje.	3,6542	,47786	107
m. Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios de aplicación en mis funciones diarias.	3,6262	,52347	107
n. La duración del curso fue apropiada.	3,2710	,72124	107

o. Las condiciones ambientales (iluminación, espacio) favorecieron mi aprendizaje.	3,6075	,59490	107
p. Los recesos sirvieron para descansar y retomar el curso con la mente más despejada.	3,6262	,48610	107
q. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	4,1495	3,91370	107
r. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	3,6075	,49061	107
s. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	3,6636	,49419	107
t. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	3,5981	,52950	107
u. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	3,5981	,54703	107
v. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	3,5981	,51138	107
w. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	3,0374	,68578	107
x. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	2,9720	,66528	107
y. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	3,0467	,71879	107
z. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	3,0280	,75808	107
aa. El curso de capacitación satisfizo mis expectativas y necesidades.	3,5140	,64959	107
bb. Recomendaría este curso a otras personas.	3,7383	,55519	107

Las preguntas “La duración del curso fue apropiada”, “Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo”, “Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo” Muestra un mayor dispersión o diferencias respecto al promedio.

Prueba T cuadrado de Hotelling

T-cuadrado de Hotelling	F	gl1	gl2	Sig.
342,349	9,570	27	80	,000

Se muestra que en promedio todas las variables son significativas.

Coeficiente de correlación intraclase							
	Correlación intraclase ^b	Intervalo de confianza 95%		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig.
Medidas individuales	,099 ^a	,071	,138	4,076	106	2862	0,000

Medidas promedio	,755 ^c	,683	,817	4,076	106	2862	0,000
------------------	-------------------	------	------	-------	-----	------	-------

El coeficiente de correlación intraclase es cercana a 1 es decir las variables están relacionadas entre sí.