



Centro de Capacitación y Desarrollo

-CECADES-

Instructivo de gestión e interpretación del Modelo para la
EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Instructivo GD-IT-022

San José, Costa Rica
Febrero, 2020

FICHA DE CRÉDITOS
DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
-CECADES-

DOCUMENTO:

***Instructivo de gestión e interpretación del Modelo para la
EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN***

Documento elaborado por:

Jose Laurian Ramírez Díaz
CECADES

Colaboración:

Kattia Araya Góchez
CECADES

Carlos Méndez Bonilla
IDP-MEP

Armando Díaz Arias
CECADES

Nelson Barraza Palominos
MOPT

Fernando Briceño Baltodano
SINAC

Sandra Mejías Montero
MIVAH

Julio Suárez Castro
Consejo de Transporte Público

Aprobación final:

Sandra María Quirós Álvarez
Directora Ejecutiva del CECADES

San José, Costa Rica
Febrero, 2020

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. ANTES DE LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE CAPACITACIÓN DE EVALUACIÓN DE IMPACTO (FOCACP): IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA SER EVALUADAS.....	5
II. CONSIDERACIONES FINALES.....	36

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación de impacto requiere la consideración de diversos elementos los cuales constituyen los pilares para una toma de decisiones con base en criterios confiables y que, entre otras cosas, revelen la situación real de la influencia de la capacitación en distintos ámbitos.

Este documento presenta una guía básica para el uso del instrumento de evaluación de impacto propuesto por el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), a partir de los siguientes considerandos:

1. Constitución del instrumento
 - a. Dimensiones
 - b. Alcance de los escalamientos de Likert propuestos
2. Porcentajes con base en los resultados
 - a. Total obtenido en el indicador
 - b. Probabilidades de mejora
3. Resultados globales
 - a. Porcentaje global de la evaluación
 - b. Gráficos generales
4. Indicador Meta de la Capacitación

Con lo anterior se espera que esta herramienta facilite la evaluación del impacto de la capacitación y plantee criterios para tomar decisiones de mejora en la prestación del servicio público en general y, en particular, del proceso mismo de la capacitación y el desarrollo del personal.

II. ANTES DE LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE CAPACITACIÓN DE EVALUACIÓN DE IMPACTO (FOCACP): IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA SER EVALUADAS

Si bien todas las actividades de capacitación están revestidas de un determinado grado de relevancia para la institución, no todas tienen el mismo nivel de impacto en la prestación del servicio. De esta forma, es importante considerar el nivel de criticidad que tiene cada actividad planeada para seleccionar aquellas que serán evaluadas en su impacto.

Respecto a lo anterior, el criterio b) del punto ocho (8) del [INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN \(PIC\)](#) indica que toda actividad de capacitación incorporada en el Plan Institucional de Capacitación (PIC) debe estar justificada respecto a su vínculo con criterios del [Plan Nacional de Desarrollo](#) (PND) o del Programa Estratégico Institucional (PEI) respectivo de cada organización.

De este modo, el primer criterio que debe considerarse para seleccionar una actividad que vaya a ser sometida a evaluación de impacto son los elementos que justifican su realización. De este modo, una actividad vinculada al PND o al PEI tendrá un nivel de relevancia mayor en comparación a otra que se desarrolle para mejorar alguna actividad particular de un área institucional específica.

Por tanto, la selección de actividades para ser evaluadas en su impacto debe iniciar en el momento en que se diseña el PIC considerando, además de los criterios que le justifican, el objetivo terminal que plantea cada una, calificándole según su impacto a nivel de desempeño a nivel institucional o del área, la mejora en la atención a la persona usuaria, entre otros criterios más.

Así mismo, en la [CIRCULAR CCD-CIR-016-2018 Lineamientos para la presentación del Plan Institucional de Capacitación](#), del 28 de setiembre, 2018, refiere, sobre la evaluación de impacto, que “se realizará una como mínimo por parte de la persona encargada de la Capacitación, a la actividad más relevante del PIC, ello con el fin de determinar si la capacitación tuvo un impacto real en el puesto de trabajo y su entorno. A criterio de la institución y de acuerdo con sus recursos podrán adicionarse más evaluaciones” (p.4). En este caso, la evaluación de impacto debe constituirse como un proceso que se brinde en más de una ocasión, en diferentes momentos para hacer la medición respectiva.

Retomando la última idea del párrafo anterior, la recomendación técnica del CECADES es que las mediciones se den al menos en tres ocasiones,

dependiendo del alcance de los objetivos que estén establecidos para la actividad de capacitación que será evaluada en su impacto.

A continuación se formulan tres ejemplos de lo anterior:

En una institución pública se formulan tres actividades de capacitación que, por la temática, se plantean como sumamente relevantes. Estas son:

Caso 1:

Una actividad de capacitación tiene el siguiente objetivo terminal:

Implementar el uso de tablas dinámicas de Excel para la sistematización de la información relevante, contribuya a la disminución del tiempo de espera por parte de la persona usuaria, cuando solicita un documento o información vinculada a la prestación de servicios institucionales.

Caso 2:

La segunda actividad de capacitación tiene el siguiente objetivo terminal:

Promover un liderazgo positivo basado en la comunicación asertiva que contribuya al mantenimiento adecuado de las relaciones interpersonales ante situaciones de conflicto.

Caso 3:

La tercera actividad de capacitación tiene el siguiente objetivo terminal:

Promover estrategias de ergonomía en la oficina por medio de ejercicios prácticos que puedan realizarse en el lugar de trabajo, para la prevención de repercusiones en la salud a mediano y largo plazo.

Con base en los casos anteriores podrían hacerse algunas preguntas que permitan identificar el nivel de relevancia de las tres actividades para seleccionar una de ellas que sea evaluada en su impacto:

1. ¿Cuál actividad está más relacionada con los objetivos del PEI o del PND?

2. ¿Cuál actividad tiene un mayor impacto en la mejora de la prestación de los servicios que se ofrecen a nivel institucional?
3. ¿Cuál actividad derivará en resultados fáciles de observar?
4. ¿Cuál actividad plantea mayores beneficios para la persona usuaria?

Con este análisis es probable que se identifique una actividad de capacitación que sea más relevante para evaluarse en su impacto. Esta sería, entonces, la cual sea sometida a dicho proceso.

Determinado lo anterior es importante considerar otras interrogantes para definir los plazos o períodos de evaluación:

1. ¿Cuánto tiempo tardarán en darse los primeros resultados?
2. ¿Cómo se evidenciarán esos resultados?
3. ¿Por cuánto tiempo será necesario evaluar esos resultados?
4. ¿La actividad de capacitación requerirá de actividades complementarias?
5. ¿Quiénes formarán parte de la evaluación de los resultados?


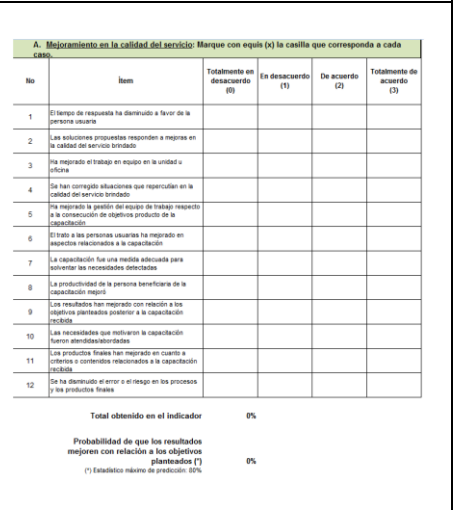
Respondiendo a estas interrogantes se podrá confirmar la selección de la actividad a evaluar en el impacto por un lado y, por otro, los plazos que debe darse entre una y otra evaluación (3, 6, 12 o más meses según la recomendación técnica del CECADES), así como la cantidad de mediciones que se hagan al final.

Una vez identificada(s) la(s) actividad(es) a evaluar en su impacto, se procede a utilizar el instrumento para ello, lo cual se explica a continuación.

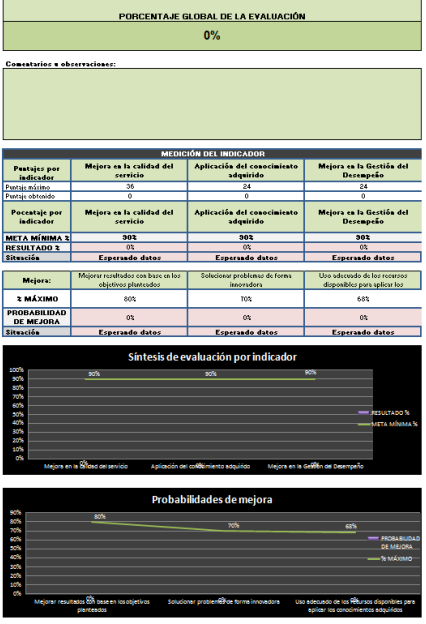
2. Constitución de las dimensiones del FOCAP

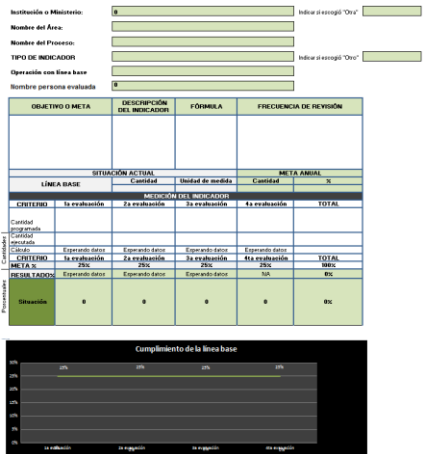
El cuestionario consta de cinco partes o dimensiones, las cuales se resumen a continuación.

Imagen 1. Síntesis de las partes del cuestionario.

Parte	Características	Objetivo	Apariencia
Portada	<p>Registra información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institución o ministerio (el logo de cada institución, para el caso de aquellas que pertenezcan al Régimen de Servicio Civil, se ubicará automáticamente en el encabezado). - Nombre del participante de capacitación - Nombre de la actividad - Nombre de la actividad a evaluar - Modalidad - Fechas de inicio y finalización - Objetivos - Contenidos - Nombre de quien evalúa - Fecha de evaluación - Relación de la persona que evalúa con la capacitación 	<p>Esta información debe estar llena de previo (exceptuando el nombre de quien evalúa a menos que se identifique con antelación quiénes harán dichas mediciones), la fecha que completa el instrumento y la relación con la capacitación (si se cuenta con la información, entonces la información se completa).</p>	
Escala de Likert A: Mejoramiento en la calidad del servicio	<p>El escalamiento de Likert consta de 12 ítems que se refieren al mejoramiento en la calidad del servicio, con relación a la actividad de capacitación.</p> <p>El predictor que ofrece es el cálculo de la probabilidad de que los resultados mejoren con relación a los objetivos</p>	<p>Evaluar la mejora en la calidad del servicio en relación a la actividad de la capacitación.</p>	

Parte	Características	Objetivo	Apariencia																																																																												
	<p>planteados en la capacitación.</p> <p>Se completa marcando con equis (“x”) la casilla que corresponda en cada caso.</p>																																																																														
<p>Escala de Likert B: Aplicación del conocimiento adquirido.</p>	<p>El escalamiento de Likert consta de ocho (8) ítems que se refieren a la aplicación del conocimiento adquirido en la actividad de capacitación.</p> <p>El predictor que ofrece es la probabilidad para que se solucionen problemas de forma innovadora, con base a los conocimientos adquiridos en la capacitación.</p> <p>Se completa marcando con equis (“x”) la casilla que corresponda en cada caso.</p>	<p>Evaluar la pertinencia del conocimiento socializado en la actividad de capacitación, de modo que sea de aplicabilidad para las funciones del puesto.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">B. Aplicación del conocimiento adquirido: Marque con equis (x) la casilla que corresponda a cada caso.</th> </tr> <tr> <th>No</th> <th>Ítem</th> <th>Totalmente en desacuerdo (0)</th> <th>En desacuerdo (1)</th> <th>De acuerdo (2)</th> <th>Totalmente de acuerdo (3)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>El conocimiento adquirido en la capacitación ha contribuido regularmente a resolver situaciones conflictivas o incómodas en el entorno laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Existe mejoría en la ejecución de las funciones relacionadas a la capacitación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se resolvieron los problemas que se presentaban con actividades del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>La eficacia en el cumplimiento de las funciones ha mejorado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Se utilizan mejor los recursos con los que se cuenta para resolver problemas, con relación a la capacitación impartida.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Se han planteado soluciones distintas para resolver problemas a partir de contenidos repasados en la capacitación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Se han resuelto problemas con soluciones nuevas o distintas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>La capacitación dotó de herramientas o recursos para mejorar el servicio brindado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total obtenido</td> <td colspan="3">0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Probabilidad para solucionar problemas de forma innovadora (*)</td> <td colspan="3">0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">(*) Estadístico máximo de predicción 70%</td> </tr> </tbody> </table>	B. Aplicación del conocimiento adquirido: Marque con equis (x) la casilla que corresponda a cada caso.					No	Ítem	Totalmente en desacuerdo (0)	En desacuerdo (1)	De acuerdo (2)	Totalmente de acuerdo (3)	1	El conocimiento adquirido en la capacitación ha contribuido regularmente a resolver situaciones conflictivas o incómodas en el entorno laboral.					2	Existe mejoría en la ejecución de las funciones relacionadas a la capacitación.					3	Se resolvieron los problemas que se presentaban con actividades del puesto.					4	La eficacia en el cumplimiento de las funciones ha mejorado.					5	Se utilizan mejor los recursos con los que se cuenta para resolver problemas, con relación a la capacitación impartida.					6	Se han planteado soluciones distintas para resolver problemas a partir de contenidos repasados en la capacitación.					7	Se han resuelto problemas con soluciones nuevas o distintas.					8	La capacitación dotó de herramientas o recursos para mejorar el servicio brindado.					Total obtenido		0%				Probabilidad para solucionar problemas de forma innovadora (*)		0%				(*) Estadístico máximo de predicción 70%				
B. Aplicación del conocimiento adquirido: Marque con equis (x) la casilla que corresponda a cada caso.																																																																															
No	Ítem	Totalmente en desacuerdo (0)	En desacuerdo (1)	De acuerdo (2)	Totalmente de acuerdo (3)																																																																										
1	El conocimiento adquirido en la capacitación ha contribuido regularmente a resolver situaciones conflictivas o incómodas en el entorno laboral.																																																																														
2	Existe mejoría en la ejecución de las funciones relacionadas a la capacitación.																																																																														
3	Se resolvieron los problemas que se presentaban con actividades del puesto.																																																																														
4	La eficacia en el cumplimiento de las funciones ha mejorado.																																																																														
5	Se utilizan mejor los recursos con los que se cuenta para resolver problemas, con relación a la capacitación impartida.																																																																														
6	Se han planteado soluciones distintas para resolver problemas a partir de contenidos repasados en la capacitación.																																																																														
7	Se han resuelto problemas con soluciones nuevas o distintas.																																																																														
8	La capacitación dotó de herramientas o recursos para mejorar el servicio brindado.																																																																														
Total obtenido		0%																																																																													
Probabilidad para solucionar problemas de forma innovadora (*)		0%																																																																													
(*) Estadístico máximo de predicción 70%																																																																															
<p>Escala de Likert C: Mejora en la gestión del desempeño.</p>	<p>El escalamiento de Likert consta de seis (6) ítems que se refieren a la mejora tangible de la gestión del desempeño por parte de la persona que asistió a la actividad de capacitación.</p> <p>El predictor que se calcula a partir de este indicador es la probabilidad de utilizar de forma adecuada los recursos a disposición</p>	<p>Evaluar la mejora en el ejercicio de las funciones por parte de la persona seleccionada para asistir a la capacitación.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">C. Mejora en la gestión del desempeño: Marque con equis (x) la casilla que corresponda a cada caso.</th> </tr> <tr> <th>No</th> <th>Ítem</th> <th>Totalmente en desacuerdo (0)</th> <th>En desacuerdo (1)</th> <th>De acuerdo (2)</th> <th>Totalmente de acuerdo (3)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>La persona que se capacitó mejoró en su servicio a la persona usuaria.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>La selección de la persona para recibir la capacitación fue la adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se observa una mejora en el desempeño de las funciones del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Se ha compartido el conocimiento adquirido a otras personas de la organización o institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>La persona seleccionada para recibir la capacitación ha mejorado en aspectos relacionados a sus funciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Se utilizan adecuadamente los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Se observa una mejora en el desempeño de las funciones del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>La persona seleccionada para recibir la capacitación ha mejorado en aspectos relacionados a sus funciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total obtenido</td> <td colspan="3">0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Probabilidad de utilizar adecuadamente los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos (*)</td> <td colspan="3">0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">(*) Estadístico máximo de predicción: 68%</td> </tr> </tbody> </table>	C. Mejora en la gestión del desempeño: Marque con equis (x) la casilla que corresponda a cada caso.					No	Ítem	Totalmente en desacuerdo (0)	En desacuerdo (1)	De acuerdo (2)	Totalmente de acuerdo (3)	1	La persona que se capacitó mejoró en su servicio a la persona usuaria.					2	La selección de la persona para recibir la capacitación fue la adecuada.					3	Se observa una mejora en el desempeño de las funciones del puesto.					4	Se ha compartido el conocimiento adquirido a otras personas de la organización o institución.					5	La persona seleccionada para recibir la capacitación ha mejorado en aspectos relacionados a sus funciones.					6	Se utilizan adecuadamente los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.					7	Se observa una mejora en el desempeño de las funciones del puesto.					8	La persona seleccionada para recibir la capacitación ha mejorado en aspectos relacionados a sus funciones.					Total obtenido		0%				Probabilidad de utilizar adecuadamente los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos (*)		0%				(*) Estadístico máximo de predicción: 68%				
C. Mejora en la gestión del desempeño: Marque con equis (x) la casilla que corresponda a cada caso.																																																																															
No	Ítem	Totalmente en desacuerdo (0)	En desacuerdo (1)	De acuerdo (2)	Totalmente de acuerdo (3)																																																																										
1	La persona que se capacitó mejoró en su servicio a la persona usuaria.																																																																														
2	La selección de la persona para recibir la capacitación fue la adecuada.																																																																														
3	Se observa una mejora en el desempeño de las funciones del puesto.																																																																														
4	Se ha compartido el conocimiento adquirido a otras personas de la organización o institución.																																																																														
5	La persona seleccionada para recibir la capacitación ha mejorado en aspectos relacionados a sus funciones.																																																																														
6	Se utilizan adecuadamente los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.																																																																														
7	Se observa una mejora en el desempeño de las funciones del puesto.																																																																														
8	La persona seleccionada para recibir la capacitación ha mejorado en aspectos relacionados a sus funciones.																																																																														
Total obtenido		0%																																																																													
Probabilidad de utilizar adecuadamente los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos (*)		0%																																																																													
(*) Estadístico máximo de predicción: 68%																																																																															

Parte	Características	Objetivo	Apariencia																												
	<p>para aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.</p> <p>Se completa marcando con equis (“x”) la casilla que corresponda en cada caso.</p>																														
<p>Porcentaje global de la evaluación</p>	<p>Esta pantalla muestra un resumen de las evaluaciones de cada uno de los anteriores indicadores, tanto en su porcentaje, así como en expresión gráfica.</p> <p>Así mismo, ofrece un gráfico de las posibilidades de mejora para cada predictor.</p> <p>Así mismo, ofrece un espacio para incorporar comentarios que sean relevantes para la evaluación.</p>		 <p>Porcentaje Global de la Evaluación 0%</p> <p>Comentarios e observaciones:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">MEDICIÓN DEL INDICADOR</th> </tr> <tr> <th>Puntaje por indicador</th> <th>Mejora en la calidad del servicio</th> <th>Aplicación del conocimiento adquirido</th> <th>Mejora en la Gestión del Desempeño</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Puntaje obtenido</td> <td>00</td> <td>00</td> <td>00</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje por indicador</td> <td>Mejora en la calidad del servicio</td> <td>Aplicación del conocimiento adquirido</td> <td>Mejora en la Gestión del Desempeño</td> </tr> <tr> <td>META MÍNIMA %</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>RESULTADO %</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Situación</td> <td>Esperando datos</td> <td>Esperando datos</td> <td>Esperando datos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Síntesis de evaluación por indicador</p> <p>Probabilidades de mejora</p>	MEDICIÓN DEL INDICADOR				Puntaje por indicador	Mejora en la calidad del servicio	Aplicación del conocimiento adquirido	Mejora en la Gestión del Desempeño	Puntaje obtenido	00	00	00	Porcentaje por indicador	Mejora en la calidad del servicio	Aplicación del conocimiento adquirido	Mejora en la Gestión del Desempeño	META MÍNIMA %	30%	30%	30%	RESULTADO %	0%	0%	0%	Situación	Esperando datos	Esperando datos	Esperando datos
MEDICIÓN DEL INDICADOR																															
Puntaje por indicador	Mejora en la calidad del servicio	Aplicación del conocimiento adquirido	Mejora en la Gestión del Desempeño																												
Puntaje obtenido	00	00	00																												
Porcentaje por indicador	Mejora en la calidad del servicio	Aplicación del conocimiento adquirido	Mejora en la Gestión del Desempeño																												
META MÍNIMA %	30%	30%	30%																												
RESULTADO %	0%	0%	0%																												
Situación	Esperando datos	Esperando datos	Esperando datos																												

Parte	Características	Objetivo	Apariencia
<p>Indicador de la meta de capacitación</p>	<p>Esta pantalla registra información de la línea base de la meta que se ha propuesto alcanzar con la capacitación, la cual debe ser un criterio descrito en el objetivo u objetivos de la actividad de capacitación.</p> <p>La información que registra es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institución o ministerio - Nombre del área - Nombre del proceso - Tipo de indicador (la lista a seleccionar es: Económico, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Ambiental, Otro) - Operación con línea base (Aumentar / Mantener y Disminuir) - Nombre de la persona evaluada. <p>En la tabla se presentan dos criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el primero, se indica el objetivo o meta, la descripción del indicador, la fórmula con la cual será medido, la frecuencia de la revisión, la línea base, la cual se mide con base en la cantidad y la unidad de medida, y un último dato basado 		 <p>The screenshot shows a form for entering indicator data. It includes fields for 'Institución o Ministerio', 'Nombre del Área', 'Nombre del Proceso', 'TIPO DE INDICADOR', 'Operación con línea base', and 'Nombre persona evaluada'. Below the form is a table with columns: 'OBJETIVO O META', 'DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR', 'FÓRMULA', 'FRECUENCIA DE REVISIÓN', 'SITUACIÓN ACTUAL', and 'META ANUAL'. The 'SITUACIÓN ACTUAL' and 'META ANUAL' sections are further detailed with sub-columns for 'Cantidad' and 'Unidad de medida'. The 'META ANUAL' section includes a 'CANTIDAD' row with 'Esperado' and 'Realizado' columns, and a 'META ANUAL' row with '20%' and '20%' values. Below the table is a 'CUMPLIMIENTO DE LA LÍNEA BASE' section with a grid for tracking progress over time.</p>

Parte	Características	Objetivo	Apariencia
	<p>en la cantidad y el porcentaje esperado en un margen anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el segundo criterio se solicita información sobre la cantidad programa, y la cantidad con base en cuatro momentos de evaluación, sin embargo, se pueden utilizar tres, de modo que coincida con el número de evaluaciones asignadas para la evaluación del impacto con base en los indicadores). <p>Los cálculos de ambos criterios se generan automáticamente según los datos que se ingresen en la tabla.</p> <p>Finalmente, se genera un gráfico que permite la visualización del comportamiento del indicador, con base en las tres o cuatro evaluaciones realizadas.</p>		

Nota: Instrumento propuesto.

Como se puede ver, el instrumento tiene una estructura sencilla para que sea fácil de completar en la información que se solicita. Es importante mencionar que solo algunas celdas permiten la edición de información; el resto (la mayoría) están protegidas con el propósito de que no se desajusten las fórmulas de cálculo de los resultados.

Sobre el alcance de la evaluación, debe considerarse que toda actividad de esta naturaleza conlleva, en el fondo, un juicio de valor por parte de la persona que lleva a cabo la valoración. Así mismo, es importante mencionar que el instrumento puede ser completado tanto por la persona que recibió la capacitación, así como la jefatura y personas que sean testigos directos del beneficio de la capacitación (personas usuarias o que trabajen en la unidad o área). La fiabilidad del instrumento, tal como se ha construido e inferido el tratamiento de los datos, garantiza que los resultados tengan criterios de normalidad y variabilidad adecuados para cualesquiera de estos casos, y que los resultados pueden contrastarse y ser utilizados para tomar decisiones objetivas y valorar el impacto que tiene la actividad de capacitación.

Así mismo, el llenado de la información es muy sencillo:

B. Portada

Para el caso de la portada o primera hoja, los espacios que pueden editarse son los siguientes:

- Institución o ministerio (se selecciona de un listado predefinido)
- Nombre participante de capacitación
- Nombre de la actividad a evaluar
- Modalidad (es una lista despegable de opciones)
- Fecha de inicio
- Fecha de conclusión
- Objetivos
- Contenidos
- Nombre de quien evalúa
- Fecha de evaluación
- Relación con la capacitación (lista despegable)
- Duración en horas

A continuación, se expone un ejemplo de llenado de la información.

Imagen 2. Ejemplo de llenado de primera hoja.

Logo Institucional

LOGO INSTITUCIONAL

Institución Área

SERVICIO CIVIL

Dirección General de Servicio Civil
Centro de Capacitación y Desarrollo
CECADES

INSTRUMENTO PARA LA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Institución o Ministerio:

Indicar si escogió "Otra Institución":

Nombre participante de capacitación:

Nombre de la actividad a evaluar:

Modalidad: Fecha de inicio: Fecha de conclusión:

Objetivos:

Contenido:

Nombre de quien evalúa: Fecha de evaluación:

Relación con persona capacitada: Duración en horas:

Cargo de quien evalúa:

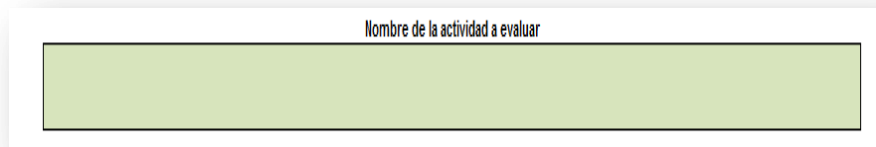
Nota: Instrumento propuesto.

Para el caso de la institución, se incluyen todas aquellas que pertenecen al Régimen de Servicio Civil, solamente debe seleccionarse con base en la lista desplegable que se presenta. Si la institución fuera otra, se indica la opción "Otra Institución" y se debe indicar en el espacio respectivo.

Si se requiere dar un espacio en alguna de las celdas de texto (ver imagen 2), se debe digitar las teclas Alt + Intro al mismo tiempo; esto produce que se pueda escribir en el siguiente guión.


Para evitar posibles errores no deben incorporarse guiones medios (-), signos de igualdad (=) u otros caracteres afines en estos espacios.

Imagen 3. Texto en distintas líneas con Alt + Intro



Nombre de la actividad a evaluar

Nota: Instrumento propuesto.

Una vez que se haya completado la información en esta hoja, solamente debe clicarse en el botón de Guardar ().

C. Escalamientos de Likert.

El cuestionario presenta tres escalamientos de Likert (hojas 2 a 4). En la tabla 1 se presentó una descripción de cada uno a partir de sus ítems, objetivos y apariencia. Para completar la información, cada ítem se responde digitando una equis (“x”) en la casilla correspondiente, tal como muestra la siguiente tabla.

Imagen 4. Ejemplo de llenado de los escalamientos de Likert.

Totalmente en desacuerdo (0)	En desacuerdo (1)	De acuerdo (2)	Totalmente de acuerdo (3)
		x	
			x
			x
		x	

Nota: Instrumento propuesto.

Se debe completar cada dato digitando equis (“x”); no deben digitarse números ni otro tipo de carácter, ya que no será reconocido por la tabla dinámica. Así mismo, la suma y cálculo de los porcentajes para cada indicador, así como sus componentes estadísticos, se calcularán automáticamente.

Las celdas habilitadas para ser editadas son aquellas dispuestas para evaluar cada ítem; las demás se encuentran bloqueadas con el fin de mantener la integridad de las fórmulas para calcular los resultados.

D. Porcentajes con base en los resultados

La interpretación de los resultados se basa sobre criterios porcentuales (del 0% al 100%). Estos porcentajes están definidos en tres niveles:

- b. **Porcentaje del indicador:** cada indicador tiene un criterio porcentual llamado “Total obtenido en el indicador”, el cual se obtiene con base en el promedio de las calificaciones según los ítems de forma automática. Este irá aumentando con base en las evaluaciones que se completen en el escalamiento de Likert respectivo. Se encuentra al pie de la tabla. La imagen 3 presenta la apariencia del mismo.

Imagen 5. Porcentaje de cada indicador.

12		recibida				
12	Se ha disminuido el error o el riesgo en los procesos y los productos finales					
Total obtenido en el indicador		0%				

Nota: Instrumento propuesto.

D. Porcentaje de probabilidad de mejora (predictores).

La probabilidad de mejora se basa en un modelo de regresión que fue construido para cada uno de los tres indicadores (uno específico para cada uno), y se ubican debajo del porcentaje anterior. En la tabla 1 fueron referidos como *predictores*. La imagen 4 muestra cómo se observa dicho elemento en la tabla.

Imagen 6. Índice de probabilidad de mejora (caso del indicador 1).

12		y los productos finales				
Total obtenido en el indicador		0%				
Probabilidad de que los resultados mejoren con relación a los objetivos planteados (*)		0%				
(*) Estadístico máximo de predicción: 80%						

Nota: Instrumento propuesto.

Es imperativo mencionar que los índices de probabilidad (en total tres: uno por cada indicador) son distintos y se basan escalas distintas. La siguiente tabla presenta los criterios para cada uno.

Tabla 7. Porcentajes de probabilidad de mejora según cada indicador

Indicador	Criterio del predictor	Porcentaje máximo
A: Mejoramiento en la calidad del servicio	Mejorar resultados con base en los objetivos planteados	80%
B: Aplicación del conocimiento adquirido	Solucionar problemas de forma innovadora	70%
C: Mejora en la Gestión del Desempeño	Uso adecuado de los recursos disponibles para aplicar los conocimientos adquiridos	68%

Nota: Instrumento propuesto.

Estos porcentajes corresponden al cálculo del coeficiente de determinación, el cual explica la variable y el ajuste estadístico de cada modelo de regresión.

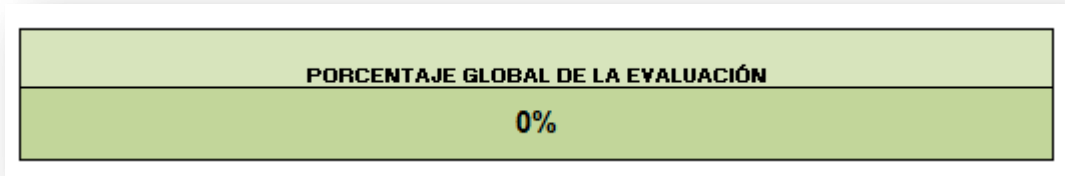
Es importante recordar que tanto los porcentajes del indicador como el de los predictores serán calculados automáticamente con base en el ingreso de los datos en los escalamientos de Likert.

E. Hoja de porcentaje global

Esta es la última hoja del cuestionario. Puede observarse el detalle de la interfaz de la misma en la tabla 1. La misma sistematiza la información de los escalamientos de Likert y ofrece un recuento de los resultados a partir de tres criterios:

- **Porcentaje global de la evaluación:** el resultado que brinda es el promedio del porcentaje total del indicador de las tres escalas de Likert. El ámbito del resultado es del 0% al 100% y el resultado se genera automáticamente, realimentado a partir de los resultados de las otras hojas. La imagen a continuación muestra la apariencia del mismo.

Imagen 8. Apariencia del porcentaje global de la evaluación



Nota: Instrumento propuesto.

- **Comentarios u observaciones:** se trata de un espacio editable para que la persona que evalúa pueda plasmar criterios cualitativos en la evaluación (opiniones, observaciones generales u otros considerandos que se consideren pertinentes de indicarse). Es importante acotar que esta información debe estar relacionada a los fines de la evaluación.

Imagen 9. Espacio de comentarios u observaciones

Este formulario está etiquetado como 'Comentarios u observaciones:' y contiene un espacio rectangular vacío para ingresar texto.

Nota: Instrumento propuesto.

- **Medición del indicador y modelos predictivos:** se trata de una síntesis derivada de la información presentada en dos tablas: una que recopila los porcentajes de cada uno de los tres indicadores y otra que sistematiza las probabilidades de mejora con base en los modelos de regresión que generan los porcentajes de probabilidad de mejora.

Para el caso de las tablas, existen dos filas principales: la primera sistematiza los porcentajes totales de cada indicador y la segunda el índice de predicción de las mejoras. Las imágenes 10 y 11 muestran cada una, según el orden respectivo anteriormente mencionado.

Imagen 10. Tabla de medición del indicador

MEDICIÓN DEL INDICADOR			
Puntajes por indicador	Mejora en la calidad del servicio	Aplicación del conocimiento adquirido	Mejora en la Gestión del Desempeño
Puntaje máximo	36	24	24
Puntaje obtenido	0	0	0
Pocentaje por indicador	Mejora en la calidad del servicio	Aplicación del conocimiento adquirido	Mejora en la Gestión del Desempeño
META MÍNIMA %	90%	90%	90%
RESULTADO %	0%	0%	0%
Situación	Esperando datos	Esperando datos	Esperando datos

Nota: Instrumento propuesto.

En esta tabla se pueden observar los siguientes elementos:

Respecto a las columnas, las mismas están dispuestas con base en los elementos descriptivos (puntajes e indicadores). En el caso de las filas, estas brindan la información necesaria para interpretar los resultados. El detalle de los elementos que consideran es el siguiente:

- **Fila del título de la tabla:** MEDICIÓN DEL INDICADOR, con el fin de diferenciar a esta de la tabla descriptiva de los índices de predicción de mejoras.
- **Puntajes por indicador:** mencionar los tres indicadores considerados para cada uno de los escalamientos de Likert.
- **Puntaje máximo:** se refiere a la suma total que cada uno de los indicadores puede tener en su puntaje. Este valor es invariable, ya que está definido en relación a la cantidad de ítems por cada uno de los indicadores.
- **Puntaje obtenido:** los valores varían con base en el llenado de cada escalamiento de Likert. Se trata de la sumatoria de cada uno.
- **Porcentaje por indicador:** muestra, nuevamente, el indicador respectivo.
- **META MÍNIMA %:** para los tres indicadores, en el instrumento se ha planteado, como porcentaje mínimo para considerar que la meta ha sido alcanzada, un 90%. Lograr una evaluación igual o mayor a este por ciento implica, para efectos de este cuestionario, el logro de la meta.

- **RESULTADO %:** indica el logro, en porcentaje, del logro del indicador como tal. El ámbito es del 0% al 100%. Este dato se calcula a partir de los datos de evaluación introducidos en cada indicador.
- **Situación:** con base a los porcentajes para cada indicador, la tabla calcula el logro de la meta. Si bien la interpretación puede variar para cada situación, algunos criterios básicos de interpretación pueden ser los siguientes:

0 - 24,99%	= Meta en altísimo riesgo
25% - 49,99%	= Meta en riesgo
50% - 74,99%	= Meta en riesgo menor
75% - 89,99%	= Meta medianamente alcanzada
90% - 100%	= Meta alcanzada

A continuación se plantean algunos criterios para considerar líneas de interpretación y análisis con base en los resultados porcentuales obtenidos:

- **Meta en altísimo riesgo.** Rango: 0% a 24,99%.
Entre las situaciones que podrían considerarse para este rango es que la actividad de capacitación no atendió las necesidades detectadas inicialmente de forma adecuada, o que los contenidos revisados en la capacitación no respondieron a los requerimientos mínimos. Es necesario, por tanto, repasar los indicadores y sus criterios en los que la evaluación haya sido menor, para considerarlos en estrategias de mejoramiento crítico.
- **Meta en riesgo.** Rango: 25% a 49,99%.
Este criterio puede darse debido a que no se consideraron los criterios suficientes para identificar las necesidades de capacitación. Es posible que con este resultado se requiera de un seguimiento prioritario al indicador anterior.
- **Meta en riesgo menor.** Rango: 50% a 74,99%.
Para este rango se requiere supervisar el avance de los aspectos que puntuen más bajo en los escalamientos de Likert. Es necesario supervisar, al menos una vez antes de la siguiente evaluación, las

labores que están vinculadas con la actividad de capacitación y que hayan puntuado con un porcentaje menor.

- **Meta medianamente alcanzada.** Rango: 75% a 89,99%.
Para este rango es necesario dar un tiempo para que el dominio de los conocimientos y técnicas sean asimiladas por la persona. Posiblemente haya una diferencia sustantiva entre la primera y segunda evaluación (a los tres y seis meses respectivamente) si se planifican estrategias de seguimiento y mejora en los aspectos que se consideren relevantes (según la realidad institucional y del área).
- **Meta alcanzada.** Rango: 90% a 100%.
En este caso, la aplicación de los conocimientos y estrategias repasadas en la capacitación presentan mejoras observables en los aspectos e indicadores que considera la evaluación de impacto.

Estos rangos se generan de forma automática.

Imagen 11. Tabla de predicción de mejoras

Mejora:	Mejorar resultados con base en los objetivos planteados	Solucionar problemas de forma innovadora	Uso adecuado de los recursos disponibles para aplicar los
% MÁXIMO	80%	70%	68%
PROBABILIDAD DE MEJORA	0%	0%	0%
Situación	Esperando datos	Esperando datos	Esperando datos

Nota: Instrumento propuesto.

Para el caso de la tabla de predicción de mejoras, se basa en una dinámica similar a la anterior, con la adaptación de los porcentajes máximos para cada indicador, descritos anteriormente. Los criterios que se presentan en la misma son los siguientes:

Respecto a las columnas, las mismas se disponen dispuestas con base en los elementos descriptivos (modelos de regresión). En el caso de las filas, similar a la tabla descrita anteriormente, brindan la información de interpretación de los resultados. El detalle es el siguiente:

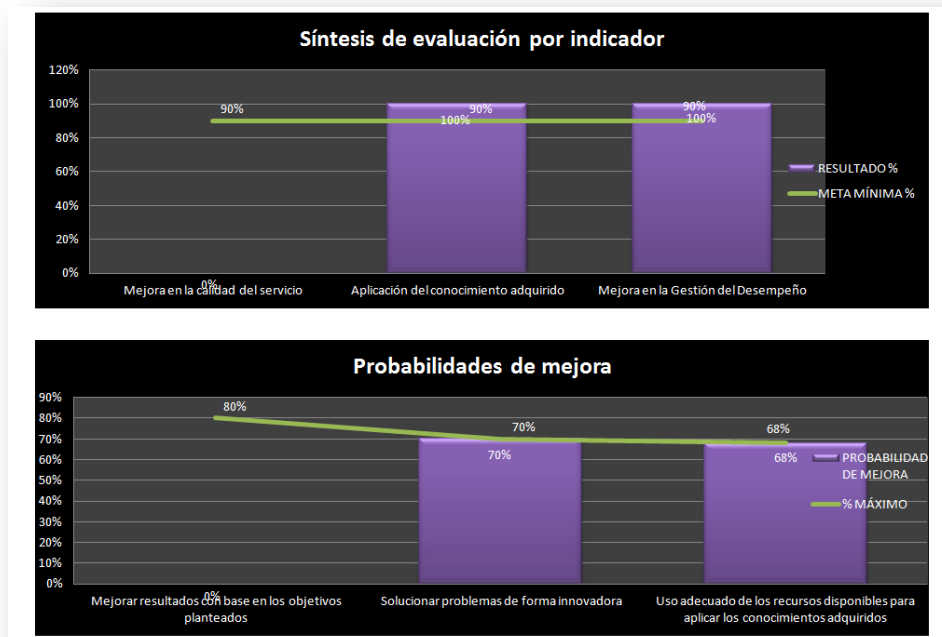
- **Mejora:** indica cada uno de los tres indicadores.
- **% MÁXIMO:** se refiere al porcentaje máximo que cada modelo de predicción tiene. Es un valor estático.

- **PROBABILIDAD DE MEJORA:** los valores varían con base en el llenado de cada escalamiento de Likert. Se trata de la sumatoria de los ítems que componen las variables independientes con relación a la variable dependiente del modelo de regresión. El cálculo se genera automáticamente.
- **Situación:** se basa en una escala de tres valores, a saber:
 - o **Altas probabilidades:** la meta de mejora es posible de lograr, siempre y cuando los esfuerzos y resultados de la capacitación en el desempeño de las funciones sea sostenido en el tiempo.
 - o **Media probabilidad:** no existe seguridad de que la mejora se sostenga en el tiempo.
 - o **Baja probabilidad:** la posibilidad de materializar la mejora no es promisoria.

F. Gráficos

Finalmente, se presentan gráficos del cumplimiento de los indicadores y la predicción de las metas. La siguiente imagen expone una de las formas en cómo se observan los gráficos.

Imagen 12. Gráficos de indicadores y predictores



Nota: Instrumento propuesto.

Estos gráficos se adaptan automáticamente conforme se ingresan los datos de cada una de las escalas de Likert. Su propósito es presentar, en forma visual, los resultados y contribuir a la valoración final del impacto de la capacitación y la toma de decisiones consiguiente.

G. Indicador de evaluación con base en la meta de la actividad de capacitación.

Esta hoja del instrumento está compuesta por fórmulas que, con base en los datos que se ingresan, genera un cálculo para evaluar si la meta planteada en la actividad de capacitación se ha cumplido o no. Más adelante se ofrece un ejemplo de llenado e interpretación de la misma.

De esta forma, se plantean algunos criterios básicos para plantear indicadores de logro, como parte de la evaluación de impacto de las actividades de capacitación que sean seleccionadas para ello.

Paso 1: Determinar la línea base en la planificación de la actividad de capacitación.

La construcción de indicadores inicia en el momento de la planificación de la actividad de capacitación, ya que este es el momento en donde se identifican las políticas a las que cuales responde la misma, así como los alcances que tendrá por medio de su línea base.

La línea base puede disponerse a partir de tres escenarios:

- a) Ser la referencia mínima de la medición, es decir, que a partir de ella se planteen las mejoras.
- b) Establecerse como una referencia para ser mantenida con base en criterios reconocidos de previo, como puede ser el mantenimiento de un número determinado (promedio) de acciones o resultados.
- c) Puede plantearse como una meta por lograr, considerando los resultados previos.

Por lo anterior se pueden deben considerar algunos criterios tales como:

- ¿La actividad de capacitación responde a políticas nacionales (Plan Nacional de Desarrollo, directrices vinculantes, entre otras) o recomendaciones de organismos (normas amparadas en tratados internacionales, metas comprometidas en el Programa Estratégico Institucional, entre otros)? En este caso, la definición de este criterio le da relevancia a aquellos criterios que serán evaluados, con base en la

jerarquía de los requerimientos a los que responda la actividad de capacitación.

- ¿Cuál es la mejora específica que se espera alcanzar con la actividad de capacitación? En este sentido, deben considerarse razonamientos suficientes que definan a la mejora específica en un ámbito cuantitativo (que pueda contarse) o cualitativo (que puedan inferirse por medio de condiciones o criterios indirectos).

A nivel cuantificable se pueden considerar aspectos como los siguientes:

- Aumentar la cantidad mensual de trámites en un 5%, considerando el promedio mensual logrado el año anterior.
- Completar los trámites de solicitud de información de documentos del archivo central en 20 días naturales.
- Registrar electrónicamente al 100% de asistentes a actividades de capacitación cada mes.
- Hacer una reunión mensual con el personal del área para informar sobre las últimas políticas o instrucciones de jerarcas institucionales.
- Aumentar a 10 kilos el reciclaje mensual de plásticos tipo 1 y 2.

A nivel cualitativo se pueden considerar aspectos tales como:

- Mejorar la experiencia del usuario por medio del trato cordial donde se evalúe, con base en escalas de satisfacción, el servicio recibido. Ejemplo: Consultar a la persona usuaria y registrar su respuesta, una vez que concluya la atención a la persona usuaria, lo siguiente:

a) ¿Cómo se sintió con la atención el día de hoy? Responda con base en la siguiente escala:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

b) Indique qué fue lo más relevante para brindar esa calificación.

- Recopilar sugerencias de mejora para ser incorporadas como parte del servicio. Ejemplo: Consultar a la persona usuaria:
 - ¿Cuáles sugerencias daría para mejorar nuestro servicio?

- Mejorar las condiciones del clima organizacional en el área. Ejemplo:
 - Saludar al entrar por primera vez o cuando haya una persona ajena al área.
 - Despedirse al salir.
- Crear un instructivo de inducción que cuente con los criterios más relevantes para el área:
 - Actividades sustantivas de los puestos
 - Normativa relacionada directamente
 - Lineamientos para elaboración de documentos
 - Gestión de los recursos

Es importante indicar que, según varios autores, los indicadores no se dividen en cuantitativos o cualitativos, mientras que para otros los segundos explican y enriquecen a los primeros, siendo que permiten explorar la situación de previo para la creación de indicadores cuantitativos, de modo que son complementarios (López, Valcárce y Barbancho, 2005). Generalmente los indicadores cualitativos se emplean para evaluar aspectos relacionados a la calidad de un producto o servicio.

Paso 2: Asignación de responsabilidades del seguimiento de las mejoras.

Es necesario que, una vez que se hayan identificado la(s) mejora(s) específica(s), se asigne(n) a la(s) persona(s) que dará(n) el seguimiento de las mismas. Algunos aspectos que deben considerarse para ello son los siguientes:

- ¿Quién o quiénes darán seguimiento a esas mejoras? Es necesario definir cómo serán registrados los criterios de mejora, ya que delimita quién o quiénes deben informarse sobre la actividad de capacitación y las mejoras que plantea, para evaluar las mejoras consecuentes. Esto puede lograrse por medio de evaluaciones por parte de la jefatura, así como de la persona que participó de la actividad capacitación (por medio de informes mensuales por ejemplo), o por parte de terceros.

Es importante indicar que para este registro deben proveerse los instrumentos e información suficiente sobre las estrategias que serán utilizadas, y cuál tipo de información es necesaria recopilar.

- ¿Cada cuánto tiempo se evaluarán las mejoras relacionadas a la actividad de capacitación? En una evaluación de impacto se deben considerar plazos para evaluar, como por ejemplo: a los 3, 6 y 12 meses. También, podría darse que se realice una evaluación por comparación, es decir, evaluar cómo estaba la situación antes y después de la capacitación.

Paso 3: Definición del indicador y la metodología de evaluación.

Los indicadores se plantean a partir de metas, las cuales deben valorar a partir de cinco características básicas:

- Claridad:** que no dé pie a ambigüedades y que se entiendan plenamente.
- Especificidad:** delimitar lo que se logrará al final del esfuerzo.
- Realismo:** ser coherente con la realidad del entorno donde se plantea.
- Temporalidad:** debe contar con un plazo para que sea cumplida.
- Viabilidad:** considerando los recursos con los que se cuenta.

Para ilustrar lo anterior, se desarrollará el siguiente ejemplo:

La Contraloría ha informado que, por políticas de buenas prácticas y gestión de calidad, debe disminuirse en 20% el tiempo de respuesta a las consultas de personas usuarias (internas y externas). De este modo, se lleva a cabo el siguiente análisis situacional:

1. La institución está articulada por 5 áreas. El promedio de días naturales para responder a consultas de personas usuarias es el siguiente:

	Área	Días para responder
1	Dirección Ejecutiva	10
2	Área de Recursos Humanos	8
3	Área Administrativa	10
4	Área de TI	4
5	Área de Archivo	16
PROMEDIO		9,6

De este modo, el promedio institucional de días para responder a las consultas de las personas usuarias es de 9,6. Si se desea disminuir en 20%, el mismo tendría que ser de 7,6 días, es decir, 2 días menos por cada área, por lo que la instrucción de la Dirección Ejecutiva es disminuir los tiempos en dicho plazo.

2. Con base en lo anterior, las metas por área con respecto al promedio de días promedio para responder las consultas de las personas usuarias son las siguientes:

	Área	Promedio de días actual para responder consultas	Promedio de días fijado como meta para responder consultas
1	Dirección Ejecutiva	10	8
2	Área de Recursos Humanos	8	6
3	Área Administrativa	10	8
4	Área de TI	4	2
5	Área de Archivo	16	14
PROMEDIO		9,6	7,6

Para analizar si la meta anterior es viable se procede a analizarla con base en las características planteadas en la meta, considerando los criterios para constituirla como indicador:

Criterio	Observaciones	Mejora
Claridad de la meta	Está claro que se debe disminuir en dos días el tiempo de respuesta a la persona usuaria.	Indicar un mecanismo para dar seguimiento a ello, como por ejemplo una tabla en Excel con el control de fechas.
Especificidad	La meta plantea la disminución de días para la respuesta.	NA
Realismo	Es necesario considerar formas de control y seguimiento en aquellos casos en los que la respuesta requiera de mayor tiempo, sea por la búsqueda de información o porque deba analizarse entre personas de distintas dependencias, por ejemplo.	NA
Temporalidad	Aunque la instrucción de disminuir el tiempo de respuesta no indica si se dará en forma escalonada o inmediata, la meta debe plantear cuándo se iniciará con ello, lo cual no está indicado en la redacción de la meta.	Plantear una fecha específica para iniciar con la meta.
Viabilidad	Se debe considerar el recurso humano con el que se cuenta para lograr la meta, así como la disponibilidad de otros insumos para ello (disponibilidad del correo electrónico y conexión a Internet por ejemplo).	NA

Considerando las mejoras anteriores para la meta establecida sobre la disminución en el tiempo de respuesta a las personas usuarias, se redefine la misma de la siguiente forma:

Disminuir en 2 días el tiempo de respuesta a la persona usuaria, iniciando a partir del segundo trimestre del año, utilizando un archivo de Excel colectivo en el cual se registrará, por parte de la secretaria de cada área, la fecha de ingreso de cada consulta así como la respuesta a la misma.

Para esto, el archivo de Excel registrará la siguiente información:

N°	Fecha de recepción	Tema de consulta	Formato (oficio digital, correo, etc.)	Fecha de respuesta	Consecutivo del oficio de respuesta	Nombre de persona que respondió
----	--------------------	------------------	--	--------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Una vez definido lo anterior, se delimitan los requerimientos para el logro. En este caso, se identificaron los siguientes:

- Es necesario que en el formato de cada oficio se indique la siguiente información:
 - o Hacer referencia a la consulta a la que se está dando respuesta. Ejemplo: “En atención a la consulta recibida el pasado 20 de marzo del corriente mediante correo electrónico acerca de los requisitos para forma parte de la lista oficial de personas facilitadoras, se le indica que...”.
- Enviar oficio de respuesta a la secretaria del área para que sea ella quien lleve el control de correspondencia.

Tal como se puede observar, la meta debe ser fácil de comprender en lo que se desea alcanzar. De esta forma y considerando lo anterior, se procede a indicar el llenado de la ficha del indicador y cómo utilizar el instrumento que aquí se expone para medirlo.

Paso 4: Construcción de la ficha del indicador y la metodología de evaluación.

La ficha del indicador registra la información que debe tenerse presente para dar seguimiento a la meta. Entre los elementos de su formato se encuentran los siguientes:

- **Encabezado:**

- a) Nombre del área
- b) Nombre del proceso al que obedece el indicador
- c) Tipo de indicador (eficiencia, mejora regulatoria, calidad del servicio, entre otros)

Un ejemplo de esto se presenta a continuación:

Institución o Ministerio:	Dirección General de Servicio Civil	Indicar si escogió "Otra"	<input type="checkbox"/>
Nombre del Área:	Recursos Humanos		
Nombre del Proceso:	Mejora de la calidad		
TIPO DE INDICADOR	Eficiencia	Indicar si escogió "Otro"	<input type="checkbox"/>
Operación con línea base	Disminuir		
Nombre persona evaluada	Jose Perez Morales		

Es importante aclarar que en este instrumento se plantean cinco indicadores:

- **Económico:** relacionado directamente a la gestión de recursos monetarios o materiales. Ejemplo: reducción de la factura de compra de combustibles para transporte de funcionarios.
- **Eficiencia:** tiene que ver con la capacidad observable para llevar a cabo una función o tarea. Ejemplo: creación de instrumentos basados en Excel para cuantificar el impacto de la capacitación.
- **Eficacia:** referida a la capacidad de aprovechar adecuadamente los recursos disponibles para cumplir con las metas o funciones establecidas. Ejemplo: aumento en el número de participantes de las actividades de capacitación virtuales.
- **Efectividad:** se relaciona a lograr el efecto esperado de algo. Ejemplo: cumplimiento de la totalidad de actividades de capacitación programadas en el año.
- **Ambiental:** toda acción cuyo propósito sea la mejora en la gestión ambiental, sea de preservación de la naturaleza, así como en el clima organizacional y/o las relaciones interpersonales, entre otros. Ejemplo:

aumento en el grado de satisfacción de las personas que trabajan en el área.

- **Otro:** opción para explicar algún tipo de indicador que no esté contemplado en los anteriores.

A continuación se presenta el listado que se despliega en el instrumento para definir el tipo del indicador con base en el listado anterior.

TIPO DE INDICADOR	
Operación con línea base	
Nombre persona evaluada	

Económico
Eficiencia
Eficacia
Efectividad
Ambiental
Otro

- **Descriptivos del indicador:**

Se recomienda su disposición en forma de tabla. Debe contener los siguientes criterios:

- En la primera fila
 - a) Objetivo o meta
 - b) Descripción del indicador
 - c) Fórmula o lista de valores
 - d) Frecuencia de revisión
- En la segunda fila
 - e) Línea base
 - f) Unidad de medida (porcentaje, frecuencias o valores)
 - g) Meta anual

A continuación se muestra un ejemplo de la distribución, con base en el caso del área de Recursos Humanos del ejemplo anterior:

OBJETIVO O META	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE REVISIÓN	
Disminuir en dos (2) días el tiempo de respuesta a las consultas de las personas usuarias	Se dará respuesta a las consultas de las personas usuarias con base en un plazo de seis días o menos	$(\text{Promedio de días que se dio respuesta a consultas} / 6 \text{ días}) * 100$	Trimestral	
SITUACIÓN ACTUAL			META ANUAL	
LÍNEA BASE	Cantidad	Unidad de medida	Cantidad	%
	6	Días	6	20

En este caso y continuando con el ejemplo explicativo iniciado párrafos atrás, la línea base es el número máximo de días (6) al que se desea dar respuesta a las consultas de las personas usuarias. Esta es la unidad de medida.

Respecto a la meta, esta será medida trimestralmente. Para ello, cada tres meses se hará el cálculo del promedio de días en que se dará la respuesta a cada consulta, en acatamiento a la instrucción de disminuir en un 20% este, y se ubica en la celda llamada **Cantidad**. De alcanzar dicho promedio en días, o incluso disminuirlo, la meta se cumpliría.

En el caso de la celda contigua a la llamada **Cantidad**, identificada con un símbolo de %, la misma contiene el porcentaje de reducción de días para responder a las consultas. En este caso, para el Área de Recursos Humanos la meta es la disminución en un 20% (2 días) el plazo para responder.

- **Medición del indicador**

En la medición del indicador se registra la información que permite dar seguimiento al avance del mismo con base en la meta planteada. Esta debe ajustarse a los períodos de evaluación de avance. De esta forma, los criterios que se consideran en este apartado son:

En la primera columna se consideran los siguientes elementos:

- a) Período o plazo en el cual será evaluado el cumplimiento de la meta.
- b) Cantidad programa.
- c) Cantidad ejecutada.
- d) Cálculo (puede ser porcentual)
- e) Desglose de seguimiento por períodos.
- f) Meta.
- g) Resultado.
- h) Situación.

Seguidamente se presenta el ejemplo con base al caso analizado hasta ahora:

MEDICION DEL INDICADOR						
	CRITERIO	1a evaluación	2a evaluación	3a evaluación	4a evaluación	TOTAL
Cantidades	Cantidad programada	6	6	6	NA	6
	Cantidad ejecutada	3	5	4,7	NA	12,7
	Cálculo	50%	83%	78%	NA	71%
	CRITERIO	1a evaluación	2a evaluación	3a evaluación	4ta evaluación	TOTAL
Porcentuales	META %	33%	33%	33%	NA	100%
	RESULTADO%	17%	28%	26%	NA	71%
	Situación	Meta Alcanzada	Meta Alcanzada	Meta Alcanzada	Meta Alcanzada	Meta global de disminución superada

Como puede verse, al tratarse de una meta evaluada trimestralmente, la disminución del promedio de días para responder a las consultas de las personas usuarias es analizada en tres ocasiones a lo largo del año, ya que la instrucción que se dio fue por la Dirección Ejecutiva es que se iniciaran las acciones a partir del segundo trimestre, de modo que cada medición corresponde al 33% del cumplimiento de la meta. En este caso, la meta en lograr un promedio igual o menor a 6 días corresponde al Área de Recursos Humanos.

De este modo, la meta por trimestres según cada medición, quedó de la siguiente forma:

- En la primera medición se logró el cumplimiento de responder a las consultas en la mitad del plazo fijado, es decir, en un 50% (véase imagen presentada a continuación).

		MEDICIÓN	
		CRITERIO	1a evaluación
Cantidades	Cantidad programada		6
	Cantidad ejecutada		3
	Cálculo		50%
	CRITERIO	1a evaluación	
Porcentuales	META %		33%
	RESULTADO%		17%
	Situación	Meta Alcanzada	

- En la segunda medición se logró responder a las consultas en un promedio de 5 días, es decir, en un 83% del plazo máximo fijado, según se puede observar seguidamente.

		MEDICIÓN		
		CRITERIO	1a evaluación	2a evaluación
Cantidades	Cantidad programada		6	6
	Cantidad ejecutada		3	5
	Cálculo		50%	83%
	CRITERIO	1a evaluación	2a evaluación	
Porcentuales	META %		33%	33%
	RESULTADO%		17%	28%
	Situación	Meta Alcanzada	Meta Alcanzada	

- En la tercera medición se logró un promedio de 4,7 días, con lo que se dio respuesta a las consultas en un 78% del tiempo máximo establecido para ello, tal como lo muestra la imagen presentada de seguido.

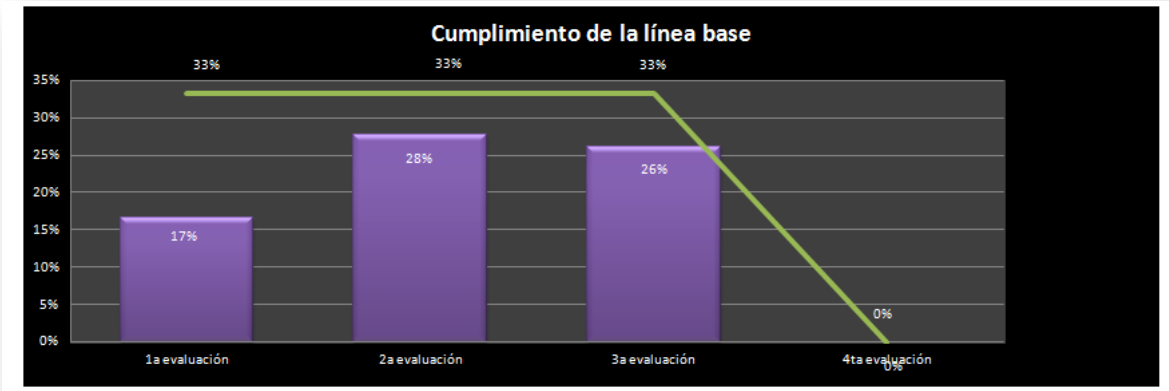
		MEDICION DEL INDICADOR			
		CRITERIO	1a evaluación	2a evaluación	3a evaluación
Cantidades	Cantidad programada		6	6	6
	Cantidad ejecutada		3	5	4,7
	Cálculo		50%	83%	78%
	CRITERIO		1a evaluación	2a evaluación	3a evaluación
Porcentuales	META %		33%	33%	33%
	RESULTADO%		17%	28%	26%
	Situación		Meta Alcanzada	Meta Alcanzada	Meta Alcanzada

De esta forma, la meta de disminución del tiempo para responder a las consultas de las personas usuarias en seis (6) días o menos se logró, situación que se indica en el instrumento.

TOTAL
6
12,7
71%
TOTAL
100%
71%
Meta global de disminución superada

Con base en el resultado anterior, se puede decir que según el promedio de seis (6) días como plazo máximo para responder a las consultas de las personas usuarias, 12,7 fue la suma de las medias alcanzadas en las tres mediciones hechas, logrando responder en el 71% del tiempo máximo planteado para ello, lo cual dio como resultado que la meta global de disminución del plazo de tiempo promedio de respuesta se alcanzara.

Finalmente, con base en esta última tabla, la síntesis gráfica de los datos permite observar los alcances de cumplimiento de la meta:



Es importante mencionar que, con base al criterio técnico producto de esta investigación se considera que el mínimo ideal de evaluaciones para medir el logro de la meta de la actividad de capacitación debe ser tres (3), ya que se necesita que la misma se dé en momentos diferentes para que el resultado pueda compararse y validarse entre una y otra medición.

Así mismo, vale indicar que en las mediciones realizadas deben ser las mismas personas quienes la hagan, ya que de no hacerlo así, la información puede presentar sesgos que repercutan en la fidelidad de los resultados de la evaluación.

En caso de no realizar la cuarta valoración, debe indicarse un NA en las casillas respectivas, tal como se muestra en la imagen a continuación:

4a evaluación
NA
NA
NA
4ta evaluación
NA
NA
0

Con esto no se afectará el cálculo integral de la medición del indicador.

II. CONSIDERACIONES FINALES

El instrumento aquí propuesto plantea una metodología para evaluar el impacto de la capacitación que tiene, como uno de sus objetivos, ofrecer un modelo para ser considerado por las unidades de capacitación, para su aplicación.

Es necesario insistir en que la evaluación del impacto de la capacitación es una gestión compleja, de modo que deben considerarse distintas situaciones para elegir las actividades que requieran de la misma, entre las cuales destacan:

1. Las actividades evaluadas en su impacto deben ser seleccionadas de previo, con base en un proceso razonado, de modo que se consideren criterios tales como:
 - a. ¿Cuánto impacta la capacitación en la institución a corto y mediano plazo?
 - b. ¿Cuán sustantiva o crítica es la actividad de capacitación para la prestación de servicios en la institución?
 - c. ¿A cuántos usuarios se beneficia con las mejoras relacionadas con la capacitación?
2. Debe valorarse el tiempo que, se estima, tardarán en darse mejoras relacionadas a la capacitación. Esto depende del alcance de los objetivos ya que algunos pueden demandar de evaluaciones cada año (por ejemplo la medición del impacto de programas institucionales en la gestión de residuos o el consumo de recursos; otros pueden ser de menor tiempo, tales como capacitaciones para implementar programas informáticos en algunos procesos de servicio a la persona usuaria, como tablas dinámicas en Excel).

Debe tenerse presente que este instrumento está planteado desde un paradigma cuantitativo, cuya estrategia se basa en la estandarización de resultados, con el fin de facilitar la toma de decisiones referida al impacto de las actividades de capacitación.

Los datos que suministra se basan en información que cumple con criterios suficientes de fiabilidad en ámbitos tales como la correlación de ítems, la normalidad y varianza de los datos, entre otros.

Finalmente, se insiste en que la interpretación de los datos es particular para cada institución. No por ello es que sean una construcción subjetiva, sino que

deben considerarse distintos elementos para ella, por lo que este cuestionario plantea un insumo en este sentido.