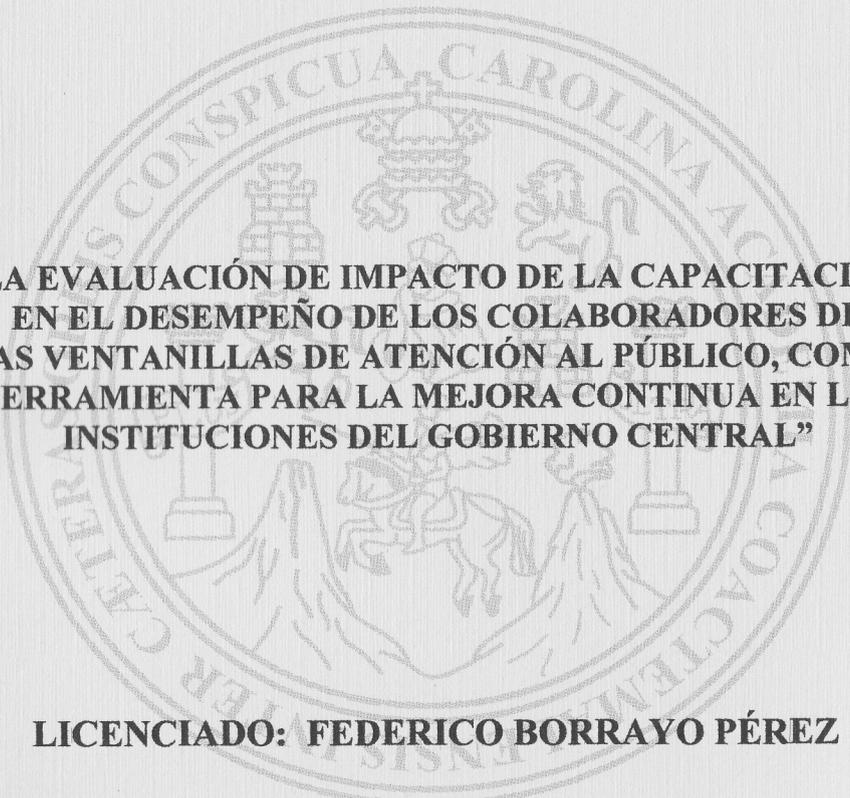


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN  
EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE  
LAS VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, COMO  
HERRAMIENTA PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS  
INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL”**

**LICENCIADO: FEDERICO BORRAYO PÉREZ**

**GUATEMALA, MARZO DE 2011**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS  
VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, COMO  
HERRAMIENTA PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS  
INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo, inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por la Junta Directiva en el numeral 6.1; Punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**Asesora**

**MSc. Mayra Lorena García Morales**

**Autor**

**Federico Borrayo Pérez**

Guatemala, marzo 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	MSc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS  
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretaria:	MSc. Mayra Lorena García Morales
Vocal I:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 27-2010

En el salón número 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 29 de noviembre de 2010, a las 18:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciado Federico Borryo Pérez, Carné No. 100011221, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada "**LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL**".---

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.--  
Previo a la aprobación final de la tesis, el postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintinueve días del mes de noviembre del año dos mil diez.-----

MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
Presidente

MSc. Mayra Loreña García Morales  
Secretaría

MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Vocal I

Lic. Federico Borryo Pérez  
Postulante



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

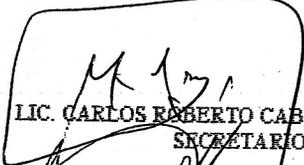
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
GUATEMALA, VEINTIUNO DE FEBRERO DE DOS MIL ONCE.

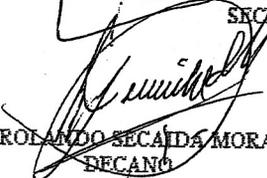
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 27-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Recursos Humanos, denominado: "LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL", que para su graduación profesional presentó el Licenciado FEDERICO BORRAYO PÉREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO:

- A DIOS: Luz universal que acompaña, bendice y fortalece mi vida.
- A MIS PADRES: Federico Borrayo y Argelia Pérez Ortiz, por haberme brindado la vida, haberme iniciado en el camino de la sabiduría y ser siempre el ejemplo a seguir. Que Dios les bendiga y acompañe en su lecho de descanso eterno.
- A MI ESPOSA: Alma Virginia Carrillo Ambrosio, por brindarme su amor, compañía y valioso apoyo para alcanzar esta nueva etapa en mi vida profesional. Con mucho amor.
- A MIS HIJOS: Melvin Josué y Andrea del Rosario, por ser mi fuente de motivación y fuerza de vida. Con mucho amor y ejemplo para su futuro.
- A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO: Por las experiencias compartidas y la amistad brindada.
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Gloriosa casa de estudios, especialmente a la Escuela de Estudios de Postgrado, que me permitió llegar a esta meta.
- A MI ASESORA: Msc. Mayra Lorena García Morales, mi más sincero agradecimiento por el apoyo y orientación profesional que siempre me brindó.

## CONTENIDO

	No. Página
<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iv
<b>1. ANTECEDENTES</b>	1
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	4
2.1 La Evaluación de Impacto de la Capacitación	5
2.2 La Importancia de la Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Personal que Atiende en Forma Directa al Ciudadano	5
2.3 Capacitación de Impacto	7
2.4 Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación	11
2.5 Servicio Civil en Guatemala	18
2.6 Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	19
2.7 Servicio al Ciudadano	22
2.8 Convenios Internacionales Ratificados por Guatemala en Materia de Atención al Ciudadano	27
<b>3. METODOLOGÍA</b>	30
3.1 Hipótesis General	30
3.2 Objetivo General	30
3.3 Objetivos Específicos	30
3.4 Metodología Empleada	31
3.5 Instrumentos de Medición Aplicados	32
3.6 Población y Muestra	33
3.7 Procedimiento	33

<b>4. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	34
4.1 Resultados de Boleta Dirigida a los funcionarios de las Ventanillas de Atención al Público-VAP-	34
4.2 Resultados de Cuestionario Dirigido a Responsables de La Capacitación y/o Responsables del Recuso Humano en las Instituciones Objeto de Estudio	54
<b>5. PROPUESTA: SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO.</b>	59
5.1 Introducción	60
5.2 Objetivo	60
5.3 Condiciones Previas a la Ejecución de la Evaluación de De Impacto de la Capacitación en el Desempeño-EICD-	60
5.4 Etapas	61
• Preparación del proceso de EICD	62
• Preparación para el proceso de capacitación	71
• Impacto de la capacitación en el desempeño	77
• Análisis y presentación de resultados	79
• Implementación de cambios	86
• Seguimiento y retroalimentación de la EICD	91
5.5 Indicadores Mínimos a Considerar en la EICD	112
5.6 Análisis de Relación Beneficio Costo de la Propuesta	117
<b>CONCLUSIONES</b>	127
<b>RECOMENDACIONES</b>	128
<b>ANEXOS</b>	129
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	140

## RESUMEN

En Guatemala, la capacitación que se imparte a los funcionarios públicos en las Instituciones de Gobierno, es escasa y sin ningún mecanismo de evaluación o de seguimiento sobre la misma; situación que repercute directamente en la atención que se brinda a la ciudadanía. Por tal razón, es muy común en nuestro medio, escuchar comentarios de ciudadanos que manifiestan su frustración, indicando que han recibido una mala atención por parte de los servidores públicos, siendo las quejas más comunes, el prolongado tiempo de espera para ser atendidos y el trato poco acomedido que reciben.

Por otro lado, es cierto el indicar, que no todos los problemas de atención al público son solucionables únicamente con capacitación, sin embargo, también es muy cierto el afirmar, que las instituciones públicas pueden contar con instalaciones modernas, poseer los insumos necesarios para su funcionamiento y estar proveídos de alta tecnología, pero; si el funcionario responsable de la atención al público no ha sido debidamente capacitado para atender, orientar y resolver las necesidades del ciudadano, difícilmente dichas instituciones podrán brindar un servicio de calidad, tal como lo demanda la ciudadanía.

El presente estudio, tiene como propósito, poner de manifiesto la importancia que representa brindarle la capacitación debida y necesaria a los funcionarios responsables de atender al público; así como también la necesidad de implementar un sistema de evaluación de impacto de la capacitación, que permita a través de indicadores válidos y precisos, establecer si la capacitación impartida ha sido efectiva en el desempeño dichos funcionarios.

Metodológicamente, la investigación se abordó a través de consultas bibliográficas relacionadas con la evaluación de impacto de la capacitación, en donde se incluyó a autores como Douglas Kirkpatrick, Jack Philips y Virginia Wades entre otros, todos de amplio reconocimiento internacional por sus valiosas aportaciones sobre el tema.

Luego, se diseñaron instrumentos de recopilación de información, entre ellos; boleta de encuesta dirigida a los funcionarios responsables de las ventanillas de atención al público, una entrevista estructurada dirigida a directores o jefes de las unidades de recursos humanos y un cuestionario dirigido a los responsables directos de las capacitaciones en las instituciones que fueron objeto de estudio.

El trabajo de campo se realizó en tres instituciones de gobierno, siendo estas; la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- (Presidencia de la República) , Hospital General San Juan de Dios (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social) y la Dirección General de Aeronáutica Civil (Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda).

Como resultado de la investigación, se pudo comprobar la hipótesis planteada en el estudio, habiéndose establecido que efectivamente la capacitación dirigida a los funcionarios responsables de las ventanillas de atención al público era muy escasa y los temas sobre los que se les capacitaba muy generales, por lo que la capacitación se quedaba únicamente en esfuerzos aislados, sin permitir ningún tipo de especialización en los funcionarios antes mencionados.

Además, se logró establecer que las instituciones objeto de estudio no poseían ningún sistema de evaluación de impacto de la capacitación que realizaban y que tampoco contaban con ningún tipo de monitoreo y/o retroalimentación de las quejas de los ciudadanos sobre los servicios que brindan.

El procesamiento y análisis de la información recopilada, permitió determinar que era necesario proponer un sistema de capacitación que le permitiera a dichas instituciones, capacitar a los responsables de las ventanillas de atención al público de en una forma técnica y profesional. Es así, como en la parte medular del presente trabajo se desarrolla una propuesta denominada "Sistema para la evaluación de impacto de la capacitación, en el desempeño del personal de las ventanillas de atención al público".

La propuesta planteada incluye las distintas fases y etapas de la capacitación, estableciendo indicadores básicos en cada una de las mismas; esto con el fin de

que las autoridades correspondientes de las distintas instituciones públicas, puedan contar con las herramientas de evaluación necesarias, que les permita evidenciar el impacto de la capacitación en el desempeño de los funcionarios capacitados y sobre todo el poder brindar un servicio de calidad a toda la ciudadanía guatemalteca.

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala, sin caer en una generalización, se puede mencionar que en la mayoría de las instituciones del sector público; las autoridades responsables de los recursos humanos reconocen la importancia que posee la capacitación e indican que es un medio efectivo para alcanzar la mejora constante en las competencias de los trabajadores.

Sin embargo, los funcionarios responsables de los recursos humanos de dichas instituciones no cuentan con un proceso de capacitación debidamente establecido y sobre todo no realizan ningún tipo de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de los funcionarios; por lo tanto, desconocen si la capacitación ha sido efectiva y si los capacitados aplican o no los conocimientos impartidos en la misma.

Por otro lado, no se ha puesto énfasis a la necesidad de realizar programas de capacitación permanente a los trabajadores y especialmente a los responsables de atender directamente a los ciudadanos en las ventanillas de atención al público.

La forma en que son atendidos los ciudadanos por los funcionarios responsables de las ventanillas de atención al público, es vital, ya que ésta determina el alcance o no del objetivo fundamental de todas las instituciones de gobierno; el cual es lograr satisfacer las necesidades de los usuarios en los servicios que prestan.

El presente informe pone de manifiesto, la imperiosa necesidad de que los servidores públicos sean capacitados de una forma técnica y profesional, así como también remarca la importancia de implementar un sistema que permita la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño del personal de las ventanillas de atención al público, todo esto como un medio de poder alcanzar la mejora continua en los distintos servicios que se brinda a los ciudadanos.

El informe en su inicio, incluye algunos antecedentes sobre el problema planteado y expone el caso real de una de las instituciones de gobierno, en donde sus autoridades superiores reconocen la necesidad de implementar cambios en

los servicios que brindan a la ciudadanía, y esto lo hacen implementado ventanillas especiales para el manejo de quejas de los ciudadanos.

En el marco teórico, se hace una breve síntesis de varias teorías y conceptos relacionados a la evaluación de impacto de la capacitación; incluyendo a los autores más connotados en la materia, cuyas metodologías son las más aplicadas por distintas organizaciones alrededor del mundo. Se hace también referencia de las instituciones gubernamentales que tienen directa relación con la contratación, capacitación y evaluación del desempeño de los funcionarios públicos en el medio guatemalteco.

Uno de los asuntos importantes que también se trata en el marco teórico, es lo relacionado a los avances y experiencias que poseen algunos países de Latinoamérica en cuanto al servicio y atención al ciudadano. También se hace mención de tratados y convenios internacionales ratificados y firmados por Guatemala, haciendo especial énfasis en las cartas iberoamericanas de calidad de la gestión pública y la de participación ciudadana en la gestión pública; ambas producto de congresos realizados por la Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-.

Posteriormente, se hace mención de la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, indicando la unidad de análisis, la población y la muestra estudiada, el procedimiento para recabar la información y la forma en que se procedió para el análisis de la misma.

Seguidamente, se hace una presentación con gráficas y su respectivo análisis en cada una de las mismas, de los resultados obtenidos en la investigación de campo,-

Luego se presenta la parte medular del presente informe, donde se hace el planteamiento a nivel de propuesta, de un sistema fiable y viable que permita a las instituciones gubernamentales llevar a cabo la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de los trabajadores que atienden las ventanillas de atención al público. La misma surge como producto de un análisis profundo de las

distintas metodologías sobre la materia, el trabajo de campo realizado y del bagaje de conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

El planteamiento del sistema de evaluación de la capacitación en el desempeño, se presenta en seis etapas, siendo estas; a) etapa preparatoria para realizar el proceso de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño, b) etapa preparatoria para llevar a cabo la capacitación, c) etapa de evaluación de impacto de la capacitación, d) etapa de análisis y presentación de resultados, e) etapa de implementación de cambios como producto de la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño y por último; f) etapa de seguimiento y retroalimentación al proceso de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño.

Al final de este apartado se hace la presentación de costos estimados, así como los beneficios que podría representar la puesta en marcha de la propuesta planteada en las distintas instituciones de gobierno.

Finalmente se hace la presentación de las diferentes conclusiones a las que se arriba con la presente investigación, así como también se plantean recomendaciones importantes, con las que se persigue coadyuvar al reto de alcanzar la excelencia en los servicios que brindan las instituciones de gobierno a la ciudadanía guatemalteca.

En los anexos se incluyen los instrumentos de recopilación de información utilizados para el presente estudio, así como también el modelo de una unidad de atención al ciudadano.

## 1. ANTECEDENTES

En Guatemala es muy común escuchar quejas por parte de los ciudadanos, en relación a la atención que reciben en las distintas instituciones del estado, mencionan que en las ventanillas de atención al público, les reciben de una forma poco acomoda, además, el servicio que les brindan es deficiente y solamente en muy honrosas excepciones, obtienen la atención debida y/o la información oportuna que necesitan para poder satisfacer sus requerimientos.

Al respecto algunos funcionarios públicos conscientes de ese deficiente servicio que prestan, toman medidas al respecto, tal como lo manifiesta el entonces Viceministro de Salud Pública Dr. Ludwin Ovalle<sup>1</sup> “en los próximos meses se espera que todos los hospitales tengan una oficina donde los usuarios puedan presentar sus quejas o dudas por la mala atención que reciben”.

Además sigue indicando el mismo funcionario, “cinco hospitales han creado una oficina para atender quejas por mala atención, y el Ministerio de Salud habilitará otras similares en todos los centros del país.” “Queremos investigar y dar seguimiento a los casos, porque antes no se resolvían las quejas”, termina aseverando el funcionario.

Este tipo de medidas, lamentablemente, se quedan únicamente en buenas intenciones, sino se implementan dichas ventanillas, con una debida planificación, con el espacio y equipo tecnológico necesario y sobre todo con el personal idóneo debidamente capacitado que permita brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

En el caso particular de Guatemala, se carece de instituciones que formen a personal específico para la atención al público, y las personas que logran tener algún grado de especialidad sobre éste tema, prefieren laborar en el

---

<sup>1</sup> Edición del periódico “Prensa Libre”, Guatemala, 06 de Abril de 2009, artículo de la columnista Gema Palencia.

sector privado ya que los salarios regularmente son más atractivos que los que se perciben laborando para las instituciones de Gobierno.

En consecuencia, los encargados de recursos humanos de las instituciones públicas, muchas veces contratan a personal para atender al público con un perfil que no es el idóneo para ese puesto, conformándose muchas veces con exigir únicamente que los mismos hayan recibido algún curso de atención al público o de relaciones públicas en el mejor de los casos.

Es así como se evidencia que es a través de una capacitación efectiva, la forma en que se puede garantizar, que el personal alcance los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para brindar un servicio de calidad al ciudadano. Y para demostrar que esa capacitación es realmente efectiva, se debe evaluar su impacto en el desempeño de los capacitados.

Para la consecución de un mejor Estado, situación indispensable para el desarrollo de los países, la capacitación del funcionario público es una condición necesaria.

De esta situación están plenamente convencidos tanto las autoridades superiores de las instituciones como también los responsables de recursos humanos; sin embargo, los mismos no han podido visualizar el impacto de la capacitación que imparten al personal que atiende al público y su efecto positivo ante el servicio que brindan a los ciudadanos.

Todo esto parece ser un círculo vicioso, en el cual, por un lado las instituciones dañan su imagen al brindar un mal servicio, los encargados de recursos humanos no reciben los fondos necesarios para capacitar al personal y el público sigue quejándose del pésimo servicio que recibe.

Como antecedentes del presente estudio, se concluye que en nuestro país, la evaluación de impacto de la capacitación es una cuestión poco desarrollada en los estudios y prácticas de la gestión de la formación, en los ámbitos públicos.

Para realizar el presente informe se tomó como unidad de análisis al personal que labora en las siguientes instituciones: Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, Hospital General San Juan de Dios (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social) y La Dirección General de Aeronáutica Civil (Ministerio de Comunicaciones e Infraestructura).

Las tres instituciones mencionadas anteriormente, manifestaron que desafortunadamente hasta la fecha, no poseen ninguna experiencia sobre la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de los trabajadores tanto en forma general como tampoco específica del personal responsable de las ventanillas de atención al público.

No obstante, lo anteriormente manifestado por los responsable del personal de las instituciones objeto de estudio, los mismos manifestaron un total interés por iniciar con un proceso que les permita evaluar los resultados de la capacitación. Por tal razón, amablemente brindaron toda la colaboración para realizar el presente estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

En Guatemala, como en muchos países de Latinoamérica el denominador común ha sido que los ciudadanos deben de acoplarse a la forma y condiciones en que prestan sus servicios las instituciones públicas. Esta tendencia ha comenzado a dar un giro en algunos países tales como Colombia, Chile, Argentina y México; en donde se ha implementado un plan general de atención al ciudadano, y se coloca como figura principal al mismo ciudadano, quien en una forma activa propone, critica y sugiere la forma en que se les debe de atender en las distintas instituciones de gobierno.

Los países antes mencionados están plenamente convencidos que la imagen, el prestigio y la calidad del servicio de una institución, se pone de manifiesto en las ventanillas que atienden directamente al ciudadano. Por esta razón, es de suma importancia que las personas responsables de atender estas ventanillas, posean un perfil bien definido, apegado a normas de transparencia, eficiencia y actitud esmerada hacia el ciudadano.

El ciudadano exige calidad en los servicios que recibe, es algo que las instituciones deben de garantizar; por lo tanto los servicios que prestan deben ser permanentemente monitoreados.

El monitoreo permanente y la búsqueda de la mejora continua de los servicios en el sector públicos es fundamental; y esta se puede garantizar únicamente con el personal idóneo, debidamente seleccionado, capacitado y continuamente evaluado, esto con el fin de poder contar con los elementos necesarios para corregir las fallas en los factores endógenos y exógenos que intervienen en la prestación de un servicio de calidad al ciudadano.

El Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz, indica "Si no mides lo que se debe de medir, no haces lo que se debe de hacer". Y, la recién nombrada premio Nobel de la Economía 2009, Elionor Ostrom, complementa diciendo " los burócratas a veces no tienen la información correcta, pero los ciudadanos y usuarios sí; esperemos alentar la capacidad y el poder".

## **2.1 La Evaluación de Impacto de la Capacitación<sup>2</sup>**

Consideramos impacto de la capacitación a los cambios producidos en los individuos, el trabajo en equipo, los contextos organizacionales, y las políticas públicas que en parte pueden atribuirse a la participación de personas u organizaciones en un proyecto de formación.

Algunos de estos cambios pueden ser reconocidos o visualizados, y factibles de ser realizados más allá del propio programa o proyecto, incluyendo contextos diferentes o bien, en momentos posteriores a la participación en una actividad de capacitación. Donde el mayor desafío será a través de instrumentos plenamente definidos, registrar, analizar y reflexionar sobre las transformaciones en las prácticas laborales que las personas atribuyen a los procesos de aprendizaje en los cuales participaron.

## **2.2 La Importancia de la Evaluación de Impacto de la Capacitación, Recibida por el Personal que tiene Relación Directa con el Servicio al Ciudadano:**

Las Instituciones del Estado conservan ciertas debilidades en cuanto a la atención de usuarios se refiere. No se debe de endosar a este planteamiento la escasez de recursos materiales, financieros o humanos, sino simplemente a la desorganización, y quizás la falta de interés en quienes han tenido el poder de decisión. Concretamente, cuando se habla

<sup>2</sup> El desafío de crear Programas de Formación de alto impacto en las Organizaciones Públicas: "La Gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo" Congreso Internacional del CLAD, sobre Reformas del Estado y la Administración Pública. Panamá Noviembre 2003.

de servicios de información en el área salud y desarrollo social, las instituciones, carecen de mecanismos que permitan ofrecer una atención de calidad al usuario y comunidad en general.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados; todo esto en virtud de hacer más eficaz su función primordial como lo es cubrir las necesidades de la población.

Por lo tanto una evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de los empleados responsables directos de la atención al cliente en las instituciones de gobierno, debe tratar de alcanzar y establecer las siguientes condicionantes: formulación de metas, las funciones organizacionales y formas de medir la satisfacción del ciudadano.

### **Formulación de metas:**

- Consolidar el proceso de atención al usuario en las dependencias del sector público.
- Reducir al mínimo las interrupciones en el proceso de prestación de servicios, facilitando al máximo posible el desempeño de las operaciones y mejorando por ende los tiempos de respuesta.
- Incrementar los niveles de productividad en las operaciones de atención al cliente, mediante la disminución de errores, racionalización de los recursos y efectividad en la gestión.
- Establecer mecanismos adecuados de control para evaluar efectivamente el desempeño humano en su compromiso adquirido de ofrecer un servicio de calidad.

### **Funciones organizacionales:**

- Información, orientación y asistencia en trámites al usuario.
- Recepción y manejo de reclamos, felicitaciones y sugerencias.
- Gestión de proyectos que mejoren la satisfacción de los usuarios.

-Gestión y organización de las acciones para optimizar la red social a los usuarios más vulnerables.

-Coordinación de programas de profesionalización para capacitar al personal que tiene contacto directo con el público para mejorar la calidad de la atención brindada.

-Identificación del responsable de la oficina.

-Exhibición de carteles que señalen los trámites, requisitos y tiempo de respuesta.

-Utilización de credenciales de identificación por parte del personal que atiende al público.

-Colocación de leyendas que nos permitan dignificar el servicio público.

-Evaluación de servidores públicos en áreas de atención.

#### **Formas de medir la satisfacción del ciudadano:**

-Encuestas de satisfacción al usuario.

-Buzones de sugerencias.

-Libros de sugerencias, reclamos y felicitaciones.

### **2.3 Capacitación de Impacto**

A continuación se presenta una breve síntesis de definiciones y conceptos básicos sobre la evaluación de impacto de la capacitación desde el punto de vista de varios autores especialistas en la materia.

Tres son los criterios (**Chiavenato 1992**) de eficacia de la evaluación de impacto de la capacitación:

**Importancia:** se deben dirigir hacia los objetivos más importantes.

**Transferibilidad:** los conocimientos y habilidades ofertadas deben ser aplicables a la situación concreta del dirigente.

**Alineación sistémica:** el sistema de conocimiento y habilidades desarrollado debe y tiene que ser aplicado a todo el sistema.

A continuación se añade otro conjunto de conceptos necesarios para la buena comprensión del tema:

**Impacto de la capacitación:** es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

**Resultado,** según el Diccionario de La Lengua Española (1995), significa "efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación".

El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que consideramos como resultado.

La Enciclopedia Espasa Calpe, S.A. (1995) cita entre las acepciones del término efecto las siguientes:

- Lo que sigue por virtud de una causa.
- Fin para que se hace una cosa. El efecto que se desea, lo destinado al efecto.

**Efecto:** son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El efecto de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los resultados y en algunos casos a su efecto, de donde lo obtenido no se

corresponde exactamente con el impacto producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

En el modelo de Kirkpatrick y Philips (Philips J. 2000) se propone 4 niveles de evaluación: el primero: de satisfacción de los cursistas. El segundo: de aprendizaje. El tercero: de Aplicación. Y cuarto: la relación Costo beneficio.

Philips en su artículo titulado: ROI (retorno de la Inversión). Más allá del cuarto nivel expone que en el quinto, y más importante nivel, se miden los beneficios sobre la inversión. Se compara el importe de beneficios de la formación con los costes, y se exponen las siguientes fórmulas para el cálculo:

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{Costo total del programa formativo}$

$\text{Beneficios netos} = \text{beneficios del programa} - \text{Coste total del programa formativo.}$

Relación Costo/Beneficio (RCB)

$RCB = \text{Importe total de los beneficios del programa} / \text{Costo total del programa formativo.}$

Evaluar el impacto de la capacitación resulta vital para que las áreas de recursos humanos demuestren fehacientemente la utilización de la gestión

de la capacitación para obtener mejoras en el desempeño de las organizaciones, materializados en un notable incremento de la eficacia, la eficiencia y la competitividad. Guerrero L. y Nancy García (2003).

En Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) se considera que para realizar una evaluación objetiva de la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales es necesario considerar el seguimiento y la evaluación de los cambios que se verifican a nivel individual y de la organización en general. Por tal razón proponen los siguientes puntos:

### 1. La evaluación del proceso de capacitación:

- o Durante el proceso
- o Al final del proceso
- o Tiempo después del proceso

### 2. La evaluación de la incidencia de la capacitación en el individuo:

- o ¿Qué le aportó al trabajo de dirección?
- o ¿Cuál ha sido el crecimiento y desarrollo individual teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y la correspondencia entre el proceso y la satisfacción de las necesidades?
- o Satisfacción: con el sistema de capacitación, con las acciones de capacitación, posibilidades de aplicación de los conocimientos.
- o Relaciones con jefes, subordinados, con iguales, con los recursos, clientes, otros.

### 3. Impacto organizacional:

- o Indicadores de eficiencia: rentabilidad, volumen de producción, costos, índices de desperdicios y rechazos, fluctuación y rotación de personal, aprovechamiento del fondo de tiempo, otros.
- o Indicadores de eficacia: Indicadores específicos de la función en particular, participación en eventos, innovaciones tecnológicas.
- o Clima laboral.
- o Satisfacción al cliente.
- o Marcas, patentes.
- o Otros.

## 2.4 Modelos de Evaluación de Impacto de la Capacitación

Existen varios modelos de evaluación de impacto de la capacitación, sin embargo algunas de las instituciones que los han puesto en marcha, toman de dichos modelos lo que de acuerdo a sus particularidades, recursos, debilidades y fortalezas organizativas, es aplicable y viable dentro de las mismas; lo cual es, lo más recomendable.

A continuación se presenta una síntesis de los tres modelos más adoptados en la evaluación de impacto de la capacitación<sup>3</sup>:

### • Modelo de Kirkpatrick

Kirkpatrick, con la creación de su modelo en los años sesenta, estableció las bases de la evaluación de la formación continua. Así, empezó a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicándolos en el cuarto y último nivel de su modelo. Los cuatro niveles del modelo de evaluación de Kirkpatrick son:

- Reacción de los participantes ante la formación, es decir, nivel de satisfacción con la formación recibida.
- Aprendizaje realizado por los participantes o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación.
- Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto.
- Resultados en la organización, es decir, efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización. En este nivel de evaluación, que se corresponde con lo que denominamos «impacto», el autor sugiere unas pautas que pueden facilitar el proceso:
  - Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.

<sup>3</sup> Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schwartzman-Prof. Mario H. Vogel. Administración: Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail: co-operar@co-operar.com.ar tablero@tablerodecomando.com

- Utilizar un grupo control, como referente imprescindible.

- Considerar la relación coste-beneficio de la formación.

- Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable. Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y, tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación.

### • Modelo de Phillips

El modelo de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Desde el punto de vista de Kirkpatrick, esta visión de la evaluación del impacto es reduccionista, ya que, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados cualitativos, que en la mayoría de los casos es la más importante.

No obstante, el autor aporta una metodología interesante que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

- **Modelo de Wade**

Wade, concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto: la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del coste-beneficio como instrumento de medida.

De los tres modelos presentados, el más completo y acorde con la perspectiva de la evaluación de la formación es el de Virginia Wade, ya que diferencia claramente entre dos tipos de impacto y desarrolla procedimientos específicos para evaluar cada uno de ellos, otorgándoles la importancia que merecen en el proceso de evaluación.

Los modelos presentados indican la existencia de varios procedimientos para evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación en las organizaciones.

Destacamos el procedimiento más completo, que se estructura en tres fases claramente diferenciadas.

**a) Cálculo de costes**

Por coste se entiende la expresión monetaria del consumo de medios de explotación en formación. El cálculo de costes es el primer paso a realizar en la evaluación del impacto de la formación, y se centra en identificar los costes implicados en los procesos de formación que realiza una organización.

Existen diferentes tipos de costes y diferentes clasificaciones de los mismos. La más utilizada en el campo de la formación en las organizaciones es la siguiente:

- Costes directos: formadores, materiales, espacios, dietas, etc.
- Costes indirectos: dirección, diseño, gestión, comunicación, materiales adicionales, salarios de participantes, etc.
- Costes de estructura: servicios generales de la organización, como los suministros, la limpieza, las amortizaciones, etc.

Todos estos costes se suelen clasificar en costes fijos y variables, procedimiento muy útil cuando se elabora el presupuesto de formación, y también utilizable cuando se calculan los costes globales para varias acciones formativas.

Este cálculo permite obtener el monto total de costes y por tanto la inversión realizada en formación, cantidades que se utilizarán más adelante para realizar los cálculos de rentabilidad. El cálculo de los costes es el más simple de los que integran la evaluación del impacto, ya que se limita a la recogida de datos que están disponibles en la organización ( normalmente en los presupuestos y en los balances económicos referidos a la formación) y a su suma en las agrupaciones que interese.

## **b) Cálculo de beneficios**

Por beneficio se entiende los incrementos en los niveles de utilidad o bienestar asociados al incremento de la cantidad adquirida de formación. El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación mediante el establecimiento de indicadores de impacto; un indicador de impacto es una unidad de medida que permite identificar los efectos concretos y palpables de la formación en la organización (cualitativo y cuantitativo). Estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la formación ha generado en la organización durante un periodo de tiempo determinado.

Los indicadores de impacto se pueden expresar en varios términos: pueden expresarse como cantidades (número de compras, de productos), como índices (de calidad, de satisfacción), como plazos (de entrega, de prestación de servicios) y como efectivos (materiales utilizados, recursos humanos implicados, etc.).

Existen dos tipos de indicadores: los indicadores económicos o duros y los indicadores cualitativos o blandos. Sus características, que son notablemente diferentes, por no decir opuestas, se presentan a continuación:

### **Indicadores duros**

- Fáciles de medir y cuantificar.
- Fáciles de traducir a valores monetarios.
- Objetivos.
- Habituales en los datos de las empresas.
- Altamente creíbles para la dirección.
- Poco presentes en formación.
- Ejemplos: ventas realizadas, volumen de facturación, número de clientes, número de errores, etc.

### **Indicadores blandos**

- Dificiles de medir y más aún de cuantificar.
- Dificiles de traducir a valores monetarios.
- Subjetivos.
- Poco habituales en los datos de las empresas.
- Escasamente creíbles para la dirección.
- Siempre presentes en formación.
- Ejemplos: motivación de los colaboradores, sugerencias realizadas, clima de trabajo, etc.

La identificación de indicadores válidos permitirá realizar un cálculo de los beneficios de la formación riguroso y adecuado. Dado que éste es el procedimiento más difícil en toda la evaluación del impacto, presentamos una serie de indicaciones y sugerencias que pueden facilitar su identificación y otorgar garantías de éxito al proceso en su conjunto:

- Es necesario seguir una serie de criterios en la selección de los indicadores del impacto. Los más destacados son: pertinencia, coste moderado, fiabilidad, aceptabilidad, número reducido e índice bajo de contaminación.
- Los indicadores del impacto se deben identificar durante la planificación de la formación, y se vincularán directamente con los objetivos de la misma y con los objetivos de la organización.
- Todos los afectados por la evaluación del impacto han de verse implicados en el proceso y han de participar activamente en él.
- Es enormemente útil clasificar los indicadores del impacto en función de los diferentes tipos de formación que se van a evaluar; ello facilita todo el proceso y lo hace más rentable. También es conveniente vincular los indicadores económicos con el presupuesto de formación.

-Es necesario especificar las modalidades de aplicación de cada indicador, es decir el momento, el agente, la fuente y el instrumento que se utilizará para su medición.

-Se realizará un seguimiento de la evolución del indicador, para lo que es conveniente elaborar un cuadro de seguimiento que facilite la obtención de datos.

Como indicábamos, el cálculo del beneficio de la formación es la parte más compleja de la evaluación del impacto, pero a la vez la más interesante para los profesionales de la formación y para la organización en su conjunto, ya que permite evidenciar los efectos positivos de la formación y justificar las inversiones realizadas.

### c) Cálculo de la rentabilidad

Una vez obtenidos los costes y los beneficios de la formación, se procede a la última fase de la evaluación del impacto: el cálculo de la rentabilidad. Por rentabilidad se entiende el impacto económico de la formación, expresado por el retorno de beneficios de la inversión realizada en formación. Destacan los dos procedimientos apuntados anteriormente, el análisis del coste-beneficio y el retorno de inversión. Ambos buscan una cifra de rendimientos, por lo que parten de los costes y de los beneficios implicados en la formación.

El análisis del coste-beneficio busca el beneficio neto de la formación, para lo que compara los costes con los beneficios aplicando la siguiente fórmula:  $\text{Total beneficio} - \text{total costes} = \text{beneficio neto}$ .

En cambio, el retorno de inversión calcula la rentabilidad indicando el Beneficio neto que retorna por la inversión realizada, es decir, busca un índice de rentabilidad. Como puede observarse, ambos procedimientos para el cálculo de la rentabilidad se basan en la comparación entre costes y beneficios, y, aunque siguen procesos diferentes, buscan la identificación de la rentabilidad que se desprende de las acciones formativas realizadas.

Se trata de un cálculo puramente económico, por lo que deja de lado el impacto cualitativo cuya relevancia ha sido manifestada con anterioridad.

En las instituciones públicas la relación de costo – beneficio no es lo esencial que busca la evaluación de impacto de la capacitación; ya que la función de las mismas no es buscar el lucro, sino más bien lo que se pretende es medir la obtención de un beneficio social en la ciudadanía.

Por tal razón en el presente estudio se hace mención de los costes, básicamente en la parte de la planificación y solicitud de presupuesto para financiar el programa anual de capacitación en las instituciones respectivas.

### 2.5 Servicio Civil en Guatemala -ONSEC-

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es la institución rectora y responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente el sistema de recursos humanos de la Administración Pública, para garantizar al país el desempeño idóneo y efectivo de la labor institucional del Gobierno, en beneficio de la ciudadanía.

Sus actividades las desarrolla dentro del marco jurídico que establece la Constitución Política de República de Guatemala, la Ley de Servicio Civil, y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus Reglamentos y otras disposiciones complementarias, en las cuales se indica que le corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, el regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores, para lo cual debe entenderse como tal, a todos los órganos administrativos que dependen del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas adscritas a dicha normativa; así como todo lo concerniente a la administración de las diferentes pensiones que son otorgadas a los ex-trabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

En lo que respecta al reclutamiento y Selección de personal, de funcionarios públicos, la ONSEC, se basa en el acuerdo gubernativo 1222-88, Manual de Normas y Procedimientos de Personal, en el cual se indica los requisitos para

la calificación de los diferentes puestos, la escolaridad de los candidatos la cual debe ser afín al cargo que son propuestos, así como también analiza las justificaciones que presentan las distintas unidades para la contratación de los funcionarios.

## 2.6 El Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-

El INAP, fue creado por medio del Decreto Legislativo No. 25-80 del Congreso de la República emitido el 21 de mayo de 1980<sup>4</sup>.

Objetivo y Funciones Generales del INAP (Arts. 5 y 6 de su ley orgánica):

El INAP, es el órgano técnico de la administración pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que estas sean eficientes y eficaces, en los aspectos que le son propios y en la producción de bienes y prestación de servicios destinados al sector público y a la sociedad guatemalteca en general. Dentro de algunas de las funciones establecidas se citan las siguientes:

- Investigar los problemas que afectan a la organización y funcionamiento de la administración pública para fundamentar soluciones adecuadas a las mismas.
- Definir políticas de reforma o cambios administrativos para corto y mediano plazo.
- Aportar las bases para la formulación de los planes de desarrollo administrativo del sector público.
- Empezar acciones de desarrollo administrativo a nivel global, sectorial e institucional, dentro del sector público, para que los planes y programas gubernamentales se lleven con éxito.

- Prestar la asistencia técnica que requieren las instituciones y dependencias públicas, en apoyo a la ejecución de acciones de desarrollo administrativo.
- Definir políticas y realizar acciones de desarrollo de los recursos humanos del sector público, especialmente lo que concierne a su formación y capacitación.
- Coordinar las acciones de desarrollo administrativo que se ejecuten dentro del sector público.
- Difundir los avances científicos y tecnológicos en materia de administración pública.
- Divulgar entre funcionarios y empleados gubernamentales, y en la opinión pública, el papel clave que juega la administración pública en el desarrollo del país.
- Establecer y mantener relaciones de intercambio de información y cooperación técnica con entidades similares nacionales, de otros países y organismos internacionales.

Otro aspecto de mucha importancia para el presente estudio, es lo que establece la ley del INAP en su artículo 16 establece una Coordinación Institucional, indicando lo siguiente:

El INAP, deberá de coordinar sus actividades con todas las instituciones y dependencias del sector público, especialmente con:

- 1) Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC): para compatibilizar la política y acciones sobre desarrollo de recursos humanos del sector público.
- 2) La Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica (SEGEPLAN): En lo que se refiere al componente institucional de los planes de desarrollo, asistencia técnica en materia de administración pública y lo concerniente a becas para servidores públicos.
- 3) La Dirección Técnica del Presupuesto, del Ministerio de Finanzas Públicas: en lo que concierne a la programación del gasto destinado a organización y funcionamiento de la administración pública y sus recursos humanos.
- 4) Con otras instituciones y dependencias que tengan funciones especializadas en materia de organización y funcionamiento de la administración pública.

<sup>4</sup> Ley Orgánica y Reglamento de la Ley del Instituto Nacional de Administración Pública.

En el desarrollo de la presente investigación, se tuvo acceso a una entrevista con el Director de Formación y capacitación del INAP, quien nos indicó que cuentan actualmente con varios programas de capacitación para los servidores públicos.

Maestría sobre Gerentes Públicos, que está dirigida para la alta gerencia del sector público.

Diplomado en gerencia social y Gerencia Pública, también dirigido a la alta gerencia del sector público.

Carrera cortas, dirigidas a cuadros medios del sector público, sobre gestión de los recursos humanos en el sector público, administración financiera, Presupuesto y Planificación Estratégica.

Además cuentan con otros varios programas de capacitación, entre los que se puede remarcar es el de Tele INAP, con la cual se pretende mantener una educación continua a distancia.

Al preguntársele al Director de Capacitación sobre si contaban con un programa de capacitación dirigido específicamente a los trabajadores que atienden las VAP, respondió que no; pero que le parecía muy interesante e importante la propuesta y que a su vez veía totalmente factible la posibilidad de llevar a cabo una capacitación específica a este personal, en todas las instituciones de gobierno.

Además indicó, el señor Director de Capacitación que ellos en el INAP, coordinan un órgano que se denomina Sistema Nacional de Capacitación y Formación, el cual está integrado por todos los directores de recursos humanos de todas las instituciones públicas, y se reúnen una vez al mes.

También mencionó el Señor Director de Capacitación, que otro proyecto de mucha transcendencia y que el INAP está coordinando actualmente, es el de e-gobierno (Gobierno Electrónico), con el cual se pretende que todos los servicios y trámites del sector público se puedan realizar en forma electrónica a través de un portal por internet denominado e-Guatemala.

## 2.7 Servicio al Ciudadano

Para alcanzar una gobernanza eficaz y una democracia efectiva, es imprescindible contar con gobiernos abiertos y receptivos que generen confianza en la ciudadanía, por lo que es tiempo de reducir la brecha entre el servicio brindado por el gobierno y los resultados esperados por el ciudadano.

En el desarrollo de las instituciones gubernamentales se requiere hoy en día de la convergencia de múltiples esfuerzos de gobierno y sociedad que permitan recoger sus preocupaciones, necesidades y propuestas para focalizar los esfuerzos gubernamentales hacia una administración pública capaz de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Guatemala, se encuentra en un proceso de desarrollo democrático, y en los acuerdos de paz, suscritos en el año 1996, se pone de manifiesto la necesidad de la participación activa de la sociedad civil, y a su vez invita a reflexionar sobre la necesidad de construir una política en la que participen activamente los ciudadanos, en donde se consideren objetivos, acciones, planes, programas y proyectos que garanticen dicha participación.

Esta política debe centrarse en el ciudadano como el eje rector del quehacer gubernamental.

La nueva tendencia de atención al ciudadano establecida recientemente en el vecino país de México, fija su visión en dos objetivos:

**Objetivo 1: Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la administración pública.**

**Estrategia para alcanzarlo: Mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios, facilitando a la ciudadanía el acceso a éstos en cualquier lugar y modalidad en que los soliciten, de manera oportuna y con calidad.**

Objetivo 2: Incrementar la efectividad de las instituciones.

Estrategia para alcanzarlo: Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de las instituciones para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.

El sistema de atención y participación ciudadana, diseñado en la República Federal de México<sup>5</sup> está conformado por tres vertientes:

a) **Primer Vertiente: mecanismo de atención y participación ciudadana:** Esta integrada por los siguientes mecanismos.

- Sistema de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias de servicio.
- Evaluación ciudadana del servicio.
- Monitoreo ciudadano y;
- Aseguramiento de calidad (consiste en implementar verificaciones y grupos de enfoque).

Los usuarios evalúan la calidad de los trámites y servicios mediante la presentación de planteamientos ciudadanos, la aplicación de cuestionarios de salida y el monitoreo de organizaciones de la sociedad civil.

Las instituciones deben estandarizar los procedimientos de atención ciudadana para solventar de manera efectiva las atenciones inmediatas, quejas y sugerencias de servicio que presente el público usuario.

Lo anterior se complementa con la instrumentación de mecanismos de aseguramiento de calidad como las verificaciones y los grupos de enfoque que implementarán las instituciones, para supervisar las condiciones en que se atiende a los usuarios de los trámites y servicios, así como la correcta implementación de mejoras y su efectividad.

<sup>5</sup> Sistema de Atención y Participación Ciudadana, Programa especial de Mejora de la Gestión, en la Administración Pública, Gobierno Federal de México 2008-2012, Septiembre de 2008.

Con la instrumentación de todos los mecanismos anteriores, se busca que las instituciones incorporen a la sociedad en la evaluación de trámites y servicios, identifiquen sus necesidades y expectativas (trámites y servicios públicos de calidad, procesos eficientes, mejora regulatoria, gobierno electrónico y racionalización de estructuras), se ejecuten las acciones de mejora correspondiente área temática (operativas, normativas, presupuestarias, tecnológicas organizacionales y de infraestructura), y que de esta manera se aseguren que las mejoras aumenten la satisfacción y bienestar del ciudadano como fin último.

La implementación de estos mecanismos generará información crucial, que es denominada genéricamente como la voz del usuario, la cual será de utilidad para orientar mejor los trámites y servicios evaluados así como la planeación de las instituciones.

**b) Segunda Vertiente: Espacios de contacto Ciudadano (ventanillas de atención al público y su entorno):** Para lograr que las dependencias y entidades otorguen un servicio de calidad, en el que su prioridad sea colocar al ciudadano en el centro de la atención, es necesario contar con espacios de contacto con características funcionales donde se atienda a los ciudadanos de manera digna, cálida y eficaz, en un entorno de información, comodidad e higiene.

Por ello, entre los elementos indispensables se encuentran: estándares de servicio a la vista; información sobre requisitos, horarios y costos, en su caso, de manera clara y visible; y, como mínimo un mecanismo de atención y participación ciudadana establecido. Otros elementos importantes son: asignación de turnos para atención, control de filas, revisión documental en fila, servicios sanitarios higiénicos, salas de espera, monitores y pantallas con información gubernamental, entre otros. Un elemento necesario para un servicio con calidad es que existan ventanillas de atención accesibles y transparentes. También se requieren instalaciones sanitarias e infraestructura para personas con discapacidad.

Los espacios deben de contar con una adecuada infraestructura que debe complementarse con una imagen institucional unificada y señalización de las áreas de servicio.

Las dependencias y entidades deben de contar con herramientas que faciliten al ciudadano conocer la situación del trámite (equipos de cómputo con sistemas de información actualizados, por ejemplo), además de contar con personal que pueda atender y resolver su requerimiento de manera inmediata. Cuando el usuario a concluido su trámite o servicio es necesario conocer su opinión acerca del servicio y trato recibido, los lo que las instituciones deben contar con al menos un medio para captar la voz ciudadana, como encuestas de salida, líneas telefónicas exclusivas para recibir comentarios y correos electrónicos entre otros.

Para que el usuario pueda expresar sus necesidades y expectativas, la institución debe contar con un sistema de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias de servicio, que opere a través de diferentes medios de captación ( teléfono, correo electrónico, personal especializado, buzones) y con estándares de respuesta, que deben ser supervisado por un órgano de control interno. Es indispensable que se responda a toda queja o sugerencia de servicio.

Las instituciones deben analizar de manera integral la ubicación de cada una de las áreas que conforman los espacios de contacto ciudadano, así como el flujo que debe de seguir el usuario para gestionar el trámite o servicio. Por ejemplo:

- La entrada de los usuarios y el momento que toman su turno del fichero electrónico o su lugar en la fila de espera.
- La ubicación del módulo de información o del buzón de quejas,
- Las filas donde tienen que formarse para acceder al trámite o servicio,
- Las ventanillas donde les van a atender, las cuales deben de dividirse en las que atienden trámites de baja demanda y aquellas que atienden a usuarios que realizan una gran cantidad de éstos, como gestores.

c) **Tercer Vertiente: personal de atención a la ciudadanía:** La nueva visión del sector público y respondiendo a la política de atención ciudadana, sitúa al ciudadano en el centro de su atención, cambia el concepto de la prestación de servicios y tiene como objetivo acercar las instituciones a los ciudadanos, a diferencia de las anteriores corrientes en que el ciudadano tenía que acercarse a ellas.

Es por ello que el servidor público, que tiene la responsabilidad de atender a la ciudadanía, debe considerarse como la piedra angular del proceso para la gestión de trámites y servicios, ya que ello representan a la institución y a la administración pública en general.

Por lo tanto es necesario romper con la imagen que tiene el ciudadano del personal que le atiende en ventanilla. El personal de atención debe ser ejemplo y orgullo para la dependencia o entidad donde presta sus servicios, y de esta manera cambiar la percepción del ciudadano.

Por ello las instituciones deben fomentar que el personal de ventanilla tenga dos características fundamentales:

1. Conocimiento amplio del proceso de los trámites o servicios que ofrece y,
2. Actitud, disposición y habilidades para atender a la ciudadanía.

La interacción que se dé entre el personal y el usuario debe ser fluida, efectiva, eficiente y de calidad. El personal que atiende debe tener una imagen acorde con la responsabilidad y función que se desempeña. El funcionario deberá de estar uniformado y con gafete visible para identificarlo fácilmente. Su trato deberá ser respetuoso, amable y eficiente; su lugar de atención, limpio y ordenado.

El primer contacto es el de mayor importancia, porque en ese momento el ciudadano se forma una imagen y opinión acerca del servicio en particular y del gobierno en general.

“El servidor público debe estar capacitado en materia de atención ciudadana, porque de ese modo puede ofrecer un mejor servicio, apegado a los criterios

de excelencia, con el propósito y alta misión de alcanzar la plena satisfacción de los ciudadanos en su interacción con el Estado”.

“La capacitación que se imparta a los servidores públicos que brindan atención ciudadana, en donde los mismos se tiene que trasladar desde largas distancias de donde habitan, se debe de enfatizar en la oportunidad y empatía, en la prestación del servicio, teniendo en cuenta que el usuario se encuentra en tránsito, lo que obliga a las instituciones a generar una gestión orientada a la atención inmediata de la problemática”<sup>6</sup>.

## 2.8 Convenios Internacionales Ratificados por Guatemala, en Materia de Atención al Ciudadano

Guatemala ha sido signataria, de varios convenios internacionales en materia de atención ciudadana, dentro de los que destacan los siguientes:

- **El Código Iberoamericano de Buen Gobierno**<sup>7</sup>: el mismo fue suscrito en junio de 2006 en la Ciudad de Montevideo por diecisiete países iberoamericanos. En el mismo se indica que el objetivo del mismo es contribuir a dignificar socialmente el servicio público y permitir a sus integrantes (autoridades y funcionarios), sentir el orgullo de realizar una labor esencial para su comunidad. En definitiva lo que se pretende es que la actuación gubernamental consista en la práctica de la promoción del interés general, y se aleje del reprobable abuso de los recursos públicos para fines partidistas o particulares.

En el título IV entre algunas reglas que deben ser aplicadas por la administración pública, relacionadas con la calidad de los servicios y la capacitación se contemplan:

<sup>6</sup> Nota: la información detallada para la implementación de los mecanismo de atención y participación ciudadana y de aseguramiento de la calidad, se pueden consultar en [www.funcionpublica.gob.mx/pmg](http://www.funcionpublica.gob.mx/pmg)

<sup>7</sup> NOTA: Tanto el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, como las Cartas Iberoamericanas de Gestión Pública y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, pueden consultarse en su contenido completo en la siguiente dirección electrónica WWW CLAD.org.

- Garantizar que la gestión pública tenga un enfoque centrado en el ciudadano, en el que la tarea esencial sea mejorar continuamente la calidad de la información, la atención y los servicios prestados.
- Promover y garantizar políticas y programas de carrera , capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública.

El Código Iberoamericano de Buen Gobierno, dio paso a la suscripción de otros dos convenios, los cuales se citan a continuación.

- **Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública**: la misma fue suscrita en octubre de 2008, San Salvador, República de El Salvador. Y en lo que se refiere a términos de calidad y capacitación al servidor público responsable de brindar atención al ciudadano, a continuación se presentan algunos principios relacionados con el presente estudio.

**Principio de ética pública**: una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan tales como vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y preeminencia del interés público sobre el privado.

- **Carta Iberoamerica de Participación Ciudadana en la Gestión Pública**: la cual fue suscrita en junio del presente año 2009, en Lisboa Portugal. Y entre las partes medulares de la misma regula y establece lo que se refiere a términos de calidad y capacitación al servidor público responsable de brindar atención al ciudadano, dicho convenio establece:

La participación ciudadana en la gestión pública debe ser un elemento transversal y continuo en la actuación de los poderes públicos, que velarán para que pueda ser ejercida a lo largo del proceso de formación de las políticas públicas, los programas sociales y los servicios públicos.

La participación ciudadana en el proceso de formación de las políticas públicas tiene que preverse tanto en su fase de formulación como en las de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, mediante mecanismos apropiados.

Es derecho de la ciudadanía medir y evaluar los resultados e impactos de las políticas públicas; por tanto, los Estados iberoamericanos facilitarán la intervención independiente de la sociedad en el seguimiento, evaluación y control de las mismas.

Los Estados iberoamericanos adoptarán políticas para que se desarrollen programas para la formación, sensibilización e información de los ciudadanos y las ciudadanas referidos a su derecho de participación en la gestión pública. Se llevarán a cabo iniciativas de educación, formación y sensibilización dirigidas a los servidores públicos, en relación a la participación ciudadana en la gestión pública.

Los convenios anteriormente mencionados, en su parte final siempre incluyen una consideración final de compromiso, como la que a continuación se presenta:

#### **Consideración final**

Los Estados iberoamericanos signatarios de esta Carta se comprometen a promover la participación ciudadana en la gestión pública siguiendo las pautas de orientación contenidas en la presente, con el propósito de estimular la democracia participativa, la inclusión social y el bienestar de los pueblos de Iberoamérica.

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación se presenta la metodología empleada para el presente estudio; con la cual se obtuvo suficiente y confiable información que permitió establecer las distintas causas de la problemática planteada y a su vez el poder proponer una estrategia de solución a la misma.

#### **3.1 Hipótesis General**

La falta de una herramienta que permita evaluar la efectividad e impacto de los programas de capacitación, dirigidos al personal responsable de atender las ventanillas de atención al público en las distintas entidades del gobierno central, no permite evidenciar el grado de transferencia y aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en su desempeño y por ende, establecer una política de mejora continua en la atención que se presta a la población en general.

#### **3.2 Objetivo General**

Evaluar la efectividad e impacto de la capacitación a través del desempeño de los funcionarios responsables de atender las ventanillas de atención al público. Esto con el fin de establecer políticas de mejora continua en la atención que se presta a la población en general.

#### **3.3 Objetivos Específicos**

- Determinar si las unidades de recursos humanos de las instituciones de gobierno central, dentro de su planificación cuentan con alguna herramienta para evaluar el impacto de la capacitación, dirigida al personal que prestan sus servicios en las ventanillas de atención al público.

- Determinar el tipo y forma de planificación que se emplea en el proceso de de capacitación, orientada al personal responsable de las ventanillas de atención al público.
- Evidenciar la importancia y necesidad de la capacitación en un proceso de mejora continua de los servicios que se presta en las ventanillas de atención al público.

### 3.4 Metodología Empleada

El presente trabajo es un estudio de tipo descriptivo ya que en el mismo se hace referencia al ambiente y circunstancias prevalecientes en las instituciones objeto de estudio en relación a la problemática planteada.

Durante el proceso investigativo se utilizó el método hipotético-deductivo, planteando una hipótesis general, respecto a la propuesta para la implementación de una herramienta que le permita a las instituciones de gobierno, poder evaluar la efectividad e impacto de la capacitación en el desempeño de los funcionarios responsables de atender las ventanillas de atención al público.

Luego de realizar un análisis de la hipótesis planteada, se parte de la teoría que permite entender desde varios puntos de vista lo que significa el impacto de la capacitación; y para ello, se presentan distintas definiciones de experimentados conocedores de la misma.

A la vez, se presentan los modelos de evaluación de impacto de la capacitación más reconocidos y se hace un análisis de los mismos, esto con el fin de poder determinar el método que por su efectividad y simpleza de aplicación, pueda ser propuesto a las instituciones públicas.

Se hace también un análisis de la importancia que tiene en nuestra sociedad la atención al ciudadano y la necesidad de la capacitación de los funcionarios públicos responsables de brindar un servicio de calidad

en las ventanillas de atención al público. Para el efecto se toma en cuenta el marco legal de la administración pública de Guatemala, identificando las

instituciones públicas que por mandato de sus leyes orgánicas les corresponde la tarea de capacitar al funcionario público.

### 3.5 Instrumentos de Medición Aplicados

Se elaboró una boleta de encuesta con veinticuatro preguntas, dirigida a los funcionarios responsables de las ventanillas de atención al público, con el objetivo de obtener información sobre la frecuencia y calidad de la capacitación que han recibido y su percepción sobre la importancia que tiene la misma, en el mejoramiento del desempeño de sus funciones.

Se realizó un cuestionario con treinta preguntas, para realizar una entrevista estructurada al funcionario (a), responsable de los recursos humanos de las instituciones que fueron objeto estudio en la presente investigación. Esto con el objetivo de obtener información sobre si contaban ó no, con alguna herramienta para evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de los funcionarios que brindan sus servicios en las ventanillas de atención al público.

Así como también, poder establecer si cuentan con el apoyo de las autoridades superiores para obtener los recursos necesarios para la capacitación en forma adecuada y oportuna.

Se elaboró también un cuestionario dirigido específicamente al responsable de la capacitación o en su efecto a los responsables de los recursos humanos, esto con el objetivo de conocer, como es que se lleva a cabo el proceso de la capacitación en la institución, desde su diagnóstico de necesidades, planificación, elección de los cursos y capacitadores, evaluaciones (previas, durante y post-capacitación) y la evaluación de impacto en el desempeño de los capacitados, en el caso que se realizará la misma.

## **Población y Muestra**

El cuestionario dirigido a los responsables de atender las ventanillas de atención al público, se aplicó a quince funcionarios públicos de tres instituciones del gobierno central.

En el caso de las entrevistas estructuradas se aplicó a los tres funcionarios responsables de los recursos humanos de las instituciones públicas objeto de estudio.

El cuestionario dirigido a los responsables de la capacitación dentro de la institución se aplicó en uno de los casos al responsable de los recursos humanos; por carecer la misma de una persona específica responsable de la capacitación.

### **3.6 Procedimiento**

- Solicitud de aceptación de realizar la investigación, dentro de las tres instituciones del sector público de Guatemala, Oficina Nacional de Servicio Civil, Hospital General San Juan de Dios y Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Revisión bibliográfica.
- Elaboración de instrumentos.
- Aplicación de entrevistas, boletas de encuesta y cuestionarios.
- Análisis de los resultados de las entrevistas, boletas de encuesta y cuestionarios, aplicados respectivamente.
- Formulación de la propuesta para la implementación de una herramienta para la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de los funcionarios responsables de atender las ventanillas de atención al público.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones.
- Redacción de resumen e introducción del informe.
- Conformación y entrega del informe final.

## **4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

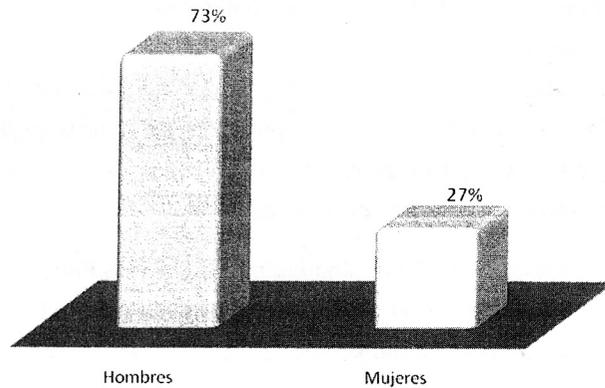
A continuación se presenta la información recabada en las tres instituciones públicas que fueron objeto de estudio, A) Oficina Nacional de Servicio Civil, B) Hospital General "San Juan de Dios" y D) Dirección General de Aeronáutica Civil. La boleta de encuesta fue respondida por los funcionarios responsables de las ventanillas de atención al público, la información se presenta en forma gráfica con su respectivo análisis. Además se presenta en forma consolidada, la información que fue proporcionada por los funcionarios responsables de los recursos humanos y de capacitación de las tres instituciones públicas antes mencionadas.

### **4.1 Resultados de la Boleta de Encuesta Dirigida a los Funcionarios Responsables de la Atención al Público, en las Tres Instituciones Públicas Objeto de Estudio.**

En la boleta de encuesta se incluyeron preguntas sobre factores endógenos como también exógenos de la capacitación. Así como también preguntas directas sobre si se realiza o no evaluación de impacto de la capacitación recibida, en el desempeño de sus funciones.

Observación: Tanto en los títulos de las gráficas como en su respectivo análisis se hace referencia a las ventanillas de atención al público con las siglas VAP.

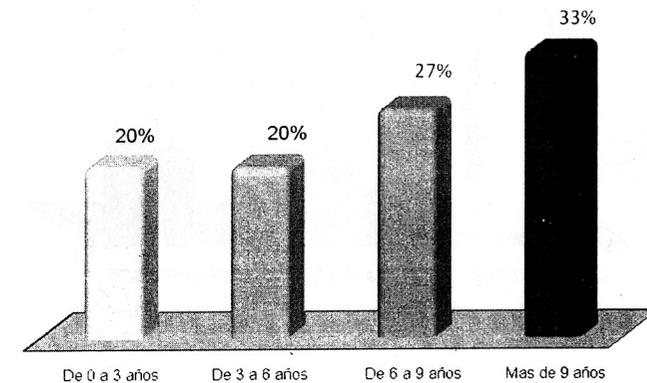
**GRÁFICA 1**  
**SEXO DEL PERSONAL QUE ATIENDE LAS VAP**



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP. Guatemala, Noviembre de 2009

Como se puede observar en la gráfica; del personal que atiende en las VAP, el 73% es masculino, mientras que el 27% restante es femenino. Este comportamiento podría ser una consecuencia de la creencia generalizada que considera que los funcionarios responsables de atender las VAP, deben de poseer "carácter fuerte", del cual carece el sexo femenino; situación que fue mencionada en la institución A.

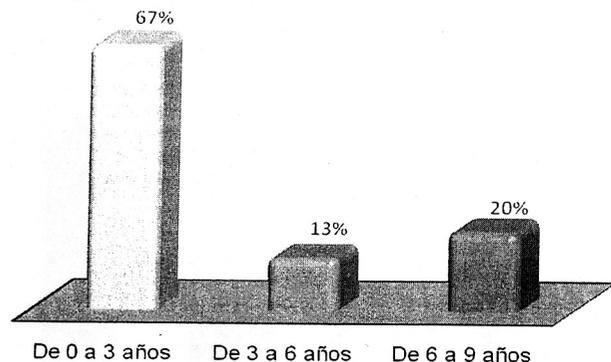
**GRÁFICA 2**  
**TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN**



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP. Guatemala, Noviembre de 2009

El personal que actualmente atiende en las VAP en las instituciones objeto de estudio, el 80% están ubicados dentro de los rangos de tres a más de nueve años de laborar para su respectiva institución y únicamente un 20% se sitúa dentro del rango de cero a tres años. Lo anterior nos indica que el personal de las VAP, posee un buen conocimiento de la institución y de los servicios que presta, indistintamente del o los puestos que haya venido desempeñando, lo cual se constituye en fortaleza para la institución.

GRÁFICA 3  
TIEMPO DE LABORAR EN LA VENTANILLA DE ATENCIÓN  
AL PÚBLICO

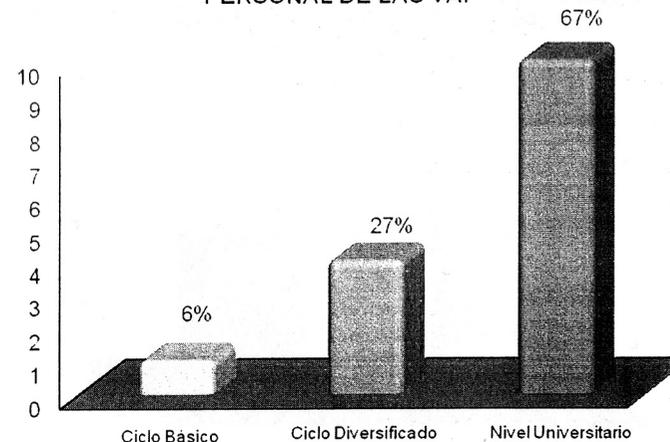


Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

No obstante que la gráfica 2, nos indica la permanencia del personal de las VAP dentro de la institución es relativamente amplia, en ésta gráfica 3, se puede observar un comportamiento distinto, ya que cuando pasan a formar parte del personal propiamente de las VAP, se muestra una relativa permanencia en las VAP durante los primeros tres años de labores, hasta alcanzar un 67%, y únicamente un 33% (prácticamente una tercera parte de la muestra) logran superar los tres años de permanencia en las VAP.

Otra observación que es importante puntualizar, es que existe una rotación interna del personal de las VAP, ya que al responder a una de las preguntas de la boleta de encuesta, sobre que funciones desarrollan antes de trabajar en las VAP, el 96% respondió que laboraban en distintos departamentos dentro de sus respectivas instituciones y que fueron trasladados a laborar a las VAP a propuesta de los responsables de recursos humanos.

GRÁFICA 4  
NIVEL ACADÉMICO DEL  
PERSONAL DE LAS VAP



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

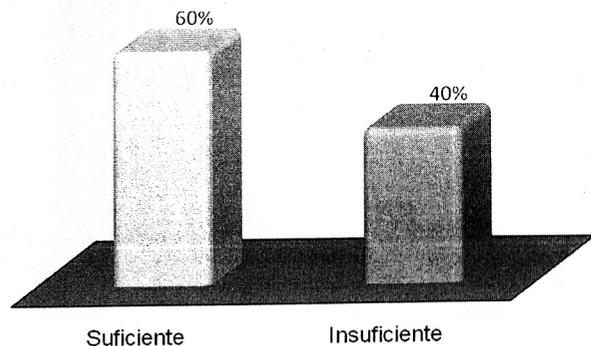
El personal posee un nivel académico calificado, el 67% cuenta con estudios universitarios, mientras que un 27% indicó poseer estudios completos del ciclo diversificado y solamente el 6% indicó haber completado únicamente el ciclo básico.

Lo anterior puede constituirse en ventaja o desventaja para la institución que propende brindar una atención de calidad al ciudadano.

Ventaja; al contar con personal en las VAP de un nivel académico homogéneo alto, las capacitaciones se facilitan, se pueden obtener mejores propuestas de cambios en los servicios, en procesos entre otros y se puede convertir en desventaja; cuando el trabajador que ha cerrado una carrera universitaria, regularmente busca mejores oportunidades, dentro o fuera de la institución, máxime si el salario no es compensatorio al nivel académico que posee.

Posiblemente ésta podría ser una de las causas por las cuales el personal de las VAP en un alto porcentaje, no permanece más de tres años en ese puesto.

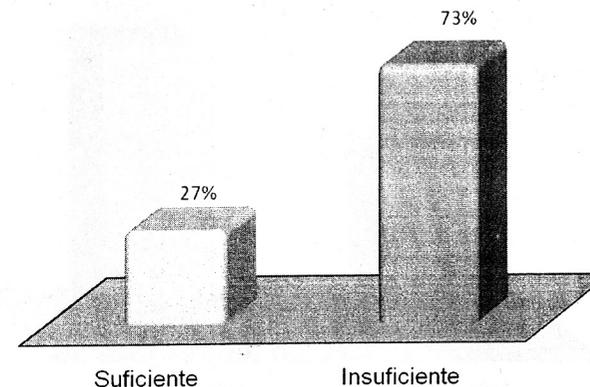
**GRÁFICA 5**  
**OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL ÁREA DE TRABAJO PARA ATENDER A LOS CIUDADANOS**



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP. Guatemala, Noviembre de 2009

Los empleados manifiestan en un 60% estar satisfecho con el área disponible para atender al ciudadano; sin embargo, el 40% manifestó lo contrario, y por ser este último, un porcentaje relativamente alto, es importante remarcar la importancia que se les debe de dar a los espacios destinados para atender en las VAP, ya que los mismos deben brindar comodidad, tanto al empleado como también al ciudadano que solicita de atención.

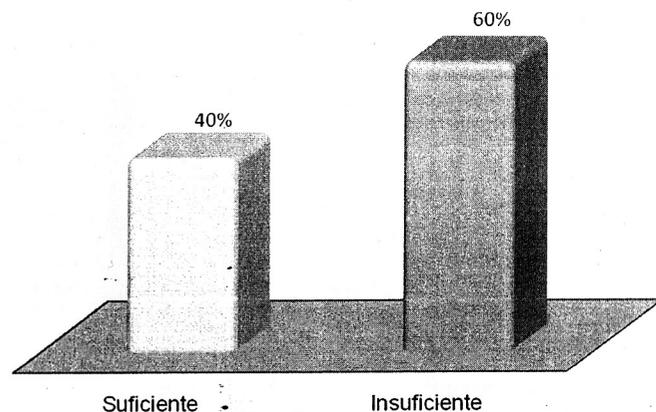
**GRÁFICA 6**  
**ILUMINACIÓN Y VENTILACIÓN EN EL ÁREA DEL TRABAJO**



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP. Guatemala, Noviembre de 2009

El 73% de los trabajadores de las VAP, manifestó que la iluminación y ventilación en el área de trabajo no es suficiente, mientras que un 27% indicó si estar satisfecho con el mismo. Lo anterior demuestra que las autoridades no le han puesto mucho énfasis a las áreas de atención al público. El ambiente donde se encuentran ubicadas las ventanillas de atención al público, deben ser áreas que brinden una sensación agradable y confortable al ciudadano; ya que de lo contrario es fácil provocar irritabilidad en el mismo, lo cual puede repercutir negativamente en la atención que se les brinda.

GRÁFICA 7  
OPINIÓN SOBRE EL MOBILIARIO  
EN LAS VAP

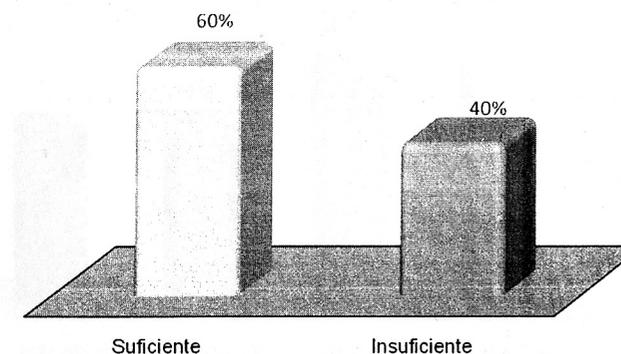


Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

El personal indicó en un 60%, que el mobiliario con que cuenta es insuficiente y no llenan las cualidades ergonómicas necesarias para realizar sus tareas; las cuales realizan durante la mayor parte del tiempo dentro de sus respectivas jornadas, en forma sentada.

Además, los trabajadores de una de las tres instituciones encuestadas manifestaron también, la falta de sillas de espera para el público que atienden.

GRÁFICA 8  
EQUIPO DE OFICINA Y  
TECNOLOGÍA EN LAS VAP

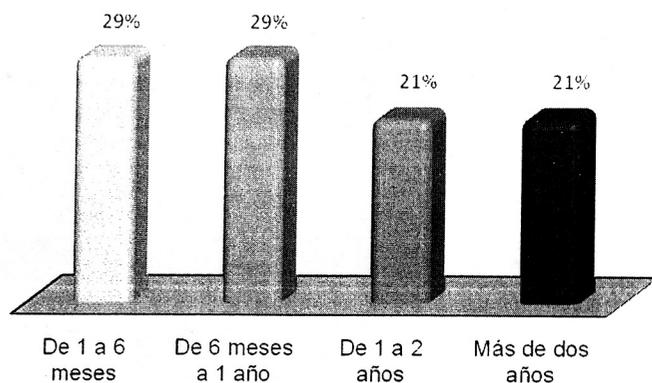


Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

En esta gráfica se puede observar que el 60% de los trabajadores de las VAP, está satisfecho con el equipo de oficina y tecnológico con que cuenta para desarrollar sus funciones. El 40% que manifestó estar insatisfecho, indicó que el equipo de cómputo que posee es demasiado lento o bien que el sistema de información no responde a las necesidades que el ciudadano exige.

Vale la pena mencionar que todos poseían un equipo de cómputo en sus respectivas ventanillas.

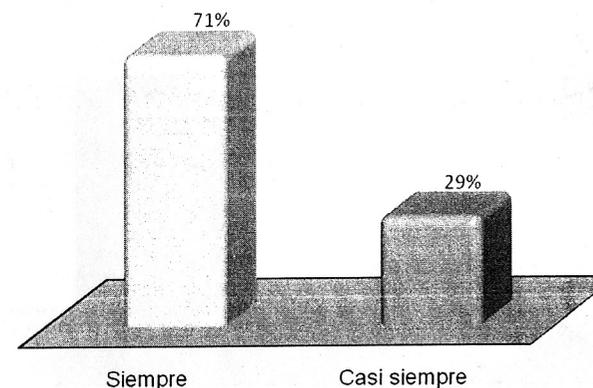
GRÁFICA 9  
ÚLTIMA CAPACITACIÓN RECIBIDA  
EN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP. Guatemala, Noviembre de 2009

Solamente un 29% del personal que atiende las VAP, recibió capacitación en el rango de uno a seis meses, otro 29% manifestó estar dentro del rango de seis meses a un año y lo más preocupante es que el restante 42% de los encuestados manifestó encontrarse en el rango de uno a dos años y más de no recibir ninguna capacitación. Esto pone de manifiesto la poca importancia que se le ha dado a la capacitación del personal que labora en las VAP en las instituciones de Gobierno.

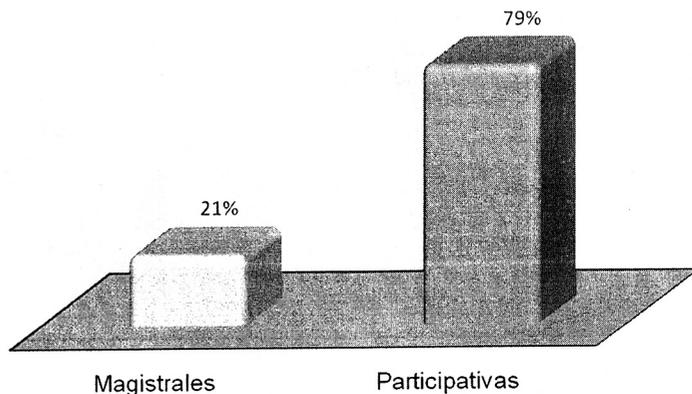
GRÁFICA 10  
HABILIDAD DE LOS CAPACITADORES EN  
TRANSMITIR CONOCIMIENTO



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP. Guatemala, Noviembre de 2009

El 71% de los trabajadores de la VAP, muestran su satisfacción en cuanto a la habilidad de los capacitadores de transmitirles sus conocimientos. Mientras que un 29% indica que no siempre ha sido satisfactorio. En un evento de capacitación técnicamente planificado y ejecutado la transmisión del conocimiento a los participantes debe de estar garantizada en un 100%.

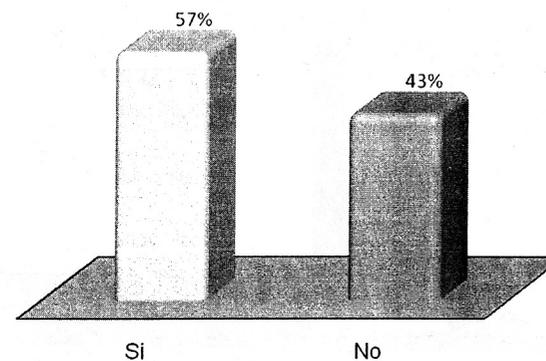
GRÁFICA 11  
METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA  
CAPACITACIÓN



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

El 79% de los encuestados refirió que las capacitaciones han sido participativas, el 21% indicó que solo han sido expositivas o magistrales, de lo cual este último se considera un porcentaje alto; ya que en el caso del personal responsable de atender en las VAP, la capacitación debe ser totalmente participativa.

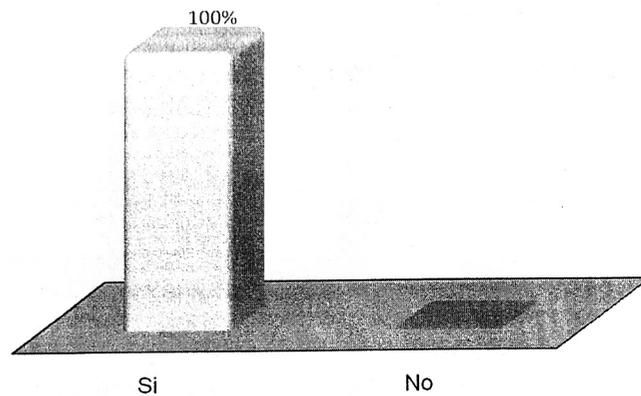
GRÁFICA 12  
EVALUACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS  
ADQUIRIDOS EN LA CAPACITACIÓN



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

El 57% manifestó que si se evalúa los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, lo cual contrasta con lo indicado por los responsables de recursos humanos de las tres instituciones, quienes al responder a la misma pregunta manifestaron no poseer ninguna herramienta de evaluación de la capacitación impartida al personal de las VAP.

GRÁFICA 13  
APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN LA CAPACITACIÓN

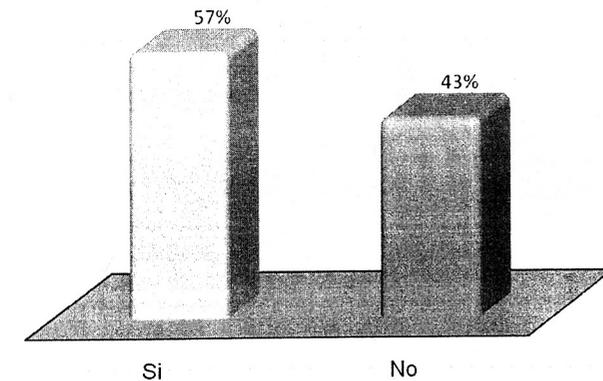


Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

El 100% de los encuestados manifestaron, que los conocimientos adquiridos en las distintas capacitaciones recibidas, lo han puesto en práctica en el desempeño de sus funciones.

También queda manifiesta la importancia que los responsables de las VAP le dan a la capacitación, como un medio para mejorar sus competencias.

GRÁFICA 14  
MONITOREO DE LA APLICABILIDAD DE  
LO APRENDIDO EN EL ÁREA DE TRABAJO

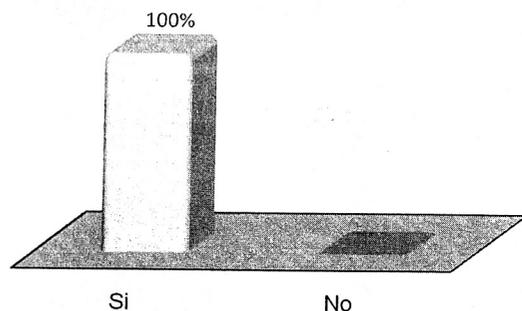


Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

El 57% refiere que si existe un monitoreo de lo aprendido en la capacitación, básicamente cuando se ha tratado de cambios o de la implementación de un nuevo sistema.

El 43% que es un porcentaje bastante alto, manifestó que no reciben ningún tipo de monitoreo luego de las capacitaciones.

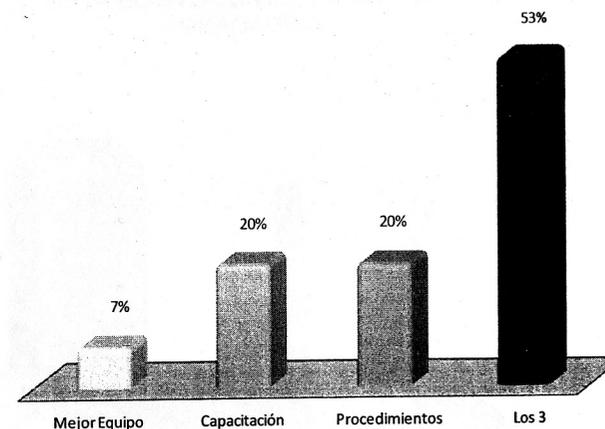
**GRÁFICA 15**  
**MEJORÍAS EN COMPETENCIAS DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN**



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
 Guatemala, Noviembre de 2009

Al preguntarle al personal de las VAP, de las instituciones objeto de estudio si habían notado alguna mejoría en sus competencias, para el mejor desempeño de sus funciones, la respuesta fue categórica; habiendo contestado en forma afirmativa el 100% de los encuestados.

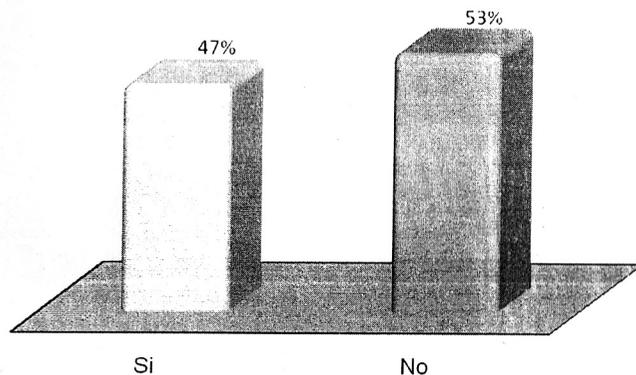
**GRÁFICA 16**  
**CÓMO CONSIDERA QUE SE PODRÍA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO**



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
 Guatemala, Noviembre de 2009

Esta pregunta fue planteada con el objetivo de conocer la forma en que relacionan los empleados de las VAP, los factores internos y colaterales de la capacitación, que permiten brindar una mejor atención a los ciudadanos. El 53% manifestó tener una idea clara que la combinación de los factores permite brindar un mejor servicio. Mientras que el otro 47%, se concretizó únicamente en uno solo de los factores mencionados.

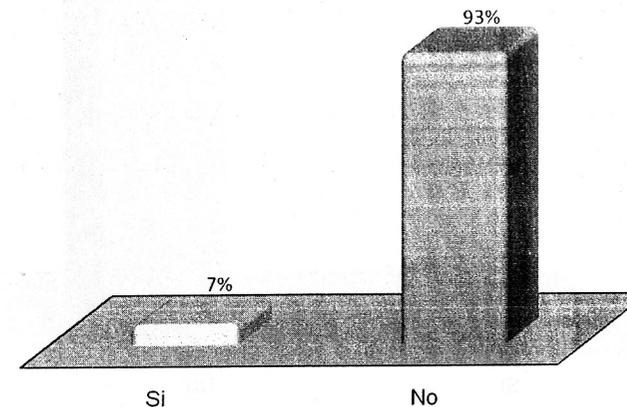
GRÁFICA 17  
POSEE UNA GUÍA O INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL  
CIUDADANO



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

El 53% de los encuestados manifestaron no poseer ninguna guía o instructivo para atender al ciudadano. Mientras que el 47% restante por ser una pregunta abierta respondieron de distinta manera, unos manifestaron que si contaban con un manual de servicio, otros indicaron contar con un trifoliar y otros respondieron que tomaban como guía para el servicio la ley orgánica de la institución. Lo cierto es que ninguno poseía en su puesto de trabajo los documentos indicados. Lo cual pone de manifiesto que no existe ningún protocolo de servicio en las instituciones objeto de estudio.

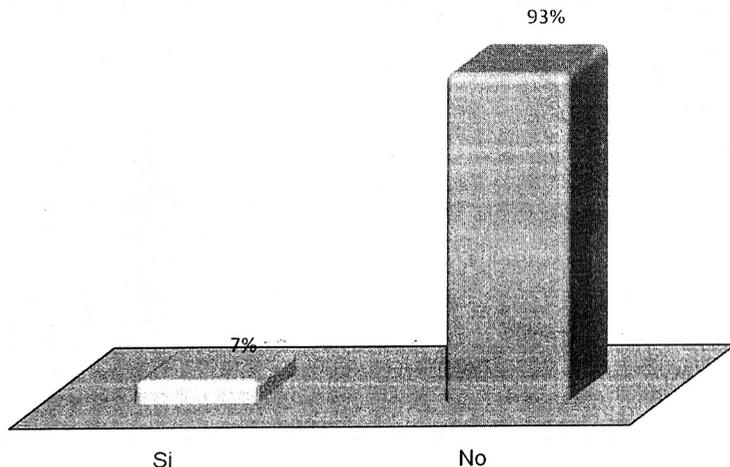
GRÁFICA 18  
SABEN DESCRIBIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL LOS EMPLEADOS  
DE LAS VAP



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

Uno de los factores exógenos de mucha incidencia en la capacitación, es el clima organizacional; y para determinar si en algún momento las autoridades actuales o anteriores habían realizado alguna medición del mismo. Se les realizó la pregunta a los responsables de las VAP, si sabían lo que es el clima organizacional a lo cual el 93% respondió negativamente y tan solo un trabajador que en este caso representa el 7% supo responder y dar con sus propias palabras una definición del mismo; sin embargo también manifestó, que la boleta de clima se la habían aplicado en una organización financiera donde había laborado anteriormente.

GRÁFICA 19  
CONOCEN Y DESCRIBEN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL LOS EMPLEADOS DE LAS VAP



Fuente: Boleta de Encuesta Aplicada a Funcionarios que Atienden las VAP.  
Guatemala, Noviembre de 2009

Otro factor exógeno de la capacitación de mucha importancia, es la capacidad de influencia que tiene la institución sobre el trabajador, para que el mismo despierte el sentido de pertenencia y se sienta identificado con los valores, principios, costumbres y tradiciones de la institución.

No obstante que en la pregunta número 30 del consolidado No.1 página xx, uno de los responsables de los recursos humanos que se entrevistó, indica que a través de actos cívicos y conferencias se ha tratado de inculcar en los trabajadores la cultura organizacional de la institución; el 93% de los trabajadores encuestados manifestaron total desconocimiento del tema. Solamente un trabajador que en éste caso representa el 7% supo responder positivamente, tratándose de la misma persona que se hace alusión en el análisis de la gráfica anterior.

4.2 Resultados Consolidados de la Aplicación del Cuestionario con Respuestas de Opción Múltiple, Dirigido a los Responsables de la Capacitación y/o Responsables de Recursos Humanos de las tres Instituciones Públicas Objeto de Estudio.

INSTITUCIÓN	SI	NO	ALGUNAS VECES
1) ¿Se llevan registros estadísticos de las quejas?			
A		X	
B		X	
C		X	
2) ¿Se le informa al servidor público sobre las quejas de los ciudadanos?			
A		X	
B		X	
C			X
3) ¿Cuentan con programas de capacitación?			
A		X	
B		X	
C	X		
4) ¿Se imparte capacitación específica al personal de las VAP?			
A		X	
B		X	
C		X	
5) ¿Posee la Institución un programa de capacitación?			
A		X	
B		X	
C	X		
6) Si su respuesta es sí, ¿se cumple con la capacitación programada?			
A			
B			
C			X
7) ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación?			
A		X	
B		X	
C	X		
8) ¿Cuentan con alguna herramienta o método de evaluación de la capacitación?			
A		X	
B		X	
C		X	
9) ¿Cuenta con los recursos económicos para la capacitación?			
A		X	
B		X	
C		X	

INSTITUCIÓN	SI	NO	ALGUNAS VECES
10) ¿Los responsables de la capacitación presentan sus objetivos a alcanzar?			
A		X	
B		X	
C	X		
11) ¿Cuenta la institución con manual de normas y procedimientos?			
A	X		
B	X		
C	X		
12) ¿Se les da capacitación a los trabajadores para mejoras en los procedimientos?			
A		X	
B		X	
C			X
13) Se ha realizado algún estudio sobre mejoras de mobiliario y equipo en las VAP?			
A		X	
B		X	
C	X		
14) ¿El personal de las VAP cuenta con el equipo tecnológico necesario?			
A	X		
B		X	
C	X		
15) ¿Es suficiente el área destinada a la atención del ciudadano?			
A	X		
B		X	
C	X		
16) ¿Considera que la fiscalización directa de la ciudadanía mejoraría los servicios?			
A	X		
B	X		
C	X		
17) ¿Se ha realizado alguna medición del clima organizacional?			
A		X	
B		X	
C	X		

INSTITUCION	SI	NO	ALGUNAS VECES
18) ¿Si su respuesta fue si, realizan periódicamente la medición del clima?			
A		X	
B		X	
C	X		
19) ¿ La institución tiene bien definida su cultura organizacional?			
A	X		
B		X	
C	X		
20) ¿ Medios con que cuenta el ciudadano para presentar sus quejas?			
A No cuenta actualmente con ninguno			
B Un libro de DIACO (Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor), personal dedicado directamente a asistir a los pacientes			
C Algunas las hacen a través de las páginas Web de la institución			
21) ¿Cuál es el proceso que se sigue cuando los ciudadanos presentan quejas?			
A No se tiene			
B Se inicia proceso de sanción disciplinaria			
C No se tiene sistematización de control de quejas			
22) ¿Por qué considera que con capacitación se mejorara los servicios?			
A Porque el personal estará apto para atender mejor, obtendrá mas conocimientos y manejará mejor los procedimientos			
B Los servicios tienen un alto componente actitudinal para ser prestados, además se obtiene habilidades y destrezas			
C Genera conocimientos, interrelaciones al personal y permite una mejor gestión del mismo			
23) ¿ La capacitación es general o imparten específica al personal de las VAP?			
A General			
B General			
C General			

24) ¿Cómo selecciona a los responsables de impartir la capacitación?
<p><b>A</b> Algunas capacitaciones externas, se coordinan con el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), otras externas se ha pagado a capacitadores con charlas motivacionales, y la mayoría son con personal de la institución.</p> <p><b>B</b> La mayoría se realizan con personal interno y algunas coordinadas con instituciones públicas que imparten capacitación.</p> <p><b>C</b> Para todas las capacitaciones se evalúa la currícula de los capacitadores externos e internos, algunos de ellos con especialización en el extranjero.</p>
25) ¿Con que periodicidad se revisan los planes de capacitación?
<p><b>A</b> No hay plan específico</p> <p><b>B</b> No aplica</p> <p><b>C</b> Anual</p>
26) ¿Con que periodicidad se evalúa la funcionalidad del manual de procedimientos?
<p><b>A</b> No se han evaluado</p> <p><b>B</b> No se han evaluado</p> <p><b>C</b> Anualmente</p>
27) ¿Cuál es el perfil que tiene establecido la institución para el personal de VAP?
<p><b>A</b> No existe un perfil definido.</p> <p><b>B</b> No existe un perfil definido</p> <p><b>C</b> No existe un perfil definido</p>
28) La rotación del personal de las VAP es:
<p><b>A</b> Bajo</p> <p><b>B</b> Alto</p> <p><b>C</b> Bajo</p>

29) ¿Qué medios utiliza la institución para cimentar principios y valores?
<p><b>A</b> No tiene medidas</p> <p><b>B</b> No tiene medidas</p> <p><b>C</b> No tiene medidas</p>
30) Comentarios finales
<p><b>A</b> La falta de personal en la unidad, no ha permitido llevar a cabo una programación y planificación de la capacitación</p> <p><b>B</b> Ninguna observación adicional</p> <p><b>C</b> Desde hace dos años que se cuenta con un programa de capacitación y también se posee un manual de capacitación. En el presente año 2009, a la fecha se han realizado 90 cursos en Guatemala y 63 cursos en el extranjero</p>

Fuente: Entrevista dirigida a los Responsables de La Capacitación y/o Responsables de los Recursos Humanos de las Instituciones Objeto de Estudio. Guatemala, Noviembre 2009

5. PROPUESTA

SISTEMA PARA LA EVALUACION DE  
IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN, EN EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS  
VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Licenciado Federico Borrayo P.

Guatemala, 2010

# **SISTEMA PARA LA EVALUACION DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS VENTANILLAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO**

## **5.1 Introducción**

Después de haber obtenido información valiosa por parte de las autoridades y personal de las ventanillas de atención al público –VAP-, durante el trabajo de campo realizado en tres instituciones públicas, Oficina Nacional de Servicio Civil, Hospital General San Juan de Dios (Ministerio de Salud) y la Dirección General de Aeronáutica Civil (Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas). Y luego de haber constatado la carencia de instrumentos de evaluación de la capacitación en las mismas; a continuación se presenta como producto del presente estudio, la propuesta de un sistema de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de los servidores públicos que atienden las ventanillas de atención al público.

## **5.2 Objetivo de la Propuesta:**

Diseñar y proponer un sistema viable, fiable y aplicable (técnica y financieramente), que permita evaluar la capacitación de impacto en el desempeño (EICD) del personal de las ventanillas de atención al público (VAP), en las distintas instituciones del Gobierno Central de Guatemala. Esto con el fin de propiciar una mejora continua en el desempeño del personal de las VAP, y coadyuvar a brindar un servicio de calidad al ciudadano, y así optimizar los recursos destinados a la capacitación en las instituciones de Gobierno.

## **5.3 Condiciones Previas a la Ejecución**

Antes de iniciar con la misma, es importante mencionar que como todo proceso nuevo en cualquier organización, se hace necesario establecer algunas condiciones mínimas, que sin las mismas no se puede garantizar el éxito de dicho proceso, a continuación se presentan las siguientes condicionantes básicas:

1. Autorización y compromiso pleno por parte de las autoridades de las respectivas instituciones para llevar a cabo la EICD del personal de las VAP.
2. Que la institución establezca un proceso de selección de personal debidamente estructurado, definir el perfil idóneo del personal que debe contratarse para la atención al ciudadano.
3. Actualizar el manual de normas y procedimientos, especialmente en lo concerniente al personal de las ventanillas de atención al público.
4. Contar con un profesional especializado en recursos humanos, responsable ante la institución de llevar a cabo el proceso de la EICD del personal responsable de atender las VAP.

Luego que las instituciones garanticen el cumplimiento de las condicionantes antes mencionadas, se podrá entrar a desarrollar la presente propuesta de EICD.

#### **5.4 Etapas de la EICD**

La propuesta se divide en seis etapas:

- a. Etapa preparatoria del proceso de EICD
- b. Etapa preparatoria para el proceso de capacitación del personal de las VAP
- c. Etapa de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño
- d. Etapa de análisis y presentación de resultados
- e. Etapa de implementación de cambios, y por último, la;
- f. Etapa de seguimiento y retroalimentación de la EICD

#### **A. Etapa preparatoria de la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño –EICD-**

En esta etapa se plantea todo el andamiaje necesario para llevar a cabo la evaluación de impacto de la capacitación.

##### **1. Formación del equipo interno de evaluación**

Es necesario que se integre un equipo interno de evaluación, éste debe estar integrado idealmente por un profesional (especialista en Recursos Humanos), responsable de la coordinación del proceso de evaluación de la institución; además, por un jefe inmediato del personal de las VAP y un trabajador de las ventanillas, preferiblemente aquel trabajador que demuestre mayor experiencia en el puesto.

Puede delegarse esta función a asesores externos; sin embargo, esto no sólo resulta oneroso para la institución sino que debido al corto período en que los asesores externos llevan a cabo la evaluación, las observaciones o recomendaciones de las mismas no son las más acertadas, debido a que en muchas ocasiones se desconoce el desarrollo de factores externos de la capacitación que influyen directamente sobre la misma, tales como la cultura y el clima de la institución. Por otro lado, la formación del equipo interno de evaluación, garantizará que el proceso de la EICD sea permanente, con lo cual se puede alcanzar la calidad continua en los distintos servicios que brindan las instituciones de Gobierno.

##### **2. Identificación de los aspectos clave de desempeño en el puesto de trabajo**

Los aspectos referentes al desempeño, deben tomarse del plan anual de desempeño, de no contarse con el mismo, es importante que el equipo de evaluación los establezca antes de dar inicio a la capacitación. Este paso contempla dos metas:

- Desarrollar una comprensión clara de las labores clave relacionadas con el trabajo.
- Establecer los indicadores de desempeño, y para su medición adecuada se puede utilizar la categorización de inaceptable, aceptable, excelente, se observa, a veces se observa, no se observa, elevada, media, baja, nula, para cada tarea.

Por otro lado, deben definirse las áreas de desempeño en las que se enfocará la evaluación, de la forma siguiente:

- Revisar las descripciones de los cargos del personal de las VAP, con el fin de identificar sus responsabilidades primarias, razón por la cual es importante tener actualizado el manual de normas y procedimientos.
- Hacer una lista de otras tareas clave que aunque no sean consideradas propias del cargo, el equipo de evaluación las considera importantes.
- De esta lista, escoger un máximo de cinco tareas, las cuales deben ser consideradas por el equipo de evaluación como las más críticas para el desempeño del personal de las VAP.
- Analizar cada una de las cinco tareas críticas e identificar los estándares profesionales u organizacionales y las expectativas para un excelente desempeño, así como también los elementos clave sin los cuales la tarea no puede llevarse a cabo en forma efectiva; como también los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para realizar dichas tareas.
- Determinar las tareas claves que deben ser incluidas en los objetivos que se establezcan en la planificación de la capacitación.

Una vez especificadas las principales tareas del cargo, se deben establecer los indicadores y estándares necesarios, estos indicadores permiten medir y observar claramente si un participante está llevando a cabo las tareas como le fueron enseñadas en el proceso de capacitación.

Los indicadores deben responder a la pregunta ¿Qué es lo que necesitamos observar en el lugar de trabajo que demostraría que la persona capacitada está cumpliendo con los requerimientos de dicha tarea?

Un ejemplo de un estándar e indicador podría ser el siguiente:

El tiempo máximo en el que un ciudadano debe de ser atendido en las VAP por un trabajador debidamente capacitado es de 3 minutos para finalizar con el trámite "X" (estándar).

Un trabajador debidamente capacitado, tendrá la capacidad de atender a ocho ciudadanos en media hora (indicador).

Cuando se determina que un trabajador está atendiendo menos de ocho trabajadores en media hora, fácil es determinar que no está cumpliendo con el tiempo estándar establecido.

Cuando son varios los trabajadores que no están cumpliendo con atender a ocho ciudadanos en media hora, es recomendable verificar el tiempo estándar establecido, ya que podría ser que exista algún error en la determinación del mismo.

### 3. Procedimiento para la recopilación de información

Después de haber acordado los indicadores y estándares, los mismos se deberán encuadrar de tal manera que permitan una clasificación de aceptable, inaceptable y excelente o bien otra categorización que sea aplicable. Al terminar con esta tarea la comisión evaluadora estará lista para recopilar la información que les permita demostrar en que medida se lleva a cabo el desempeño de los participantes tanto en el desarrollo de la capacitación como en su puesto de trabajo y cuanto se ajustan a los indicadores y estándares establecidos.

Para realizar esta tarea la comisión necesitará:

- Diseñar instrumentos para recopilar la información

- Probar y revisar sus instrumentos (validación)
- Establecer el tamaño de la muestra
- Seleccionar y preparar al equipo de evaluadores
- Recopilar la información.

**Diseño de instrumentos:** escoger las técnicas e instrumentos más apropiados para cada indicador de acuerdo a lo que se está tratando de

evaluar; en este caso en particular se desea medir el desempeño de los trabajadores de las VAP. Para el diseño de instrumentos es importante tomar en consideración los recursos con los que cuenta la institución.

Una de las técnicas que se puede utilizar es la entrevista, para el presente caso se debe aplicar a los trabajadores y supervisores de las VAP; y las mismas pueden aplicarse de forma individual o grupal.

También pueden realizarse observaciones directas o indirectas (medios electrónicos, cámaras de video etc.), dirigidas a los trabajadores de las VAP, observando cuando estos proporcionan sus servicios a ciudadanos reales o bien a ciudadanos simulados (contratados específicamente para desarrollar dicha técnica), y por último la técnica de revisión de expedientes o documentos que se generan en la prestación del servicio.

Después de escoger las técnicas que reúnan los mejores requisitos para el proceso de evaluación, la comisión estará lista para el diseño de los instrumentos apropiados para la recopilación de información; un cuestionario oral o escrito, un formulario de examen, una guía para entrevistas y/o una lista de verificación.

Cualesquiera que sean los instrumentos que se escojan, estos deberán ser válidos y confiables. Un instrumento es válido cuando mide en forma precisa lo que se desea medir. Por ejemplo, para comprobar si el trabajador cubre exactamente los pasos indicados en el manual de procedimientos al atender un ciudadano, se hace necesario observar al trabajador de las VAP atendiendo

a un ciudadano real o simulado, como lleva a cabo cada uno de los pasos de los distintos procesos, utilizando una lista de chequeo, en vez de indicarle al trabajador que indique de memoria cada uno de los procesos que él realiza.

Ahora bien un instrumento es confiable, cuando al aplicarlo resultan los mismos datos o similares aunque el mismo sea utilizado por distintas personas, siempre y cuando estas hayan recibido la misma capacitación para su utilización.

**Probar y revisar los instrumentos:** aun cuando los instrumentos hayan sido diseñados cuidadosamente, regularmente surgen algunos imprevistos cuando se emplean por primera vez. Las preguntas y los procedimientos que parecían estar absolutamente claros algunas veces pueden confundir o causar ansiedad a la persona que está siendo entrevistada. La mejor forma de reducir al mínimo los imprevistos que resultan ser desagradables, es haciendo que los miembros del equipo de evaluación prueben los instrumentos con un pequeño grupo de participantes que hayan recibido capacitación recientemente. La prueba puede servir de base para revisar los instrumentos y ocasionalmente también pueden servir para revisar los indicadores y estándares. Con la prueba se pretende evitar en la mejor forma posible los arreglos que se tendrían que realizar cuando se lleve a cabo realmente la EICD.

La prueba de los instrumentos de ser posible se debe de trabajar en parejas durante la prueba, de la misma manera, se recomienda que se realice durante el proceso real de la EICD. Esto permitirá que una persona se concentre en las respuestas y la otra persona pueda recoger comentarios interesantes o pistas visuales sin que la primera suspenda el proceso de escritura. También servirá para que ambas confirmen las observaciones e impresiones, resultantes de la aplicación de los instrumentos.

En algunas instituciones, debido a que las pruebas preliminares aumentan el costo de la evaluación de impacto y consumen un tiempo valioso, prefieren omitir las mismas. Sin embargo, se deja de manifiesto que estas pruebas son importantes, ya que si los instrumentos no están bien diseñados no producirán

información confiable, el análisis e interpretación de los resultados pueden presentar fallas y cualquiera de las conclusiones o decisiones sobre la capacitación o sobre el proceso organizativo serán dudosas.

Otro documento que se considera valioso y que se debe de elaborar es un oficio donde se explique a manera de introducción en que consiste la evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño, dirigida a las autoridades de la institución, supervisores y trabajadores de las VAP y otras personas que pudieran estar involucradas en el proceso.

**Determinación de la muestra:** el hecho de escoger el número correcto de participantes a ser evaluados ilustra el dilema entre lo práctico y lo riguroso. Aunque por lo general siempre se está de acuerdo en que para la EICD siempre es mejor contar con el mayor número de participantes posible, la pregunta fundamental es ¿Cuántos participantes serán suficientes para obtener resultados que sean susceptibles a una generalización? Para llevar a cabo una EICD, se necesita identificar una muestra, un subconjunto representativo de personas escogidas del grupo de todos los participantes que recientemente han completado un curso de capacitación.

Si la muestra está bien diseñada, se puede estar razonablemente seguro de que lo que se obtenga de las pruebas, entrevistas y observaciones de las personas incluidas en la muestra la misma reflejará con bastante exactitud lo que se obtendría de toda la población de participantes.

Existen cuatro factores que se deben de considerar al decidir el tamaño de la muestra.

A) **Tamaño de la muestra:** cuanto más grande sea el número de participantes que se está evaluando, mayor deberá ser el número de personas en la muestra. Para los propósitos de una EICD, generalmente no se considera práctico el utilizar una fórmula estadística, por lo tanto a continuación se presenta una tabla, la cual puede servir de referencia para establecer el tamaño de la muestra.

Tamaño de la población de participantes	Tamaño de la muestra recomendada
50 o menos	Por lo menos el 50%
51 a 100	De 35% a 50%
101 a 200	De 20% a 35%
Más de 200	De 10% a un 20%

B) **Tipo de variable a nivel de la población de participantes:** las diferencias en las características entre el total de participantes y lo que puede afectar los resultados de la evaluación es lo que se denomina variables. Si se considera que existen variables entre los participantes que podrían afectar el desempeño de los trabajadores, se debe de asegurar que la muestra incluya un número razonable o proporcional de personas con cada una de estas variables. Lo cual se puede lograr a través de un muestreo estratificado. Para estratificar una muestra se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinar cuales son las características o variables que podrían afectar el desempeño de un participante después del evento de capacitación (género, ubicación geográfica, nivel de educación, nivel socio-económico de la comunidad donde presta sus servicios, condiciones de trabajo, edad, grupo étnico al que pertenece, etc.)
- Determinar que proporción del número total de participantes refleja cada variable. Luego definir una muestra separada para cada variable utilizando la tabla presentada anteriormente para determinar el tamaño de cada muestra. Esto también permitirá comparar el desempeño de los participantes que representan variables contrastantes. Por ejemplo, hombre – mujer, rural – urbano, etc.

Debido a que el muestreo estratificado requiere de la preparación de una muestra separada para cada variable que fue identificada, esto puede aumentar mucho el tamaño total de su muestra. De modo que sólo se debe escoger variables que el equipo de EICD considere clave en lo que respecta al

desempeño del trabajo. Si el tamaño de la muestra general es pequeña, no es práctico realizar una estratificación de la misma, ya que cada muestra sería tan pequeña que la información que produciría no sería válida y confiable.

C) Precisión: el grado de precisión que se requiere de una evaluación depende que tan importante sea identificar los efectos menores que podrían generalizarse dentro de un contexto más amplio. Debido al hecho que la EICD considera los comportamientos humanos, no puede ser tan precisa como algunos estudios de ciencias básicas, pero la muestra debe de ser lo suficientemente grande que permita convencer a un observador objetivo, que si vale la pena actuar en base a los resultados.

Se debe de tener presente que el propósito más importante de la EICD es demostrar que la gente que ha sido capacitada realmente está haciendo lo que se le ha enseñado, y si no fuera ese el caso, descubrir las posibles causas y sugerir las acciones correctivas pertinentes.

D) Factibilidad: al diseñar la evaluación es posible que el equipo de EICD se vea en la necesidad de utilizar una muestra más pequeña de lo que se recomienda en la tabla debido a la limitación de los recursos económicos, esto con el fin de que dicha muestra sea factible de realizar. Lo más importante en este caso es que se pueda identificar una muestra que se aproxime lo más posible al tamaño de la muestra recomendada y que la misma represente las variables importantes presentes en la población de los trabajadores que han sido capacitados.

**Selección y preparación de evaluadores:** aun los instrumentos bien diseñados pueden producir información deficiente si los evaluadores no los utilizan cuidadosamente y utilizan únicamente su buen juicio sin ninguna forma especializada. Para ayudar a mantener la objetividad, es útil y recomendable que los evaluadores trabajen en parejas en un ambiente que propicie evaluaciones honestas. Una EICD funcionará solamente si en cada una de las instituciones involucradas se desea saber la verdad sobre la capacitación y

se implementan las recomendaciones a los hallazgos de la EICD para alcanzar la calidad continua en los servicios que brinda a los ciudadanos.

Una vez que haya escogido a los evaluadores, ( idealmente, el supervisor de las VAP y el trabajador que manifieste mayor experiencia de las VAP), se deben de capacitar proporcionándoles alguna experiencia práctica en lo que respecta a la administración de cada instrumento antes de comenzar la evaluación. Para las pruebas, cuestionarios, observaciones, revisiones de expedientes y preguntas de las entrevistas, los evaluadores deberán de estar en condiciones de seguir las instrucciones precisas y no introducir sus propias ideas.

Cuando una entrevista incluye preguntas abiertas, la capacitación de los evaluadores debe de incluir técnicas para el sondeo o para ayudar al entrevistado a ir más allá de su respuesta inicial y permitir que el entrevistado exprese sus propias ideas con mayor detalle. Los evaluadores deben estar también capacitados para registrar la información cuidadosamente y en forma inmediata con el objeto de manejar los requisitos logísticos e interpersonales de una visita del equipo de EICD, además poder manejar con tacto y eficacia las situaciones inesperadas.

Podría darse una situación especial cuando los evaluadores están observando a un participante capacitado en su puesto de trabajo. Si ven que el trabajador realiza un procedimiento en forma incorrecta o proporciona información inexacta a un ciudadano, podría ser difícil seguir manteniendo su papel de observador neutral. En las situaciones donde el incumplimiento con los estándares podría tener consecuencias graves para los servicios que se brindan al ciudadano y para la imagen misma de la institución, los observadores deberán de seguir su ética profesional y solicitar una corrección en ese mismo instante. Al final de la presente propuesta se incluye un formulario para la rendición de informes referentes a la observación de los trabajadores de las VAP.

Cuando se da el caso de intervención por parte de los observadores, los mismos deberán de anotar esta situación en su instrumento de evaluación indicando las circunstancias exactas del porque de su intervención y la forma de la misma.

Después de la capacitación necesaria a los evaluadores y los entrenamientos de prueba necesarios, los mismos estarán listos para iniciar la recopilación de la información para llevar a cabo la EICD, haciendo uso de los instrumentos diseñados en esta misma etapa.

Solamente al agotar todos los ítems de la etapa de preparación, y contando con toda la información necesaria y debidamente documentada, se debe iniciar la etapa de la evaluación de la capacitación en el desempeño, lo cual minimiza los riesgos de llevar a cabo acciones de improvisación, situación que podría restar credibilidad al proceso.

#### **B. Etapa de preparación de la capacitación del personal de las VAP**

La capacitación es un proceso y como tal pasa por diferentes fases las cuales son complementarias entre si. Para el presente estudio, se hace una división del proceso de capacitación en tres fases y se establece que la primera fase es la de pre-capacitación (planeación), la segunda es la fase propia del desarrollo de la capacitación (ejecución) y la tercera fase que es la de post-capacitación (evaluación de impacto).

En la presente etapa de preparación de la capacitación del personal de las VAP, están incluidas únicamente las dos primeras fases de la capacitación ya que la tercera fase por ser evaluativa pasa a formar parte de la siguiente etapa.

#### **1. Fase: pre-capacitación**

##### Priorizar las necesidades de capacitación

Se debe de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), para ello se propone seguir la metodología que según Allison Roselt en su libro (Training Needs Assesment) debería de ser la siguiente:

- Entrevistas: se debe de entrevistar en el presente caso a todos los trabajadores de las VAP e indagarlos para conocer cómo se sienten y cuáles son los problemas que identifican en su área, para posteriormente determinar si los mismos pueden ser resueltos a través de la capacitación.
- Observación: este método consiste en la observación del personal mientras realiza sus labores para encontrar aquellos procedimientos o situaciones que reflejen una necesidad de capacitación.
- Sesiones de grupo: las sesiones de grupo son normalmente conducidas para determinar mediante el consenso en los estándares correctos o bien los objetivos que se deben de tener en los procesos de capacitación.
- Cuestionarios: Se sugiere no utilizar el método de los cuestionarios como la forma primaria de identificación de necesidades de capacitación; en lugar de esto, lo recomendable es utilizarlos como herramienta para refinar el conocimiento sobre necesidades que ya se encuentran identificadas.

Luego de tener debidamente identificadas las necesidades de capacitación de los trabajadores de las VAP, se debe de priorizar los temas de capacitación requeridos por dicho personal, tomando como criterio las necesidades y no los deseos. Por lo tanto se deben de identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto para alcanzar un desempeño excelente en las VAP e identificar cuantos de estos aspectos pueden ser desarrollados en cada uno de los temas de capacitación priorizados.

La priorización de la capacitación se puede clasificar indicando con un número 1 los temas de las capacitación de alta prioridad, con un número 2 las de mediana prioridad y con tres las de baja prioridad (Ver cuadro No. 1 en la página 93).

Se deberá de incluir en el plan de capacitación anual de la institución (ver cuadro No. 2 en la página 94), todas aquellas capacitaciones de prioridad 1 y que por supuesto puedan realizarse de acuerdo a los recursos económicos que disponga la institución. Si los recursos fueran suficientes se deberá de abarcar las capacitaciones de prioridad 2 y continuar con los de prioridad 3 hasta donde los recursos así lo permitan.

Las capacitaciones que se puedan realizar, se deben de detallar especificando como mínimo lo siguiente:

- a) Tipo de evento a desarrollar, es decir si será un adiestramiento, un curso, una pasantía o cualquiera de las modalidades de capacitación usualmente empleadas.
- b) El número de personas que recibirán la capacitación
- c) El problema que se pretende resolver con esta capacitación (definición de objetivos, ver cuadro No. 3 en la página 95).

#### Elaboración del plan de capacitación

El plan anual de capacitación del personal de las VAP, deberá de estar conformado por el detalle de los siguientes aspectos:

- Tema a desarrollarse en la capacitación
- Modalidad a utilizarse (ver cuadro No. 4 en la página 96).
- Fecha (cuándo ocurrirá)
- Número de participantes
- Responsables (quién la impartirá)
- Lugar (dónde se efectuará)

Cada capacitación incluida en la planificación deberá contar con su programa (ver cuadro 5 página 97). El programa es la base de toda capacitación sistemática. Es decir si no hay programa no hay sistema; y sin sistema, la capacitación no pasara de esfuerzos arbitrarios que no permiten la obtención de los objetivos.

Básicamente un programa de capacitación indica de una forma clara lo que se va a enseñar y de cómo hay que enseñarlo. Todo programa como mínimo debe de incluir:

- Grupo destinatario de la capacitación
- Objetivos a alcanzar
- Temas a desarrollar
- Tiempo requerido
- Métodos y materiales de enseñanza que se emplearán
- Prácticas a realizar

#### Determinar los recursos necesarios para la capacitación

Recursos materiales: los recursos necesarios para la capacitación pueden variar de acuerdo a la modalidad que se emplee en cada evento que se ofrece. Por lo tanto es importante hacer un inventario de todos los materiales que se requieren para desarrollar exitosamente el programa, estos insumos se pueden incluir dentro del formato que se utilice dentro del programa, en una sección específica para ello. En la mayoría de los casos los insumos que más se utilizan son, presentaciones en power point, carteles hechos a mano, folletos bien preparados y accesorios como pizarrón, rotafolio, proyector multimedia, apuntador laser, televisión, videgrabadora, etc.

Para no fallar en la obtención de los insumos en la capacitación se recomienda que se realice una lista de chequeo, tal como se ilustra en el cuadro 6 en la página 99.

Los instructores: la unidad de recursos humanos de la institución, una vez elaborada la detección de necesidades de capacitación del personal de las VAP, y habiendo programado un curso para satisfacer dichas necesidades, deberá de tomar ciertas consideraciones antes de tomar la decisión de quien será la persona responsable de impartir la capacitación.

- 1- Buscar un instructor interno que conozca sobre el tema y cubra con los requisitos que se necesitan para impartir determinado curso, para lo cual se recomienda hacer uso del inventario de recursos humanos con que cuenta la unidad de recursos humanos de la institución.
- 2- En caso de haber varios candidatos se deberá de tomar en consideración el tiempo con el que cuenta cada uno, así como también el temario que deben de impartir para verificar quien se apega más a los lineamientos solicitados por el curso.
- 3- Cuando en la institución no se cuente con el perfil idóneo del instructor para determinado curso, se recomienda proceder de la siguiente forma:

a) Recurrir y solicitar el apoyo institucional, que en nuestro medio, en primera instancia sería el Instituto Nacional de Administración Pública, con quienes perfectamente se puede realizar cartas de entendimiento en las que se indique, las condiciones, requerimientos y formas de poder montar las capacitaciones necesarias en las instituciones del sector público. De no ser posible esta opción;

b) Cotizar dos opciones privadas de capacitación como mínimo, tomando en cuenta lo estipulado en la ley de compras y contrataciones del Estado de Guatemala ( Decreto 57-92), cuando los montos de la capacitación alcance los montos establecidos en la ley mencionada. Luego de haber determinado el capacitador;

c) Se deben realizar especificaciones técnicas del evento de capacitación, en las que se solicite como mínimo lo siguiente:

- Curriculum vitae de los instructores que ofrecen su servicios.
- Solicitar una carta descriptiva de como procederían a impartir el curso que es de interés para la institución.
- Forma en que puede ser evaluado el impacto de la capacitación.
- Lugar, fecha y horario en el que se impartiría el curso.
- El costo total del evento

- d) Previo a hacer la adjudicación y contratación del instructor se deberá de verificar en la unidad de recursos humanos de la institución, si el instructor ya ha impartido algún curso con anterioridad en la misma, o bien verificar las referencias que presenta en el Curriculum vitae el instructor que verifique el desempeño y costo del curso impartido por el mismo.

#### Elaboración del presupuesto para las actividades de la capacitación

Cuando se diseñe y planifiquen los eventos de capacitación, se debe de preparar el presupuesto detallado de los materiales e insumos necesarios para la realización de los mismos.

Los principales rubros que deben de incluirse en el presupuesto son:

- a) reproducción de manuales
- b) materiales didácticos
- c) alimentación
- d) viáticos y transporte
- e) honorarios a instructores externos, etc.

#### Desarrollo de la capacitación

Antes de iniciar con la fase de ejecución de la capacitación, es importante hacer mención que algunas organizaciones que realizan evaluación de impacto de la capacitación, optan por dividir al personal en dos grupos, uno al que se le impartirá la capacitación y otro que queda al margen de la misma y se le denomina grupo de referencia. Lo anterior tiene como objetivo verificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que pone de manifiesto el grupo capacitado en el puesto de trabajo versus los conocimientos, habilidades y actitudes que manifiesta el grupo de referencia.

También es recomendable realizar una evaluación de base para determinar los niveles de conocimientos, actitudes y habilidades inherentes de los trabajadores que participarán en la capacitación y con esta información, poder integrar

equipos de trabajo con conocimientos, actitudes y habilidades complementarios entre los integrantes del mismo. Cuando no se realiza esta prueba se corre el riesgo de contar con participantes que se disputan el liderazgo durante el desarrollo de la capacitación o bien participantes demasiado pasivos que no permiten interactuar en la misma, etc. (se recomienda utilizar el test de Kolb, para determinar el estilo de aprendizaje de los participantes el cual se incluye en la página 104).

Evaluación durante el desarrollo de la capacitación: (ver cuadro 7 página 102), al tener integrado el equipo idóneo para capacitar, se recomienda iniciar la misma aplicando una evaluación inicial a los participantes sobre los conocimientos que poseen referentes al tema principal de la capacitación, así como también realizar evaluaciones periódicas dentro del desarrollo de la capacitación, esto con el fin de poder detectar cualquier factor que pudiera influenciar en el buen desarrollo de la misma.

Estos factores podrían ser la conveniencia de realizar cambios en el horario, el contenido del tema y en algunos casos esta evaluación puede indicar hasta la necesidad de cambiar el enfoque de la misma capacitación (esto podría poner en evidencia fallas en la etapa de pre-capacitación).

### **C. Etapa de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño**

Esta es la etapa de la capacitación en la que se somete a evaluación, haciendo uso de los instrumentos, estándares e indicadores establecidos en la etapa preparatoria del proceso de la EICD.

Fase: post-capacitación: junto con la finalización evento de capacitación, finaliza también la segunda fase de la capacitación, lo cual da paso a poder realizar la evaluación de impacto de la capacitación; aquí es importante hacer mención que separadamente de realizar una EICD, también es recomendable realizar, otras dos evaluaciones de impacto que le pueden dar el carácter de integralidad al proceso, como lo son la evaluación de impacto en el desempeño

organizacional y la evaluación de impacto de los propios programas de capacitación.

En el presente apartado se hace mención de las mencionadas evaluaciones de impacto de la capacitación y se presentan algunas ideas generales de cómo aplicarlas; ya que como se mencionó anteriormente las mismas pueden dar una mejor consistencia al proceso de EICD.

#### Evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño del trabajador

La misma es recomendable realizarla tres meses luego de haber finalizado la capacitación del personal.

Aquí es donde se determina la aplicación de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas en la capacitación, por parte del trabajador en su puesto de trabajo, se verifica si se cumple o no con los requerimientos profesionales y organizativos exigidos en la institución.

Para poder evidenciar lo antes mencionado, se hace uso de los instrumentos elaborados en la etapa de preparación de la evaluación de impacto, siendo los evaluadores debidamente capacitados los responsables de realizar la recopilación de la información necesaria y el equipo de evaluación de realizar el análisis de la misma para luego elaborar un informe que incluya los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones respectivas al proceso de capacitación, asunto que se trata en forma detallada en la siguiente etapa.

Para el presente caso el equipo de evaluación se circunscribe a los avances o problemas detectados, como producto de la capacitación impartida al personal de las VAP.

#### Evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño organizacional

Esta evaluación permite determinar la calidad de los servicios que presta la institución a través de las VAP y el grado de satisfacción de los ciudadanos en relación a los mismos.

La institución debe de verificar de acuerdo a los estándares e indicadores previamente establecidos, si como producto de la capacitación se esta cumpliendo con los mismos; y por otro lado, realizar sondeos de satisfacción a los ciudadanos en cuanto a los servicios que se les ha prestado en la institución. (boletas de encuesta, libros de quejas y sugerencias, etc)

#### Evaluación de impacto de la capacitación como producto de la efectividad de los propios programas de capacitación

Como ya se mencionó, la evaluación de impacto de la capacitación es integral, y por lo tanto también debe de ser objeto de evaluación la capacitación como producto de los mismos programas de capacitación. Por lo tanto se debe de crear indicadores que evalúen las distintas etapas de la capacitación lo cual permite tener una retroalimentación que permite corregir las deficiencias, antes de poner en marcha un nuevo ciclo de capacitación. (indicadores que evalúen el correcto planteamiento del diagnóstico de necesidades de capacitación, forma de escogencia de los capacitadores, escogencia de los participantes, lugares y horarios de la capacitación, etc. Etc.).

#### **D. Etapa de análisis y presentación de resultados**

En esta etapa, se lleva a cabo el análisis de los hallazgos derivados de la etapa de la evaluación de impacto en el desempeño y se elabora un informe, el cual se presenta ante las autoridades y personal involucrado en el proceso.

Tabulación de datos: el equipo de evaluación debe de tabular los datos de cada trabajador de acuerdo a la información en relación a los indicadores establecidos, sumando toda la información obtenida de las personas que fueron

sometidas a las técnicas determinadas (entrevistas, observaciones u otras). Luego se calculan los porcentajes del número total de indicadores de acuerdo a la muestra obtenida, clasificando el desempeño de los mismos en las variables de inaceptable (del 70%, hacia abajo), aceptable (del 71% al 89%) o excelente (90% al 100%), de acuerdo con los estándares de dicho indicador. Por ejemplo, la tabulación podría revelar que de diez trabajadores, ocho han seguido los procesos tal y como se les enseñó en la capacitación. Por lo tanto se podría decir que la capacitación mostró un ochenta por ciento de efectividad en el desempeño por lo tanto se considera aceptable.

Aquí es importante remarcar que el objetivo de la capacitación es llevar a todos los participantes al calificativo de excelente desempeño.

Tabulaciones Cruzadas: después de agregar los datos se pueden efectuar tabulaciones cruzadas para describir las relaciones entre dos variables diferentes en los diferentes conjuntos de datos. Por ejemplo, con la tabulación cruzada se puede determinar lo siguiente; de una muestra de trabajadores de las VAP de once delegaciones departamentales, se estableció que cuatro trabajadores de las mismas, no cumplían con indicar el cien por ciento la información al ciudadano. Sin embargo también se puede determinar que de las mismas once delegaciones, los cuatro trabajadores que no cumplen con la información al cien por ciento, pertenecen a las delegaciones donde se atiende una mayor cantidad de ciudadanos.

Análisis de la información: luego de tabular los datos, los mismos deben ser objeto de un análisis profundo por parte del equipo de evaluación. Tomando nuevamente como ejemplo el de los cuatro trabajadores de las once delegaciones departamentales, el análisis podría determinar que los cuatro trabajadores necesitan una mejor capacitación o bien podría determinarse que el estándar del tiempo para atender a un ciudadano puede ser más alto cuando el cansancio o sobrecargo de trabajo influye directamente en el desempeño de los trabajadores.

El propósito del análisis de la información es revelar categorías y patrones del desempeño de los trabajadores. Si se está analizando una muestra demasiado grande de capacitados, es posible que se requiera de la ayuda de algún experto en estadística y posiblemente necesite auxiliarse de una computadora con algún programa de estadística.

Sin embargo en la mayor parte de casos de la EICD, no se hace necesario auxiliarse de un programa de cómputo, ya que el análisis es relativamente simple, máxime si en la planificación y programación de la capacitación se ha tenido el cuidado de no incluir cantidades grandes de participantes.

Unificación de datos: en aquellas instituciones que tienen delegaciones departamentales, se pueden unificar los datos de todos los trabajadores que han recibido la misma capacitación, esto con el fin de encontrar el porcentaje general del desempeño aceptable. Por ejemplo los datos agregados podrían mostrar que de once entrevistas que se realizaron en igual número de delegaciones, los once supervisores de las VAP que fueron capacitados, únicamente seis proporcionaban una retroalimentación a los trabajadores de las VAP de las quejas que se reciben en cada una de las delegaciones.

Desglose de los datos: también es de mucha utilidad, realizar la segregación de datos o desglose de los mismos en unidades más pequeñas. Tomando el ejemplo de los cuatro trabajadores de las VAP, que no cumplían con indicarle a los ciudadanos en un cien por ciento la información requerida para la realización de un trámite, con el desglose de los datos se puede determinar que dos de los cuatro empleados cumplieron en un ochenta por ciento en transmitir la información, un tercero cumplió con el setenta y cinco por ciento y por último el cuarto empleado cumplió únicamente con un setenta por ciento. Por lo tanto el cuarto empleado a caído en niveles de inaceptable; lo cual requiere de una atención inmediata.

La desagregación permite perfectamente indicar las cualidades de inaceptable, aceptable y excelente, de las distintas variables que se evalúan.

Interpretación de la información: el propósito de una EICD, es mostrar el impacto de la capacitación sobre el desempeño e identificar los factores de tipo organizacional y de entorno que también podrían afectar el desempeño de los participantes. La interpretación de la información podría acercarse a una mejor comprensión de la influencia relativa de cada uno de estos factores. Una vez que haya analizado e implementado los datos de la EICD se estará en condiciones de interpretar los hallazgos.

Cómo interpretar los hallazgos de una EICD: para poder realizar una interpretación de los hallazgos de una EICD, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los indicadores que muestran los porcentajes más altos y más bajos de desempeño con sujeción a los estándares de desempeño establecidos.
2. Revisar las evaluaciones de los participantes y organizarlos en grupos que demuestren un nivel de rendimiento alto y bajo. Buscar las características o variables que puedan estar relacionadas con el desempeño de cada persona.
3. Para los trabajadores que se encuentran en la categoría de rendimiento bajo, emplear un árbol de decisiones, para poder interpretar las causas probables de dicho desempeño deficiente.
4. Identificar las características que parecen tener relación con los diferentes niveles de desempeño. Por ejemplo, el nivel de educación, las políticas de la institución, las oportunidades que tienen los individuos capacitados para practicar sus habilidades, el curso tomado, el capacitador, o las actitudes y cultura de las comunidades donde desempeña sus labores.
5. Utilice toda esta información para decidir cuando los niveles de conocimiento, habilidades o actitudes en particular parecen constituir el meollo de un problema muy difundido o la base del éxito en general, y cuando son los factores de tipo organizacional o del entorno los que parecen ser la causa de los mismos. Por ejemplo, el ambiente generado por

el cambio de autoridades en la institución, introducción de un nuevo sistema de cómputo etc.

6. Revisar los hallazgos y considerar las siguientes preguntas:  
¿Qué participantes han cumplido con los estándares de desempeño?  
¿Qué participantes no han cumplido con los estándares de desempeño?  
¿A que posibles razones, puede atribuírsele, la diferencia?
7. Si los participantes todavía presentan debilidades en lo que respecta a los conocimientos, habilidades y actitudes, enseñadas en el curso de capacitación, ¿qué parte del curso de la capacitación podría ser la causante de esto? (se debe de considera los objetivos de la capacitación, el contenido, el tiempo dedicado a la parte práctica del curso, las técnicas de capacitación, el lugar donde se realizó la capacitación, la selección de participantes/capacitadores o una combinación de cualquiera de estos.)
  - Si los participantes pueden recordar el contenido del curso de capacitación pero no pueden poner en práctica sus conocimientos cuando usted los observa, ¿qué factores organizacionales podrían ser los causantes de esto? Considere una escasez de suministros o equipos, un número demasiado alto de ciudadanos que atiende, falta de incentivos para premiar un buen desempeño, la ausencia de consecuencias cuando el desempeño es inaceptable, la supervisión inadecuada o una combinación de todos estos factores.
  - ¿Qué factores del entorno podrían impedir un desempeño aceptable? Por ejemplo, predisposición del ciudadano por comentarios negativos de la institución.
  - ¿Se encontró ejemplos de desempeño excelente? ¿Qué aspectos de la capacitación o de apoyo organizacional han contribuido al buen desempeño y deben de mantenerse? ¿Pueden introducirse algunos de estos factores en donde los cambios son necesarios?

Informe sobre los hallazgos: el punto central de cualquier informe de EICD es realizar un análisis exhaustivo y una interpretación cuidadosa de la información

recabada. Si se ha completado las etapas y pasos anteriores en forma efectiva, la redacción y presentación de un informe de los hallazgos no será difícil.

Redacción del informe escrito: el informe escrito será muy útil si se incluyen todas las secciones necesarias y si el mismo comunica en forma efectiva los propósitos y hallazgos de la EICD. El informe se debe de elaborar y redactar centrándose siempre en una audiencia en particular. La audiencia debe incluir a las autoridades de la institución, jefes inmediatos del personal de las VAP, y todos aquellos funcionarios que inicialmente hayan demostrado su interés particular acerca del desempeño del personal y sobre todo los funcionarios encargados de tomar decisiones así como también entre sus funciones poseen la posibilidad de apoyar activamente o actuar en base a las recomendaciones contenidas en el informe. Antes de hacer entrega del informe, es recomendable hacer circular un borrador entre los integrantes del equipo de evaluación y personas claves del proceso de evaluación para que lo revisen y den sus recomendaciones.

El informe debe de indicar claramente el objetivo del mismo, así como también las expectativas del uso que le pueden dar por parte de la audiencia. Además debe incluir los componentes mínimos que a continuación se describen:

- I. Resumen ejecutivo.
- II. Detalle de los eventos de capacitación que fueron evaluados.
  - a. Duración de los cursos.
  - b. Número de veces que se impartió el curso.
  - c. Número de participantes en cada evento de capacitación.
  - d. Responsabilidades clave de los participantes en sus puestos de trabajo.
  - e. Propósitos y objetivos de los eventos de capacitación.
  - f. Contenido de la capacitación que cubrieron las responsabilidades clave de los puestos.

### III. Metodología

- a. Composición del equipo de evaluación
- b. Objetivos de la evaluación
- c. Selección de la muestra (tamaño características)
- d. Número y ubicación de los lugares visitados por el equipo de evaluación.
- e. Instrumentos empleados

### IV. Análisis de los hallazgos

### V. Interpretación

### VI. Recomendaciones (cambios o mantenimientos de la capacitación, sistemas y procedimientos organizacionales y factores ambientales de la institución)

### VII. Anexos, en los cuales se pueden incluir instrumentos y análisis de datos.

La identidad de los participantes por norma no se debe revelar

Una vez terminado y distribuido el informe, se debe establecer la fecha y lugar adecuado para dar oportunidad a que los funcionarios encargados de tomar decisiones sobre la EICD, se reúnan y discutan los hallazgos con el objeto de determinar la forma en que se implementarán las medidas que se deben de adoptar.

Exposición Oral: si en el informe de la EICD se ha recomendado cambios sustanciales en la capacitación o a nivel de la necesidad de solicitar el apoyo institucional, podría efectuarse una exposición oral del informe. Si se considera esto necesario, es importante decidir quien puede realizar dicha exposición en forma efectiva, el momento más apropiado para hacerla y quienes deberían de ser los invitados a la presentación.

Siguiendo algunas reglas simples, la exposición debe de ser convincente tomando como base elementos claves del informe, esto con el fin de poder lograr el apoyo de los encargados de tomar las decisiones, para implementar los cambios que se están recomendando.

### E. Etapa de implementación de los cambios

En esta etapa se indica la forma idónea en que se deben de implementar los cambios necesarios al proceso de capacitación, de acuerdo a las recomendaciones y hallazgos presentados en la etapa anterior.

Tanto las autoridades superiores como los jefes inmediatos que tienen la facultad de implementar cambios deben de mantenerse informados del proceso de la EICD y brindar el apoyo necesario al equipo de evaluación, para implementar los cambios recomendados en el informe; esto con el fin de que los participantes alcancen el nivel de desempeño necesario en sus puestos de trabajo.

Los tipos de cambios, podrían incluir la revisión del curso de capacitación, llegar a un acuerdo con respecto a un nuevo programa de capacitación o bien una revisión del programa o del curso en sí en su conjunción con la organización a cargo de la capacitación; además también existe la posibilidad de plantear cambios a los procedimientos o sistemas organizacionales.

En este punto vale la pena recalcar que es muy importante mantener la colaboración de todas las personas involucradas en la EICD, para poder impulsar los cambios necesarios. Dependiendo de los hallazgos se debe de establecer quienes son las personas responsables de darles el seguimiento respectivo.

Los responsables de los programas de capacitación, deben utilizar los hallazgos encontrados para proporcionar apoyo a su personal y actualizar o mejorar los cursos, como también para crear métodos y materiales nuevos e innovadores ( casos de estudio, escenificaciones y actuaciones, juegos, simulaciones, etc.)

Las autoridades respectivas deben de implementar los cambios en los procedimientos y sistemas que permitan facilitar el trabajo del personal de las VAP, hacer una designación realista de funciones, ejercer una supervisión más consistente orientada a proporcionar más apoyo, elaborar una logística

eficiente y promover la intervención de la ciudadanía, quien es el mejor juez para saber si se ha mejorado o no en los distintos servicios que se brindan en la instituciones.

Para que el equipo de evaluación pueda proponer en forma responsable cambios en la planificación y proceso de la capacitación debe de tomar siempre como base las recomendaciones planteadas en la EICD. Y para ello previo deberá de responderse algunas interrogantes como las que a continuación se plantean:

¿La capacitación efectiva es la causa principal del desempeño calificado de inaceptable, aceptable o excelente?

¿La capacitación inefectiva es la causa principal del desempeño inaceptable?

¿El problema más difundido del desempeño estaba vinculado a las calificaciones o características de los participantes, y no era susceptible de corrección mediante la capacitación?

¿Los problemas de desempeño estaban vinculados primordialmente a los sistemas o procedimientos organizacionales y no eran susceptibles de corrección mediante la capacitación?

¿Los problemas de desempeño estaban relacionados con el entorno a nivel de la institución?

Revisión de los cursos de capacitación: cuando el proceso de EICD, señala la necesidad de efectuar cambios en la capacitación, es útil considerar lo siguiente:

- Los objetivos identificados para el evento de capacitación, conocimientos, actitudes y habilidades que la capacitación debería de impartir a los participantes.
- Las tareas que se espera que los participantes realicen de manera diferente en sus puestos de trabajo como resultado de la capacitación recibida.
- La medida en la cual el contenido y el énfasis de la capacitación reflejan las responsabilidades cotidianas de los participantes.

- Los métodos y técnicas de capacitación que probablemente aseguren que los participantes puedan aplicar sus nuevos conocimientos, actitudes y habilidades al reincorporarse a su puesto de trabajo.
- El estilo y la experiencia del capacitador.
- Las formas en las que la capacitación debería de adaptarse a las características educativas y geográficas, así como idiomáticas y otras características de los participantes.

Los hallazgos de la EICD sirven como una evaluación de base para un curso revisado y proporcionan una perspectiva que ayuda a los capacitadores a hacer que el curso sea relevante a nivel de las actividades cotidianas de los participantes.

Como implementar un nuevo curso de capacitación o una revisión al mismo: cada evento de capacitación se basa inicialmente en las expectativas de por lo menos tres partes interesadas (los que proporcionan la capacitación, los que envían a su personal para que se capaciten y los participantes), y en cada una de estas partes de interés, se tiene una idea acerca de los resultados que se espera del evento de capacitación. Y cuando dichas expectativas difieren, raras veces se las comunican entre sí, y es muy posible que todos terminen desilusionándose con los resultados de la capacitación.

Por esta razón, es indispensable que antes de llevar a cabo un nuevo evento de capacitación, todas las partes involucradas discutan con respecto a sus expectativas y lleguen a un acuerdo sobre el material, el capacitador y los resultados que se esperan. A continuación se presenta una sugerencia de los pasos a seguir:

- a) Aclarar las expectativas para cada evento de capacitación. Antes de planificar un evento de capacitación, los representantes de la institución, los responsables de impartir la misma y los beneficiarios, deben de reunirse para aclarar sus expectativas y negociar un acuerdo con respecto a los resultados de dicha capacitación.

- b) La dirección, departamento o sección que envía a su personal para que sea capacitado, debe de prepararse para la reunión elaborando una lista escrita de sus expectativas o requerimientos, especificando los conocimientos, actitudes y habilidades que desea que los miembros de su personal (los participantes potenciales), adquieran durante dicha capacitación.
- c) El instructor o Institución encargada de proporcionar la capacitación, debe de considerar con anticipación cada ítem y en la reunión para definir compromisos, debe de indicar lo siguiente:
- Qué resultados pueden lograrse de las expectativas planteadas a través de la capacitación.
  - Qué resultados no pueden lograrse a través de la capacitación.
  - Qué resultados no son realistas a la luz de la capacidad y recursos del instructor o institución responsable de la capacitación.
- d) Los usuarios y proveedores de la capacitación en conjunto deben de:
- Ponerse de acuerdo en cuanto a los resultados por los cuales se responsabilizará el instructor o institución encargada de la capacitación;
  - Revisar el contenido relevante del curso, los recursos ( la información, los formularios, pautas, etc.) que los capacitadores emplearán y las pruebas que las partes aceptarán y que demuestren que se ha cumplido con los requisitos.
  - Ponerse de acuerdo sobre quien será responsable de las diferentes actividades o tareas,
  - Ponerse de acuerdo sobre los resultados que están fuera del alcance del curso de capacitación y buscar alternativas para que la organización o programa de servicios genere estas habilidades dentro del personal que se capacitará, tales como; otro curso, capacitación en el puesto de trabajo, un mayor apoyo de supervisión, etc.
  - Ponerse de acuerdo sobre el "perfil del participante" (las cualidades o calificaciones que se requerirá de las personas que asistan al curso.

Para darle un carácter formal a todo lo anterior, es importante que las conclusiones finales a que se arriben, se plasmen en un documento formal de compromiso, aún cuando en dicha capacitación no medie algún pago al instructor o institución responsable de la capacitación.

Cómo manejar la resistencia al cambio: a menudo es difícil proponer cambios al interior de una institución. El responsable de la EICD de la institución, asume un riesgo al instar al personal a analizar honestamente la efectividad de la institución y formular recomendaciones para realizar cambios en base a la mejor evidencia disponible, ya que es posible que algunos de los miembros del personal se resistan a cambiar la forma en que realizan su trabajo. Los cambios propuestos podrán amenazar la seguridad del personal o su sentido de competencia, haciendo que se sientan más temerosos ante el fracaso o destruyan su bienestar en los patrones de trabajo existentes.

El coordinador del equipo de evaluación como responsable de la EICD, debe de asegurarse que se informe debidamente al personal acerca de las conclusiones y recomendaciones de la EICD de modo que todos puedan responder a los hallazgos antes de que comience algún tipo de rumor al respecto.

Si efectivamente se cuenta con el apoyo de las autoridades superiores de la institución, y del personal de las VAP, así como de todos los involucrados en llevar a cabo el proceso de la EICD, es muy probable que el ambiente sea positivo para implementar los cambios necesarios, de acuerdo a las recomendaciones indicadas en el informe.

Una forma efectiva de lograr el cambio es reunir al personal de las VAP, con sus jefes inmediatos y compartir con ellos el informe presentado ante las autoridades de la institución y responder a todas las inquietudes y preocupaciones que surjan del plan del cambio que se esté indicando.

Si los cambios propuestos amenazan la seguridad del personal o los incentivos en sus puestos de trabajo, se necesitará comprender en una forma más exhaustiva las preocupaciones del personal afectado y en la manera de lo posible

proporcionarles nuevas oportunidades de capacitación o cualquier otro tipo de apoyo para minimizar dicha amenaza.

La única forma de poder sacar adelante un proceso de cambio, es actuando en un contexto de honestidad, siendo claro y positivo en todo momento en cuanto a los cambios que se tienen definidos para implementar.

#### **F. Etapa de seguimiento y retroalimentación de la EICD**

En esta etapa se plantea la necesidad de que la EICD, sea un proceso continuo, el cual se retroalimenta en cada uno de los eventos de capacitación que se realizan en la institución (ver cuadro No. 8 página 103)

##### Continuidad del proceso de EICD

Tal como se indicaba al inicio, una de las grandes ventajas de que la institución cuente con un equipo propio de evaluación de la capacitación, es garantizar que el proceso de evaluación de la capacitación tenga continuidad, lo cual permite establecer un proceso interno de calidad continua en los servicios que brinda a los ciudadanos y por lo tanto garantizar siempre la satisfacción que demanda los mismos.

Por lo tanto, el equipo de evaluación posee los elementos necesarios que les puede permitir introducir mejoras significativas al curso de capacitación incluyendo el proceso de selección de los participantes, aclaración de expectativas a las autoridades de la institución sobre el personal que será capacitado, actualización de cursos, adaptación o revisión del programa de capacitación, adición de ejercicios prácticos para que sean aplicados en el desarrollo de la capacitación o bien el intercambio o la inclusión de nuevos integrantes en el equipo de evaluación.

Cuando finaliza el análisis de la evaluación integral de la capacitación, el equipo de evaluación puede definir perfectamente realizar las siguientes tareas:

- Realizar una evaluación dirigida a los insumos, al proceso y al producto de la capacitación, con el objeto de verificar si los cambios implementados han producido algún resultado, con respecto a los insumos del curso, las opiniones de los capacitadores, de los participantes del curso y la adquisición inmediata de conocimientos, actitudes y habilidades en el puesto de trabajo.
- Llevar a cabo una mini evaluación de impacto de la capacitación seis meses después, tomando como punto central los temas referentes al desempeño que generaron la EICD anterior y determinar si los problemas fueron resueltos.
- Realizar una evaluación al curso de capacitación e identificar nuevas habilidades y comportamientos (que no fueron considerados en la anterior EICD), con el objetivo de mejorar otros componentes o módulos para el diseño de un nuevo curso.
- Indagar en conjunto con los supervisores de los servicios de atención al público si los procedimientos organizacionales recientemente implementados permiten que las nuevas habilidades sean aplicadas.
- Trabajar con los participantes, supervisores y autoridades correspondientes para asegurar que se mantienen los mecanismos de supervisión y retroalimentación en apoyo a los participantes capacitados en sus puestos de trabajo.

Al realizar un efectivo seguimiento de la EICD, se puede perfectamente demostrar que la implementación de un proceso de EICD se paga por si sola al mejorar la capacidad del personal al realizar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

De esta manera, se puede demostrar que una capacitación, cuidadosamente planificada, debidamente desarrollada, evaluada y monitoreada contribuye efectivamente a lograr el objetivo principal o razón de ser de todas las instituciones del Estado, brindar servicios de calidad que proporcionen satisfacción a los ciudadanos.





**CUADRO No. 05**  
**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

MODALIDAD DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN		
DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
OBJETIVO		
DIRIGIDO A		
DURACIÓN (horas)		
<b>CONTENIDO</b>		
<b>NO.</b>	<b>TEMAS Y SUB-TEMAS</b>	<b>TIEMPO (hr.)</b>

PRACTICAS A DESARROLLAR			
No	Descripción de práctica	Mobiliario y equipos, material didáctico, y otras necesidades	Duración (hrs)

**CUADRO No. 06**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN DEL EVENTO DE**  
**CAPACITACIÓN**

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN			
		UNIDAD EJECUTORA: _____			
		DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO			
<b>Capacitación:</b>		<b>Fecha del evento:</b>			
		<b>Responsable:</b>			
<b>NO.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	Fecha límite para terminar la actividad	<b>Pendiente</b>	<b>Realizado</b>	<b>No aplica</b>
1	Tener el programa de la capacitación	2 semanas (antes)			
2	Seleccionar e invitar a los participantes	2 semanas (antes)			
3	Coordinar la participación del (los instructor(es)	2 semanas (antes)			
4	Recopilar o elaborar material bibliográfico de apoyo	1 semana (antes)			
5	Reservar el local para la capacitación	1 semana (antes)			
6	Coordinar préstamo de equipo para demostración y ejercicios prácticos	1 semana (antes)			
7	Coordinar la disponibilidad de accesorios, repuestos y material gastable a utilizar en el evento.	1 semana (antes)			
8	Hacer arreglos del hospedaje	1 semana (antes)			
9	Confirmar asistencia de los participantes	2 días (antes)			
10	Hacer arreglos necesarios para las comidas y refrigerios	2 días (antes)			
11	Realizar los arreglos de transporte	2 días (antes)			
12	Reproducir el material bibliográfico de apoyo	2 días (antes)			
13	Coordinar disponibilidad de los equipos o materiales a ser utilizados	2 días (antes)			
13.1	Presentaciones power-point				
13.2	Reproductor multimedia(cañonera)				
13.3	cámara fotográfica				
13.4	carteles				

<b>NO.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	Fecha límite para terminar la actividad	<b>Pendiente</b>	<b>Realizado</b>	<b>No aplica</b>
13.5	CDs-USB	2 días (antes)			
13.6	Computadora				
13.7	Diplomas				
13.8	Lapiceros				
13.9	Lápices				
13.10	Libretas				
13.11	papel bond				
13.12	papel de rota folio				
13.13	Pegamento				
13.14	Pizarra				
13.15	Marcadores para pizarrón				
13.16	Marcadores para rota folio y carteles				
13.17	Tape				
13.18	rota folió				
13.19	Tarjetas				
13.20	apuntador lasser				
13.21	Video grabadora				
13.22	Video				
14	Preparar programa de inauguración y clausura	1 día (antes)			
15	Completar arreglos de hospedaje	1 día (antes)			
16	Inspeccionar el local (asegurar confort del participante)	1 día (antes)			
17	Confirmar la disponibilidad de todos los equipos solicitados	1 día (antes)			
18	Preparar la documentación a utilizar durante el evento	1 día (antes)			
19	Hacer seguimiento de los gastos en relación con el presupuesto establecido	durante el evento			
20	Coordinar el servicio de alimentación	durante el evento			

NO.	DESCRIPCIÓN	Fecha limite para terminar la actividad	Pendiente	Realizado	No aplica
21	Coordinar transporte y alojamiento	durante el evento			
22	Procesar las evaluaciones del desarrollo del curso	durante el evento			
23	Enviar cartas de agradecimientos a los colaboradores	02 días (después)			
24	Elaborar informe del evento de capacitación	1 semana (después)			
25	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	Intervalo abierto (posterior a la capacitación)			

CUADRO No. 07  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL  
 EVENTO DE CAPACITACIÓN**

EVALUACIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN -- UNIDAD EJECUTORA		
	DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO		
Capacitación:	Nombre(s) de el(los) instructor(es)	Fecha:	
OBJETIVO: Analizar la impresión de los capacitados acerca del contenido, organización y técnicas didácticas Empleadas en la capacitaciones, con el fin de retroalimentar o incorporar mejoras en futuros eventos de Capacitación.			
<b>1 Objetivos y contenido de la Capacitación.</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Inaceptable</b>
1.1 ¿Se cumplieron los objetivos planteados en La capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 ¿Se cumplieron sus expectativas Personales acerca de la capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Grado de aplicabilidad e importancia del Contenido de la capacitación para su Situación específica de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Los ejercicios prácticos desarrollados en Situación específica de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 La discusión de los temas fue apropiada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 La proporción del tiempo dedicado a Temas teóricos y ejercicios prácticos fue Apropiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2 Aspectos organizativos.</b>			
2.1 Tiempo de duración de la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 sala de clases	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Alimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Aspectos didácticos y presentación del Curso.</b>			
3.1 Efectividad de las técnicas y metodología Didácticas utilizadas en la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Utilidad de los folletos y material didáctico Empleado en la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Oportunidad de practicar, bajo la asesoría Del instructor, los nuevos conocimientos o Habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Calidad de la instrucción teórica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OTRAS OBSERVACIONES:</b>			

CUADRO No. 08

REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN

REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN UNIDAD EJECUTORA _____ DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	
CAPACITACIÓN:		RESPONSABLE:	Fecha de realización:
		INSTRUCTOR	
1.	PROBLEMAS QUE SE PRETENDIAN RESOLVER CON LA CAPACITACIÓN		
2.	HABILIDADES NUEVAS QUE EL CAPACITANDO DEBIO APRENDER		
3.	PERSONAS ENTREVISTADAS		
4.	AVANCES OBSERVADOS (Definir % de problemas resueltos con la capacitación)		
5.	DEFICIENCIAS QUE AUN PERSISTEN O PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO		
6.	APOYO ASISTENCIA PROPORCIONADA EN EL SEGUIMIENTO		
7.	APOYO ADICIONAL REQUERIDO PARA FACILITAR LA APLICACIÓN DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
8.	OTRAS RECOMENDACIONES		

Uno de los problemas más comunes con los que se encuentran los capacitadores, es la diversidad de estilos de aprendizaje que poseen los participantes; situación que puede provocar barreras en la transmisión de conocimientos durante la capacitación. Para realizar un mejor abordaje de la capacitación en un grupo no homogéneo, los capacitadores utilizan el test de David Kolb, el cual se presenta a continuación:

**Test de Kolb**

**Evaluación de Estilos de Aprendizaje**

El test de Kolb es un instrumento para determinar el estilo de aprendizaje que cada persona utiliza dentro de una categorización de cuatro estilos: *convergente*, *divergente*, *asimilador* y *acomodador*.

David Kolb: "Cada persona tiene una manera particular de aprender, es decir, de incorporar conocimientos, establecer asociaciones nuevas de conocimientos y utilizar esta información en la resolución de problemas. El estilo de aprendizaje que cada persona utilice depende de sus características intelectuales heredadas, su experiencia física e interacción social. El hecho que exista esta diversidad de estilos debe ser considerado detenidamente por quienes tienen la responsabilidad de enseñar." El Test de Kolb es una herramienta valiosa para aquellos docentes que reconozcan que sus estudiantes difieren en la forma de aprender y que deseen hacer un catastro de sus estilos de aprendizaje para elegir metodologías apropiadas.

Está basado en una categorización de cuatro estilos de aprendizaje: "convergente", "divergente", "asimilador" y "acomodador". Para determinar el estilo que se utiliza para aprender, este test explora cuatro modalidades de aprendizaje:

Experiencia concreta.

Observación reflexiva.

Conceptualización abstracta.

Experimentación activa.

Lo más probable es que los estilos de aprendizaje que considera este test no describan completamente la forma cómo una persona aprende. Esto ocurre porque el estilo de aprendizaje individual es una combinación de las cuatro modalidades básicas. No obstante, el resultado del test es un elemento orientador al momento de definir cuál es la estrategia más recurrente que utiliza el alumno cuando aprende.

A continuación se presenta el test que debe de ser llenado por cada uno de los participantes:

Nombre: \_\_\_\_\_

### Evaluación de estilos de aprendizaje

Instrucciones: a continuación se presenta un inventario compuesto por nueve filas (horizontales), identificadas por las letras "A" hasta la "I". Cada fila es un conjunto de cuatro situaciones de aprendizaje.

Deberás asignar un puntaje (de 1 a 4, en los casilleros grises) a cada una de las situaciones de una fila determinada, respondiendo a la pregunta del encabezamiento: "¿cómo aprendo mejor?". Coloca 4 puntos a la situación que te reporte más beneficios cuando aprendes y asigna los puntajes 3, 2 y 1 a las restantes situaciones expuestas en la fila, en función de la efectividad que tienen éstas en tu forma de aprender. No se puede repetir un puntaje dentro de la fila.

#### ¿Cómo aprendo mejor?

<b>A</b>	<b>DISCRIMINANDO</b> Distinguiendo una cosa de otra	<b>ENSAYANDO</b> Para mejor uso posterior	<b>COMPROMETIÉNDOME</b> Involucrándome	<b>PRACTICANDO</b> Poniendo en práctica lo aprendido
<b>B</b>	<b>RECEPTIVAMENTE</b> Me fijo principalmente en lo que recibo	<b>APROPIADAMENTE</b> Acomodándome al objetivo que tengo	<b>ANALÍTICAMENTE</b> Descomponiendo el todo en sus partes	<b>ANALÍTICAMENTE</b> Descomponiendo el todo en sus partes
<b>C</b>	<b>SINTIENDO</b> Experimentando sensaciones	<b>OBSERVANDO</b> Examinando atentamente	<b>PENSANDO</b> Examinando con cuidado para hacerme una idea	<b>HACIENDO</b> Realizando actividades

-105-

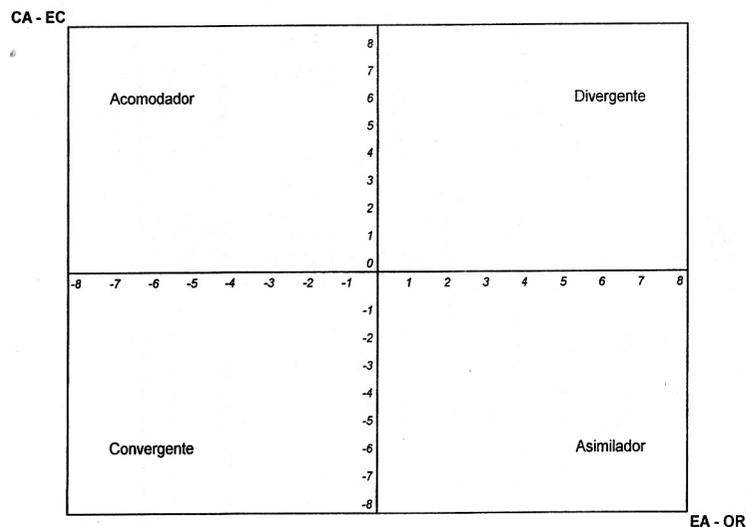
<b>D</b>	<b>ACEPTANDO</b> Aprobando, dando por correcto	<b>CORRIENDO RIESGOS</b> Exponiéndome a fallar	<b>CUIDADOSAMENTE</b> Examinando el valor de los contenidos	<b>EVALUANDO</b> Fijándome si las ideas son ciertas o correctas
<b>E</b>	<b>INTUITIVAMENTE</b> Teniendo percepciones tal como si las viviera	<b>PRODUCTIVAMENTE</b> Con resultados a la vista	<b>LÓGICAMENTE</b> Descubriendo de modo lógico	<b>INTERROGANDO</b> Preguntando a quien sabe más
<b>F</b>	<b>EN FORMA ABSTRACTA</b> Separando lo esencial de las cualidades	<b>OBSERVANDO</b> Examinando atentamente los detalles	<b>CONCRETAMENTE</b> Dedicándome a lo esencial o a lo importante	<b>ACTIVAMENTE</b> Realizando, trabajando, manipulando todo
<b>G</b>	<b>ORIENTÁNDOME AL PRESENTE</b> Lo aprendido me servirá ahora	<b>REFLEXIVAMENTE</b> Considerando detenidamente	<b>ORIENTÁNDOME AL FUTURO</b> Lo aprendido me servirá después	<b>PRAGMÁTICAMENTE</b> Buscando efectos o usos prácticos
<b>H</b>	<b>VIVIENDO LAS SITUACIONES</b>	<b>OBSERVANDO</b>	<b>CONCEPTUALIZANDO</b> Definiendo las cosas	<b>DISEÑANDO FORMAS DE PROBAR LAS IDEAS</b>
<b>I</b>	<b>EFFECTIVAMENTE</b> Siendo estimulado por las emociones	<b>RESERVADAMENTE</b> Con cautela y sin manifestación externa	<b>RACIONALMENTE</b> Discerniendo con la razón lo verdadero de lo falso	<b>RESPONSABLEMENTE</b> Obligándome a responder concretamente

-106-

Pregunta	1	2	3	4
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
TOTAL				
	EC	OR	CA	EA

Puntaje columna CA		Puntaje columna EA	
Puntaje columna EC		Puntaje columna OR	
Resta CA - EC		Resta EA - OR	

Los valores obtenidos en estas restas deben marcarse en el sistema de coordenadas que se entrega a continuación. En el eje vertical debe marcarse la puntuación obtenida en la resta CA - EC, y en el eje horizontal el valor obtenido de la resta de EA - OR. Marque el punto de intersección de estos dos valores y determine el cuadrante que corresponda a su estilo de aprendizaje (acomodador, divergente, convergente o asimilador).



Mientras más cerca del centro está su punto de intersección, más balanceado es su estilo de aprendizaje. Mientras más cerca está de una de las cuatro esquinas, más definido está usted en su estilo particular de aprendizaje.

Observación: la redacción de cada una de las afirmaciones del test puede ser adaptada por el profesor o la profesora que desee aplicarlo, de modo que la lectura resulte ser de fácil comprensión para sus alumnos y alumnas, dependiendo del nivel educacional donde éstos se encuentren.

Ejemplo de respuesta aceptable:

A	DISCRIMINANDO	4	ENSAYANDO	1	COMPROMETIÉNDOME	2	PRACTICANDO	3
	Distinguiendo una cosa de otra		Para mejor uso posterior		Involucrándome		Poniendo en práctica lo aprendido	

Ejemplo de respuesta incorrecta (repetición de un puntaje en la fila):

A	DISCRIMINANDO	4	ENSAYANDO	3	COMPROMETIÉNDOME	2	PRACTICANDO	3
	Distinguiendo una cosa de otra		Para mejor uso posterior		Involucrándome		Poniendo en práctica lo aprendido	

**Evaluación:** visto en una orientación vertical, el test está estructurado en cuatro columnas, que comprenden cuatro modalidades distintas de aprendizaje.

La **primera** (izquierda) corresponde a la "Experiencia Concreta" (EC).

La **segunda** columna corresponde la "Observación Reflexiva" (OR).

La **tercera** corresponde a "Conceptualización Abstracta" (CA), y

La **cuarta** columna corresponde a la "Experimentación Activa" (EA).

La evaluación del test puede hacerse de forma manual, o bien utilizando una planilla electrónica, hecha como un documento de MS Excel, por ejemplo, que facilita el cómputo de los datos y ofrece la posibilidad de hacer la gráfica del test de manera automática.

A continuación se entrega el procedimiento manual, para entender la serie de pasos:

1. Para calcular el puntaje de la columna "Experiencia Concreta" (EC) sume los puntajes asignados SÓLO DE LAS FILAS: B, C., D., E, G y H.
2. Para calcular el puntaje de la columna "Observación Reflexiva" (OR) sume los puntajes asignados SÓLO DE LAS FILAS: A, C., F, G, H, e I.
3. Para calcular el puntaje de la columna "Conceptualización Abstracta" (CA) sume los puntajes asignados SÓLO DE LAS FILAS: B, C, D, E, H e I.
4. Para calcular el puntaje de la columna "Experimentación Activa" (EA), sume los puntajes asignados SÓLO DE LAS FILAS: A, C, F, G, H e I.
5. Para determinar su estilo de aprendizaje debe calcular la relación establecida entre las cuatro modalidades de aprendizaje medidas en el test. Esto se logra usando dos combinaciones de puntajes: "CA" menos "EC" y "EA" menos "OR". Utilice la tabla elaborada para registrar estas restas.

#### Estilo de aprendizaje convergente

**Su punto más fuerte reside en la aplicación práctica de las ideas.** Esta persona se desempeña mejor en las pruebas que requieren una sola respuesta o solución concreta para una pregunta o problema. Organiza sus conocimientos de manera que se pueda concretar en resolver problemas usando razonamiento hipotético deductivo. Estas personas se orientan más a las cosas que a las personas. Tienden a tener menos intereses por la materia física y se orientan a la especialización científica.

CARACTERÍSTICAS DEL CONVERGENTE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS QUE PREFIERE
Práctico	Actividades manuales
Transfiere lo aprendido	Proyectos prácticos
Se involucra en experiencias nuevas	Hacer gráficos y mapas
Entra fácilmente en materia	Clasificar información
Hábil para captar	Ejercicios de memorización
Va a la solución de problemas	Resolución de problemas prácticos
Es eficiente en la aplicación de la teoría	Demostraciones prácticas

#### Estilo de aprendizaje divergente

Se desempeña mejor en cosas concretas (EC) y la observación reflexiva (OR). **Su punto más fuerte es la capacidad imaginativa.** Se destaca porque tiende a considerar situaciones concretas desde muchas perspectivas. Se califica este estilo como "divergente" porque es una persona que funciona bien en situaciones que existen producción de ideas (como en la "lluvia de ideas").

CARACTERÍSTICAS DEL DIVERGENTE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS QUE PREFIERE
Kinestésico, aprende con el movimiento	Lluvia de ideas
Experimental, reproduce lo aprendido	Ejercicios de simulación
Flexible, se acomoda hasta lograr aprender	Proponer nuevos enfoques a un problema
Creativo, tiene propuestas originales	Predecir resultados
Informal, rompe las normas tradicionales	Emplear analogías

#### Estilo de aprendizaje asimilador

Predomina en esta persona la conceptualización abstracta (CA) y la observación reflexiva (OR). **Su punto más fuerte lo tiene en la capacidad de crear modelos teóricos.** Se caracteriza por un razonamiento inductivo y poder juntar observaciones dispares en una explicación integral. Se interesa menos por las personas que por los conceptos abstractos, y dentro de éstos prefiere lo teórico a la aplicación práctica. Suele ser un científico o un investigador.

CARACTERÍSTICAS DEL ASIMILADOR	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS QUE PREFIERE
Reflexivo, razona lo aprendido	Utilizar informes escritos
Análítico (descompone el mensaje en sus elementos constituyentes)	Investigaciones sobre la materia
Organizado, metódico y sistemático	Hacerlo tomar apuntes
Estudioso, se concentra en el aprender	Participar en debates
Lógico, riguroso en el razonamiento	Asistir a conferencias
Racional, sólo considera verdad lo que su razón puede explicar	Encomendarle lectura de textos
Secuencial, tiende al razonamiento deductivo	Ordenar datos de una investigación

#### Estilo de aprendizaje acomodador

Se desempeña mejor en una experiencia concreta (EC) y la experimentación activa (EA). Su punto más fuerte reside en hacer cosas o involucrarse en experiencias nuevas. Suelo arriesgarse más que las personas de los otros tres estilos de aprendizaje. Se lo llama "acomodador" porque se destaca en situaciones donde hay que adaptarse a circunstancias inmediatas específicas. Es pragmático en el sentido de descartar una teoría sobre lo que hay que hacer, si ésta no se aviene con los "hechos". El acomodador se siente cómodo con las personas, aunque a veces se impacienta y es "atropellador". Este tipo suele encontrarse dedicado a la política, a la docencia, a actividades técnicas o prácticas, como los negocios.

CARACTERÍSTICAS DEL ACOMODADOR	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS QUE PREFIERE
Intuitivo, anticipa soluciones. Observador, atento a los detalles	Trabajos grupales. Ejercicios de imaginaria
Relacionador, enlaza los diversos contenidos	Trabajo de expresión artística. Lectura de tozos cortos
Imaginativo, grafica mentalmente	Discusión socializada. Composiciones sobre temas puntuales
Dramático, vivencia los contenidos	Gráficos ilustrativos sobre los contenidos
Emocional, el entorno es determinante	Actividades de periodismo, entrevistas

## 5.5 INDICADORES MÍNIMOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO

### a) Índice de Idoneidad:

$$\frac{CP}{CR} * 100$$

CP = competencias que posee

CR= competencias requeridas para el cargo

Índice de las brechas identificadas:

$$(1 - \frac{CP}{CR}) * 100$$

CP= competencias que posee

CR= competencias requeridas para el cargo

Se debe de establecer que cuando el índice está por debajo del 50% es desfavorable y por encima del mismo se puede considerar favorable.

### b) índice de cumplimiento del DNC y el plan de capacitación:

$$\frac{CI}{CP} * 100$$

CI= cursos impartidos

CP= cursos programados

El índice debe de estar en un 100% para considerarse favorable.

### c) Índice de cumplimiento del DNC y el plan de capacitación en relación al total de necesidades.

$$\frac{CNARPC}{TNA} * 100$$

CNARPC= cantidad de necesidades de aprendizaje reflejadas en el plan de capacitación.

TNA= total de necesidades de aprendizaje

El índice debe de estar en un 100% para considerarse favorable.

**d) Índice Cumplimiento del presupuesto:**

$$\frac{CPR}{PP} * 100$$

CPR= cumplimiento del presupuesto real

PP= presupuesto planificado

El índice debe de estar en un 100% para considerarse favorable.

**e) Índice de acciones a realizar en cada curso:**

$$\frac{ACE}{TAC} * 100$$

ACE= Acciones de capacitación efectuadas

TAC= Total de acciones de capacitación

Es favorable cuando se han ejecutado el 100% de las acciones planificadas.

### INDICADORES DE IMPACTO

**f) Índice de satisfacción de la capacitación recibida**

Este índice se determina de la información obtenida de las evaluaciones realizadas durante y el final de una capacitación, en las mismas se determina algunos criterios como el desarrollo de algunas actividades del programa de capacitación, los métodos empleados, los recursos, la comprensión y la aplicabilidad de los conocimientos en el puesto de trabajo.

La fórmula a utilizar es la que se sugiere a continuación:

$$SC = \frac{TRS + TRAS}{TR} * 100$$

Donde:

SC= Satisfacción de la capacitación

TRS= Total de respuestas satisfactorias

TRAS= Total de respuestas Altamente satisfactorias

TR= Total de respuestas.

Si se encuentra entre el 90% y 100% se considera un nivel de satisfacción excelente, si es del 70% al 89% se considera aceptable, y menos del 70% no existe satisfacción con el curso recibido.

**g) Índice de transferencia del conocimiento (capacitador-capacitando)**

Permite conocer la efectividad del curso de capacitación en los alumnos, las del binomio de capacitador y capacitando y los objetivos propuestos.

La medición del aprendizaje logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las actitudes. La prueba evaluativa dirigida a los participantes en el curso se recomienda que la realicen el equipo de evaluación de la institución conjuntamente con el capacitador.

La fórmula a utilizar es la que se sugiere a continuación:

$$ITC = \frac{NO}{NM} * 100$$

Donde:

ITC= índice de transferencia del conocimiento

NO= nota obtenida por el capacitado

NM= nota máxima de la prueba

Si se obtiene un valor de 80% a 100% se considera favorable el nivel de aprendizaje, si es de 60% a 79% se considerará poco favorable y si es menor al 60% se considerará desfavorable.

#### h) Índices de aplicación de conocimientos en el desempeño del trabajo.

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato, partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), el clima laboral y el sistema de incentivos en el trabajo. Para la aplicación de éste índice es recomendable dejar transcurrir un período no menor de seis meses después de concluida la acción de capacitación.

Para realizar esta evaluación es recomendable realizar una lista de chequeo, en la cual se presenten en una forma ordenada y lógica todos los aspectos que se desean comprobar si se están aplicando en el puesto de trabajo y que fueron impartidos en el curso de capacitación.

En la lista de chequeo se deben de incluir todos los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas plenamente definidos en los objetivos de la capacitación.

El responsable del equipo de evaluación de la capacitación, encargado de llevar a cabo la verificación de la lista de chequeo al trabajador en su puesto de trabajo, puede utilizar la técnica del ciudadano simulado o bien hacerlo con ciudadanos reales.

Para realizar esta evaluación y no interferir o crear algún tipo de nerviosismo al trabajador por la presencia del evaluador, en algunos casos se hace uso de equipo tecnológico como videocámaras, con lo cual se puede aplicar la lista de chequeo viendo y escuchando la atención que se le brinda al ciudadano.

Las fórmulas a utilizar son las que se sugieren a continuación:

$$1) ACDT = \frac{TCORS}{TCAC} * 100$$

Donde:

ACDT = aplicación de conocimientos en el desempeño del trabajo

TCORS = total de conocimientos observados realizarse satisfactoriamente

TCAC = total de conocimientos aprendidos en la capacitación.

$$2) AADT = \frac{TAORS}{TAAC} * 100$$

Donde:

AAADT = aplicación de actitudes en el desempeño del trabajo

TAORS = total de actitudes observadas realizarse satisfactoriamente

TAAC = total de actitudes aprendidas en la capacitación.

$$3) AHDT = \frac{THORS}{THAC} * 100$$

Donde:

AHDT = aplicación de habilidades en el desempeño del trabajo

THORS = total de habilidades observadas realizarse satisfactoriamente

THAC = total de habilidades aprendidas en la capacitación

$$4) ADDT = \frac{TDORS}{TDAC} * 100$$

Donde:

ADDT = aplicación de destrezas en el desempeño del trabajo

TDORS = total de destrezas observadas realizarse satisfactoriamente

TDAC = total de destrezas aprendidas en la capacitación.

Si en los indicadores antes mencionados se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable la aplicación de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas aprendidas en la capacitación en el puesto de trabajo. Si se obtiene un valor del 60 al 79% se debe de considerar poco favorable y si es menor del 60% se debe considerar desfavorable.

## 5.6 Análisis de Relación Costo Beneficio de la Propuesta

La propuesta de relación costo beneficio es necesario que los responsables de recursos humanos la realicen de una forma, técnica y realista, esto con el fin de que las autoridades correspondientes puedan conocer la inversión y bondades de la evaluación de la capacitación en el desempeño. Para que cumpla con los componentes antes mencionados es aconsejable hacerse asesorar por personal especializado de los departamentos financiero y presupuesto de la institución. A continuación se desarrolla un ejemplo que puede ser aplicado para la presente propuesta.

### Inversión inicial de la propuesta:

Los principales rubros que deben ser considerados para la inversión inicial de la propuesta son los siguientes: compra de equipo de cómputo, mobiliario y la contratación de un profesional con especialidad en recursos humanos y un (a) asistente.

### Costeo General

#### Costo del equipo

Equipo	Costo Unidad	Costo Total
02 Lap-top	Q. 8,000.00	Q. 16,000.00
01 reproductor multimedia.(cañonera)	Q. 9,000.00	Q. 9,000.00
01 Cámara Digital	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
01 Video grabadora	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
02 Apuntadores lasser	Q. 30.00	Q. 60.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q. 30,060.00</b>

#### Costo del Mobiliario

Mobiliario	Costo Unidad	Costo Total
02 escritorios	Q. 1,800.00	Q. 3,600.00
01 Silla tipo secretarial	Q. 700.00	Q. 700.00
01 Silla tipo gerencial	Q. 1,500.00	Q. 1,500.00
02 Archivos	Q. 1,300.00	Q.2,600.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q. 8,400.00</b>

#### Sueldos

Plaza	Sueldo Nominal
Asesor Profesional Especializado IV*	Q.11,375.00
Asistente profesional IV**	Q. 4,550.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 15,925.00</b>

\*Incluye Bonos por productividad, complemento de salario, profesional y el correspondiente al Acuerdo Legislativo No. 37-2001.

\*\*Incluye Bonos por productividad, complemento de salario, y el correspondiente al Acuerdo Legislativo No. 37-2001.

#### Inversión Inicial total de la propuesta

#### Resumen

Costo de Equipo	Q. 30,060.00
Costo de Mobiliario	Q. 8,400.00
Sueldos	Q. 15,925.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 54,385.00</b>

Aquí es importante hacer la observación que el costo de mobiliario y equipo es un gasto único mientras que el de sueldos será mensual más dos sueldos base (por cada uno de los puestos), por concepto de aguinaldo y bono catorce al año.

Otra observación importante es el espacio físico, el cual en la presente propuesta está contemplado que funcione en el mismo espacio que ocupa la Dirección de Recursos Humanos de las instituciones; ya que jerárquicamente dependería directamente de la misma.

#### **Beneficios:**

Al indicar los beneficios de la propuesta, es importante hacer mención que cada institución es un caso en particular y lo importante es que cada responsable de los recursos humanos, indique en forma clara y concisa los beneficios que se pueden obtener con la puesta en marcha del sistema de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño; sobre todo tomando en cuenta que el punto esencial del gobierno es brindar el bienestar social de sus ciudadanos.

A manera de ejemplo, se presenta a continuación algunos beneficios comunes que se pueden alcanzar al poner en marcha el sistema de evaluación propuesta:

- Se provee y reafirma los conocimientos, habilidades y actitudes básicas que permiten brindar servicios públicos de calidad.
- Se profesionaliza a los funcionarios responsables de brindar atención al ciudadano.
- Se disminuye el tiempo de resolución de trámites.
- Se establecen reglas claras, entre el funcionario responsable de la atención al público y el ciudadano que demanda de los mismos; como también con los demás funcionarios de los distintos departamentos de la institución, que tienen relación directa con los servicios que se brinda a la ciudadanía.
- Se mejora la calidad del gasto público por concepto de capacitación.
- Se contribuye al bienestar de la sociedad en general.

#### **5.7 Perfil y Descripción del Puesto de las Personas Responsables de Ejecutar la Propuesta.**

- **Perfil del responsable de la evaluación de la capacitación en el desempeño:**

Identificación del puesto	Jefe evaluación de la capacitación
Dirección	Recursos Humanos
Área	Ventanillas de atención al público
Superior inmediato	Director de Recursos humanos

**Objetivo:** Coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades realizadas por el equipo de evaluación de la capacitación en el desempeño, así como también del desarrollo de cada una de las etapas establecidas en la propuesta.

#### **Clientes**

**Internos:** autoridades máximas de la institución, director de recursos humanos, jefe del área de atención al público, personal responsable de la atención al público.

**Externos:** autoridades de otras instituciones responsables de brindar capacitación a servidores públicos, organizaciones encargadas de brindar capacitación sobre atención al cliente, ciudadanos en general que se les brinda un servicio por parte de la institución.

#### **Responsabilidades**

**Propias del cargo:** Responsable directo de velar porque el proceso de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño se realice en forma ética y profesional, poniendo siempre en evidencia los aciertos y desaciertos de la capacitación.

Proponer conjuntamente con el equipo de evaluación, medidas correctivas que permitan superar los desaciertos, así como también medidas para reforzar y mantener los elementos del proceso donde se ha tenido éxito en el desempeño con la capacitación.

**Personal a su cargo** En forma directa el (la) asistente, a quien deberá de monitorear el trabajo de apoyo que brinde en todas las actividades durante el proceso de desarrollo de la evaluación de la capacitación.

También tendrá bajo su responsabilidad, conjuntamente con el apoyo del o los jefes inmediatos al personal que integre el equipo de evaluación de la capacitación.

Equipo: equipo de oficina, equipo de computación de uso interno y cualquier otro mobiliario o equipo que le sea cargado en su tarjeta de responsabilidad.

#### **Habilidades**

Comunicación oral, comunicación escrita, conocimiento pleno de las actividades que se realizan en las ventanillas de atención al público de la institución correspondiente, capacidad para administrar y priorizar actividades, capacidad de planificación, capacidad de organización, capacidad de realizar sus labores de acuerdo a resultados y estándares de calidad establecidos, capacidad para el trabajo en equipo, orientación para la atención y servicio al ciudadano, capacidad para trabajar bajo presión.

#### **Actitudes**

Pro-positiva hacia la atención y servicio al ciudadano, involucramiento y responsabilidad hacia el trabajo, compromiso organizacional.

#### **Especificación del Perfil Laboral**

Nivel Educativo*	Licenciado(a) en Administración de preferencia con Maestría en Administración de Recursos Humanos
Área Profesional	Recursos humanos, Administración.
Idiomas adicionales al materno	De preferencia dominio de algún idioma maya**.
Paquetes de Computación	Office 2007 (Word, Excel, power point,
Experiencia	Mínima de 3 años en área similar

\*El sueldo que se incluye en el costo de la propuesta contempla un profesional a nivel de licenciatura.

\*\* Especialmente las instituciones que brindan sus servicios en el interior de la república, se deberá de llevar a cabo el proceso de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño, del personal que atiende a los ciudadanos que se comunican únicamente en alguno de los idiomas mayas que se hablan en nuestro país.

#### **• Perfil del Asistente**

Identificación del Puesto	Asistente Evaluación de Capacitación
Dirección	Recursos Humanos
Área	Ventanillas Atención al Público
Superior inmediato	Jefe Evaluación de Capacitación

**Objetivo:**

Atender y asistir al jefe de evaluación de impacto en todas las actividades que se desarrollan en el proceso de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño del personal de las ventanillas de atención al público.

**Clientes**

**Internos:** director de recursos humanos, jefe evaluación de capacitación y todo el personal que se involucre en el proceso de evaluación de la capacitación.

**Externos:** funcionarios públicos de otras instituciones u organizaciones privadas que brinden capacitación a la institución.

**Responsabilidades:**

Personal a su cargo: no aplica

Equipo: equipo de oficina, equipo de computación de uso interno y cualquier otro mobiliario o equipo que le sea cargado en su tarjeta de responsabilidad.

**Habilidades:**

Comunicación oral, comunicación escrita, conocimiento pleno de las actividades que se realizan en las ventanillas de atención al público de la institución correspondiente, capacidad para administrar y priorizar actividades, capacidad de planificación, capacidad de organización, capacidad de realizar sus labores de acuerdo a resultados y estándares de calidad establecidos, capacidad para el trabajo en equipo, orientación para la atención y servicio al ciudadano, capacidad para trabajar bajo presión.

**Actitudes:**

Pro-positiva hacia la atención y servicio al ciudadano, involucramiento y responsabilidad hacia el trabajo, compromiso organizacional.

**Especificación del Perfil Laboral**

Nivel Educativo	Estudios universitarios en administración
Área Profesional	No aplica
Idiomas Adicionales al Materno	De preferencia dominio de algún idioma maya.
Paquetes de Computación	Office 2007 (Word, Excel, power point)
Experiencia	Mínima de 1 año en puesto similar

### 5.8 Perfil del Responsable de Brindar Atención al Ciudadano

A continuación se presenta el perfil del responsable de atención al ciudadano, el cual sirve únicamente de referencia ya que el mismo debe adecuarse a los a las necesidades de los distintos servicios que brindan las instituciones de gobierno.

PERFIL DE CARGO: RESPONSABLE DE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO	
<b>I. Generales</b>	
Nombre del cargo	Responsable de atención al ciudadano
Dependencia	Unidad de Atención al Ciudadano
Jefe Directo	Jefe(a) Unidad de Atención al Ciudadano
Cargo que lo reemplaza	Otro funcionario de atención al ciudadano
Cargos que supervisa	No supervisa
<b>II. Requisitos Formales</b>	
Estudios requeridos	Ciclo diversificado completo
Estudios de especialización	Estudios o cursos sobre atención al público, manejo de office básico e internet
Trayectoria laboral	Haber desarrollado labores de atención al público y/o administrativas en el sector público o privado.
Experiencia	Un año de experiencia mínima en labores de atención al público y/o administrativas, en el sector público o privado.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conocimiento y experiencia en el manejo de archivos, redacción, programas de cómputo ( word, excel y power point).</li> <li>. Conocimiento y manejo de la atención al público.</li> <li>. Administración de documentos.</li> <li>. Conocimiento de sistemas documentales de información.</li> <li>. Conocimiento en gestión de tareas administrativas.</li> </ul>
<b>III. Objetivos del Cargo</b>	
Otorgar atención de calidad al ciudadano, apoyar y coordinar todas las actividades que se realizan en su unidad.	
<b>IV. Principales Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención de calidad al ciudadano</li> <li>2. Contestar y resolver las dudas formuladas por el público</li> <li>3. Administrar el flujo de documentación que recibe y/o entrega, interna y externamente</li> <li>4. Manejo y control de información de forma electrónica</li> <li>5. Manejo y control de información en general</li> <li>6. Realizar todas aquellas funciones inherentes a su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.</li> </ol>	

<b>V. Características del Entorno</b>	
Equipo de trabajo	El equipo de trabajo está compuesto por funcionarios de la unidad de atención al ciudadano, personal administrativo y técnicos.
Superior Directo	Jefe(a) Unidad de Atención al Ciudadano
Clientes Internos	Coordinación interna con los funcionarios de los departamentos donde recorren los expedientes
Clientes Externos	Ciudadanos (as) en representación propia o en representación de personas jurídicas.
<b>VI. Competencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades para escuchar, comunicar y expresar pensamientos</li> <li>2. Amabilidad, autocontrol y tolerancia</li> <li>3. Compromiso con los objetivos propios de la institución</li> <li>4. Trato y servicio de calidad a los clientes externos e internos</li> <li>5. Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes externos e internos</li> <li>6. Perseverancia en el logro de las metas de la unidad</li> <li>7. Resolución o manejo de conflictos</li> </ol>

## CONCLUSIONES

1. Las instituciones que fueron objeto de estudio, no imparten ninguna capacitación específica al personal que labora en las ventanillas de atención al público. Además, dichas instituciones sub-utilizan la capacidad y experiencia en capacitación que posee el Instituto Nacional de Administración Pública.
2. Dos de las instituciones objeto de estudio, no cuentan con un proceso de capacitación debidamente establecido.
3. Las tres instituciones que fueron objeto de estudio, no realizan evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño del personal de las ventanillas de atención al público.
4. El nivel académico de los trabajadores de las ventanillas de atención al público de las instituciones objeto de estudio es alto, ya que el 67% posee un nivel universitario.
5. Las instituciones objeto de estudio, no tienen establecido ningún proceso que les permita la debida administración de quejas y reclamos que reciben por los servicios que brindan a los ciudadanos.
6. Las tres instituciones objeto de estudio comparten la opinión, que es de suma importancia la integración de una comisión ciudadana que evalúe, exija y vele porque la atención que brindan las instituciones públicas sea de calidad.

## RECOMENDACIONES

1. Para profesionalizar al personal de las ventanillas de atención al público, las unidades de recursos deben de establecer un programa de capacitación permanente, que sea específico a las distintas tareas y funciones que desempeñan dichos funcionarios en sus puestos de trabajo. Las autoridades superiores de las instituciones públicas, deben de aprovechar la opción de brindar capacitación a través de la firma de cartas de entendimiento con el Instituto Nacional de Administración Pública, con quien conjuntamente pueden desarrollar programas de capacitación que les permita a sus funcionarios obtener conocimientos, habilidades y actitudes propensas a brindar un servicio de calidad al ciudadano.
2. Las unidades responsables de los recursos humanos de las distintas instituciones de gobierno, deben de establecer, dar seguimiento y debido cumplimiento, a cada una de las distintas fases y etapas que conforman el proceso de la capacitación.
3. Para que las instituciones de gobierno puedan contar con indicadores que les permita conocer la efectividad de la capacitación en el desempeño del personal de las ventanillas de atención al público, es imprescindible que las mismas implementen su propio sistema de evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño.
4. Aprovechar el buen nivel académico que posee el personal que atiende las ventanillas de atención al público para establecer o reafirmar las competencias que exige la atención al ciudadano. Brindar incentivos económicos y no económicos por resultados alcanzados en la prestación de los servicios.
5. La unidad de recursos humanos debe de implementar un sistema para la administración y manejo de quejas y reclamos; ya que esto permite mantener un monitoreo y retroalimentación de los servicios que se brindan.
6. La Oficina Nacional de Servicio Civil, como ente rector de los servidores públicos y garante de los servicios que deben de brindar los mismos, debe de propiciar y facilitar la creación de una instancia ciudadana, cuyo objetivo principal sea el velar porque a todos los ciudadanos se les brinde una atención de calidad. Dicha instancia podría estar integrada por representantes de los colegios de profesionales de Guatemala; preferiblemente por aquellos colegios que incluyen dentro de sus agremiados a profesionales especializados en el manejo de recursos humanos, diseño de procesos, diseño de ambientes de trabajo, asuntos legales y otras disciplinas que particularmente tengan estrecha relación con los distintos servicios que se brindan en las instituciones de gobierno.

# ANEXO 1

## 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES DEL RECURSO HUMANO

La presente entrevista estructurada, pretende obtener información de primera mano, en relación a los factores endógenos y exógenos de la capacitación y la forma en que se lleva a cabo la evaluación de impacto de la misma.

Toda la información es estrictamente confidencial y se utilizará única y exclusivamente con fines investigativos para la elaboración de un trabajo de tesis.

Para abreviar, se utilizarán las siglas **VAP**, para hacer referencia a las Ventanillas de Atención al Público.

### I Tratamiento de los problemas de servicio

1) ¿Se lleva estadística de las quejas y reclamos de los ciudadanos que son atendidos en las VAP?

Si  No

2) Medios con que cuenta el usuario del trámite o servicio para presentar quejas ante la institución.

---

---

3) ¿Cuál es el proceso que se sigue cuando los usuarios presentan una queja de servicio?

---

---

---

4) ¿Se le informa al servidor público de las quejas que presenta el ciudadano sobre su servicio?

Si  No  Algunas veces

### II Capacitación

5) ¿Posee la institución un programa de capacitación?

Si  No

6) Si su respuesta es si, cuenta con una planificación de la capacitación específica para el personal de las VAP.

Si  No

7) ¿Se realiza un Diagnóstico de necesidades de capacitación, para determinar los temas clave a impartir en las capacitaciones al personal de las VAP?

Si  No

8) ¿Cuentan con alguna herramienta o método para evaluar el impacto de la capacitación, recibida por el personal responsable de las VAP?

Si  No

9) De ser positiva la pregunta anterior, favor sírvase mencionar cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que utilizan.

---

---

---

10) Considera que a través de la capacitación se puede garantizar una mejora continua en los servicios que se presta en las VAP.

Si  Por qué \_\_\_\_\_

No  Por qué \_\_\_\_\_

11) ¿Cuenta con los recursos económicos, en forma eficiente y oportuna para realizar las capacitaciones al personal de las VAP?

Si  No

12) ¿La capacitación se realiza en forma general a los empleados o se les da un tratamiento especial al personal de las VAP?

Si  No

13) ¿Como selecciona a los responsables de impartir las capacitaciones al personal de las VAP?

---

---

---

14) Recibe por parte de los responsables de la capacitación al personal de las VAP las planificaciones en donde se determinen claramente los objetivos a alcanzar a través de la capacitación que se pretende impartir.

Si  No

15) ¿Con que periodicidad se revisan los planes de capacitación que se lleva a cabo con el personal de las VAP?

Mensual  Bimensual  Trimestral  Semestral  Otro

Especifique \_\_\_\_\_

### III Procedimiento administrativo

16) ¿Cuenta la institución con manual de normas y procedimientos?

Si  No

17) ¿Con que periodicidad se evalúa la funcionalidad y aplicabilidad del manual de normas y procedimientos?

Si  No

18) ¿Se les da participación a los trabajadores para hacer mejoras a los procedimientos?

Si  No

19) ¿Como se realiza el proceso de la selección del personal que atiende las VAP?

- a) El mismo procedimiento que se aplica a todo el personal de la institución.
- b) Selección con un perfil específico para atender las VAP.

20) ¿Cuál es el perfil que tiene establecido la institución para el personal que atiende las VAP?

21) La rotación del personal de las VAP es:

Alto

Bajo

Regular

### IV Del mobiliario, equipo y ambientes

22) ¿Se ha realizado algún estudio sobre las necesidades ambientales, mobiliario y equipo que utiliza el personal de las VAP?

Si  No

23) ¿Cuenta con el equipo tecnológico necesario para cumplir sus funciones el personal de las VAP?

Si  No

24) ¿Cuenta con el mobiliario ergonómico necesario para cumplir sus funciones el personal de las VAP?

Si  No

25) ¿El área de ambiente donde se encuentran ubicadas las VAP, llenan las cualidades de amplitud, iluminación y ventilación?

Si  No

**V Otros:**

26) ¿Considera que la fiscalización directa de los ciudadanos, sobre los servicios que prestan las instituciones del gobierno, mejoraría la calidad de los mismos?

Si  No

27) ¿Separadamente de los servicios que se prestan en las VAP, la institución les brinda a los ciudadanos otras atenciones?

café o agua gratis:  Servicios sanitarios:  Servicio telefónico gratuito:   
Fotocopias gratis:  Ninguno:  Otros, especifique \_\_\_\_\_

28) ¿Se ha realizado alguna medición del clima organizacional con los responsables de las VAP?

Si  No

29) ¿La institución tiene bien definidos los componentes que conforman su cultura organizacional (principios, valores, normas, tradiciones, etc.)?

Si  No

30) ¿Que medios utiliza la institución para cimentar en sus trabajadores la cultura organizacional de la institución?

---

---

---

**2. BOLETA DIRIGIDA EL EMPLEADO QUE BRINDA SU SERVICIOS EN LA VENTANILLA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO**

La presente boleta tiene como fin, el conocer la opinión del personal responsable de las ventanillas de atención al público, en referencia a las capacitaciones que ha recibido y las mejoras que ellos, puedan reconocerse en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades como producto de las mismas.

Toda la información es estrictamente confidencial y se utilizará única y exclusivamente con fines investigativos para la elaboración de un trabajo de tesis.

**I Datos generales**

1) Sexo M  F

2) Unidad o departamento al que pertenece \_\_\_\_\_

3) Tiempo de laborar para la institución: años \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_.

4) Tiempo de laborar en la ventanilla de atención al público: años \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_

**II Área de trabajo**

6) Considera que el área de trabajo es: a) suficiente

b) insuficiente para atender a los ciudadanos

7) Considera que el área de trabajo cuenta con ventilación: a) suficiente  b) insuficiente

**III Mobiliario y equipo**

8) El mobiliario con el que se cuenta es. a) Suficiente  b) insuficiente

9) El equipo de oficina y tecnológico es: a) suficiente  b) insuficiente

**IV Sobre la capacitación recibida:**

10) La última capacitación que recibió fue hace: \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_ años

11) Cual fue el último tema, con el cual se le capacitó \_\_\_\_\_

12) Los expositores de los temas de capacitación que usted ha recibido han tenido la habilidad de transmitir los conocimientos que usted requiere para realizar su trabajo.

Siempre  Casi Siempre  Nunca

13) Las capacitaciones han sido: magistrales (exposición verbal del expositor)

Participativas (talleres, simulaciones de servicio, etc.)

14) Le aplican alguna evaluación sobre los conocimientos que adquirió en la capacitación.

Si  No

15) Ha logrado poner en práctica, en su área de trabajo, lo aprendido en la capacitación

Si  No

16) Se realiza algún monitoreo en el área de trabajo sobre aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Si  No

17) Participa activamente en la planificación de las capacitaciones, proponiendo temas que le serán de utilidad para desempeñar sus funciones.

Si  No

18) Usted ha notado una mejora en sus competencias, para atender al público luego de las capacitaciones.

Si  No

#### V Sobre el servicio que presta

19) ¿Cómo considera usted que podría brindar un mejor servicio al ciudadano?

Con:

Mejor equipo  Procedimientos internos más cortos

Capacitación  Los tres

20) ¿Cuál es la causa por la que más ha recibido quejas?

---

---

---

21) Posee alguna guía o instructivo para la atención al cliente:

Si  No

Si su respuesta es sí, por favor sírvase especificar: \_\_\_\_\_

---

#### VI Otras

22) ¿Sabe usted que se debe de entender por clima organizacional?

Si  No

Si su respuesta es sí, puede definirlo con sus propias palabras.

---

---

---

23) ¿Sabe usted que se debe de entender por cultura organizacional?

Si  No

Si su respuesta es sí, puede definirlo con sus propias palabras.

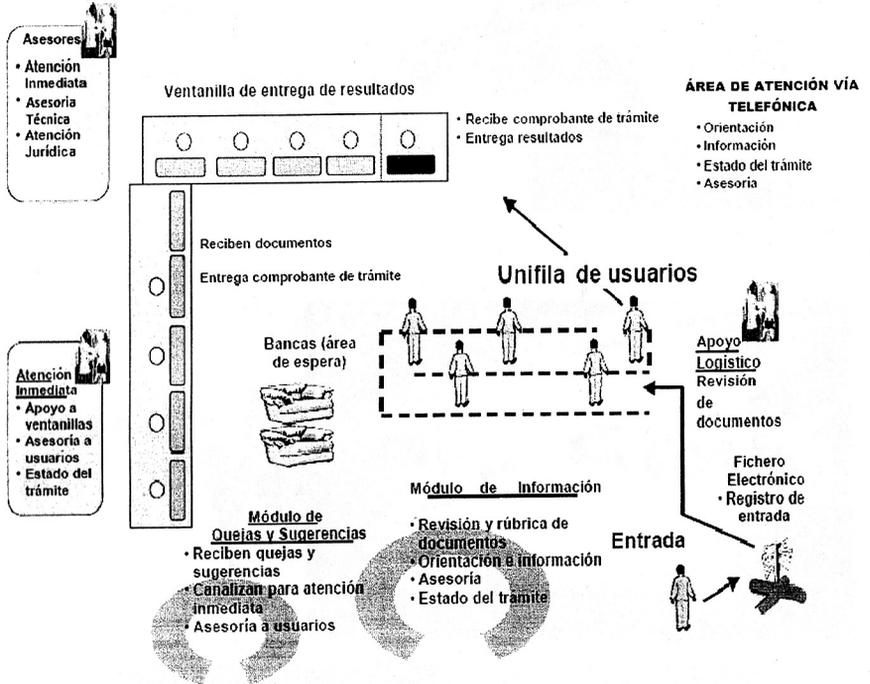
---

---

---

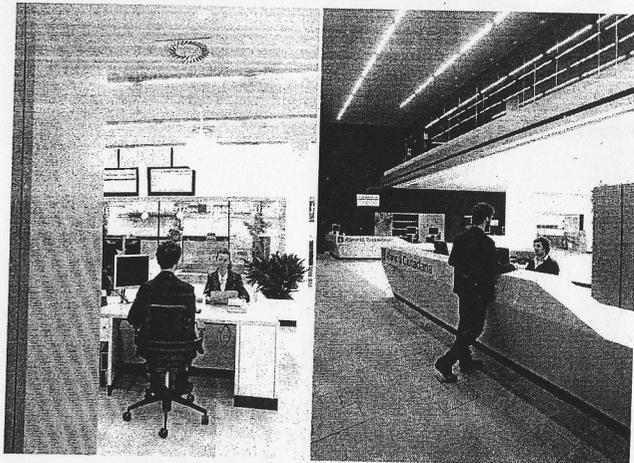
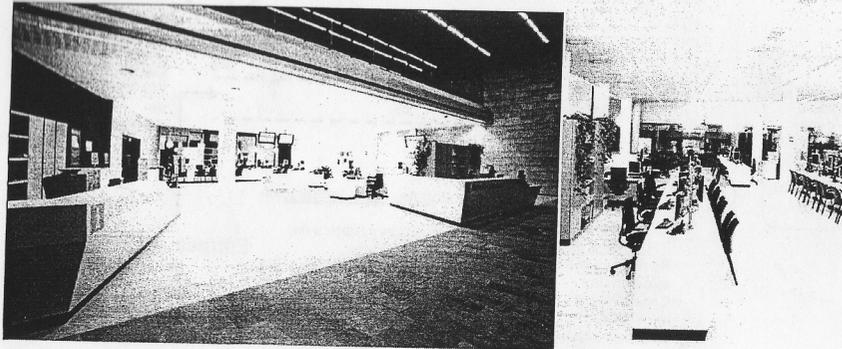
# **ANEXO 2**

## ÁREA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO



Fuente: Sistema de Atención y participación ciudadana, Gobierno Federal de México. Septiembre 2008.

FOTOGRAFIAS ILUSTRATIVAS DE UNA ÁREA DE  
ATENCIÓN AL CIUDADANO



**BIBLIOGRAFIA**

- Kirkpatrick, D.** Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000
- Pain A.** Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Alles, Martha Alicia,** *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* Granica, 2000
- Biasca, Rodolfo;** (1998). *Change Management. Renovación intencional. Cambio certero para mejorar resultados.* Ediciones Macchi, Buenos Aires
- Blake, Oscar .** "La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones" Ediciones E.P.S.O. 1987
- Chiavenato, Idalberto.** (1998). "Administración de Recursos Humanos". Segunda edición. Santafé de Bogotá: Ed: McGraw – Hill
- Davis, Keith y John W. Newstrom.** *El comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional.* 8va. Edición. México, McGraw-Hill, 1991
- Druker, Peter,** "Administración en Tiempos de Grandes Oportunidades", Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1996
- Gore, Ernesto,** *La Educación en la Empresa, aprendiendo en contextos organizacionales,* España, Granica, 1998.
- Ulrich, Dave,** "El futuro de la Dirección de Recursos Humanos", Barcelona, Gestión 2000, 1998.
- Jiménez, María L. y Barchino, Roberto:** "Evaluación de un modelo de evaluación de acciones formativas" [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) 2003.
- Folleto,** Gobierno Eficiente y de Calidad, Alberto Haaz D./consultoría y capacitación.
- Guía para la elaboración, ejecución y evaluación del plan de capacitación,** Proyecto de Mantenimiento Hospitalario, el Salvador, GTZ, cooperación alemana.

- <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Liderazgo%20y%20Direccion>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/2008/reg.htm>
- <http://www.change-management.org/books.htm>
- <http://www.prenhall.com/wright>
- [http://www.sitio-de-exito.com/articulos/150\\_200/169.htm](http://www.sitio-de-exito.com/articulos/150_200/169.htm)
- [WWW.canalwork.com](http://WWW.canalwork.com), Vargas J.N. evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica.
- [www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.pdf](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.pdf)
- [www.btglobalservices.com/business/ie/es/products/workforce](http://www.btglobalservices.com/business/ie/es/products/workforce)
- [www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/tecnicas\\_capacitacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/tecnicas_capacitacion.htm)
- [www.change-management.com/yellowpages.htm](http://www.change-management.com/yellowpages.htm)
- [www.ilo.org.ar](http://www.ilo.org.ar) (OIT)
- [www.adrha.org.ar/capacitacion](http://www.adrha.org.ar/capacitacion)

## A. INDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
1 Prioridades de capacitación	93
2 Planificación de la capacitación	94
3 Definición de objetivos de la capacitación	95
4 Principales modalidades de la capacitación	96
5 Programa de capacitación	97
6 Lista de verificación del evento de capacitación	99
7 Evaluación del desarrollo del evento de capacitación	102
8 Reporte de seguimiento de la capacitación	103

## B. INDICE DE GRÁFICAS

	Página
1 Sexo del personal que atiende las VAP	35
2 Tiempo de laborar para la Institución	36
3 Tiempo de laborar en las VAP	37
4 Nivel académico del personal de las VAP	38
5 Opinión de los empleados de las VAP sobre el área de trabajo para atender a los ciudadanos	39
6 Iluminación y ventilación en las VAP	40
7 Opinión sobre el mobiliario de las VAP	41
8 Opinión sobre el equipo de oficina y tecnológico de que disponen las VAP	42
9 Última capacitación recibida en la institución	43
10 Habilidad de capacitadores para transmitir Conocimientos	44
11 Metodología de la capacitación utilizada en las capacitaciones	45
12 Evaluación de conocimientos adquiridos en la Capacitación	46
13 Aplicación en el puesto de trabajo de lo aprendido en la capacitación	47
14 Monitoreo de la aplicabilidad en el puesto de trabajo de lo aprendido en la capacitación	48
15 Mejora en competencias luego de la capacitación	49
16 ¿Cómo considera que se podría brindar un mejor Servicio?	50
17 ¿Poseen una guía de atención al público?	51
18 ¿Saben algo sobre el clima organizacional?	52
19 ¿Pueden describir la cultura organizacional?	53