



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

iarna
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

CONSULTORÍA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES

**Bajo contrato con:
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente – IARNA
Universidad Rafael Landívar**

MANUAL DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PLANIFICACIÓN FORMATIVA

Lic. Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

Guatemala, 30 de agosto de 2011

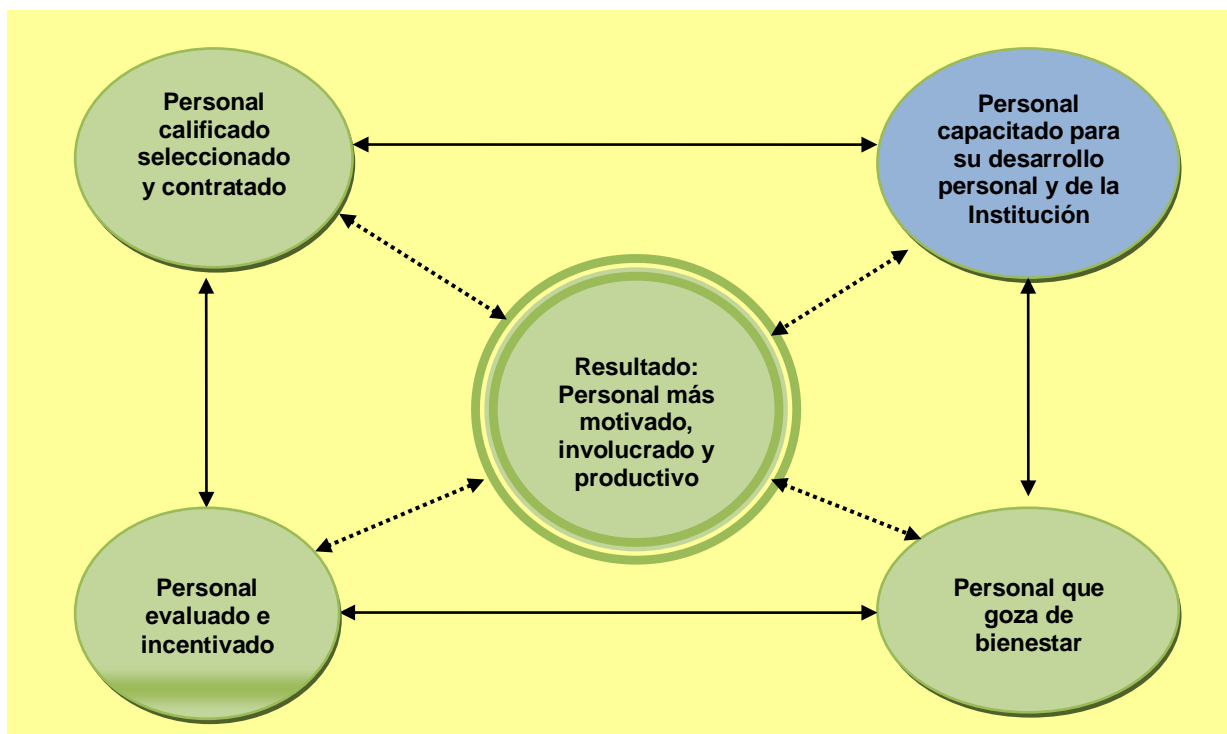
ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL DNC	3
2.1 A partir de la identificación de brechas	4
2.2 A partir de los resultados de la evaluación del desempeño	4
2.3 A partir de la apreciación directa de las personas	5
3. OBJETIVOS DEL DNC	6
3.1 Diagnóstico transversal de base - línea de base	6
3.2 Detección de necesidades en forma periódica	6
3.3 Detección de necesidades particulares	6
4. INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL DNC	7
5. INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN FORMATIVA DEL RECURSO HUMANO	15

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual apoya uno de los componentes de la gestión de recursos humanos, la planificación formativa del personal.

Para asegurar la gestión de recurso humano en el INAB con enfoque de gestión por competencias laborales, la misma debe ser integral. En ese sentido, la Política de Desarrollo del Recurso Humano de la Institución se ha fundamentado en dicho enfoque integral y que se ve reflejado en el siguiente diagrama:



Asimismo, es suficientemente amplio como para realizar la detección de necesidades, cuando sea requerido, a partir de los procesos clave de la Institución, de evaluaciones de desempeño o como resultado de análisis de clima organizacional.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL DNC

La información para determinar las necesidades de capacitación puede obtenerse de tres fuentes principales:

2.1 A partir de la identificación de brechas

Entre el perfil requerido contenido en el Manual de Puestos y el perfil real identificado a través del proceso de evaluación (Matriz de Evaluación de Competencias).

En este proceso se hace una comparación entre la lista de competencias definidas en el perfil del puesto y las identificadas en la persona evaluada. Esta identificación debe establecerse desde el proceso de selección para determinar si la persona llena los requisitos para ser contratada y luego, si puede desarrollar competencias y otros requisitos por medio del proceso de inducción y programas de entrenamiento. Más adelante, durante la evaluación del desempeño, la comparación permite verificar el grado de avance de la persona después de la inducción y los entrenamientos recibidos.

Cuadro 1. Identificación de brechas del perfil

ÁREA DEL PERFIL	(A) Requerimiento del Perfil	(B) Hallazgos identificados	(C) Brecha (C= B – A)
Competencias			
Educación			
Experiencia			

2.2 A partir de los resultados de la evaluación del desempeño

A través de instrumentos específicos se evalúan los indicadores clave de desempeño y/o competencias descritos en el perfil laboral y la descripción del puesto. El presente modelo propone una valoración en escala de 1 a 5 puntos:

- 1) Insatisfactorio
- 2) Mejorable
- 3) Satisfactorio
- 4) Notable y
- 5) Óptimo

Y el registro de los indicadores que hayan tenido un puntaje de 1 ó 2 puntos, como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación.

Son valiosos los comentarios adicionales que puedan servir para interpretar tales resultados o identificar causas ajenas a las competencias de la persona, tales como períodos de enfermedad, suspensión de actividades de la organización por causas diversas, desviación de la atención del personal a proyectos adicionales o mala distribución de las cargas de trabajo.

Cuadro 2. Evaluación de indicadores clave de desempeño

Indicadores de desempeño/Competencia	Aspectos calificados con 1 ó 2¹	Necesidades de capacitación
Indicador 1		
Indicador 2		
Indicador 3		
Indicador 4		
Indicador 5		

2.3 A partir de la apreciación directa de las personas

Por medio de entrevistas y cuestionarios autoaplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los miembros de la unidad y uso del tiempo.

También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño personal y de la unidad. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter:

- General: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal.
- Específica: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.
- Interna: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución.
- Externa: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución.

Cuadro 3. Apreciación directa de las personas

Aspectos	Aspectos calificados con 1 ó 2	Necesidades de capacitación
Conocimiento de la institución		
Conocimiento del puesto		
Aptitud para el puesto		
Cumplimiento de objetivos y metas		
Calidad del trabajo		
Actitud personal hacia su trabajo		
Relación con los miembros de la Unidad		
Uso del tiempo		

¹ Los valores 1 y 2 equivalen a bajo y muy bajo

Temas de capacitación interna				
Generales	Unidad	Específicos	Puesto	Unidad

Temas de capacitación externa				
Generales	Unidad	Específicos	Puesto	Unidad

3. OBJETIVOS DEL DNC

Los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación tienen como objetivo principal planificar los procesos de formación del recurso humano basado en información objetiva, confiable y oportuna que permita responder de manera eficaz, por medio de procesos sistematizados de aprendizaje, a necesidades reales respecto a la capacidad del personal para cumplir la Misión de la organización y lograr las metas trazadas.

Por su temporalidad, pueden realizarse en diversos momentos y con propósitos particulares:

3.1 Diagnóstico transversal de base - línea de base

Para la planificación de un Programa de Formación y Desarrollo de Recurso Humano general para todo el personal de la Institución, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. Participan todos los miembros del personal de todos los niveles.

3.2 Detección de necesidades en forma periódica

Se realiza en el marco de un proceso de monitoreo y evaluación del Programa de Formación y Desarrollo. Participa todo el personal.

3.3 Detección de necesidades particulares

Se realiza a requerimiento, por implementación de proyectos específicos o por la implementación de innovaciones tecnológicas o metodológicas a nivel de Unidad o de Institución.

Para las tres modalidades el proceso a seguir consta de los siguientes pasos:

1. Identificación del perfil real.

2. Cotejo de perfiles requeridos contra perfiles reales identificados, identificación de brechas y determinación de necesidades de capacitación.
3. Consolidación de temas de capacitación propuestos durante el DNC en el marco de la Planificación Formativa.

4. INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL DNC

- 4.1 Matriz de evaluación de competencias (DNC-01), en anexo.
- 4.2 Instrumento para el cotejo de perfiles requeridos contra perfiles reales identificados en el recurso humano, la identificación de brechas y la determinación de necesidades de capacitación (DNC-02).
- 4.3 Instrumento para consolidación de temas de capacitación propuestos durante el DNC (DNC-03).
- 4.4 Instrumento para consolidación de temas de capacitación a partir de talleres participativos (DNC-03B)

INSTRUMENTO DNC-01

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DETERMINACIÓN DE BRECHA

Colaborador	Puesto	Habilidades Básicas						Habilidades Genéricas																Específicas		Educación Formal	Experiencia	Observaciones									
		Comunicación Eficaz	Evaluación	Redacción	Evaluación	Adaptación - Flexibilidad	Evaluación	Capacidad de Planificación y Organización	Evaluación	Innovación y Creatividad	Evaluación	Perseverancia en la Consecución de Objetivos	Evaluación	Orientación a los resultados con Calidad	Evaluación	Orientación al cliente interno y externo	Evaluación	Responsabilidad	Evaluación	Trabajo en Equipo	Evaluación	Influencia y Negociación	Evaluación	Visión Estratégica	Evaluación				Liderazgo	Evaluación	Conducción de Personas	Evaluación	Dirección de equipos de trabajo	Evaluación	Crediticia Técnica	Evaluación	
NIVEL BÁSICO 1																																					
Nombre	Nombre del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
Nombre	Nombre del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Nombre	Nombre del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
NIVEL MEDIO 2																																					
Nombre	Nombre del puesto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
Nombre	Nombre del puesto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
Nombre	Nombre del puesto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
NIVEL MEDIO 3																																					
Nombre	Nombre del puesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
Nombre	Nombre del puesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
Nombre	Nombre del puesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
NIVEL AVANZADO 4																																					
Nombre	Nombre del puesto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
Nombre	Nombre del puesto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
Nombre	Nombre del puesto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					

Las competencias marcadas en gris no aplican para esos niveles.

INSTRUMENTO DNC-02
COTEJO DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL IDENTIFICADO
IDENTIFICACIONES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: organizar la información recopilada con el instrumento DNC-01.

Consta de 5 secciones que se corresponden con las 5 secciones del instrumento DNC-01: 1. Competencias (conocimientos, habilidades y actitudes); 2. Educación y 3. Experiencia; 4. Indicadores clave de desempeño; 5. Apreciación de las personas.

- Secciones 1 a 3:

- En las columnas “A” Requerimientos del perfil y “B” Hallazgos identificados, traslade la información registrada en las secciones 1, 2 y 3 del Instrumento DNC-01. Deberá observar cuáles se repiten en ambas columnas
- En la columna “C” Brecha, anote todos los requerimientos que aparecieron en la columna “A” y que no se repitieron en la columna “B”.

- Secciones 4 y 5:

- En la columna “Aspectos calificados con 1 ó 2” anote los aspectos que en la sección correspondiente del instrumento DNC-01 obtuvieron tales puntuaciones.
- En la columna “Necesidades de capacitación” anote los temas generales o específicos de capacitación que contribuirán a tales áreas obtengan puntuaciones superiores en la siguiente evaluación del desempeño.

INSTRUMENTO	COTEJO DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL IDENTIFICADO - IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS
Código	DNC-02

ÁREA	(A) Requerimiento del perfil	(B) Hallazgos identificados	(C) Brecha (C= B – A)
1. Competencias			
	1.1.		
	1.2.		
	1.3.		
	1.4.		
	1.5.		
2. Educación			
	2.1.		
	2.2.		
	2.3.		
	2.4.		
	2.5.		
3. Experiencia			
	3.1.		
	3.2.		
	3.3.		
	3.4.		
	3.5.		

ÁREA	Aspectos calificados con 1 ó 2	Necesidades de capacitación
4. Indicadores clave de desempeño		
	4.1.	
	4.2.	
	4.3.	
	4.4.	
	4.5.	
5. Apreciación de la persona		
	5.1.	
	5.2.	
	5.3.	
	5.4.	
	5.5.	

INSTRUMENTO DNC-03
CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS DURANTE EL DNC
INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: consolidar los temas de capacitación propuestos en las secciones 5.3. y 5.4. del instrumento DNC-01.

- Sección 1: Temas de capacitación interna
- Columna 1.1. “Generales”, anote los temas de capacitación interna propuestos para dicha categoría en la sección 5.3. del DNC-01. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables al personal de toda la Unidad y eventualmente de toda la Institución.
- Columna 1.2. “Específicos”, anote los temas de capacitación interna propuestos para dicha categoría en la sección 5.3. del DNC-01. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables a un puesto o persona en particular.
- Debe anotar el nombre del puesto o de la persona a la par del tema.
- Si el puesto tiene más de una plaza y la necesidad de capacitación es un número menor de personas respecto al total de plazas de dicho puesto, anote el nombre de la persona o las personas y del puesto; en caso de que todas las personas que ocupan el puesto requieran la misma capacitación, anote el número de personas y el puesto.

- Sección 2. Temas de capacitación externa.
- Columna 2.1. “Generales”, anote los temas de capacitación externa propuestos para dicha categoría en la sección 5.3. del DNC-01. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables al personal de toda la Unidad y eventualmente de toda la Institución.
- Columna 2.2. “Específicos”, anote los temas de capacitación externa propuestos para dicha categoría en la sección 5.3. del DNC-01. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables a un puesto o persona en particular.
- Debe anotar el nombre del puesto o de la persona a la par del tema.
- Si el puesto tiene más de una plaza y la necesidad de capacitación es un número menor de personas respecto al total de plazas de dicho puesto, anote el nombre de la persona o las personas y del puesto; en caso de que todas las personas que ocupan el puesto requieran la misma capacitación, anote el número de personas y el puesto.

INSTRUMENTO	CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS DURANTE EL DNC
Código	DNC-03

Nombre de la Unidad:			
1. Temas de capacitación interna			
1.1. Generales	1.2. Específicos	Persona	Puesto

2. Temas de capacitación externa			
2.1. Generales	2.2. Específicos	Puesto	Unidad

INSTRUMENTO DNC-03B
CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE TALLERES
PARTICIPATIVOS

INSTRUCTIVO

Objetivo del Instrumento: Servir como apoyo para realizar una reunión de trabajo o taller para la detección de necesidades de capacitación, en donde los supervisores, jefes de unidad, jefes de departamento y actores involucrados deben estar representados.

- Se recomienda que el número de asistentes no supere a las 8 personas.
- El tiempo estimado de la actividad, debe calcularse de 2 a 3 horas.
- El taller debe estar moderado por el Jefe de Recursos Humanos o el Encargado de Capacitación de la Institución o por un consultor externo especialmente contratado para este fin.
- El primer paso deberá ser completar la "Ficha para realizar el DNC", en la cual se define el nivel de análisis y quiénes integran el equipo evaluador.
- Seguidamente se identificará la fuente de información de donde provienen las brechas identificadas.
- Luego se pide a los integrantes del equipo que anoten en el formato establecido las necesidades de mejoramiento que perciben en el área de análisis. El moderador hace una lista de las necesidades de mejoramiento del desempeño apreciadas por los participantes en el nivel estudiado.
- Una vez efectuado un listado exhaustivo, el moderador conduce un trabajo de agrupamiento de las menciones, a fin de reducir la lista. Sobre la lista reducida, se buscan consensos con el propósito de determinar las necesidades más relevantes.
- Finalmente, se pasa a la aplicación del instrumento DNC-03, en el cual se hace la consolidación de temas de capacitación propuestos.

INSTRUMENTO	CONSOLIDACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE TALLER PARTICIPATIVO
Código	DNC-03B

1. FICHA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Alcance – Nivel de análisis			
Institucional		Puesto de Trabajo	
Proceso		Grupo de Trabajo	
Área		Persona en Particular	

2. EQUIPO

Integrantes:

3. FUENTE DE INFORMACIÓN – DNC-01/DNC-02

Fuente de Información	X
1. Brechas entre el perfil requerido y el perfil real identificado	
2. Evaluación del desempeño	
3. Apreciación de la persona	

4. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

1. Ejercicio Individual

Necesidades Identificadas por Cada Miembro del Equipo
1.
2.
3.
4.
5.

2. Ejercicio Consensuado

Orden	Necesidad Identificada	Ponderación Importancia
1.		5
2.		4
3.		3
4.		2
5.		1

3. Consolidación de Temas de Capacitación propuestos durante el Taller de DNC

Pasar a la aplicación del Instrumento DNC-03.

5. INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN FORMATIVA DEL RECURSO HUMANO

- 1.1 Instrumento para la programación de actividades de capacitación sobre la base de los resultados del DNC (CAP-01)².
- 1.2 Instrumento para la descripción de actividades de capacitación (CAP-02).
- 1.3 Instrumento para el monitoreo de la ejecución del programa de capacitación (CAP-03).
- 1.4 Instrumento para evaluación de actividades y eventos de capacitación (CAP-04).
- 1.5 Instrumento para evaluación de la efectividad de la capacitación (CAP-05).

² FD = Formación y Desarrollo

INSTRUMENTO CAP-01
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: programar las actividades de capacitación identificadas en el DNC y facilitar los procesos logísticos y administrativos para su oportuno desarrollo.

- Tomando como fuente de información el instrumento DNC-03, determine según el proceso establecido en la Institución para la Planificación de la Formación, los temas de capacitación que se programarán para un período determinado y su secuencia en la programación.
- Después de completar el proceso de Planificación de la Formación, complete la información requerida para cada casilla.

Quando la Institución contrate los servicios de Facilitadores, deberá:

- a. Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.
- b. Confirmar el local en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, coffee-break contratados.
- c. Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con Vo.Bo. del Gerente de Departamento del participante, y el empleado firmará de acuse de recibo. (cc. Expediente personal)
- d. Chequear personalmente por lo menos 1 hora antes de que inicie la capacitación, el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador. (proyector de acetatos, cañonera, computadora, pizarra, rotafolio con hojas, marcadores, etc.)
- e. Si procede, reproducir el material para participantes y entregarlo a facilitador antes del evento.
- f. Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

Quando la Institución contrate los servicios de Capacitación completos (Facilitador, Lugar, Equipo de Apoyo)

- a. Confirmar con anticipación con la Institución, lugar y facilitador en el horario y fecha convenidos, así como todos los detalles contratados.
- b. Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con Vo.Bo. del Gerente de Departamento del participante, y el empleado firmará de acuse de recibo. (cc. Expediente personal)
- c. Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

INSTRUMENTO	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
Código	CAP-01

Período del (día / mes / año) al (día / mes / año)

Tema de capacitación	Participantes (Nombre del Puesto o Unidad)	Número de participantes	Fecha programada	Lugar	Facilitador(a)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

INSTRUMENTO CAP-02
DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Tener información detallada de cada actividad de capacitación para facilitar los procesos de monitoreo y evaluación de la Planificación de la Formación.

- Complete los datos solicitados de la actividad de capacitación.
- Use un formato por actividad o evento de capacitación.
- Se define actividad o evento de capacitación a un proceso completo con el mismo objetivo y temas de desarrollo, sin importar su duración (horas, días, semanas, meses), su frecuencia (diario, semanal, quincenal) o su modalidad (charla, taller, cursillo, diplomado, presencial, a distancia, etc.)

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
Código	CAP-02

Nombre de la capacitación					
Objetivo general					
Modalidad	_____ Conferencia	_____ Cursillo	_____ Taller / Seminario	_____ Diplomado	Otro:
Fecha de inicio	Fecha de finalización	Jornada (media/completa)	Frecuencia (diaria, semanal)	Duración total (días / semanas / meses)	Tiempo efectivo de duración (horas)

Facilitador (Persona, empresa o firma)	Interno	Externo

Participantes		
Unidad	Puesto	Nombre de los participantes
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
Número total de participantes		

INSTRUMENTO CAP-03
MONITOREO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN
INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Llevar un registro escrito y ordenado que indique el cumplimiento del programa de capacitaciones para los períodos determinados en los instrumentos CAP-01.

- Deberá copiar los mismos datos que se anoten en el Instrumento CAP-01 y en el mismo orden, excepto el nombre del facilitador.
- El período debe coincidir exactamente con el período anotado en el CAP-01 en la línea “Período del ___ al ___”.
- Utilizará este instrumento en para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.
- En la columna “se ejecutó” deberá anotar la palabra “sí” cuando la actividad se haya realizado, no importa si se realizó en una fecha diferente a la programada. Anotará la palabra “no” si la capacitación no se realizó en la fecha programada y no se reprogramó para el período indicado en la línea “Período del ___ al ___”.
- En la columna “fecha de ejecución” anotará la fecha real de ejecución, ya sea que el evento se haya realizado en la misma fecha que aparece en la columna “fecha programada” o que se haya realizado en una fecha diferente, pero en el mismo período registrado en la línea “Período del ___ al ___”.

INSTRUMENTO	MONITOREO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN
Código	CAP-03

Período del (día / mes / año) al (día / mes / año)

Tema de capacitación	Objetivo general de la capacitación	Participantes (Nombre del Puesto o Unidad)	Fecha programada	Se ejecutó (Sí - No)	Fecha de ejecución
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

INSTRUMENTO CAP-04
EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN
INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Evaluar la calidad metodológica, y los aspectos de organización de las actividades de capacitación.

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al final de la actividad.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).

INSTRUMENTO	EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN
Código	CAP-04

Nombre de la capacitación			
Objetivo general			
Fecha de inicio			
Fecha de finalización			
Modalidad	_____ Conferencia	_____ Cursillo	_____ Taller / Seminario
	_____ Diplomado	Otro:	
Facilitador(a)			

Instrucciones: Marque una "X" en la casilla que mejor expresa su opinión, de acuerdo con los siguientes parámetros:

Puntuación	Significa	Puntuación	Significa
1	Excelente	1	Mucho
2	Muy bueno	2	Suficiente
3	Bueno	3	Poco
4	Necesita mejorar	4	Muy poco
5	Deficiente	5	Nada

Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
1. Cumplimiento de objetivos					
2. Eficacia de la metodología					
3. Dominio del tema por parte de los facilitadores					
4. Pertinencia de los materiales					
5. Pertinencia de horario					
6. Puntualidad en el desarrollo del programa					
7. Pertinencia de la duración					
8. Pertinencia del lugar					
9. Utilidad de la capacitación para su trabajo					
10. Llenó sus expectativas					

Comentarios:

INSTRUMENTO CAP-05
EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN
INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Evaluar la efectividad de la capacitación impartida

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al terminar el período establecido para determinar si la capacitación generó cambios en el desempeño de la persona capacitada.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).

INSTRUMENTO	EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN
--------------------	--

Código	CAP-05
---------------	--------

Nombre:	Fecha:
Horario:	Puesto:
Jefe Inmediato:	Área:

DATOS DE LA CAPACITACIÓN TOMADA

Curso/ taller	
Proveedor	
Lugar	
Fecha	
Horario	

EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Descripción	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1. Se cumplió con el objetivo				
2. Los conocimientos teóricos adquiridos				
3. La aplicación de los conocimientos en campo				
4. Mejoró la ejecución de su trabajo				
5. Mejoró su productividad				

Efectividad Medible:

25%

50%

75%

100%

Observaciones (¿Por qué?)

Acción Correctiva (En caso de tener efectividad menor del 75%):