

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 <u>Edición 03</u>
	<u>Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales</u>	1 de 9

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos que se aplican en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –Intecap- para la estandarización y mejora de las competencias del personal permanente y proveedores de servicios técnicos y profesionales.

2. ALCANCE

Aplica para el desarrollo de las acciones de capacitación del personal y proveedores de servicios técnicos y profesionales, de unidades operativas y administrativas de la institución.

3. RESPONSABILIDAD

Los responsables de la ejecución del proceso son: Jefe de División de Recursos Humanos y Jefe de Departamento de Bienestar, Capacitación y Desarrollo; Jefaturas de División, Jefaturas de Departamento Técnico Pedagógico, Jefaturas de Unidades Administrativas y Jefaturas de Unidades Operativas.

4. DEFINICIONES

Beca: aporte económico que se otorga al personal seleccionado para programas de formación continua, actualización, especialización, y certificación con el objetivo de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o destrezas del becario.

Capacitación: acción de complementar, actualizar o desarrollar competencias, orientadas a mejorar los conocimientos y las habilidades de las personas.

Competencia Laboral: aptitud para aplicar conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes, para desarrollar satisfactoriamente las funciones requeridas en el puesto de trabajo.

Detección de Necesidades de Capacitación: Es el proceso de análisis que se enfoca en determinar las necesidades de capacitación del personal y proveedores de servicios de la Institución, considerando tanto los requerimientos actuales como futuros; oportunidades de mejora; implementación de nuevas tecnologías, identificación de los conocimientos y habilidades requeridas, así como metodologías o estrategias que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Evaluación de la Capacitación: de acuerdo al modelo Kirkpatrick implica medir la reacción de los participantes, el aprendizaje alcanzado, el comportamiento en el lugar de trabajo y los resultados para determinar el logro de los objetivos de la capacitación.

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 <u>Edición 03</u>
	<u>Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales</u>	2 de 9

Facilitador: Instructor u organización que planifica, organiza, desarrolla y evalúa el proceso de enseñanza-aprendizaje de un grupo de participantes.

Programa de Capacitación: conjunto de acciones de capacitación planificadas de forma detallada y cronológica.

5. DESCRIPCIÓN

5.1. Determinación de las necesidades de capacitación

Para establecer las necesidades presentes o futuras de capacitación se utilizarán criterios que permitan atender de forma efectiva los requerimientos y necesidades del personal de la Institución. Los criterios se dividen en prospectivos y retrospectivos.

Los criterios prospectivos son aquellos que permiten anticiparse a requerimientos futuros. Los criterios retrospectivos son los que se determinan como resultado de las necesidades de capacitación que se relacionan con productividad o brechas del personal.

5.1.1. Métodos para elaborar la detección de necesidades de capacitación

Los métodos para realizar la detección de necesidades de capacitación pueden variar según el contexto y los objetivos estratégicos de la Institución, los cuales permitirán obtener una imagen completa de las necesidades de los colaboradores y así desarrollar programas de capacitación efectivos. Algunos métodos que se utilizarán son los siguientes:

Método	Aplicaciones
DNC Puesto - Persona	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
DNC Basado en problemas	Este método se utiliza cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un tiempo corto de tiempo. A mediano plazo debe evitarse que se convierta en una práctica rutinaria.
DNC Basado en el desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC con base en Multi-habilidades	Se aplica cuando se ha rebasado la organización tradicional y se tiene un enfoque en procesos. Debe existir la definición clara de las competencias individuales y de los resultados globales.

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 <u>Edición 03</u>
	<u>Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales</u>	3 de 9

5.1.2. Fuentes de la detección de necesidades de capacitación

Para determinar las acciones de capacitación necesarias para lograr la competencia del personal se consideran las siguientes fuentes:

- Plan Estratégico Institucional.
- Resultados del proceso de la evaluación del desempeño.
- Resultados del estudio de clima organizacional.
- Plan Operativo Anual del Intecap.
- Información relacionada al diseño de nueva oferta formativa.
- Entrevistas, encuestas u observación realizadas a través de instrumentos propios del Departamento de Bienestar, Capacitación y Desarrollo.
- Solicitudes de la alta dirección y las jefaturas.
- Resultados de supervisión, auditorías o medición de satisfacción del cliente.
- Brechas de competencia laboral.
- Referentes de las competencias WorldSkills.
- Estudios de mercados laborales, estudios prospectivos.

5.2. Determinación del impacto de la capacitación

Para determinar el indicador de impacto, el consultor revisará el objetivo establecido para la capacitación, dependiendo de este objetivo determinará el nivel de impacto que será aplicado, posteriormente integrará los resultados de las evaluaciones que correspondan a ese nivel.

El modelo seleccionado para la medición de la capacitación corresponde al establecido por Kirckpatrick, el cual proporciona una evaluación integral y estructurada de la efectividad de los programas de formación a través de sus niveles. Con este modelo se tendrá un indicador de impacto de todos los eventos sin importar su duración o modalidad, ya que las evaluaciones que determinarán el impacto dependerán del objetivo de la capacitación.

5.2.1 Determinación del nivel de impacto

Objetivo de la capacitación	Nivel	Tipo de evaluación	Resultado de la evaluación
Informar o actualizar en temas relacionados al puesto o bienestar personal	Primero	Reacción	100%
Adquirir o reforzar conocimientos	Segundo	Reacción Aprendizaje	30% 70%

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 <u>Edición 03</u>
	<u>Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales</u>	4 de 9

Objetivo de la capacitación	Nivel	Tipo de evaluación	Resultado de la evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar o mejorar una habilidad, o destreza. Formar nuevas competencias estratégicas del puesto de trabajo Desarrollar las competencias para planificar, estructurar o ejecutar proyectos formativos o productivos, Desarrollar competencias o adquirir conocimientos a través de una Beca de estudios local o en el exterior. 	Tercero	Reacción Aprendizaje Aplicación y Resultado	20% 30% 50%

5.2.2 Descripción de los tipos de evaluación

Evaluación de reacción

Valoración para identificar el nivel de satisfacción de los participantes de la capacitación o actividad desarrollada. Esta evaluación la completa el participante luego de finalizar el evento y se realiza a todas las capacitaciones. Las herramientas y métodos de evaluación pueden ser:

- Formularios de retroalimentación basados en la reacción personal de la experiencia de la capacitación
- Encuestas o cuestionarios posteriores a la capacitación
- Informes o correos enviados posteriormente por los asistentes

Evaluación de aprendizaje

Valoración del nivel de conocimientos producto de la experiencia de aprendizaje. El consultor del proceso de capacitación definirá previo al inicio de la misma, si se realizará este tipo de evaluación y la misma debe estar vinculada a los objetivos de aprendizaje y será realizada por el facilitador o empresa que imparte el evento. Las herramientas y métodos de evaluación pueden ser:

- Evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas
- Evaluaciones de desempeño o habilidades
- Entrevistas

Evaluación de aplicación y resultado

Valoración del grado en que el participante aplica los conocimientos o habilidades adquiridas en un programa de capacitación, en sus funciones diarias dentro de un área específica de trabajo y cómo este resultado impacta en el desempeño laboral, eficiencia, productividad y calidad institucional. Este tipo de evaluación será completada por el jefe inmediato de la

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 <u>Edición 03</u>
	<u>Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales</u>	5 de 9

persona capacitada, y se enfoca en medir como los participantes aplican lo aprendido en su puesto de trabajo y mejoran su productividad, desempeño o rendimiento individual, y cómo este resultado obtenido impacta en su área de trabajo y en los objetivos Institucionales. La herramienta o método de medición será seleccionada por el consultor responsable del evento según la naturaleza del mismo. Algunas de las herramientas que pueden ser utilizadas son:

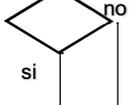
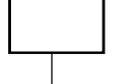
- Formularios dirigidos para medir el nivel de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas: Los jefes inmediatos proporcionarán información sobre los cambios observados a nivel individual en relación a mejoras en la productividad y eficiencia demostrada por los participantes que finalizaron la capacitación, esta evaluación será realizada tres meses después de finalizado el evento. así también busca determinar cómo han aplicado de manera efectiva los conocimientos, habilidades y actitudes en su entorno de trabajo o en situaciones relevantes, y cómo estos cambios han impactado en los objetivos institucionales.
- Proyectos propuestos o implementados como resultado de la capacitación recibida: Evaluar la efectividad y pertinencia de los proyectos propuestos como resultado de la capacitación recibida, así como el impacto de la implementación de los mismos a nivel institucional. Con esta evaluación también se busca medir el apoyo institucional, las oportunidades para aplicar el aprendizaje y las posibles barreras que existen para la implementación de estas propuestas. Los proyectos podrán ser evaluados de acuerdo al alcance y tiempo establecido para el mismo.
- Efectos multiplicadores a través de capacitaciones impartidas. El objetivo del efecto multiplicador es que más personas puedan tener acceso a los contenidos, experiencias y habilidades adquiridas por el participante en un evento de capacitación interna o externa, y que lo aprendido por el participante sea transferido a través de una capacitación considerando el entorno particular, condiciones del país y de la Institución. La realización del efecto multiplicador no puede ser mayor a un año luego de haber finalizada la capacitación.
- Creación, revisión o actualización de la oferta formativa. Para esta acción se determinará el alcance y el tiempo de acuerdo a requerimientos por parte de División Técnica, quienes enviarán el resultado al finalizar la actividad.
- Asesoría para la compra de equipamiento. El objetivo de esta acción es que el participante de una beca del exterior, brinde opinión técnica en relación a equipos o herramientas que la Institución tenga previsto adquirir. La recepción de la opinión técnica será confirmada por la Unidad de Equipamiento en un tiempo no mayor de seis meses.

Proceso de Desarrollo de Capacitación del Personal y proveedores de servicios técnicos o profesionales

No.	Actividad	Diagrama	Responsable	Documento consultado	Documento generado	Descripción
	INICIO					
1	Realizar la identificación de necesidades de capacitación		JDC, CO	1		Consultor aplica la detección de necesidades de capacitación DNC
2	Identificar e integrar las competencias a desarrollar		JDC, CO	1	2	Consultor analiza, prioriza e integra la información de las fuentes de detección de necesidades de capacitación DNC
3	Revisar las acciones de capacitación propuestas		JDH, JDC, Comité, CO	2	2	JDH y el comité o equipo técnico (nombrado por alta dirección) revisan las acciones de capacitación en las áreas de intervención
4	Elaborar el plan de capacitación anual		JDC, CO	2	3	Elaboran el plan de capacitación, considerando las sugerencias del equipo técnico
5	¿Se aprueba el plan capacitación?		JDH, JDC, Comité, CO	3	3	JDH y comité técnico aprueban la propuesta del plan de capacitación
6	Realizar los cambios requeridos		JDC, CO	3	3	Se realizan los cambios requeridos
7	¿Se aprueba el plan capacitación?		JDH, JD	3		DH presenta el Plan de Capacitación a Junta Directiva para solicitar aprobación y sugerencias de mejora
8	Realizar ajustes al plan anual de capacitación		JDC, CO	3	3	Se analizan y se realizan los cambios requeridos. En caso de ser solicitado por Junta Directiva se presentan nuevamente para aprobación
9	Programar las capacitaciones según áreas o enfoques		CO	3	6	El consultor realiza una distribución anual de las capacitaciones (técnicas, metodológicas, administrativas, EFI, entre otras)
10	¿Se aprueba la programación de capacitaciones?		JDH, JDC	6	6	Jefaturas aprueban la distribución anual de las capacitaciones (técnicas, metodológicas, administrativas, EFI, entre otras)
	1					

	1					
11	Diseño de la capacitación	SI	CO, F,E	6	10	El consultor a) Diseña la capacitación en coordinación con el facilitador o experto(s), b) Requiere al facilitador externo o empresa el diseño de la capacitación o c) Analiza las ofertas de cursos abiertos
12	¿Se aprueba el diseño de la capacitación?	no	JDH, JDC	10	10	Jefaturas aprueban los contenidos de los temas, la modalidad, duración y los tipos de evaluación de la capacitación, para asegurar que la capacitación responda a los objetivos propuestos
13	Desarrollo de la capacitación	si	CO, F	7,8	5	El consultor de DC contrata/designa al facilitador de la capacitación, realiza la convocatoria/designación de los participantes e informa a Jefaturas inmediatas. Registra la convocatoria en el sistema interno con fechas, horario, duración y nivel de evaluación a aplicar. El facilitador desarrolla la capacitación, confirma y registra la asistencia en formato físico o digital de los participantes que finalizan la misma
14	Verificación del personal ausente		CO, JDD, JDG	5	8,9	El consultor revisa la asistencia del personal convocado, y verifica si las ausencias cuentan con justificaciones previas, en caso no existieran procede a solicitar las mismas a la Jefatura inmediata de la persona que faltó. El consultor con el visto bueno de la Jefatura DC, envía la nota del incumplimiento a la Jefatura del Departamento de Administración de Personal para lo que proceda
15	Evaluación de impacto de la capacitación		CO, F	7,8	4	El Consultor y/o facilitador aplica e integra los resultados de la evaluación de la capacitación, según lo establecido en el indicador de impacto, registra en el sistema los participantes que finalizaron la capacitación y genera el informe de evaluación de la capacitación
	2					

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 Edición 03
	Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales	8 de 9

	2					
16	¿La capacitación cumplió los objetivos establecidos?		JDC, CO	4	4	La Jefatura del DC y el Consultor realizan el análisis de los resultados de evaluación de la capacitación. Si se cumplen los objetivos finaliza el proceso, caso contrario va al paso 17
	FIN					
17	Implementar las acciones de capacitación		JDC, CO	4	1	JDC y CO determinan los aspectos a mejorar en relación con logística, contenido, pertinencia y calidad de la capacitación, para ser considerado en la siguiente contratación del facilitador y en el siguiente plan de capacitación
18	Presentar resultados		JDH, JDC, GE	4	4	Presentan avance y resultado de impacto de las acciones del plan de capacitación a JD, previa revisión de Gerencia
	FIN					

Referencia del Diagrama de Despliegue

No.	Código	Nombre del documento
1	n/a	Fuentes de detección de necesidades de capacitación
2	n/a	Catálogo de temas
3	R.A.DH-21	Plan anual de capacitación
4	R.A.DH-22	Informe de resultados de evaluación de la capacitación
5	R.A.DH-23	Listado de Asistencia de Participantes
6	n/a	Documento en digital de programación de las capacitaciones
7	n/a	Aplicación informática para la gestión de eventos de capacitación
8	n/a	Lista de personal ausente en la capacitación
9	n/a	Nota de incumplimiento de participación en eventos de capacitación
10	n/a	Plan formación / prospecto (brochure) de capacitación / oferta de la empresa

Catálogo de Abreviaturas Utilizadas en el Diagrama

No.	Abreviaturas	Definiciones
1	DNC	Detección de Necesidades de Capacitación
2	JDC	Jefe del Departamento de Bienestar, Capacitación y Desarrollo
3	CO	Consultor del Departamento de Bienestar, Capacitación y Desarrollo
4	JDH	Jefatura de División de Recursos Humanos
5	JDD	Jefatura de Departamento que Dependen de una División
6	JDG	Jefatura de Departamento que Dependen de la Gerencia
7	F	Facilitador
8	E	Experto en el tema de capacitación
9	JD	Junta Directiva
10	GE	Gerencia

	Procedimiento de Calidad	P.A.DH-02 <u>Edición 03</u>
	<u>Capacitación de Personal Permanente y Proveedores Individuales de Servicios Técnicos y Profesionales</u>	9 de 9

11	/	0
----	---	---

6. CONTROL DE CAMBIOS

Edición	Sección documento	Cambios
03	Nombre del procedimiento	Se cambió el nombre, dado que el alcance del documento es la capacitación de personal permanente y proveedores de servicios técnicos y profesionales.
	Definiciones	Se modificó la redacción de algunas definiciones y se eliminaron las que no aplican.
	Descripción	Se agregaron las secciones de determinación de necesidades de capacitación y determinación del impacto de la capacitación. Se modificó el diagrama de flujo, indicando las etapas de la capacitación desde la detección de necesidades, hasta el análisis y mejora de las acciones realizadas. Los cambios no se subrayan dado que se modificó completamente el contenido.

Aprobado por	Fecha	Firma
Subgerencia	11-09-2024	