

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MODALIDAD PRÁCTICA DIRIGIDA

*“LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, UN ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EN  
LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA”*

Realizado por  
Christian Martínez Castro

San José, Costa Rica  
2021



**Acta #204-2021**  
**Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación**  
**Escuela de Administración Pública**

Acta de la Sesión Virtual 204-2021 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 30 de junio del 2021 a las 17:00 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Christian José Martínez Castro carné A73787.

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: Dr. Rodolfo Arce Portuguez como Presidente del Tribunal Examinador; M.Sc. Olman Villarreal Guzmán como Director del Trabajo Final de Graduación, Dra. Mayela Cubillo Mora, como asesora del Trabajo Final de Graduación, Lic. Cristiam Barquero Gamboa como asesor del Trabajo Final de Graduación y M.Sc. Víctor Garro Martínez, como docente de la Escuela de Administración Pública.

**Artículo 1.** El Presidente del Tribunal Examinador solicita a la persona sustentante mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

**Artículo 2.** El Presidente informa que el expediente de la persona sustentante contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*, que le ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

**Artículo 3.** La persona sustentante realizó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado: "La gestión pública municipal, un análisis de la capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca", en modalidad Práctica Dirigida, dentro del tiempo señalado para tales fines.

**Artículo 4.** Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

**Artículo 5.** Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

**Artículo 6.** Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación:

( X ) APROBADO – AP-

( ) NO APROBADO – NAP-





**Artículo 7.** Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y declaró a la persona sustentante como acreedor al título de Licenciado en Administración Pública.

**Artículo 8.** El Presidente del Tribunal Examinador le advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a la persona sustentante a que una vez aprobado el documento final lo coloquen en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y las personas sustentantes a las 18:49 horas.

Dr. Rodolfo Arce Portuquez  
Presidente del Tribunal

*Christian Martínez Castro*  
Christian José Martínez Castro  
Carné A73787

M.Sc. Olman Villarreal Guzmán  
Director del Trabajo Final de Graduación



Dra. Mayela Cubillo Mora  
Asesora del Trabajo Final de Graduación

Lic. Cristian Barquero Gamboa  
Asesor del Trabajo Final de Graduación

M.Sc. Victor Garro Martínez  
Docente





UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EAP Escuela de  
Administración Pública

El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que *"En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables."*

( ) Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Persona sustentante.



Al amparo de la Ley N° 6683 y sus reformas, se prohíbe la reproducción parcial o total de este trabajo sin contar con la autorización del titular de propiedad intelectual.

*“LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, UN ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EN  
LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA”*

Realizado por  
Christian Martínez Castro

## RESUMEN EJECUTIVO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
*“LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, UN ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EN  
LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA”*

Realizado por  
Christian Martínez Castro

Esta práctica tiene como fin implementar un sistema de evaluación del impacto de las capacitaciones impartidas por la municipalidad, con el fin de fortalecer el desarrollo de los funcionarios, la institución y el logro de sus metas.

Se busca analizar los resultados que tienen las capacitaciones que reciben los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca, puesto que no existe un estudio donde se constate la efectividad en el desempeño de los funcionarios que participaron de ellas, el periodo de análisis de este trabajo corresponde del año 2017 al 2019.

Un adecuado modelo de capacitación permite visualizar la inversión de los recursos, evaluar las características de las capacitaciones implementadas y los cambios que generan en el desempeño de los funcionarios para responder adecuadamente a las necesidades del cantón.

El recurso humano en las organizaciones es un factor clave en el grado de éxito de la ejecución de las tareas esenciales para el desarrollo e implementación de proyectos o prestación de servicios, se espera que los funcionarios apliquen sus habilidades y conocimientos técnicos, y logren realizar las tareas que se les asignan eficientemente.

La situación problema planteada fue:

Ausencia de indicadores e instrumentos para evaluar la eficiencia y eficacia de la capacitación recibida por los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca.

Contar con estas herramientas permitirá a la municipalidad garantizar la eficiencia y eficacia de las capacitaciones que implementa con el fin de mejorar los servicios que los funcionarios prestan a los ciudadanos

### *Objetivo General*

Generar una propuesta de indicadores e instrumentos para la evaluación del impacto de las capacitaciones en la Municipalidad de Montes de Oca, en términos de su eficiencia y eficacia para obtener la información sistematizada que verifica la eficiencia de las capacitaciones.

### *Objetivos específicos:*

1. Examinar las políticas, reglamentos y directrices que regulan la gestión de la capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca para comprender el marco legal que aplica al capacitar a sus funcionarios.
2. Identificar un modelo de evaluación de las capacitaciones que le permita al Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca tener a su disposición herramientas para la sistematización de la información y correcta evaluación.
3. Sistematizar la metodología de evaluación de las capacitaciones en la Municipalidad de Montes de Oca para validar la eficiencia y la eficacia de las capacitaciones para la prestación de servicios de los funcionarios.

La Gestión de la capacitación en el sector municipal público se destaca la importancia de la alineación de los objetivos de las capacitaciones con los objetivos de la municipalidad para el desarrollo profesional de los funcionarios y la ejecución eficiente y eficaz de las tareas, para cumplir estratégicamente los objetivos de la institución

Este proceso evaluativo de forma sistematizada es útil para los administradores para conocer la eficacia y calidad del proceso de aprendizaje, ya que se obtiene una retroalimentación efectiva y confiable, para mejorar la calidad de procesos futuros y el desarrollo profesional de los funcionarios, además contribuye a mejorar las competencias que los funcionarios necesitan para realizar sus tareas.

### *Modelo de evaluación de la capacitación: elementos fundamentales*

El modelo Kirkpatrick se basa en cuatro niveles de evaluación, el primer nivel de reacción con el que se mide la percepción y satisfacción del funcionario a la capacitación recibida, se aplica mediante una encuesta, lo cual será útil para determinar qué tan efectivo es el programa de capacitación desde la perspectiva de los funcionarios.



El segundo nivel es el de aprendizaje en el cual se evalúan los conocimientos adquiridos por los funcionarios, esto tiene como objetivo medir la asimilación de la información de las capacitaciones para aplicarla en sus puestos. Se lleva a cabo mediante pruebas cortas de diagnóstico una antes y después de la capacitación.

El tercer nivel es el de comportamiento, en este nivel se evalúa si los funcionarios aplican efectivamente en sus puestos de trabajo los conocimientos adquiridos, la medición se lleva a cabo mediante la aplicación de entrevistas o encuestas a los funcionarios, y es conveniente identificar cuáles aprendizajes de las capacitaciones son los más relevantes para lograr los cambios que se buscaban.

El cuarto nivel es el de resultados el cual evalúa el impacto que la capacitación tuvo en la organización mediante una tabla de cotejo con afirmaciones relevantes para el desarrollo de la institución y los objetivos de la capacitación, para una mejor medición de resultados es conveniente tener previamente establecidos indicadores y metas vinculados.

#### *Herramientas de evaluación del impacto de las capacitaciones*

Partiendo del modelo de evaluación Kirkpatrick se elaboraron herramientas estándar de evaluación para cada nivel, la información obtenida de estas herramientas se utilizará para responder a indicadores diseñados para determinar el impacto de la capacitación.

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| Contenido .....   | 10 |
| 1. Delimitación del tema .....  | 12 |
| 1.1. Título .....   | 12 |
| 1.2. Descripción del trabajo .....  | 12 |
| 1.2.1. Contextualización de la organización .....   | 13 |
| 1.2.2. Contexto del desarrollo de gestión municipal de la Municipalidad de Montes de Oca .....                          | 15 |
| 1.2.3. Marco normativo de la gestión municipal .....  | 17 |
| 2. Problemática .....   | 20 |
| 3. Objetivos de la práctica dirigida .....  | 23 |
| 3.1 Situación problema .....  | 23 |
| 3.1.1. Objetivo general .....   | 23 |
| 3.1.2. Objetivos específicos .....  | 24 |
| 3.2. Beneficios teórico-prácticos .....   | 24 |
| 3.2.1. Beneficios para la institución .....   | 24 |
| 3.2.2. Beneficios para el funcionario .....   | 25 |
| 3.3.3. Beneficios para las relaciones humanas .....   | 26 |
| 4. Marco de referencia teórico/conceptual .....   | 26 |
| 4.1. Proceso de capacitación .....  | 28 |
| 4.2. La evaluación del desempeño .....  | 30 |
| 5. Metodología .....  | 33 |
| 5.1. Para la ejecución de la Práctica .....   | 33 |
| 5.1.1. Enfoque de investigación .....   | 33 |
| 5.1.2. Diseño de investigación de la Práctica .....   | 33 |
| 5.1.3. Población .....  | 33 |
| 5.1.4. Instrumentos de recolección de información .....   | 34 |
| 5.1.5. Métodos y técnicas de análisis de información .....  | 34 |
| 5.2. Para la evaluación de la Práctica .....  | 34 |
| 5.2.1. Evaluación de la Práctica-Comité Asesor .....  | 34 |
| Capítulo I El rol municipal y de la gestión de las capacidades del recurso humanos: elementos teóricos relevantes ..... | 36 |
| 1.1. Caracterización acerca del rol municipal .....   | 36 |
| 1.2. Gestión de la capacitación en el sector público municipal .....  | 37 |

|   |    |
|---|----|
| 1.2.1. Modelo de gestión del talento humano: aspectos conceptuales básicos.....   | 39 |
| 1.3. Perfil de competencias fundamentales del recurso humano para el logro de eficiencia y eficacia .....   | 42 |
| Capítulo II Perfil o caracterización de un modelo de evaluación para la capacitación del recurso humano.....  | 47 |
| 2.1. Propósito de la evaluación de la capacitación .....  | 47 |
| 2.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....  | 49 |
| 2.3. Modelo de evaluación de la capacitación: elementos fundamentales.....  | 50 |
| Capítulo III Perfil real de la capacitación de la Municipalidad de Montes de Oca.....   | 61 |
| 3.1.1. Contexto actual de capacitación en la Municipalidad Montes de Oca .....  | 61 |
| 3.1.2. Capacitaciones realizadas según el informe 2017 .....  | 62 |
| 3.1.3. Capacitaciones realizadas según el informe 2018 .....  | 63 |
| 3.1.4. Capacitaciones realizadas según el informe 2019.....   | 67 |
| 3.2.1. FODA del proceso de capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca.   | 71 |
| 3.2.2. Descripción del proceso de capacitación .....  | 73 |
| Capítulo IV Propuesta de modelo de evaluación de las capacitaciones.....  | 81 |
| 4.1. Aspectos de la recolección de información .....  | 81 |
| 4.2. Proposición de herramientas para la evaluación de las capacitaciones .....   | 82 |
| 4.2.1. Proceso para el diseño de las herramientas .....   | 82 |
| 4.2.2. Herramientas para el Nivel de Reacción .....   | 83 |
| 4.2.3. Herramientas para el Nivel de Aprendizaje .....  | 84 |
| 4.2.3.1. Propuesta de pautas para el diseño de cuestionarios para evaluar nivel de aprendizaje de las capacitaciones implementadas en la Municipalidad de Montes de Oca ..... | 86 |
| 4.2.4 Herramientas para el Nivel de Comportamiento .....  | 87 |
| 4.2.5 Herramientas para el Nivel de Resultados .....  | 88 |
| 4.3 Indicadores.....  | 89 |
| Capítulo V Conclusiones, hallazgos, limitaciones y recomendaciones.....   | 92 |
| 5.1 Conclusiones.....   | 92 |
| 5.2 Hallazgos .....   | 95 |
| 5.3 Limitaciones .....  | 96 |
| 5.4 Recomendaciones.....  | 97 |
| Anexos .....  | 99 |

## **1. Delimitación del tema**

### **1.1. Título**

Este trabajo de investigación en la modalidad de Práctica Dirigida, se titula “La gestión pública municipal, un análisis de la capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca.”

### **1.2. Descripción del trabajo**

Para elaborar este trabajo de Práctica Dirigida se consultaron documentos y libros que abordan los siguientes temas: el régimen municipal, el proceso de capacitación municipal, la gestión del talento humano, específicamente en lo referente a las capacitaciones de personal y la forma en que dichas capacitaciones inciden en las labores de los funcionarios que las han recibido; ya que las organizaciones hacen esfuerzos por capacitar al personal, pero no se llega a constatar la efectividad de las capacitaciones en la prestación de servicios y en el desempeño de los colaboradores.

Se busca analizar los resultados que tienen las capacitaciones que reciben los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca, puesto que no existe un estudio donde se constate la efectividad en el desempeño de los funcionarios que participaron de ellas, el periodo de análisis de este trabajo corresponde del año 2017 al 2019.

Esta práctica tiene como fin implementar un sistema de evaluación de las capacitaciones impartidas por la municipalidad, con el fin de fortalecer el desarrollo institucional, el logro de sus metas y la verificación de la construcción de los talentos necesarios para que los funcionarios municipales desempeñen sus tareas.

La realización de esta práctica dirigida es importante para la Municipalidad de Montes de Oca, cumplir con su misión institucional expuesta en su página web la cual dicta lo siguiente: “Somos un Gobierno Local conformado por un equipo de personas impulsoras del desarrollo integral y sostenible del cantón, mediante la administración y prestación de servicios óptimos”,(Municipalidad de Montes de Oca, 2019); así también como para los habitantes del cantón, ya que la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos requiere que los equipos conformados por los funcionarios sean capaces de realizar sus labores con

eficiencia, eficacia y ética; siendo conscientes de la relación existente entre el buen desempeño de las funciones y el impacto del desarrollo del cantón.

A continuación, se brindará una breve reseña, sobre el papel de la Municipalidad de Montes de Oca, y de la manera en que su funcionamiento influye en el área local, de ahí que debe cumplir a cabalidad sus funciones, brindar servicios eficientes y de calidad, mediante las tareas que desempeñen sus funcionarios de manera competente.

### **1.2.1. Contextualización de la organización**

De acuerdo con la División Territorial Administrativa, el cantón de Montes de Oca, se divide en cuatro distritos: San Pedro, Sabanilla, Mercedes y San Rafael, así la municipalidad como gobierno local, debe atender las necesidades de una población de sesenta mil habitantes aproximadamente. (Ver anexo N°1 Mapa del Cantón de Montes de Oca)

La Municipalidad de Montes de Oca se crea en la década de 1950 y hasta principios de 1980, se caracterizó por ser una municipalidad semirural con alguna presencia urbana en el distrito 01 San Pedro, en él, la localidad de Lourdes era un elemento fundamental; por lo tanto, las funciones eran más sencillas.

A partir de 1980 hasta el 2000, la municipalidad se comienza a modificar con la expansión urbana que termina de florecer después del 2000 en adelante, primero aparecen más edificios verticales, complejos habitacionales, mayor presencia de universidades y presencia de diferentes necesidades para un conjunto de nuevos residenciales que se conformaron durante las décadas de los 80 90 y 2000 en distritos como Mercedes y específicamente Betania y en Sabanilla; se empiezan a conformar los distritos horizontales.

Según el Diagnóstico Cantonal realizado por la Dirección de Planificación y Evaluación de la Municipalidad de San José del 2016 se presentan las calificaciones por cada dimensión correspondientes al año 2013 donde se hacen evidentes las diferencias en el desarrollo social, en la dimensión económica se presentan las mayores desigualdades siendo Monte de Oca uno de los cantones mejor posicionados. (Ver anexo N°2 Índices del diagnóstico cantonal de San José)

Así mismo el documento Diagnostico Cantonal del 2016 al referirse a la ocupación y actividades económicas de la provincia de San José señala la siguiente característica: “una tendencia más marcada y dinámica hacia el desplazamiento de la actividad comercial y de servicios del Cantón Central hacia otros cantones del Área Metropolitana de San José, especialmente Escazú, Montes de Oca, Goicoechea, y Curridabat y en menor medida Tibás y Moravia.” Pag.123. En el contexto regional del cantón de Montes de Oca un 46,4% de los habitantes labora dentro del mismo cantón y un 53,6 labora fuera del cantón. (Ver anexo N°3 Distribución de Población Ocupada según lugar de trabajo)

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que se ha aumentado la complejidad y el número funciones de la municipalidad ya que se deben atender diferentes necesidades, lo que requiere contar con un recurso humano de primera calidad; de ahí que los funcionarios deben contar con mayores competencias para el desempeño de los puestos, esto conlleva una evaluación sistemática tanto en el trabajo como en los procesos.

Respecto a la distribución de la población ocupada el Diagnostico Cantonal realizado por la Dirección de planificación y evaluación de la Municipalidad de San José del 2016 señala: “En el contexto del Área Metropolitana y a nivel nacional, San José es el segundo cantón después de Montes de Oca con mayor porcentaje de población ocupada de otros cantones dentro de la población que labora en el cantón, pero que en valores absolutos San José ocupa el primer lugar con 175.122 trabajadores de otros cantones, seguido del cantón de Montes de Oca con una población ocupada de otros cantones de solo 25.613 trabajadores”Pag.128 (Ver anexo N°4 Distribución relativa de la población ocupada de 12 años y más que labora en el Área Metropolitana de San José y sus cantones según lugar de procedencia)

En la actualidad las municipalidades son las autoridades locales más cercana a la ciudadanía para conocer y atender efectivamente sus necesidades, de esta forma contribuye a fortalecer el desarrollo humano cantonal. La municipalidad se caracteriza por ser una municipalidad urbana con calificación positiva en el desarrollo del cantón como lo refleja el Índice de Gestión Municipal 2017, elaborado por la Contraloría General de la República, donde se ubica en el Grupo A como la 14° municipalidad mejor calificada, además brinda servicios a una diversidad de población y comercios; por estas razones puede ser un ejemplo adecuado para implementar una herramienta de evaluación replicable para otras municipalidades. (Ver anexo N°5 cuadros n°5.1 Índice de Gestión Municipal periodo 2017 y n°5.2 Índices de Desarrollo Humano Cantonal)

La Municipalidad de Montes de Oca en los últimos años ha venido realizando esfuerzos de capacitación para que los funcionarios adquieran capacidades de acuerdo a su puesto y a las funciones propias de cada área de la municipalidad. En el año 2017 la municipalidad realizó 12 capacitaciones en diferentes áreas en las que abarcó un total de 243 participantes, en algunos casos los funcionarios recibieron varias capacitaciones. En el siguiente apartado se presentarán algunos aspectos relacionados con la gestión municipal y su desarrollo. (Ver anexo N°6 cuadros N°6.1 y N° 6.2 Capacitaciones efectuadas en el 2017)

### **1.2.2. Contexto del desarrollo de gestión municipal de la Municipalidad de Montes de Oca**

La Contraloría General de la República, prepara un informe titulado Índice de Gestión Municipal, el cual describe los resultados obtenidos de la evaluación realizada a las 81 municipalidades del país, fundamentándose en 61 indicadores distribuidos en cinco ejes. El Índice de Gestión Municipal 2017 (IGM) se elabora a partir de la información proporcionada por los gobiernos locales mediante el Sistema Integrado de Información Municipal.

Estas evaluaciones de las actividades sustantivas y de apoyo más importantes, responden a diferentes requerimientos de información para la toma de decisiones y control de recursos, los indicadores son importantes ya que permiten evaluar la gestión de las municipalidades e identificar falencias, para las cuales se pueden establecer metas y objetivos de acuerdo a estrategias de mejora.

Para efectos de este trabajo, los ejes del Índice de Gestión Municipal 2017 pertinentes, debido a su contenido para el análisis de las estrategias que han venido estableciendo los gobiernos locales en sus planes de desarrollo son:

Eje 1: “Desarrollo y gestión institucional, contiene variables que permiten determinar si los procesos de apoyo de mayor impacto en la gestión institucional, tales como la gestión financiera, la contratación administrativa, entre otros, se desarrollan con eficiencia, eficacia y economicidad, y facilitan la toma de decisiones.”

Eje 2: "Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, identifica si existen procesos que contribuyan a la participación ciudadana, rendición de cuentas y transparencia hacia los habitantes. (Ver Anexo n°5 cuadros n°5.1 Índice de Gestión Municipal periodo 2017 y n°5.2 Índices de Desarrollo Humano Cantonal)

Dentro del Índice de Gestión Municipal 2017 se clasifica las municipalidades en 4 grupos (A, B, C, y D) tomando en consideración el presupuesto definitivo, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal -IDHc-, la cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y la cantidad de unidades habitacionales combinadas con el IDHc. La Municipalidad de Montes de Oca se sitúa en el Grupo A con una calificación de 65,12 dentro de este grupo se encuentran las municipalidades con un promedio de calificación de 71,35% lo cual quiere decir que la Municipalidad de Montes de Oca se encuentra entre las municipalidades mejor calificadas, pero aún debe mejorar de acuerdo con los ejes de gestión para lo cual la capacitación y desempeño del personal administrativo y funcionarios serán clave para cumplir con los objetivos de la institución.

En el Eje 1: Desarrollo y gestión institucional la Municipalidad de Montes de Oca obtuvo un 86% y en el Eje 2: Planificación y participación ciudadana y rendición de cuentas un 67%, en este índice se presenta como áreas de mayor reto aseo de vías y sitios públicos, participación ciudadana y recolección de residuos, para el área de Recursos Humanos se le califica con 100 puntos la estructura organizacional básica y la Administración de Recursos Humanos

La Municipalidad de Montes de Oca presentó en el Índice de Gestión Municipal 2018 una calificación de 76.66 mostrando en el Eje 1: Desarrollo y gestión institucional un 85,65% y en el Eje 2: Planificación y participación ciudadana y rendición de cuentas un 73,87%, las áreas de mayor reto que presenta la institución en este índice son participación ciudadana. Aseo de vías y sitios públicos, y atención de servicios y obras sociales, para el área de Recursos Humanos se le califica con 100 puntos la estructura organizacional básica y la Administración de Recursos Humanos

La Municipalidad de Montes de Oca es una municipalidad urbana caracterizada por el crecimiento, comercial y de servicios, entre los cuales se destaca el servicio de la educación debido a la cantidad de colegios y universidades dentro de su área; se contabilizan trece universidades, dieciséis centros educativos de secundaria y dieciocho de primaria, comercios como restaurantes, supermercados, oficinas, y por el valor de la propiedad y de las condiciones de vida es un cantón que genera ingresos importantes,



(Municipalidad de Montes de Oca, 2019), de ahí que requiere un recurso humano altamente capacitado en las áreas relacionadas con los servicios y necesidades de esta ciudadanía.

Por esta razón, los administradores del Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad recurren a las capacitaciones para dotar de habilidades y competencias a los funcionarios, sin embargo, en algunos casos el impacto de estas capacitaciones en los puestos de trabajo no puede ser evaluado ni documentado.

### **1.2.3. Marco normativo de la gestión municipal**

En este apartado se hará referencia a algunos aspectos del Código Municipal, necesarios para comprender el papel y funciones de las municipalidades en las comunidades, y la normativa reguladora de la estructura, funcionamiento, características, organización y alcance del régimen municipal.

La autonomía municipal es una característica mediante la cual la municipalidad como ente, tiene la posibilidad de definir sus operaciones según el ámbito del régimen municipal; por lo tanto, cada municipalidad puede tomar sus propias decisiones y establecer metas u objetivos en el tema de capacitaciones, fortalecimiento del recurso humano y presupuesto para mejorar su desempeño en las áreas que considere convenientes para prestar un mejor servicio o desarrollarse como organización. El artículo 170 de la Constitución Política les da su naturaleza jurídica al decir que las corporaciones municipales son autónomas.

Tal autonomía les permite las municipalidades tomar decisiones sobre el uso del recurso financiero como lo establece el artículo 4 incisos a, b y c del Código Municipal:

“Artículo 4: La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política.”

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar presupuestos y ejecutarlos
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.

Las definiciones brindadas por el Código Municipal son el punto de partida para la implementación de las herramientas de evaluación dirigidas a garantizar el buen uso de

recursos, la eficacia de las capacitaciones y la mejora en el servicio brindado a los ciudadanos.

Debido a la autonomía que concede el artículo anterior, los gobiernos locales tienen la posibilidad de incluir en su planificación los procesos de capacitación que consideren pertinentes, así como los recursos que destinarán para llevarlos a cabo.

De manera cotidiana, los términos municipio y municipalidad se utilizan como sinónimos, pero se debe tomar en cuenta que ambos tienen diferente contenido, en el Título I los artículos 1 y 2 del Código Municipal definen el municipio y el papel de la municipalidad de la siguiente forma:

“Artículo 1: El municipio está constituido por el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del Gobierno municipal”

“Artículo 2: La Municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”

Para que el gobierno local pueda consolidar la estructura administrativa municipal y asegurarse de contar con el personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones y fines públicos, debe considerar la carrera administrativa como un instrumento para lograr estos fines, persiguiendo la superación académica de los trabajadores municipales y su progreso económico

El Código Municipal en el artículo 115 respecto al personal municipal establece lo siguiente:

Establece la Carrera administrativa municipal como medio de desarrollo y promoción humanos. Se entenderá como un sistema integral, regulador del empleo y las relaciones laborales entre los servidores y la administración municipal. Este sistema propiciará la correspondencia entre la responsabilidad y las remuneraciones, de acuerdo con mecanismos para establecer escalafones y definir niveles de autoridad.

Es decir que, con base en este artículo el desarrollo profesional y el talento humano se entienden como un sistema integral, lo cual no solo es importante para los objetivos de la organización municipal, sino para el beneficio de los funcionarios para que puedan crecer

profesionalmente y recibir responsabilidades y remuneraciones de acuerdo a su desempeño.

Las municipalidades tienen autonomía para regular la evaluación y calificación del servicio, mediante el reglamento interno de organización tanto en el procedimiento como los factores a valorar. El Código Municipal en el Capítulo VI artículo 135 menciona lo siguiente sobre el papel de la evaluación y calificación del servicio:

Los trabajadores municipales comprendidos en la presente ley tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Oficina de Recursos Humanos confeccionará los formularios y los modificará si fuere necesario, previa consulta al alcalde municipal, a quien le corresponderá elaborarlos donde no exista esta oficina

El artículo 136 dispone sobre la evaluación lo siguiente:

La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones de personal.

De acuerdo a los artículos mencionados, se ratifica la importancia que tiene la evaluación para la organización municipal es conveniente para la municipalidad implementar herramientas que le permitan ejecutar este artículo con el fin de asegurar la eficiencia y la alta calidad del servicio a los ciudadanos.

La autonomía administrativa, entonces, faculta a las municipalidades para realizar capacitaciones y evaluaciones según sus propios reglamentos; además, conforme con la ley 4716 del 09 de febrero de 1971, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal conserva entre sus competencias, el brindar capacitación y asistencia técnica a las municipalidades de forma continua por lo cual figura como un ente que puede proveer recurso técnico, financiero y estratégico a las municipalidades en el tema de capacitación.

Con respecto a la capacitación, en el artículo 142 del Código Municipal establece lo siguiente: "Créase el Sistema Nacional de Capacitación Municipal, para el diseño y la ejecución del proceso de capacitación municipal, integrado, sistema continuo y de alta calidad" Los propósitos de este sistema están establecidos en los incisos a, b, c, d y e que

se convierten en una herramienta útil para la implementación de capacitaciones. Estos incisos son:

- a) Contribuir a modernizar las instituciones municipales en consonancia con el cumplimiento de su misión.
- b) Integrar y coordinar los recursos y la experiencia existentes en el campo de la capacitación municipal
- c) Contribuir al fortalecimiento de la democracia costarricense, propiciando la capacitación para una adecuada y mayor participación ciudadana.
- d) Propiciar la congruencia entre la oferta y la demanda de la capacitación municipal.
- e) Propiciar la participación igualitaria y equitativa entre mujeres y hombres, en los procesos de capacitación municipal, e incluir en ésta temas nacionales de interés comunitarios con enfoque de género.

El encargado responsable del diseño y ejecución del Sistema Nacional de Capacitación será el Consejo Nacional de Capacitación Municipal (CONACAM), aunque no se considera al IFAM entre sus integrantes, existe el interés de este instituto de colaborar a los fines de dicha comisión.

Para ejercer su autonomía y llevar a cabo la gestión administrativa, la Municipalidad de Montes de Oca cuenta con el Reglamento Autónomo de Servicios de la Municipalidad de Montes de Oca aprobado en el Consejo Municipal y publicado en *La Gaceta* el 28 de septiembre del 2000, en el cual establece los lineamientos que rigen la administración del recurso humano municipal el cual se analizará dentro de los objetivos de este trabajo.

## **2. Problemática**

Las necesidades actuales de la ciudadanía ya sea de trámites, atención al cliente, prestación de obras y servicios, requieren que sean atendidas por las municipalidades de manera rápida, oportuna, adecuada; para esto se deben emplear métodos y recursos modernos o actualizados, por lo que el desempeño de los funcionarios públicos y su manera de interactuar en la organización va a ser un factor determinante, por

consiguiente es imperante mantenerlos capacitados, potenciando el talento humano; pero además de esto, es fundamental evaluar si las capacitaciones generaron los cambios esperados según los objetivos de la organización. Para la construcción de una institución altamente eficiente se le debe dar importancia al elemento humano.

Un adecuado modelo de capacitación permite visualizar la inversión de los recursos, evaluar las características de las capacitaciones implementadas y los cambios que generan en el desempeño de los funcionarios para responder adecuadamente a las necesidades del cantón, porque de esta manera el gestor de Recursos Humanos y los Administradores Municipales contarán con la información necesaria para la toma de decisiones con respecto a los mecanismos de control y eficiencia de los funcionarios.

El recurso humano en las organizaciones es un factor clave en el grado de éxito de la ejecución de las tareas esenciales para el desarrollo e implementación de proyectos o prestación de servicios, se espera que los funcionarios apliquen sus habilidades y conocimientos técnicos, y logren realizar las tareas que se les asignan eficientemente.

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca, señor Erick Morales (Comunicación personal, 24 de mayo del 2017), después de realizar los diagnósticos de necesidades de capacitación, se han implementado capacitaciones para el personal, con lo cual se pretende obtener un mayor grado de eficiencia y eficacia al prestar servicios a los ciudadanos.

De igual manera, Morales (Comunicación personal, 24 de mayo del 2017) indica que los procesos de capacitación requieren de asignación de recursos, planificación y programación, por este motivo la cantidad de capacitaciones que se realizan cada año varía de acuerdo a factores económicos o estratégicos, algunas capacitaciones se implementan gracias a la cooperación con otras entidades, otras son programadas en el presupuesto de acuerdo a las necesidades de la municipalidad, en los años 2015 y 2016 no se contaba con presupuestos ni actividades programadas.

Según en el Plan de Capacitación 2017 de la Municipalidad de Montes de Oca se efectuaron 12 capacitaciones para diferentes departamentos, el rango de los funcionarios que participaron va desde un funcionario a 153 personas, la municipalidad cuenta con un total de 246 empleados. (Ver Anexo N°6 cuadros N°6.1 y N°6.2 Capacitaciones efectuadas 2017) .

En el Reglamento Autónomo de Servicios de la Municipalidad de Montes de Oca, en el artículo 4 incisos e) y f) sobre las capacitaciones y su evaluación, establece lo siguiente:

- “e. Llevar a cabo los estudios para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal y elaborar un programa anual. Podrá coordinar con el Consejo Nacional de Capacitación Municipal la participación de los servidores municipales en las actividades de capacitación organizadas por este órgano.”
- “f. Evaluar el impacto de la capacitación en la eficiencia y eficacia de la prestación de los servicios municipales.”

Sin embargo, los gestores del Departamento de Recursos Humanos no tienen un sistema de evaluación, que les permita determinar el impacto de la capacitación en los funcionarios que la recibieron y qué tan efectiva fue para cumplir con las metas propuestas.

Por este motivo, es oportuno contar con un sistema de evaluación de la capacitación que le permita a la municipalidad cumplir con este reglamento y garantizar la eficiencia y eficacia de las capacitaciones aplicadas, con el fin de mejorar los procesos y los servicios que presta.

La evaluación como proceso, requiere que se evalúe diferentes procesos tanto las políticas públicas como la gestión de recursos humanos y el talento humano.

Un sistema de evaluación adecuado le proporcionará información a la municipalidad sobre si se cumplieron las metas y objetivos de la implementación de las capacitaciones, además de generar un mayor control sobre el desempeño y la calidad de los servicios realizados por los funcionarios.

En relación con este tema, Morales, menciona: “la falta de evaluación de las capacitaciones no les ha permitido a los gestores de Recursos Humanos de la

municipalidad, generar referencias para evidenciar los cambios en el comportamiento de los funcionarios a la hora de prestar servicios a los ciudadanos.” (Comunicación personal, 24 de mayo del 2017)

### **3. Objetivos de la práctica dirigida**

#### **3.1 Situación problema**

Ausencia de indicadores e instrumentos para evaluar la eficiencia y eficacia de la capacitación recibida por los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca.

##### **3.1.1. Objetivo general**

Analizar los resultados de las capacitaciones recibidas por los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca, en términos de su eficiencia y eficacia para obtener la información sistematizada que verifica la eficiencia de las capacitaciones.

**Nota Aclaratoria:** Debido al contexto nacional como consecuencia de la declaratoria de emergencia nacional ocasionada por COVID-19, y a condiciones particulares de acceso a toda la información muy limitada y disponible en la Municipalidad, fue prácticamente imposible realizar un análisis completo de los resultados de las capacitaciones. En este sentido se contó únicamente con algunos informes muy restringidos de información cualitativa, que permitieran la elaboración del citado análisis. en función de lo anterior se realizó un análisis muy preliminar, el cual fue complementado con un análisis y propuesta de algunos indicadores e instrumentos para una evaluación de impacto de las capacitaciones. Lo cual no afecta la propuesta inicial aprobada. Por ello se realizó un ajuste al objetivo general, con la autorización del comité evaluador de la defensa pública, de la siguiente manera:

“Generar una propuesta de indicadores e instrumentos para la evaluación del impacto de las capacitaciones en la Municipalidad de Montes de Oca, en términos de su eficiencia y eficacia para obtener la información sistematizada que verifica la eficiencia de las capacitaciones.”

### **3.1.2. Objetivos específicos**

1. Examinar las políticas, reglamentos y directrices que regulan la gestión de la capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca para comprender el marco legal que aplica al capacitar a sus funcionarios.
2. Identificar un modelo de evaluación de las capacitaciones que le permita al Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca tener a su disposición herramientas para la sistematización de la información y correcta evaluación.
3. Sistematizar la metodología de evaluación de las capacitaciones en la Municipalidad de Montes de Oca para validar la eficiencia y la eficacia de las capacitaciones para la prestación de servicios de los funcionarios.

### **3.2. Beneficios teórico-prácticos**

Con la realización de la práctica dirigida, se espera que, al alcanzar sus objetivos, se brinden los siguientes beneficios:

#### **3.2.1. Beneficios para la institución**

Posteriormente a la evaluación del resultado de las capacitaciones recibidas por los funcionarios a través del sistema propuesto, se espera que la municipalidad obtenga los siguientes beneficios:

- contar con una herramienta adecuada para medir el impacto de las capacitaciones, aumento de la productividad y calidad en el trabajo
- estabilidad y flexibilidad en la organización
- solución de problemas, reducción de errores en los procesos
- identificación de los funcionarios con la institución



- mejor comprensión y adopción de nuevas políticas
- facilita la toma de decisiones
- creación de mejores guías de trabajo
- contribuye a la reducción de costos
- obtener información sobre necesidades.

Es posible afirmar que al que finalizar la evaluación de las capacitaciones la institución municipal recibirá beneficios importantes que le permitirán solucionar problemas operativos al implementar estratégicamente capacitaciones efectivas y verificar su impacto, realizar un proceso de capacitación optimo significa un aprovechamiento del recurso económico y humano para cumplir con las metas y objetivos de la institución.

### **3.2.2. Beneficios para el funcionario**

Posteriormente a la evaluación del resultado de las capacitaciones recibidas por los funcionarios a través del sistema propuesto se espera que la municipalidad obtenga los siguientes beneficios para sus funcionarios:

- el logro de metas profesionales y personales como promociones
- reducción de la resistencia al cambio
- reducción de conflictos y tenciones
- reducción de temores e incompetencia
- fomento de la confianza
- asertividad y un sentimiento de progreso
- mejora el desempeño

Al asegurar la transferencia de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones a los puestos de trabajo se generan beneficios para los funcionarios al contribuir a su desarrollo profesional, fortalecer su confianza en las habilidades para ejecutar sus tareas de manera eficiente, aumenta el nivel de satisfacción y comodidad con el puesto de trabajo, se contribuye positivamente a su desempeño, se logran metas personales y departamentales que antes eran difíciles.

### **3.3.3. Beneficios para las relaciones humanas**

Posteriormente a la evaluación del resultado de las capacitaciones recibidas por los funcionarios a través del sistema propuesto se espera que la municipalidad obtenga los siguientes beneficios para las relaciones humanas:

- un mejor clima organizacional
- un entorno óptimo para desempeñarse
- optimización del aprendizaje y la calidad del trabajo
- mejor manejo de crisis
- mejor orientación interna

La evaluación de las capacitaciones contribuye a la mejora de la orientación interna permite el desarrollo de un ambiente laboral óptimo, luego de la aplicación de los aprendizajes los funcionarios pueden desarrollar mejores relaciones laborales, desempeñarse independientemente debido al aumento en su confianza y seguridad, además es posible desarrollar competencias como el liderazgo, la comunicación, coordinación de los grupos de trabajo y compromiso con la institución.

## **4. Marco de referencia teórico/conceptual**

En la disciplina de la gestión pública existen diferentes teorías que muestran una profundización conceptual basada en el estudio y observación de las nuevas tendencias y formas de trabajo de las organizaciones, por este motivo se considera importante tomar en cuenta los conceptos que destacan lo que cada teoría denomina como recurso humano, capital humano y talento humano.

Chiavenato (2001) menciona que “los recursos humanos están conformados por las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización aportando sus habilidades y conocimientos, es un recurso dinámico que se encarga de ejecutar tareas en los distintos niveles y puestos, y decide sobre el manejo de los recursos materiales.”

Con respecto al capital humano, se debe mencionar que es un término que nace en la década de 1990 aunado al concepto de capital intelectual:

Hace referencia a todos los activos intangibles. De esta manera, cuando estas empresas se percatan de que las herramientas contables de que disponían no resultaban adecuadas para registrar el valor de sus intangibles, los cuales, sin embargo, resultaban de gran valía para las mismas, es cuando se comienza a popularizar el término capital intelectual y a elaborar herramientas que permitiesen medir su valor” (Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Ross citados por Sánchez Medina, A. y otros, 2007, p.97).

El capital humano se define como una “dimensión” del capital intelectual y consiste en:

El capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa. Por otra parte, se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano: (a) las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how; (b) la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y (c) la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos et al., citados por Sánchez Medina y otros, 2007, p.103).

En cuanto al tema de las organizaciones Mejía Giraldo (2013) explica que:

... nuestra época se ha bautizado como la “Era del Talento,” es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano. Y esto implica abordar el concepto de la formación empresarial, tal como se hizo con el de talento, desde una perspectiva acorde con la realidad del entorno competitivo; pero sin desconocer el proceso evolutivo que ha conducido al paradigma actual de las organizaciones de aprendizaje.

De acuerdo con el concepto de talento humano, Mejía Giraldo (2013), resumiendo la teoría presentada por Peter Drucker explica que:

(...) que el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. El concepto de talento humano fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas. En el decenio de 1990, lo utilizó para denotar una idea más o menos perfilada en el concepto de sociedad de la información. Drucker realizó un planteamiento inverso respecto a la idea estandarizada según la cual el conocimiento no tiene valor de cambio. Es decir, que el conocimiento estaba por fuera de los procesos económicos y productivos. Drucker plantea lo opuesto a esta opinión generalizada y afirma que lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza. Teniendo en cuenta esto, se puede definir el “talento humano” como: “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.”

En relación con el tema de esta práctica dirigida, una adecuada capacitación es un valioso recurso que repercute tanto en la gestión administrativa municipal como en el desarrollo de la misma municipalidad al obtener como producto el fortalecimiento de las capacidades del ser humano y sus competencias, por lo tanto la evaluación de los funcionarios, posterior a un proceso de capacitación, le brindará información y evidencias a los Gestores del Departamento de Recursos Humanos sobre el impacto de las capacitaciones. Así, en este apartado se presentan brevemente las teorías relacionadas con la capacitación, que se consideran relevantes y que sirven de fundamento teórico-práctico en esta práctica dirigida.

#### **4.1. Proceso de capacitación**

Una de las labores de los administradores consiste en buscar, identificar y aplicar herramientas de formación que permitan el desarrollo integral del personal a su cargo, es decir, los administradores deben procurar que los funcionarios reciban las capacitaciones necesarias para mejorar el desempeño de sus labores y en consecuencia obtengan mayor satisfacción por sus logros personales.

El proceso de capacitación se presenta como un complemento, como una herramienta que permitirá la adaptación, la renovación, la actualización de conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades; acercándose al logro de las metas y objetivos de la organización. Para lograr el desarrollo individual o grupal dentro de la institución es necesario aplicar una serie de herramientas que permiten realizar un análisis de las características de los funcionarios, evaluar resultados, y realizar comparaciones con la visión de la institución, lo cual permite tomar mejores decisiones y aprovechar los recursos invertidos por la institución.

El concepto de capacitación debe analizarse desde dos perspectivas, una desde el punto de vista del administrador o gerente y otra según el funcionario o trabajador, ya que para ambos implica consecuencias diferentes. Al respecto Dibble (2001) explica de manera general lo que ocurre en la relación laboral cuando se dan “capacitaciones”, así sostiene: “El desarrollo significa adquirir nuevas capacidades aprovechando muchos métodos distintos de aprendizaje que beneficien a los empleados, así como a la organización” (p.119).

En el mismo sentido Alles (2009) explica que la función de capacitación consiste en contribuir para que las organizaciones logren que sus empleados realicen mejor sus tareas, además se debe tomar en cuenta que actualmente las empresas esperan que sus trabajadores “sean capaces de hacer más tareas y en muchos casos de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban” (Alles, 2009, p.216).

Así, para el administrador será una herramienta para optimizar el funcionamiento de la organización a su cargo y para el funcionario representará una oportunidad de desarrollo personal y profesional. En este sentido, Siliceo (1996) explica lo siguiente: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25).

La definición anterior, permite afirmar que una capacitación no es una actividad aislada, es un proceso que responde a una necesidad, es decir, su implementación requiere una serie de etapas relacionadas entre sí y dirigidas al logro de objetivos. Las capacitaciones son actividades estructuradas, organizadas, planeadas y evaluables. (Alles, 2009, p.219).

Por otro lado, desde la perspectiva del funcionario o trabajador, la capacitación es un medio que le permite alcanzar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Dibble (2001) señala al respecto lo siguiente:

Las expresiones crecimiento profesional y oportunidad ya no se vinculan. Crecimiento profesional significa moverse dentro de una organización y entre organizaciones, así como ascender. Oportunidad significa la posibilidad de adquirir nuevas capacidades. Los empleados evalúan las ofertas de trabajo por lo que contribuyen a su aprendizaje y a la posibilidad de seguir consiguiendo trabajo en el futuro, más que por el lugar que ocupa el puesto en la jerarquía de la organización. (p.120)

Así, es posible afirmar que la capacitación es una herramienta estratégica fundamental para los administradores de recursos humanos que posibilita la adaptación a los requerimientos o cambios en los puestos para que el personal aumente sus competencias y pueda desempeñarse óptimamente dentro de la organización, sin dejar de lado las ventajas que representa para el funcionario ya que logrará mejorar sus habilidades y mejorar su desempeño.

## **4.2. La evaluación del desempeño**

Chiavenato (2000), define el desempeño laboral de la siguiente manera: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359). El desempeño laboral se entiende como la actuación del trabajador al efectuar las tareas de su cargo manifestando sus competencias laborales integradas por sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, valores que contribuyen a alcanzar los resultados de acuerdo a las exigencias técnicas, productivas o de servicio de la institución.

El sistema de evaluación del desempeño como proceso contribuye a dirigir, supervisar, encontrar problemas y soluciones, además de facilitar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la institución. Así, en el ámbito organizacional, el sistema de evaluación hace énfasis en lo que se refiere a la evaluación del desempeño humano. Esta constituye una actividad estratégica clave en la gestión de las organizaciones; el sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir y analizar los conocimientos y

comportamientos requeridos para realizar las tareas según el puesto, los resultados evidenciarán si existe alguna brecha entre las competencias actuales o las deseadas.

Chiavenato (2000) explica el concepto de evaluación del desempeño de la siguiente forma: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar la excelencia, las cualidades de alguna persona.” (p.357).

Bazinet (1984) explica que, para elegir un sistema de evaluación adecuado, el primer paso que debe dar una organización es situarse en su propio contexto, formular sus propias necesidades y sus objetivos, una vez que ha logrado determinar estos elementos, puede dedicarse a buscar el sistema de evaluación que responda a sus necesidades, a lo que desea evaluar y a sus objetivos de evaluación, estos últimos pueden ser generales o específicos. (p.27-30).

En este sentido Alles (2009) aporta lo siguiente: “Con los objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados” (Alles, 2009, p.291). Una vez realizada la esta etapa de identificación de fortalezas y debilidades; antes de iniciar el diagnóstico sobre la necesidad de la capacitación, se debe tomar en cuenta que para contar con personal capacitado y eficiente, los diagnósticos de necesidades de capacitación y de evaluación del desempeño resultan útiles, debido a que a partir de los datos recopilados, los administradores tendrán en sus manos elementos que les permitirán la toma de decisiones sobre la implementación capacitaciones.

Lo anterior permite afirmar que en el caso de las instituciones públicas, por la naturaleza de sus fines, dirigidos a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, la valoración del desempeño tanto institucional como de los funcionarios que la conforman, no puede limitarse a parámetros en términos de productividad o de carácter económico; sobre este aspecto tan importante Rodríguez (2011) destaca lo siguiente: “...el estudio del desempeño en organizaciones públicas debiese considerar como medida el “que tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización...” (p.221).

Morales González (2010) En referencia al tema la evaluación del desempeño gubernamental Amaya (citado por Morales González 2010) explica que:

“La finalidad de las organizaciones del Estado es producir valor público, entendido como una satisfacción equitativa de necesidades humanas. El diseño de sistemas de evaluación de la gestión pública puede ser central para el fortalecimiento de la democracia, desafiando a los gestores públicos a construir estrategias para sistematizar y comunicar efectos logrados por el ejercicio de gobierno: la producción de valor público.”

Esto se puede aplicar al tema de la evaluación de las capacitaciones entendidas como un proceso de la gestión de los recursos humanos por parte de la municipalidad para generar valor público y calidad en el servicio a los ciudadanos. La alta dirección al por evaluar el impacto de la capacitación en los funcionarios entendido como las habilidades desarrolladas, conocimientos adquiridos y cambios en el comportamiento permite conocer cuál fue el alcance logrado y si se cumplieron los objetivos de la implementación de la capacitación de manera efectiva.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente es importante contar con un sistema de evaluación de las capacitaciones que les permita a los gestores de recursos humanos comprobar la efectividad de las diferentes capacitaciones realizadas y a la vez verificar el buen desempeño de los funcionarios lo cual permitirá tener un mayor control y transparencia de las inversiones en capacitación o talleres además de propiciar un servicio adecuado a las necesidades de los habitantes del cantón.

Por lo tanto, se puede afirmar que la evaluación del desempeño se encuentra vinculada a criterios de calidad en el servicio, logro de metas, adecuado uso de recursos, buenas prácticas de gestión, transparencia. Morales González (2010) sostiene que:

Bajo la premisa de orientar la gestión a resultados, la evaluación se convierte entonces en un elemento fundamental para fortalecer el actuar gubernamental ya que permite no sólo conocer el impacto de los programas, políticas o acciones implementadas, sino que genera espacios para la retroalimentación y mejora de la propia gestión pública en su dimensión organizacional. (pág. 41)



## **5. Metodología**

### **5.1. Para la ejecución de la Práctica**

#### **5.1.1. Enfoque de investigación**

Para lograr el objetivo general de esta práctica dirigida, se aplicó un enfoque de investigación cualitativo porque se busca “explorar, describir y conocer en profundidad” (Hernández Sampieri et.al, 2003, p. 119) el problema en su contexto, es decir para determinar qué es lo que la Municipalidad de Montes de Oca pretende evaluar en términos de capacidades y habilidades de sus funcionarios como resultados de las capacitaciones que se les brinda para el logro de los objetivos institucionales.

#### **5.1.2. Diseño de investigación de la Práctica**

El diseño que se adopta es de estudio de caso, ya que el mismo tiene como propósito estudiar en profundidad las características que presentan las acciones de capacitación de la Municipalidad para luego proponer un método para su evaluación. La unidad o caso investigado será el proceso de evaluación de las capacitaciones de la Municipalidad de Montes de Oca, con el fin de formular una propuesta de instrumentos de evaluación que permitan a los administradores del Departamento de Recursos Humanos evaluar la eficiencia y eficacia de futuras capacitaciones.

#### **5.1.3. Población**

La población de interés de la investigación abarca la totalidad de funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca que recibieron una capacitación, así como los administradores del Departamento de Recursos Humanos quienes son los encargados de ejecutar los procesos de identificación de necesidades de capacitación, planificar y coordinar la implementación de capacitaciones y evaluar el rendimiento de los funcionarios.

#### **5.1.4. Instrumentos de recolección de información**

Se utilizaron dos técnicas de recolección de información, la revisión documental proporcionada por la Municipalidad e Montes de Oca y entrevistas a los funcionarios. La técnica de recolección de información que se utilizó es la revisión documental, especialmente reglamentos, manuales, y directrices internas del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca para la implementación y evaluación de capacitaciones.

La recolección de información se realizó mediante entrevista a los funcionarios que ocupan los cargos administrativos de la Unidad de Recurso Humano, así como el uso de cuestionarios, entrevistas o encuestas a los funcionarios de la municipalidad que recibieron capacitaciones esto con el fin de obtener información que permita evaluar la eficiencia y eficacia de la capacitación.

#### **5.1.5. Métodos y técnicas de análisis de información**

Las técnicas y métodos que se utilizarán para el análisis de la información son las siguientes:

Análisis documental: La información se organizará tomando en cuenta las siguientes categorías: a) políticas b) reglamentos c) directrices que regulan la gestión de la capacitación y d) instrumentos que actualmente utiliza la Municipalidad de Montes de Oca para valorar los resultados de las capacitaciones

### **5.2. Para la evaluación de la Práctica**

#### **5.2.1. Evaluación de la Práctica-Comité Asesor**

De acuerdo a lo normado en los artículos 23 y 24 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la UCR, la directora de práctica solicitará al estudiante los informes escritos sobre las actividades realizadas periódicamente, tomando en cuenta el cronograma propuesto para el desarrollo de la práctica. Además, se realizarán los siguientes informes, los cuales serán presentados a la Organización y a la unidad

académica, según se solicita en el punto 9 de la Guía de Valoración de Práctica Dirigida. (Ver Anexo N°7 Cronograma)

**Para la ejecución del primer objetivo:** se realizará las actividades de recolección de información en la Municipalidad de Montes de Oca, para el análisis de reglas y procedimientos institucionales pertinentes a los temas de capacitación y evaluación, posteriormente se generará el primer informe.

Primer informe: Presentará la reglamentación o normas institucionales relacionadas con los procesos de capacitación. Fecha de presentación: 2 meses posteriores al inicio de la práctica

**Para la ejecución del segundo objetivo:** se realizará las actividades de recolección de información en la Municipalidad de Montes de Oca para la aplicación de los instrumentos para medir el impacto de las capacitaciones según las herramientas de evaluación del impacto de la capacitación diseñadas según el Modelo Kirkpatrick, posteriormente se generará el segundo informe.

Segundo informe: Revisión de los instrumentos utilizados por la Municipalidad de Montes de Oca para valorar los resultados de las capacitaciones recibidas por sus funcionarios. Fecha de presentación: 4 meses posteriores al inicio de la práctica

**Para la ejecución del tercer objetivo:** se analizará los datos para el diseño de los instrumentos según la metodología del Modelo Kirkpatrick para valorar los resultados de las capacitaciones, posteriormente se presentarán los instrumentos que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de futuras capacitaciones, posteriormente se generará el tercer informe. Tercer Informe: Propuesta de los instrumentos que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de futuras capacitaciones. Fecha de presentación: 6 meses posteriores al inicio de la práctica

El borrador de Memoria de Práctica Dirigida se entregará 6 meses después de iniciada la práctica.

# Capítulo I El rol municipal y de la gestión de las capacidades del recurso humanos: elementos teóricos relevantes

## 1.1. Caracterización acerca del rol municipal

La gestión municipal busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una ejecución de tareas eficiente y eficaz, para esto la planificación, evaluación, y la calidad del recurso humano toman relevancia; los funcionarios públicos comprometidos con los planes municipales y con experticia de sus funciones son clave, ya que, si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente y sus deficiencias solucionadas, la administración será exitosa. Bajo este marco estratégico es importante el uso de herramientas de control y evaluación para brindar servicios de mayor calidad. Es esencial que los gestores tengan clara la visión de futuro de la institución y la comunidad; para llegar a ella se requiere proyectos de equipos pensantes, que deciden y actúan coherentemente.

Las organizaciones privadas sin fines de lucro o las públicas poseen un sistema institucional de gestión que es un concepto diferente de modelo institucional de gestión. Mato M.A. (2001) menciona que:

El sistema institucional de gestión es definido a priori y está institucionalizado por sus documentos constitutivos, que son los documentos que constituyen la base legal e institucional de las organizaciones, tales como sus estatutos, reglamento general, etc. que definen la función básica organizacional, la arquitectura funcional y jerárquica de autoridad, y los poderes de la alta gerencia. (p.55).

Mato M.A. (2001) describe el modelo institucional de gestión al contrario del sistema institucional de la siguiente forma:

Un modelo institucional de gestión es un marco que articula elementos de referencia para orientar e influenciar la forma de pensar, decidir y actuar del equipo gerencial de una organización, este nunca está definido a priori, generalmente cabe a la alta gerencia definir cómo va a interpretar, articular y utilizar las diferentes dimensiones y los diferentes componentes del sistema institucional de gestión de la organización. (p.2).

Tener presente un modelo institucional de gestión adecuado es importante ya que posibilita que la coherencia institucional concuerde con la coherencia gerencial, cabe mencionar el modelo de la nueva gestión pública que ha tomado relevancia durante las últimas décadas y es aplicado por diversos países. En este sentido, Ramírez M. (2011) describe la nueva gestión pública como “un paradigma de la Administración pública que postula la introducción de las herramientas, técnicas y principios organizativos utilizados en el sector privado, al sector público, a fin de conseguir mayor eficiencia en el funcionamiento de este último”. (p.101).

Este nuevo modelo de gestión se orienta a la calidad del servicio, gracias a la capacidad y competencia organizacional, buscando una mayor producción o eficiencia por parte de los empleados; en este modelo los ciudadanos se redefinen como clientes de la administración pública, es por esto que se recurre la capacitación, motivación, flexibilidad, y la innovación para el desarrollo del recurso humano y a la vez se establecen criterios e indicadores de gestión para lograr la calidad y la excelencia en los servicios.

Los administradores municipales deben velar por el óptimo uso de recursos y maximizar la capacidad de los funcionarios para realizar o cumplir adecuadamente las tareas correspondientes a sus puestos con el fin cumplir con los objetivos y metas de la institución orientadas a cubrir las necesidades de los ciudadanos y la comunidad; para fomentar esta gestión es conveniente que la administración municipal realice diagnósticos sobre la calidad de la gestión de quienes manejan los recursos, ejecutan tareas y procesos con los cuales se pretende brindar solución a las distintas necesidades.

## **1.2. Gestión de la capacitación en el sector público municipal**

En el sector público costarricense constantemente se realizan esfuerzos para implementar buenas prácticas administrativas para el incremento de la eficiencia y eficacia, lo cual conlleva un costo-beneficio, es por esto que se resalta la importancia de medir la efectividad de las actividades de capacitación en las que se invierten recursos de índole económicos, físicos, infraestructura y tiempo, con el fin de obtener resultados o cambios concretos en el desempeño de los funcionarios para atender las necesidades de los ciudadanos.

La orientación de la formación de las personas funcionarias, también se debe de orientar a las necesidades futuras de la organización, esto significa que la estrategia y proyectos contenidos en esta, tienen vinculación con la elaboración del plan de capacitación municipal, por eso es importante también considerar ese punto de vista, no solo verlo como respuesta a los servicios actuales municipales, sino desde los servicios futuros que la municipalidad puede brindar.

Si las capacitaciones no resultan efectivas el resultado será una menor competitividad del recurso humano, bajo desarrollo o desaprovechamiento del talento humano, sí como una mala gestión de recursos lo cual afecta el desempeño operativo institucional.

Para alcanzar el desarrollo de los gobiernos locales es importante la implementación de las capacitaciones pertinentes, según la detección de necesidades de capacitación o problemas que afecten al servicio de la institución, con el fin de optimizar procesos y la calidad de la ejecución de estos por parte de funcionarios.

Como parte del diseño y planificación de los procesos de capacitación de la municipalidad, el Código Municipal en el artículo 151 reafirma que “la capacitación municipal es uno de los principales procesos que contribuyen al desarrollo organizacional de las municipalidades” y estipula la creación del Sistema Nacional de Capacitación Municipal, para el diseño y la ejecución del proceso de capacitación municipal, integrado, sistemático, continuo y de alta calidad. Los propósitos generales de este sistema son mencionados en este artículo de la siguiente forma:

- a) Contribuir a modernizar las instituciones municipales en consonancia con el cumplimiento de su misión.
- b) Integrar y coordinar los recursos y la experiencia existentes en el campo de la capacitación municipal.
- c) Contribuir al fortalecimiento de la democracia costarricense, propiciando la capacitación para una adecuada y mayor participación ciudadana.
- d) Propiciar la congruencia entre la oferta y la demanda de la capacitación municipal.

- e) Propiciar la participación igualitaria y equitativa de mujeres y hombres, en los procesos de capacitación municipal, e incluir en estos temas nacionales de interés comunitarios con enfoque de género.

Dentro del desarrollo organizacional de las municipalidades se encuentran los procesos de capacitación municipal, los cuales deben desarrollarse en coordinación y tomando en cuenta los procesos de los demás niveles administrativos y operativos, sin dejar de lado las políticas y reglamentos existentes, ya que el proceso de capacitación debe responder a las necesidades de los ciudadanos y retos institucionales. La Municipalidad de Montes de Oca cuenta con un sistema de carrera municipal claramente definido en el Reglamento Autónomo de Servicios y en el Manual Integrado de Recursos Humanos; por esta razón todas las actividades de capacitación deben realizarse según los lineamientos de este sistema.

En consideración a lo anterior, se evidencia que dentro de la organización municipal la capacitación se encuentra directamente vinculada al desarrollo profesional de los funcionarios y a la calidad del servicio que prestan. Una de las metas del sistema de carrera administrativa municipal es promover la mayor congruencia posible entre los intereses de la institución y los intereses personales de los funcionarios.

Cabe mencionar la figura del Departamento de Recursos Humanos como principal encargada de coordinar el proceso de capacitación y el desarrollo, sin embargo, no releva a otras autoridades como son la alcaldía, directores, jefaturas para gestionar decidir sobre actividades que promuevan el aprendizaje con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de las personas servidoras municipales a su cargo.

El Plan de Capacitación Municipal es un instrumento de importancia para la evaluar la condición real de los funcionarios de la municipalidad en cuanto a su desempeño para que en forma sistemática puedan desarrollarse de acuerdo con las necesidades propias y las de la institución con el objetivo de prestar un mejor servicio a la comunidad. Dentro de este plan es imperante incluir los instrumentos y modelos de evaluación que permitan valorar el cumplimiento de las metas, el alcance e impacto de la capacitación.

### **1.2.1. Modelo de gestión del talento humano: aspectos conceptuales básicos**

El Modelo de gestión del talento humano valora el conocimiento que poseen los funcionarios, su capacidad para actualizarse y desenvolverse óptimamente ante los

cambios en su entorno, por lo que busca constantemente la generación de valor al desarrollar las competencias que impulsen a la institución a cumplir su visión y objetivos, ya que se presenta una profunda limitación a considerar al recurso humano como un recurso pasivo, sin cambios ni necesidades. La gestión del talento humano es un proceso que depende de la visión de futuro de los administradores de la institución.

El desarrollo de una institución pública está sujeto al desempeño de los funcionarios que la integran ya que poseen una serie de competencias enmarcadas como conocimientos y habilidades obtenidos a través de procesos académicos y experiencias, estas competencias pueden mejorarse o adquirirse por medio de la inversión e implementación de capacitaciones para enfrentar los entornos cambiantes y a las necesidades de los ciudadanos; es por esto que incluir la evaluación de las capacitaciones realizadas dentro de la planificación institucional contribuye a la tareas de los gestores de recursos humanos de asegurar el buen uso de los recursos y contar con personal óptimamente capacitado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Según Alles (2009) se requiere:

Identificar las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente contextos complejos y desafiantes, planificar los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la institución y de los individuos que trabajan en ella y adoptar sistemas de gestión y evaluación que valoren coherentemente el nivel de competencia.

La validación de la efectividad del proceso de capacitación se da a través de la evaluación de su impacto en los funcionarios.

Para Mato, M.A. (2001) el concepto de gestión del talento humano es:

El proceso que valoriza los talentos humanos mediante la promoción de su formación y protagonismo y el establecimiento de los correspondientes mecanismos que otorgan poder para influenciar las decisiones claves de la organización, lo que implica compromiso y elevación de la autoestima de ellos. (p.54).

Además, la misma autora enumera algunos elementos indispensables para la gestión de los talentos humanos de la siguiente forma:



-Poseer talento para gerenciar talento, lo que implica que debe ser capaz de generar comprensión comprometida con la práctica para la dimensión gerencial más allá de su competencia técnica.

-Tener clara la diferencia entre los conceptos de talentos humanos y recursos humanos.

-Comprender la relevancia del concepto de “valor agregado”.

-Tomar en cuenta la importancia de la construcción y apropiación colectiva del conocimiento

- Realizar “inversiones inteligentes”, que son inversiones en factores que transforman otros factores, como es caso de la formación y promoción de los talentos profesionales.

-Promover la construcción de autonomía conceptual y metodológica como fuente de desarrollo de la organización.

-Propiciar la construcción de equipos efectivos y comprender que el equipo es un mecanismo de cambio y aprendizaje que permite la construcción y la apropiación colectiva del conocimiento por parte de los talentos de la organización.

-Comprender la importancia del valor colectivo agregado, como el enriquecimiento permanente de la capacidad conceptual, metodológica y operativa de la organización, mediante procesos participativos de trabajo en equipo.

Considerando lo anterior la gestión del talento humano cumple la función de potenciar capacidades y destrezas, lo cual influye en la calidad de vida laboral dentro de la organización e identifica el factor humano como ventaja para cumplir sus objetivos y metas, además contribuye a la alineación de los funcionarios y sus competencias con la estrategia de la institución.

### 1.3. Perfil de competencias fundamentales del recurso humano para el logro de eficiencia y eficacia

A continuación, se presentan las principales competencias que deben poseer los funcionarios, agrupadas según el área ocupacional que desempeñan, según el Manual de Cargos y Plan Estratégico de Capacitación de la Municipalidad de Montes de Oca.

| Grupo                    | Competencias requeridas  |
|--------------------------|--|
| <b>Grupo dirección</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del entorno.</li> <li>- Habilidades directivas y liderazgo</li> <li>- Planificación y organización</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>- Calidad en el servicio (servicio al cliente)</li> <li>-Redacción de informes técnicos</li> <li>-Materia específica de normativa y del área a su cargo.</li> <li>-Administración de proyectos</li> <li>-Resolución alterna de conflictos</li> <li>-Manejo de paquetes de Office</li> </ul>  |
| <b>Grupo profesional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Análisis de problemas</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Conocimiento del entorno</li> <li>- Creatividad e Iniciativa</li> <li>- Calidad en el servicio (servicio al cliente)</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Redacción de informes técnicos.</li> <li>- Salud Ocupacional</li> <li>- Manejo de paquetes de Office</li> <li>- Actualización técnica y normativa</li> <li>-Administración de proyectos</li> </ul> |
|                          |  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Grupo técnico</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al detalle</li> <li>- Conocimiento del entorno</li> <li>- Calidad en el servicio (servicio al cliente)</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Paquetes de Office</li> <li>- Redacción de informes</li> </ul> |
| <b>Grupo administrativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del entorno</li> <li>- Calidad en el servicio (servicio al cliente)</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Servicio al cliente</li> </ul>   |
| <b>Grupo operativo</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en el servicio (servicio al cliente)</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Desarrollo destrezas</li> <li>- Relaciones humanas</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia

Según Koontz (1988), todas las empresas sean lucrativas o no lucrativas, para considerarse exitosas deben crear excedentes y ser productivas, “la productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Efectividad es cumplimiento de los objetivos. Eficiencia es el cumplimiento de los fines con la menor cantidad de recursos”. (p. 7).

Además, según Robbins (2000):

...las actividades de trabajo de la organización se llevan a cabo con eficiencia y eficacia (...) La eficiencia se refiere a la relación entre insumos y productos (...) la eficiencia se describe a menudo como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos (...) La administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse; es decir, a la administración le interesa la eficacia (...) (p.9).

Amaru (2009) explica de un modo más claro, la importancia de los conceptos de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las organizaciones e manifiesta lo siguiente:

Las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que las crearon. Dos palabras indican cuando una organización se desempeña de acuerdo con las expectativas de los clientes y de quienes manejan los recursos: eficiencia y eficacia. La palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización. La palabra eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización. (p. 5-6).

De acuerdo con lo citado, las organizaciones exitosas son aquellas que se desempeñan con eficiencia y eficacia, y este éxito depende tanto de quienes administran como aquellas personas que trabajan para alcanzar los objetivos. Los “gerentes” o administradores para ser exitosos deben realizar el proceso administrativo y sus funciones (planeación, organización, dirección y control) manteniendo el equilibrio entre la eficiencia y la eficacia durante cada una de las etapas, ya que

El gerente que no presta suficiente atención y recursos a las cuatro funciones, fracasará. Puede ser un planeador y controlador hábil, pero si organiza a la gente en forma equivocada o si no la motiva para desempeñarse a altos niveles, no será un gerente eficaz. En forma semejante, no sirve de nada ser un gerente a quien le guste mucho organizar y dirigir, pero que no comprenda realmente dónde ir o cómo saber si está en el camino correcto. (Bateman, 2002, p.8).

En este sentido y para complementar lo anterior, cabe indicar que Chiavenato (2014) explica lo siguiente:

Sin embargo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una empresa puede ser operacionalmente eficiente y, a la vez, ineficaz, o viceversa. Puede ser ineficiente en su aspecto operacional y, a pesar de ello, ser eficaz, aun cuando la eficacia se valore más cuando va acompañada de la eficiencia. También puede no

ser eficiente ni eficaz. Lo ideal sería una empresa igual de eficiente que de eficaz, situación a la que podríamos llamar excelencia. (p.117).

La Municipalidad de Montes de Oca desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo del cantón, las tareas y decisiones que realizan los funcionarios y administrativos requieren de la formación adecuada para que se ejecuten eficientemente ya que, de esta manera se mantienen actualizados para atender las diversas necesidades de la población del cantón y cumplir las metas institucionales.

Desde la institucionalidad municipal los recursos humanos y económicos deben ser administrados bajo un control óptimo, es gracias a la organización, ejecución y evaluación de las capacitaciones por medio de instrumentos y metodologías que se contribuye al fortalecimiento y construcción de las capacidades individuales y grupales de los funcionarios.

En el sector público en especial municipal la capacitación se vuelve más importante en la estructura normativa para la tecnificación y especialización de los funcionarios municipales para la prestación de un mejor servicio a las necesidades de los ciudadanos dentro de los ámbitos que comprende la misión municipal. La actividad de capacitación requiere de un abordaje estratégico para que este adecuadamente enfocada a cumplir con los objetivos de la organización y logre los cambios deseados, esto comprende un control por medio de herramientas y compromiso con el perfeccionamiento operativo de la institución.

Diversos autores coinciden en que las capacidades, habilidades o competencias de los trabajadores son determinantes para el funcionamiento de las organizaciones, es por esto que los gestores del recurso humano y administradores deben aprovecharlo como un recurso valioso que debe ser administrado estratégicamente para ser desarrollado, es por esto que surgen herramientas y modelos los cuales deben ser aprovechados por las instituciones públicas.

El modelo de gestión del talento humano a nivel teórico recomienda una gestión que permita la evaluación de las personas es por esto que se deben considerar competencias que requiere un puesto de trabajo, para lograr este reto se debe identificar a través de un proceso cuales son las debilidades o carencias que se pueden solucionar a través de capacitaciones, este proceso de desarrollo del talento es importante para la institución municipal ya que contribuye al desarrollo personal, profesional, organizacional, convirtiéndose en los protagonistas del cambio en la institución, la evaluación de la

capacitación y su impacto forma parte de un proceso de mejora continua que generará beneficios para la institución, los funcionarios y los usuarios.

A nivel teórico el modelo de gestión del talento humano recomienda una gestión que permita la evaluación de las personas es por esto que se deben considerar competencias que requiere un puesto de trabajo, para lograr este reto se debe identificar a través de un proceso cuales son las debilidades o carencias que se pueden solucionar a través de capacitaciones, este proceso contribuye al desarrollo personal, profesional, organizacional, convirtiéndose en los protagonistas del cambio en la institución, la evaluación de la capacitación y su impacto forma parte de un proceso de mejora continua.

Cabe mencionar la importancia del perfil de competencias del talento humano para el logro de eficiencia y eficacia, es por esto que debe mantenerse actualizado y ser flexible a las nuevas exigencias del puesto y necesidades de los usuarios, el perfil de competencias forma parte del proceso de capacitación, sirve como base para determinar que competencias deben mejorar o agregarse con la implementación de las capacitaciones, además permite introducir y desarrollar elementos fundamentales de la evaluación del desempeño.

## **Capítulo II Perfil o caracterización de un modelo de evaluación para la capacitación del recurso humano**

### **2.1. Propósito de la evaluación de la capacitación**

La evaluación puede concebirse dentro de la organización como un proceso sistemático y continuo. Por medio de él se realiza, mediante la recopilación de evidencias y criterios preestablecidos, un juicio de valor sobre los atributos o características del objeto a evaluar; la información relevante obtenida de este proceso tiene la finalidad de que los gestores administrativos conozcan la eficacia y calidad del proceso de aprendizaje realizado.

Este proceso evaluativo es útil para los actores involucrados ya que al realizar una retroalimentación efectiva y confiable se mejorará la calidad de procesos futuros para desarrollar las competencias de los participantes, además contribuye al proceso de toma de decisiones sobre los cambios orientados a la mejora de las competencias necesarias para tareas realizadas por los funcionarios y su desarrollo profesional. Para llevar a cabo la evaluación es necesario tener a disposición instrumentos adecuados que permitan obtener la información relevante antes, durante y después de la actividad de capacitación

De acuerdo con Kirkpatrick (1996) hay tres razones principales para evaluar la capacitación:

- 1- Para justificar la existencia del entrenamiento para los departamentos demostrando como se contribuye a alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- 2- Para decidir si continuar o discontinuar programas de entrenamiento.
- 3- Para obtener información de cómo mejorar la implementación de futuros programas de capacitaciones.

Con respecto al primer punto, Rodríguez explica que el modelo Kirkpatrick (Rodríguez 2005), sostiene que el evaluar los resultados de la capacitación contribuye a la justificación de la inversión e implementación de tales resultados, tanto para la organización como para los empleados, ya que gracias al desarrollo profesional ganarán valor y relevancia para la

organización en términos de relaciones, salarios competitivos, responsabilidades, desempeño óptimo, logro de objetivos, y en caso de existir una situación que obligue a reducir costos, los funcionarios capacitados óptimamente que cumplen con las metas propuestas tendrán mayor prioridad para mantenerlos dentro de la organización.

Al referirse a la segunda razón, en el modelo Kirkpatrick se señala que la evaluación contribuye a decidir si un programa de capacitación debe continuar o ser cancelado, ya que obtiene información precisa sobre la calidad y efectividad de la capacitación valorando el peso de la inversión con la relevancia del entrenamiento para los funcionarios y el beneficio que obtiene la organización.

Sobre la tercera razón, en el modelo Kirkpatrick se menciona que la evaluación de la efectividad de un programa de capacitación es importante para definir cómo puede ser mejorado. La evaluación realizada proporciona información vital para el proceso de retroalimentación y mejora continua para obtener mejores resultados en el futuro. Ante la pregunta de ¿Cómo puede la efectividad de una capacitación puede ser mejorada? Kirkpatrick propone considerar ocho factores: la relación existente entre el tema de la capacitación y las necesidades de los participantes, si el capacitador está calificado para enseñar, los métodos utilizados por el capacitador y su efectividad para captar el interés y enseñar el conocimiento deseado, si las instalaciones son apropiadas, si el horario es apropiado, si el material utilizado contribuye a mejorar la comunicación, si la coordinación de la capacitación fue la adecuada y qué se puede hacer para mejorar la capacitación.

Según Kirkpatrick (citado en Rodríguez 2005), cuando se planea realizar una capacitación es necesario considerar los siguientes factores:

1. Determinar las necesidades
2. Establecer objetivos
3. Determinar los temas del contenido
4. Seleccionar los participantes
5. Determinar el horario
6. Seleccionar un lugar adecuado
7. Seleccionar los instructores apropiados
8. Seleccionar y preparar la ayuda audiovisual
9. Coordinar el programa
10. Evaluar el programa



## **2.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

Dentro del proceso de capacitación de las organizaciones se encuentra la etapa de planificación en la que se aplica el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que consiste en un proceso sistemático de recolección de información que permite identificar y priorizar las necesidades de capacitación de los funcionarios; una vez realizado, los gestores de recursos humanos pueden determinar acciones específicas de capacitación de acuerdo a los objetivos organizacionales.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite a los administradores diferenciar entre demandas y necesidades de capacitación, las demandas consisten en las solicitudes de capacitación que se desean implementar, pero no tienen una razón de peso o justificación de acuerdo con los objetivos de la organización para ser implementadas; en cambio, las necesidades de capacitación pueden ser evidenciadas y justificadas a través del DNC al corresponder con un objetivo del cargo o departamento.

Para realizar el DNC es imperante que los administradores determinen las prioridades de la organización en términos operativos de acuerdo a sus objetivos, ya que, sin las prioridades claras, el DNC resulta totalmente inefectivo.

La metodología del DNC resulta en 5 pasos claves:

1. Revisión de los instrumentos de gestión de la organización tales como el Plan Operativo o Plan de Gestión que proporcionen información suficiente sobre las metas y objetivos organizacionales, se debe utilizar el perfil de puestos de la institución como base para saber que conocimientos o habilidades debe tener un funcionario para desempeñarse óptimamente en su puesto.
2. Los gestores de recursos humanos deben generar una matriz de requerimientos de capacitación y brindar asistencia a los funcionarios para obtener la información requerida. Para ejecutar el segundo paso, los gestores de recursos humanos deben contar con herramientas adecuadas para recolectar información de todos los departamentos y generar una matriz de requerimientos, para esto se emplean encuestas, entrevistas, grupos focales, o talleres, estas herramientas ya pueden estar determinadas dentro de los protocolos de capacitación de la organización.

3. El tercer paso consiste en la consolidación del DNC con la información obtenida de las matrices en una sola.
4. Definir el presupuesto para capacitación con la colaboración del Departamento Financiero y la Gerencia general, los cuales deben revisar y aprobar el presupuesto final para todo el proceso de capacitación
5. Se complementa la matriz obtenida en el tercer paso con los presupuestos para determinar según la prioridad cuales son las necesidades de capacitación más importantes o urgentes, por último, esta matriz se presenta a la Gerencia general junto con un plan de capacitación para su aprobación.

En la Municipalidad de Montes de Oca existe un perfil de puestos titulado Manual de Cargos Específicos Municipales del año 2009 que contiene la descripción de los cargos como los objetivos, actividades y funciones claves, factores organizacionales, estudios, requisitos y exigencias el puesto entre otros, esta información es importante ya que se debe tomar como base para determinar qué habilidades, conocimientos o competencias se deben mejorar en las capacitaciones o si debido a los cambios y necesidades del cantón deben añadirse para cumplir con la misión y objetivos de la institución.

### **2.3. Modelo de evaluación de la capacitación: elementos fundamentales**

El propósito de este trabajo es diseñar un sistema de evaluación de las capacitaciones basado en el modelo creado por Donald Kirkpatrick: el Modelo de los Cuatro Niveles, el cual responde a las variables de capacitación que el Departamento de Recursos Humanos requiere evaluar.

Existen varias metodologías para realizar una evaluación de acciones de capacitación, y antes de elegir una, es importante determinar qué se desea evaluar, si se trata de los funcionarios es decir sobre los comportamientos o características según el puesto, sobre el rendimiento y las relaciones interpersonales que se dan cotidianamente como parte del ambiente laboral. También, otra dimensión del trabajo que puede ser evaluada se refiere a las tareas, a la producción y a la calidad.

El modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick ha sido implementado y aceptado en múltiples organizaciones. Está dirigido a la evaluación de acciones formativas en cuatro niveles, ante la necesidad de la institución de medir el impacto de la inversión de tiempo y dinero en las capacitaciones el modelo resulta el más práctico y adecuado.

Preza y Hernández (2015, citando a Kirkpatrick (2007) se refieren a este modelo de la siguiente manera: “El modelo de efectividad de Kirkpatrick, es un modelo que mide la efectividad de acciones formativas y consta de cuatro niveles que son los siguientes: reacción, aprendizaje, conducta y resultados (p.70)

El primer nivel que el modelo Kirkpatrick evalúa es el de **reacción**, el cual tiene el propósito de conocer la percepción y satisfacción del funcionario con el proceso de formación que acaba de recibir, se aplica mediante una encuesta donde se evalúa lo bueno, lo malo y lo que es posible mejorar de los cursos, así como las reacciones de los participantes.

El segundo nivel es el de **aprendizaje** en el cual “se evalúan los conocimientos que los funcionarios adquirieron de los cursos, esto tiene como objetivo medir la asimilación del contenido que pueden aplicar en sus puestos” (Ruiz de Adana, 2011). Para poder medir este nivel se puede utilizar como base los hallazgos realizados con el diagnóstico de necesidades de capacitación, aplicar una prueba de control antes y después sobre los conocimientos específicos que el puesto requiere, o realizar una entrevista.

El tercer nivel es el de **comportamiento** con el cual “se intenta medir si los funcionarios que revieron las capacitaciones aplican los conocimientos adquiridos en sus actividades teniendo como consecuencia cambios en la prestación del servicio.” (Ruiz de Adana, 2011)

La medición se lleva a cabo mediante la aplicación de entrevistas o encuestas a los funcionarios, además de las observaciones del jefe de departamento, es conveniente establecer cuáles elementos aprendidos de las capacitaciones son los más relevantes para propiciar los cambios que se buscaban.

El cuarto nivel es el de **resultados** el cual evalúa lo siguiente:

Evalúa el beneficio que la capacitación realizada ha tenido para la institución, el impacto puede ser financiero, motivacional, de satisfacción del usuario, de eficiencia, conductual, debe tomarse en consideración los objetivos planificados e interés inicial de la institución en implementar la capacitación para valorar si los resultados se cumplieron eficientemente. (Ruiz de Adana,2011).

Para una mejor medición y exposición de resultados es conveniente tener previamente establecidos indicadores y metas vinculados al interés y desarrollo institucional con los cuales se puede medir el nivel de éxito de los resultados.

El modelo de evaluación de la capacitación de Pamela A. Wade en su obra *Measuring the Impact of Training*, presenta la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización y según este enfoque plantea un modelo de evaluación que consta de cuatro niveles los cuales se resumen de la siguiente forma:

I – Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.

II – Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.

III – Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o tangibles, y cualitativos o blandos.

IV – Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo-beneficio.

La rentabilidad de la capacitación se mide en relación al impacto de esta en las producciones y servicios, es decir, la inversión de los recursos principalmente económicos para llevar a cabo en la capacitación resultará exitosa en medida de la mejora en los servicios y productos.

Si se compara el modelo de Wade con modelo de Kirkpatrick, es posible encontrar semejanzas en cuanto a la estructura del modelo, pero con diferencias importantes en los niveles correspondientes al impacto. El modelo de Wade plantea la evaluación en dos dimensiones, una referente al impacto y otra a la rentabilidad de la formación.

Para realizar un análisis de la medida del costo-beneficio se evalúan los resultados generados por la capacitación en el puesto de trabajo utilizando indicadores cualitativos, económicos y de evaluación del impacto.

El modelo de evaluación de la capacitación del autor Jack Phillips, comparte algunas similitudes con el modelo de Kirkpatrick, sin embargo, su enfoque se dirige al impacto cuantitativo en términos económicos, y aplica una metodología para evaluar el impacto económico de la capacitación en las organizaciones, su principal característica es la aplicación del cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad económica (Romera, s.f). El modelo Phillips establece cinco etapas a ejecutar:

I – Recogida de datos.

II – Aislamiento de los efectos de la formación.

III – Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.

IV – Conversión a valores monetarios.

V – Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Al comparar el modelo Phillips con el modelo Kirkpatrick, es posible afirmar que difieren en sus enfoques y en la metodología de sus niveles, ya que el modelo Phillips valora los resultados cuantitativos y económicos de la formación buscando la rentabilidad de la producción y en los servicios, dejando en un segundo plano los aportes cualitativos; el modelo Kirkpatrick valora los aportes en el desarrollo de las competencias de los trabajadores y en la calidad de la ejecución de los procesos, aplicando la evaluación cuantitativa de lo económico si la naturaleza de la organización es lograr la rentabilidad económica.

En cuanto a los instrumentos aplicables según el modelo Kirkpatrick se pueden mencionar que se caracterizan por recolectar valoraciones orientadas a la calificación del programa y a incluir aspectos relativos a la eficacia, es decir a los resultados del proceso de capacitación que se entienden como los aprendizajes aplicados por los trabajadores que recibieron la capacitación. Es importante recalcar la sistematización de estas herramientas y el establecimiento de parámetros para la evaluación de la calidad y resultados de las capacitaciones implementadas debe ser flexible y permitir los cambios que los gestores del

departamento de recursos humanos consideren necesarios para las que las herramientas que adapten a las diferentes capacitaciones con el fin de obtener la información pertinente.

El modelo de evaluación Kirkpatrick fue creado por el profesor Donald Kirkpatrick con el objetivo de medir el impacto en los programas de formación, su metodología está formada por cuatro niveles reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados; para el análisis es importante seguir este orden.

A continuación, se exponen los instrumentos de evaluación sugeridos por Kirkpatrick que se utilizarán como referencia para el logro de los objetivos de la presente investigación; cabe mencionar que cada uno de estos instrumentos corresponden a un nivel determinado de evaluación, por este motivo al hacer referencia a los niveles de evaluación aunado a estos se presentará cada instrumento

- **Nivel 1 Reacción**

Es el primer nivel de evaluación con el que se mide cómo reaccionan y califican los participantes a la capacitación recibida, lo cual será útil para determinar qué tan efectivo es el programa de capacitación desde la perspectiva de los funcionarios que lo reciben y aprender cómo puede ser mejorado.

Según el modelo Kirkpatrick (1996) las cuatro razones de mayor importancia para medir la reacción, primero se obtiene retroalimentación del programa de capacitación implementado, segundo se obtiene información para mejorar futuros programas y la posibilidad de medir y mejorar la efectividad de quienes imparten la capacitación, la tercera es que mediante la aplicación de las herramientas y cuestionarios del nivel de reacción se obtiene información cuantitativa y evidencias para los otros administradores y finalmente la información cuantitativa puede ser utilizada para establecer estándares de desempeño para futuros programas.

En el modelo Kirkpatrick (1996) se establecen ocho lineamientos a seguir para evaluar apropiadamente la reacción de los participantes de las capacitaciones:

- Determinar ¿qué es lo que se quiere averiguar?
- Diseñar una forma de cuantificar reacciones
- Fomentar comentarios y sugerencias escritas
- Obtener respuestas inmediatas
- Obtener respuestas honestas
- Desarrollar estándares aceptables

- Medir las reacciones de acuerdo a los estándares y realizar las acciones adecuadas
- Comunicar los resultados apropiadamente

- Descripción de los instrumentos propuestos por Kirkpatrick para la evaluación del Nivel de Reacción

Según el modelo de Kirkpatrick se propone la aplicación de un sencillo cuestionario para los participantes de la capacitación después de su finalización, el diseño del cuestionario puede variar de acuerdo al contenido de la capacitación, la metodología utilizada o los objetivos de la capacitación.

Los cuestionarios que Kirkpatrick utiliza como ejemplo evalúan la reacción de los participantes los cuales califican utilizando su perspectiva, aspectos como el nivel de interés en el tema de capacitación, el conocimiento y metodología del instructor, el confort de las instalaciones y materiales utilizados, estos aspectos son calificados en una escala que va de excelente a muy bueno, bueno, regular y pobre, además agrega una pregunta de respuesta libre para obtener sugerencias de mejora.(Ver Anexo N°8.1)

El segundo cuestionario que Kirkpatrick presenta como ejemplo consulta a los participantes la calificación sobre características más específicas de la capacitación como el grado de pertinencia del tema, la extensión necesaria del tiempo de la presentación, además de calificar las características idóneas del instructor. Al final abre un espacio para que los participantes agreguen comentarios y posibles mejoras. (Ver Anexo N°8.2)

A continuación, Kirkpatrick (1996) presenta como ejemplo dos cuestionarios evaluativos en los que utiliza un rango numérico para determinar la calificación de la capacitación en el primero realiza afirmaciones positivas sobre aspectos relevantes de la capacitación y utiliza una escala de 1 a 8 para calificar siendo los números más cercanos a 1 “fuertemente en desacuerdo” con la afirmación, los números más cercanos a 8 “fuertemente de acuerdo” con la afirmación y los números que estarán en el medio corresponden a “de acuerdo” con la afirmación. (Ver Anexo N°8.3)

El otro cuestionario evaluativo que utiliza Kirkpatrick en lugar de afirmaciones realiza preguntas que califican cada elemento de la capacitación de manera general como contenido, instructor, instalaciones, horario y el programa como experiencia, en una escala de 5 a 1, además de abrir un espacio para sugerencias. (Ver Anexo N°8.4)

Las escalas numéricas y calificaciones permitirán desarrollar un standard de desarrollo aceptable de la capacitación con mayor certeza al posibilitar identificar

numéricamente cuáles son los aspectos específicos o generales que presentan más calidad y aquellos que se deben mejorar, así como recopilar la opinión de los participantes sobre aspectos que no se presentan en el cuestionario evaluativo y sugerencias para mejorar capacitación.

- **Nivel 2 Aprendizaje**

El segundo nivel a evaluar es el aprendizaje, según Kirkpatrick los instructores de las capacitaciones pueden enseñar conocimiento, habilidades y actitudes, por lo tanto se debe determinar ¿Qué conocimiento fue adquirido?, ¿Cuáles habilidades fueron desarrolladas o mejoradas? y ¿Cuáles actitudes fueron cambiadas?, por lo tanto es importante medir el conocimiento para determinar el cumplimiento de los objetivos de la capacitación. Cabe recalcar la diferencia entre el nivel 2 aprendizaje y el nivel 3 comportamiento ya que con la evaluación en el nivel 2 se evalúa en qué medida el conocimiento fue adquirido y retenido por los participantes, mientras en el nivel 3 de comportamiento se determina si aplican o no el conocimiento por diversos factores.

Medir el conocimiento puede ser complejo y requerir más tiempo que medir la reacción, Kirkpatrick sugiere cuatro lineamientos para la evaluación del aprendizaje:

- Utilizar un grupo control si es práctico
  - Evaluar el conocimiento, habilidad o actitud antes y después de la capacitación realizando un test sencillo
  - Obtener respuestas completas
  - Usar los resultados de la evaluación para realizar acciones adecuadas
- Descripción de los instrumentos propuestos por Kirkpatrick para la evaluación del Nivel de Aprendizaje

Para evaluar aptitudes y conocimientos en el nivel de aprendizaje, el modelo Kirkpatrick sugiere hacer un diagnóstico antes y después de la capacitación para poder evidenciar los cambios, en el primer ejemplo utilizó un grupo control y un grupo experimental que realizó la capacitación para obtener una comparación de las calificaciones generales y el grado de progreso obtenido a raíz de la capacitación. Este ejemplo muestra cómo un grupo de control puede ser utilizado, sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no



es práctico tener un grupo de control y la evaluación incluiría solo los que participaron en la capacitación. (Ver Anexo N°9.1)

Además, Kirkpatrick (1996) explica que es importante la información específica que la evaluación del conocimiento proporciona. Analizando el cambio en las respuestas de los ítems individuales, el instructor puede ver dónde el participante ha acertado y dónde ha fallado. Si el programa va a ser repetido, el instructor puede planificar otras técnicas o ayudas que incrementen la oportunidad de aprendizaje. Si las sesiones de seguimiento pueden ser aplicadas al mismo grupo, los temas que no fueron aprendidos podrían convertirse en los objetivos de estas sesiones.

En el siguiente ejemplo Kirkpatrick (1996) muestra un cuestionario que determina que es lo que los participantes deben conocer, utiliza afirmaciones de selección falso-verdadero y una sección con opciones múltiples, esta prueba de diagnóstico le dirá al instructor lo que los participantes conocen y contribuirá a la dirección del proceso de entrenamiento, la aplicación de la prueba posterior al entrenamiento le dirá al instructor la información que el participante ha aprendido, esto ayudará al instructor a conocer donde enfatizar y que herramientas utilizar en futuros programas. (Ver Anexo N°9.2)

- **Nivel 3 Comportamiento**

El nivel 3 evalúa el comportamiento de los funcionarios que recibieron la capacitación y la aplicación de lo aprendido, es importante considerar que puede resultar complicado identificar los cambios en el área laboral o predecir cuándo ocurrirán, ya que la persona capacitada puede no tener la oportunidad de aplicar lo aprendido o no realizarlo inmediatamente; además es posible que la persona capacitada no sea constante en la aplicación de lo aprendido y volver a las antiguas costumbres al no adaptarse, por lo tanto es importante por parte de los gestores de recursos humanos y jefes fomentar la ayuda y apoyo de manera positiva como el reconocimiento de logros como resultado de los cambios en el comportamiento.

Según se explica en el modelo Kirkpatrick (1996) antes de evaluar el comportamiento es importante establecer cuándo evaluar, qué tan seguido se va a evaluar, cómo y quién va a evaluar, ya que es un proceso que puede requerir tiempo; por eso establece 7 lineamientos:

- Utilizar un grupo control si es práctico
  - Considerar el plazo para que el cambio en el comportamiento ocurra en su debido tiempo y lugar
  - Si es posible y práctico, evaluar antes e inmediatamente después de la capacitación
  - Realizar encuestas o entrevistas a los funcionarios, supervisores y subordinados
  - Conseguir respuestas completas
  - Repetir la evaluación en tiempos apropiados
  - Considerar costos y beneficios
- Descripción de los instrumentos propuestos por Kirkpatrick para la evaluación del nivel de aprendizaje

En su modelo, Kirkpatrick propone una encuesta para determinar el impacto de los participantes de un reciente programa de capacitación, si estos aplican las principales técnicas y conocimientos que aprendieron en el trabajo. La encuesta consta de una serie de comportamientos esperados a raíz de la capacitación obtenida y se califican en una escala de que describe la constancia en que se aplican en el trabajo en comparación con antes de la participación en la capacitación siendo 5 “muy seguido” y 1 “poco seguido”. Los resultados de la encuesta ayudarán a los gestores de recursos humanos a verificar la efectividad del proceso de capacitación e identificar de qué manera puede ser más práctico para los participantes. Las respuestas deben ser honestas, y el nombre de los encuestados opcional, es importante explicar que la razón de la consulta es meramente de seguimiento y para obtener comentarios o sugerencias y no se busca perjudicar a ningún colaborador. (Ver Anexo N°10)

- **Nivel 4 Resultados**

La evaluación del Nivel 4 de resultados es determinante y difícil, con él se busca responder a las diferentes preguntas y objetivos establecidos en la implementación de la capacitación los cuales pueden estar relacionados a la calidad, productividad, interacciones, o eficiencia. Es importante determinar si los resultados que se presentan se obtuvieron directamente a causa de la capacitación recibida por los funcionarios y el valor que tienen estos resultados para la organización.

Kirkpatrick (1996) para responder a la pregunta ¿qué resultados se obtuvieron a causa de la capacitación? establece seis lineamientos:

- Utilizar un grupo control si es práctico
- Dar tiempo a que los logros sean alcanzados
- Medir los resultados antes y después de la implementación de la capacitación
- Repetir la medición en momentos adecuados
- Considerar costos vs. beneficios
- Es suficiente con los resultados evidentes si no es posible conseguir pruebas.

- Descripción de los instrumentos propuestos por Kirkpatrick para la evaluación del Nivel de aprendizaje

Respecto a la evaluación del Nivel de resultados, el modelo de Kirkpatrick menciona que el objeto de análisis son los cambios en el comportamiento, la documentación permite determinar la situación antes del programa, por lo que si se tienen datos precisos sobre el problema que motivo la implementación de la capacitación es posible verificar los cambios de forma cuantitativa o cualitativa, para este nivel se pueden utilizar encuestas sobre la actitud y rendimiento de los funcionarios que participaron en la capacitación.

El propósito de la evaluación de la capacitación es valorar los cambios el desempeño del recurso humano municipal a partir de los resultados directos de la aplicación de los aprendizajes y conocimientos adquiridos, este es un proceso sistemático realizados por los gestores de recursos humanos que gracias a la metodología y herramientas adecuadas permitirá aportar evidencia de la efectividad y eficiencia de la inversión realizada para el proceso de capacitación.

En este proceso es importante la adecuada aplicación de la herramienta del DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación) ya que de esta forma se logra el análisis que justifican la capacitación que se requiere, se determinan las carencias de las competencias que deben poseer un funcionario o un grupo de trabajo para realizar de forma satisfactoria sus tareas y responsabilidades según su rol en la institución municipal, además de solucionar limitaciones o conflictos que se pueden presentar en el ambiente laboral.

Uno de los elementos fundamentales del modelo Kirkpatrick para la evaluación es las capacitaciones está ligado a su metodología para abordar de forma rigurosa y sistemática la evaluación de una capacitación para las funcionarios municipales ya que

permite describir e interpretar el impacto que tiene en los funcionarios y en su forma de operar, por lo tanto permite estimar el logro de los objetivos de capacitación y le permite al departamento de recursos humanos realizar una retroalimentación con datos y el conocimiento preciso de los cambios y resultados en relación a lo planificado.

## **Capítulo III Perfil real de la capacitación de la Municipalidad de Montes de Oca**

### **3.1.1. Contexto actual de capacitación en la Municipalidad Montes de Oca**

La Municipalidad de Montes de Oca considera la capacitación como uno de los principales procesos que contribuyen al desarrollo organizacional, es imperante que se desarrolle en coordinación con otros niveles administrativos, operativos y políticos a fin de articular nuevas y mejores maneras para enfrentar los retos de los gobiernos locales y reducir las distintas brechas que pueden presentarse a los funcionarios en el cumplimiento de sus labores.

Cabe mencionar que la actividad de capacitación forma parte del sistema de carrera administrativa municipal estipulado en Reglamento Autónomo de Servicios y el Manual Integrado de Recursos Humanos en el apartado de Capacitación. La capacitación adquiere una inversión de valor para los funcionarios y la institución municipal al considerarse una de las metas principales del sistema de carrera administrativa municipal la cual es el de promover la mayor congruencia posible entre los intereses de la Institución y los intereses personales.

En cuanto al enfoque estratégico de la capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca del Plan Estratégico de Capacitación 2019-2023 (2019) menciona lo siguiente: “ El plan de capacitación debe ser consecuente y estar correctamente articulado y alineado con misión, visión, objetivos y valores de los distintos objetivos estratégicos del plan cantonal de desarrollo humano y local 2013-2013, plan estratégico municipal 2017-2023; programa de gobierno de la Alcaldía, y planes anuales operativos” Pag 12.

En este orden de ideas a continuación se citan los objetivos generales y específicos propuestos en el Plan Estratégico de Capacitación 2019-2023:

“Objetivo General: Desarrollar capacitaciones para las personas funcionarias de todos los grupos ocupacionales de la Municipalidad, para que adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades específicas, actitudes y conductas relativas al trabajo que desempeñan, con el fin de incrementar la motivación y elevar el nivel de eficiencia.”

“Objetivos específicos:

-Proveer conocimientos y desarrollar habilidades conductas para que las personas funcionarias desempeñen las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso para que adquiriera los conocimientos necesarios, de acuerdo a los requerimientos del puesto que desempeña.”

### 3.1.2. Capacitaciones realizadas según el informe 2017

Por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad e Montes de Oca no se proporcionó un informe referente al proceso de capacitación, sino una serie de datos sobre las capacitaciones ejecutadas contenidos en un archivo Excel junto con la programación de las capacitaciones, es importante mencionar la forma en que se solicitan las capacitaciones y la aplicación del DNC el cual requiere una ejecución más sistemática y analítica para la detección y justificación de las necesidades de capacitación más urgentes, las solicitudes de capacitación se registran en platillas que siguen un formato que indica la dirección y dependencia que solicita la capacitación, los objetivos, el contenido, técnicas, fechas, a cuales funcionarios está dirigida y el costo. (Ver anexo N°11)

A continuación, se muestran las capacitaciones efectuadas en el año 2017 (Ver anexo N°12)

| <b>Mes</b>       | <b>Curso</b>  | <b>Participantes</b> |
|------------------|---|----------------------|
| Abril-Octubre    | Formación de Mediadores y Conciliadores (RAC) impartido por CIREC                       | 2                    |
| Junio            | Formación de Círculos de Paz impartido por CIREC  | 1                    |
| Febrero-Marzo    | Análisis de la Reforma Procesal Laboral impartido por AIREH                             | 4                    |
| Junio            | Análisis de la Reforma Procesal Laboral impartido por Colegio de Abogados de Costa Rica | 6                    |
| Junio            | Servicio al Cliente impartido por el INA  | 20                   |
| Junio-Julio      | Curso de Control Interno y Valoración de Riesgo impartido por CICAP                     | 38                   |
| Julio-Agosto     | LESCO I impartido por UCR   | 2                    |
| Agosto           | Técnicas Lúdicas y reforzamiento de valores institucionales, Día del Régimen Municipal  | 153                  |
| Agosto-Setiembre | Capacitación en Sistemas de Información Geográfica impartido por Soltig                 | 7                    |
| Agosto-Setiembre | Curso para Inspectores Municipales de Tránsito impartido por Escuela de Tránsito        | 3                    |

|                                     |   |    |
|-------------------------------------|---|----|
| Octubre                             | Curso Asesoría en fotografía para informes impartido por el INA | 7  |
| Octubre-<br>Noviembre-<br>Diciembre | AutoCaD 2D  | 12 |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca (2017)

### 3.1.3. Capacitaciones realizadas según el informe 2018

En el año 2018 según el Informe Final de Capacitación de la Municipalidad de Montes de Oca se realizaron actividades de capacitación según el análisis realizado entre otros por la Alcaldía, Comisión de Capacitación y el Departamento de Recursos Humanos, y con base en objetivos y estrategias para el fortalecimiento del Gobierno Municipal y los Principios que rigen la capacitación como Instrumento Inventario de Recursos Humanos, la Evaluación del Desempeño, requerimientos de capacitación, Manual de Clases de Puestos y de Cargos, Manual de Principios Éticos y Conducta, Calidad, y otros como Programa de Prejubilados, Programa de Salud Ocupacional/CIPAE normativa y leyes, se priorizó algunas necesidades de capacitación con base en la determinación de las brechas de la situación ideal versus la situación real para el año 2018. (Ver Anexo N°13 Cuadro Registro de Capacitaciones efectuadas en el 2018 según la programación del DNC). Estas capacitaciones se agruparon y priorizaron de la siguiente forma:

| Grupo                          | Funcionarios                                   | Temas de capacitación de prioridad   |
|--------------------------------|--|--|
| Grupo ocupacional de dirección | Personas encargadas de direcciones y jefaturas | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo Urbanístico, Económico y cambio climático</li> <li>•Gobierno Digital Informes y presentaciones</li> <li>•Derechos Humanos</li> <li>•Cuidad amigable/inteligente</li> <li>•Liderazgo de personas.</li> <li>•Manejo de Conflictos</li> <li>•Planificación y organización</li> <li>•Toma de decisiones.</li> <li>•Clima Organizacional</li> <li>•Paquetes de Office (Excel básico, intermedio y avanzado)</li> </ul> |
| Grupo Ocupacional Profesional  | Profesionales en varios campos                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo Urbanístico, Económico y cambio climático</li> <li>• Gobierno Digital</li> <li>• Derechos Humanos</li> </ul>  |

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
|                                  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidad amigable/inteligente</li> <li>• Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>•Otros tópicos específicos dependiendo de la especialidad de los profesionales a nivel técnico y normativo</li> <li>• Capacitación sobre enfoques de competencias, nuevas técnicas y metodologías en la Gestión Humana o Recursos Humanos</li> <li>• Diseño de Indicadores.</li> <li>•Programación Neurololinguística</li> <li>• Principios y Aplicación de Ergonomía</li> <li>• Paquetes de Office (Excel básico, intermedio y avanzado).</li> </ul> |
| Grupo Ocupacional técnico        | Personas con conocimientos técnicos           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Urbanístico, Económico y cambio climático • Gobierno Digital</li> <li>• Derechos Humanos</li> <li>• Cuidad amigable/inteligente</li> <li>• Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>• LESCO</li> <li>• Digitalización de Procesos</li> <li>• Paquetes de Office (Excel básico, intermedio y avanzado)</li> </ul>   |
| Grupo ocupacional administrativo | Servicio directo al cliente interno y externo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Urbanístico, Económico y cambio climático</li> <li>• Gobierno Digital</li> <li>• Derechos Humanos</li> <li>• Cuidad amigable/inteligente</li> <li>• Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>• Digitalización de Procesos Documentales</li> <li>• Paquetes de Office (Excel básico, intermedio y avanzado).</li> </ul>   |
| Grupo Ocupacional operativo      | Servicios y obras orientadas a la comunidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Urbanístico, Económico y cambio climático</li> <li>• Gobierno Digital</li> <li>• Derechos Humanos</li> <li>• Cuidad amigable/inteligente</li> <li>• Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>• Preparación para la Jubilación (Dado que la mayor población a</li> </ul>  |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | jubilarse se concentra en este grupo)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente.</li> </ul> |
|--|--|---|

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2018) Informe Final de Capacitación.

Tomando en cuenta lo anterior la Municipalidad de Montes de Oca llevó a cabo las siguientes capacitaciones en el año 2018:

| <b>Mes</b>          | <b>Evento de Capacitación</b>                                  | <b>Participantes</b> | <b>Valor relativo</b> |
|---------------------|--|----------------------|-----------------------|
| Marzo               | Importancia de los Factores Psicosociales en el Ámbito Laboral | 16                   | 7%                    |
| Marzo               | Liderazgo Transformacional                                     | 2                    | 1%                    |
| Mayo                | Inspección en la Construcción de Puentes                       | 4                    | 2%                    |
| Mayo                | Círculos de Paz  | 192                  | 80%                   |
| Abril - Junio       | LESCO 3  | 2                    | 1%                    |
| Junio - Julio       | Revit  | 2                    | 1%                    |
| Junio               | Liquidaciones Laborales  | 3                    | 1%                    |
| Junio - Julio       | Presupuestos constructivos                                     | 5                    | 2%                    |
| Julio - Agosto      | Desarrollo del Talento Humanos por Competencias                | 2                    | 1%                    |
| Agosto              | QCGIS 2 y 3  | 5                    | 2%                    |
| Agosto              | Actividad 31 de Agosto   | 133                  | 56%                   |
| Setiembre - Octubre | Excel (Básico, Intermedio, Avanzado)                           | 42                   | 18%                   |
| Diciembre           | Programa prejubilados  | 39                   | 16%                   |
| Diciembre           | Ms Project 2016  | 6                    | 3%                    |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2018) Informe Final de Capacitación.

En el siguiente cuadro se refleja el cumplimiento del DNC en relación con la programación del DNC del 2018 las cuales muestran la mayoría finalizada, excepto dos pendientes para el 2019, excepto la capacitación de la Importancia de los factores psicosociales en el ambiente laboral.( Ver Anexo N°14)

| <b>Temáticas de eventos de capacitación a programar</b>      | <b>Estado</b>                | <b>Incluido en DNC 2018</b> |
|--|------------------------------|-----------------------------|
| Círculos de Paz  | Finalizado                   | Si                          |
| Importancia de los factores psicosociales del ámbito laboral | Finalizado                   | No                          |
| Revit  | Finalizado                   | Si                          |
| Inspección en la construcción de puentes                     | Finalizado                   | Si                          |
| LESCO 3  | Finalizado                   | Si                          |
| Liquidaciones laborales                                      | Finalizado                   | Si                          |
| Desarrollo del Talento Humano por competencias               | Finalizado                   | Si                          |
| Excel (Básico, Intermedio, Avanzado)                         | Finalizado                   | Si                          |
| Presupuestos constructivos                                   | Finalizado                   | Si                          |
| QGIS 2 y 3   | Finalizado                   | Si                          |
| Prejubilados   | Finalizado                   | Si                          |
| Actividad 31 de Agosto                                       | Finalizado                   | Si                          |
| Manejo de armas de fuego                                     | Finalizado                   | Si                          |
| Ms Project 2016  | Finalizado                   | Si                          |
| Defensa personal para Seguridad Vial                         | Pendiente para ejecutar 2019 | Si                          |
| Servicio al cliente  | Pendiente para ejecutar 2019 | Si                          |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2018) Informe Final de Capacitación.

### 3.1.4. Capacitaciones realizadas según el informe 2019

Para el año 2019 Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca estableció las siguientes competencias y acciones de capacitación:

| Grupo Ocupacional | Procesos Prioritarios   | Nivel                 | Tipo de capacitación                  | Metodología                     | Población Meta                       |
|-------------------|---|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| DIRECCIÓN         | - Habilidades Directivas y Liderazgo                                      | Intermedio            | Habilidades                           | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Planificación y organización  | Intermedio            | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Trabajo en equipo   | Avanzado              | Actitudes                             | -Taller vivencial               | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Redacción de informes técnicos  | Avanzado              | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Actualización en materia específica de normativa y del área a su cargo. | Avanzado              | Conocimiento                          | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Administración de Proyectos   | Básico                | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Resolución alterna de conflictos  | Intermedio            | Actitudes                             | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Paquetes de Office  | Avanzado              | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Directores y Jefaturas (25 personas) |
|                   | - Calidad en el servicio (servicio al cliente)                            | Intermedio            | Actitudes, habilidades y conocimiento | Programas de formación continua | Directores y Jefaturas (25 personas) |
| PROFESIONAL       | - Calidad en el servicio (servicio al cliente)                            | Intermedio            | Actitudes, habilidades y conocimiento | Programas de formación continua | Profesionales (30)                   |
|                   | - Redacción de informes técnicos.   | Intermedio            | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Profesionales (30)                   |
|                   | - Trabajo en equipo   | Avanzado              | Actitudes                             | -Taller vivencial               | Profesionales (30)                   |
|                   | - Actualización en materia específica de normativa y del área a su cargo  | Avanzado              | Conocimiento                          | -Cursos o talleres.             | Profesionales (30)                   |
|                   | - -Administración de Proyectos  | Básico                | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Profesionales (30)                   |
|                   | - Paquetes de Office  | Intermedio y Avanzado | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Profesionales (30)                   |

|                          |  |                     |                                       |                                 |                               |
|--------------------------|--|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO | - Calidad en el servicio (servicio al cliente)                           | Intermedio          | Actitudes, habilidades y conocimiento | Programas de formación continua | Técnico y administrativo (52) |
|                          | - Redacción de informes técnicos.  | Intermedio          | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Técnico y administrativo (52) |
|                          | - Trabajo en equipo  | Avanzado            | Actitudes                             | -Taller vivencial               | Técnico y administrativo (52) |
|                          | - Actualización en materia específica de normativa y del área a su cargo | Intermedio          | Conocimiento                          | -Cursos o talleres.             | Técnico y administrativo (52) |
|                          | - Paquetes de Office   | Básico e Intermedio | Técnica                               | -Cursos o talleres.             | Técnico y administrativo (52) |
| OPERATIVO                | - Calidad en el servicio (servicio al cliente)                           | Intermedio          | Actitudes, habilidades y conocimiento | Programas de formación continua | Operativo (122)               |
|                          | - Trabajo en equipo  | Avanzado            | Actitudes                             | -Taller vivencial               | Operativo (122)               |
|                          | - Desarrollo de destrezas de acuerdo al cargo                            | Intermedio          | Actitudes, habilidades y conocimiento | Talleres                        | Operativo (122)               |
|                          | - Relaciones Humanas   | Intermedio          | Actitudes, habilidades y conocimiento | Talleres                        | Operativo (122)               |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2019) Plan Estratégico de Capacitación 2019-2023

Con base en objetivos y estrategias para el fortaleciendo de la organización municipal, y los principios que rigen la capacitación, así como revisión de Evaluación del Desempeño, requerimientos de capacitación, Manual de Clases de Puestos y de Cargos, Manual de Principios Éticos y Conducta, Calidad, otros como Programa de Prejubilados, y solicitudes expresas de Jefaturas y Directores, Programa de Salud Ocupacional/CIPAE normativa y leyes, se priorizo las siguientes necesidades de capacitación con base versus la situación real para el año de Salud Ocupacional/CIPAE normativa y leyes, se priorizó necesidades de capacitación con base en la determinación de las brechas de la situación ideal versus la situación real para el año 2019. (Ver Anexo N°15)

| <b>Grupo</b>                     | <b>Funcionarios</b>  | <b>Temas prioritarios de capacitación</b>  |
|----------------------------------|--|--|
| Grupo ocupacional de Dirección   | Personas encargadas de direcciones y jefaturas                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional de personas</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Paquetes de Office (Excel básico, intermedio y avanzado)</li> </ul>   |
| Grupo Ocupacional Profesional    | Profesionales en varios campos para ejecución de proyectos             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>•Otros tópicos específicos dependiendo de la especialidad de los profesionales a nivel técnico y normativo.</li> <li>•Capacitación sobre enfoques de competencias</li> <li>•Nuevas metodologías en la Gestión Humana o Recursos Humanos</li> <li>•Programación Neurolingüística</li> <li>•Paquetes de Office</li> <li>•Servicio al cliente</li> </ul> |
| Grupo Ocupacional técnico        | Personas con conocimientos técnicos                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>•Paquetes de Office</li> <li>•Servicio al cliente</li> </ul>  |
| Grupo ocupacional administrativo | Servicio directo al cliente interno y externo                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Salud Ocupacional/CIPAE</li> <li>•Digitalización de Procesos Documentales</li> <li>•Paquetes de Office</li> </ul>  |
| Grupo Ocupacional operativo      | Servicios y obras orientadas a la comunidad y el desarrollo del cantón | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Trabajo en equipo y comunicación</li> <li>•Servicio al Cliente y orientación laboral.</li> </ul>   |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2019) Informe Final de Capacitación 2019.

A continuación, se presentan las capacitaciones realizadas en el año 2019

| <b>Mes</b>                      | <b>Evento de Capacitación</b>                            | <b>Institución</b> | <b>Participantes</b> | <b>% de población capacitada en el evento</b> |
|---------------------------------|--|--------------------|----------------------|---|
| Febrero - Julio                 | Redacción de informes técnicos                           | INA                | 78                   | 33%   |
| Febrero - Abril                 | Gestión de almacenamiento                                | INA                | 8                    | 3%  |
| Abril - Noviembre               | Curso de planimetría para inspectores de tránsito        | MOPT               | 5                    | 2%  |
| Junio - Noviembre               | Excel (Básico, intermedio, avanzado)                     | Training Office    | 93                   | 39%   |
| Julio                           | Curso introductorio a la gestión de redes viales         | CFIA               | 5                    | 2%  |
| Agosto – Septiembre - Octubre   | Liderazgo transformacional y RAC                         | ASETMUNI           | 24                   | 10%   |
| Octubre – Noviembre - Diciembre | Servicio al cliente                                      | INA                | 24                   | 10%   |
| Octubre                         | Capacitación en las normas ISO 30300 30302 15489:2016    |                    | 1                    | 0%  |
| Agosto - Noviembre              | Talleres Vive Bien                                       | Propia             | 112                  | 47%   |
| Noviembre                       | Clasificación, ordenamiento y descripción documental     |                    | 1                    | 0%  |
| Noviembre                       | Evaluación del desempeño para el sector público Ley 9635 | MyC                | 2                    | 1%  |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2019) Informe Final de Capacitación 2019.

### 3.2.1. FODA del proceso de capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca

De acuerdo a la entrevista con la gestora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad e Montes de Oca Marbely Zamora con respecto al proceso que ejecutan para realizar capacitaciones se presentan los siguientes hallazgos al realizar un FODA al proceso:

|  |   |
|--|---|
| Amenazas   | Fortalezas  |
| -Falta de presupuesto para realizar las capacitaciones necesarias  | -Se ha logrado sistematizar parte del proceso para realizar capacitaciones<br>-Se cuenta con una sala de capacitación |
| Debilidades  | Oportunidades   |
| -Capacitación limitada en algunos temas técnicos que requiere el personal<br>-Resistencia de un porcentaje de la población en recibir capacitación | -Contar con capacidad en las instalaciones para ejecutar eventos  |

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que en el año 2003 se realizó un FODA participativo y análisis situacional de todas las jefaturas, algunos representantes del Concejo, la Alcaldía con la asesoría del CICAP el cual es pertinente para conocer la evolución del estado de la Municipalidad de Montes de Oca en cuanto su proceso de mejora gracias a las capacitaciones realizadas y como el panorama ha cambiado en el tiempo.

|  |  |
|--|--|
| Fortalezas   | Debilidades  |
| -Alcalde con orientación al cambio.<br>-Personal con disposición al cambio.<br>-Alcalde profesional<br>-Estudios técnicos ya realizados en aspectos de recursos humanos.<br>-Bases para conformar actividades de Recursos Humanos. | -Mala remuneración y carencia de incentivos.<br>-Ausencia de sistemas integrados de información.<br>-Presupuestos limitados para actividades de capacitación<br>-Ambiente laboral desmotivaste |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal con experiencia</li> <li>-Recurso Humano estable</li> <li>-Nueva estructura organizacional</li> <li>-Mínima rotación de personal</li> <li>-Fortalecimiento de las actividades municipales.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Carencia de trabajo en equipo</li> <li>-Brechas existentes entre área política (Concejo, Alcaldía y área administrativa).</li> <li>-Falta de alineamiento entre objetivos estratégicos y planes y programas.</li> <li>-Débiles políticas y estrategias municipales del recurso humano.</li> <li>-Desarrollo gerencial centralizado y no participativo</li> <li>-Desconocimiento de visión, misión y objetivos</li> <li>-Comunicación informal</li> </ul> |
| Oportunidades  | Amenazas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevas Leyes de fortalecimiento de competencias para las Municipalidades</li> <li>-Apoyos interinstitucionales</li> <li>-Aumento del Presupuesto municipal</li> <li>-Fortalecimiento de los procesos de planificación institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coadministración de Concejales en asuntos administrativos</li> <li>-Baja credibilidad del contribuyente y usuarios en el funcionario municipal y servicios</li> </ul>  |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2019) Plan Estratégico de Capacitación del 2019-2023.

A partir de la información anterior se refleja la necesidad de realizar diagnósticos FODA actualizados que contribuyan a la estrategia y planificación del Departamento de Recursos Humanos, además se debe propiciar espacios de reflexión o actividades específicas que ayuden a mejorar el clima organizacional y el desarrollo del talento humano mediante procesos de capacitación, evaluar el impacto de las capacitaciones contribuye a evidenciar los cambios en los hallazgos de los diagnósticos FODA.



### **3.2.2. Descripción del proceso de capacitación**

Como resultado de la entrevista realizada a la con la gestora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora se obtuvieron datos generales sobre el proceso de capacitación, a continuación, se presenta una síntesis de la información sobre dicho proceso.

El proceso de capacitación consta de cinco fases fundamentales la primera es la ejecución de un DNC con el cual se detectan las necesidades de capacitación según las necesidades de mejora de cada departamento para realizar sus tareas de la mejor forma en un ambiente óptimo.

El segundo paso es la Formulación de Planes se ejecuta según el diagnóstico de los departamentos, y de acuerdo al Plan Estratégico de Capacitación del 2019 el cual incluye con mayor detalle real actual de la Institución en aras de plantear una situación ideal de una organización efectiva, la política de capacitación, conclusiones y recomendaciones según estudios y diagnósticos de las necesidades de capacitación la funcionaria del Departamento de Recursos Humanos la Licda. Marbely Zamora no profundizó más en este aspecto.

El tercer paso es la Planificación el cual corresponde a la logística necesaria que con lleva el diseño y la programación de los eventos de capacitación de acuerdo con los reglamentos y la alineación con las políticas de capacitación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos municipales.

El cuarto paso, es la Ejecución de la capacitación que consiste en la participación de los funcionarios asignados en las capacitaciones programadas con el fin de mejorar su rendimiento y crecimiento profesional gracias a la adquisición de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias con el objetivo de brindar un servicio de calidad.

El quinto paso, se mantiene pendiente ya que no hay una sistematización ni un proceso definido, este paso se refiere concretamente al impacto, el cual consiste en la evaluación y seguimiento del impacto de la capacitación que incluye la verificación del cumplimiento de los objetivos de capacitación y la medición de su contribución

Con respecto a la detección de necesidades de capacitación, la gestora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora se realiza mediante un formulario DNC y atendiendo parámetros del Código Municipal y Reglamento Autónomo de servicios. (Ver Anexo N°16)

Según la funcionaria del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora el elemento principal para priorizar la capacitación es el Plan Operativo de Capacitación el cual se orienta a programas de mejoramiento organizacional, que enlacen y desarrollen las habilidades blandas, competencias técnicas y desarrollo de destrezas de los funcionarios municipales.

Según la funcionaria del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora para tomar la decisión de implementar una capacitación, se debe responder a la misión y visión de la municipalidad, además las capacitaciones deben ser acordes a la ejecución del Plan Estratégico de Capacitación.

Además, la gestora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora , menciona que cuando se toma la decisión de implementar una capacitación se toma en cuenta el perfil de puesto de los funcionarios, esto de acuerdo a la descripción dentro del Manual de Cargos vigente y las necesidades que presente el puesto para mantener actualizado a las necesidades de la organización y usuarios.

La funcionaria del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora no aclara si hay un proceso definido la realización de un Diagnostico de Necesidades de Capacitación más allá de la herramienta utilizada actualmente ni de otros aspectos que se deban tomar en cuenta para su aplicación.

Así mismo no aclara como se establece la programación de las capacitaciones solamente se hace referencia a la dependencia de la jerarquización y priorización de estas.

En cuanto a la documentación de las capacitaciones se deben utilizar instrumentos como ficha técnica, informe post evento, registros de asistencia e informe final del proceso de capacitación anual y evaluaciones entre otros. El Departamento de Recursos Humanos al final del periodo realiza un informe sobre las capacitaciones realizadas presentando la información recolectada, cabe destacar que en estos informes no se presenta ninguna información sobre el impacto, resultados, o aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en los puestos de trabajo, a continuación, se presenta una tabla comparativa de los informes de capacitación de los periodos 2018 y 2019.

|                         | <b>Informe 2018</b>   | <b>Informe 2019</b>   |
|-------------------------|---|---|
| Políticas y directrices | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aspectos reguladores de la capacitación del Código Municipal Art. 151 y 155</li> <li>-Reglamento Autónomo de Servicios Art. 4, 28, 80 y 82</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aspectos reguladores de la capacitación del Código Municipal Art. 151 y 155</li> <li>-Reglamento Autónomo de Servicios Art. 4, 28, 80 y 82</li> </ul>   |
| Plan DNC                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alineación con la estrategia institucional, a fin que coadyuve el cumplimiento de objetivos de la organización</li> <li>- Cierre de brechas, desarrollo, actualización y especialización y altos niveles de formación a partir de los puestos, estrategias y demandas organizaciones, son las normas de calidad 9004-2000, ISO-9000-2000 ISO 9001:2000 ISO 9004:2000</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alineación con la estrategia institucional, a fin que coadyuve el cumplimiento de objetivos de la organización</li> <li>- Cierre de brechas, desarrollo, actualización y especialización y altos niveles de formación a partir de los puestos, estrategias y demandas organizaciones, son las normas de calidad 9004-2000, ISO-9000-2000 ISO 9001:2000 ISO 9004:2000</li> <li>-Metodología para el desarrollo de la Carrera Administrativa Municipal</li> </ul> |
| Programas               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo social</li> <li>-Planificación</li> <li>-Tránsito</li> <li>-Parquímetros</li> <li>-Dirección Administrativa</li> <li>-Recursos Humanos</li> <li>-Servicios Generales</li> <li>-Dirección financiera</li> <li>-Patentes</li> <li>-Captación de ingresos</li> <li>-Tesorería</li> <li>-Obras y mantenimiento vial</li> <li>-Control urbano</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dirección y administración general</li> <li>-Aseo de vías</li> <li>-Basura</li> <li>-Servicios sociales</li> <li>-Parquímetros</li> <li>-Seguridad vial</li> <li>-Dirección técnica y estudios</li> </ul>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | -Dirección de servicios   |  |
| Capacitaciones efectuadas y número de participantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Importancia de los factores psicosociales en el ámbito laboral (16)</li> <li>-Liderazgo transformacional (2)</li> <li>-Inspección en la construcción de puentes (4)</li> <li>-Circuitos de paz (192)</li> <li>-Lesco 3 (2)</li> <li>-Revit (2)</li> <li>-Liquidaciones laborales (3)</li> <li>-Presupuestos constructivos (5)</li> <li>-Desarrollo del talento humano por competencias (2)</li> <li>-QGIS 2 y 3 (5)</li> <li>-Actividad 31 de agosto (133)</li> <li>-Excel (básico, intermedio y avanzado) /42)</li> <li>-Programa prejubilados (39)</li> <li>-Ms Project 2016 (6)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Redacción de informes técnicos (43)</li> <li>-Curso de planimetría para inspectores de tránsito (1)</li> <li>-Gestión de almacenamiento (8)</li> <li>- Excel (básico, intermedio y avanzado) (65)</li> <li>-Redacción de informes técnicos (35)</li> <li>-Curso introductorio a la gestión de redes viales (5)</li> <li>-Liderazgo transformacional y RAC (24)</li> <li>-Seguimiento Excel (básico, intermedio y avanzado) (28)</li> <li>-Servicio al cliente INA (24)</li> <li>-Capacitación en las normas ISO 30300, 30302, 15489:2016 (1)</li> <li>-Talleres Vive Bien (55)</li> <li>-Clasificación, Ordenación y Descripción Documental (1)</li> <li>-Observatorio de la Niñez (evento externo)</li> <li>-Programa vive bien (57)</li> <li>-Evaluación del Desempeño para Sector Público Ley 9635 (2)</li> <li>-Prejubilados (40)</li> <li>-Curso de planimetría para inspectores de tránsito (4)</li> </ul> |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| Perfil de los participantes    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Grupo operativo</li> <li>-Grupo administrativo</li> <li>-Grupo técnico</li> <li>-Grupo profesional</li> <li>-Dirección</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnicos, profesionales</li> <li>-Inspector de tránsito</li> <li>-Personal operativo</li> <li>-Personal operativo</li> <li>-Administración</li> <li>-Directores y jefaturas</li> <li>-Jefatura de archivo</li> <li>-Profesionales de RRHH</li> <li>-Inspector de tránsito</li> </ul>  |
| Presupuesto ejecutado          | ¢13.087.255,00  | ¢10.437.348,90  |
| Instrumentos aplicados         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de la reacción de eventos de capacitación vía Google Drive</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Desarrollo Humano, Plan Estratégico Municipal, Manual de Cargos Específicos, Evaluación del Desempeño, Sistema de Tecnologías de Información y análisis de auditoría y estudios de clima organizacional y diagnóstico de cultura organizacional y requerimientos específicos.</li> <li>-Una hoja de Excel, la cual consta de controles respectivos, prioridades, programación de eventos, registro y control de montos ejecutados, gráficos, indicadores, resultado de la evaluación.</li> <li>- Indicadores de gestión</li> <li>- Evaluación de las acciones de capacitación en base a consultas</li> </ul> |
| Conclusiones y recomendaciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Del presupuesto aprobado para el año 2018, ¢14.000.000.-, se ha ejecutado un 99%</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La importancia de la evaluación de la capacitación radica en medir su real contribución</li> </ul>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>quedando pendiente únicamente dos eventos de capacitación para dar cumplimiento a la totalidad de eventos programados.</p> <p>- Han sido capacitados un alto porcentaje del personal municipal, en diversos temas relacionados con: clima organizacional, reforzamiento de valores, así como específicos para fortalecer su gestión.</p> | <p>con los objetivos institucionales y el cierre de brechas de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Importancia de las alianzas estratégicas con el INA</li> <li>-Coordinación y colaboración con la UCR para diagnósticos</li> <li>-Actualización de los perfiles ocupacionales para medir el cierre de brechas técnicas y habilidades blandas</li> <li>-Estudio de fortalecimiento junto con el CICAP</li> <li>-Los niveles de comunicación entre los departamentos deben mejorar con el fin de mitigar la desintegración de las dependencias</li> <li>-Actividades de capacitación en grupos participativos</li> <li>-Se requiere la capacitación constante en el clima y cultura organizacional con técnicas lúdicas y reforzamiento de valores institucionales</li> </ul> |
|--|---|---|

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, Informes de Planes de Capacitación 2018 y 2019

Según la gestora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca la Licda. Marbely Zamora cabe mencionar que en el 2020 ante la situación de la pandemia por COVID19 brindaron algunos eventos de capacitación por medio del convenio que tienen con el INA sin embargo muchos de los eventos programados no se realizaron. (Ver Anexo N°17)

Cabe destacar que la Contraloría General de la República publica cada año los Índices de Gestión Municipal en los cuales la gestión del recurso humano forma parte de la evaluación como uno de los ejes principales a calificar, sin embargo es importante mencionar que por parte de la Contraloría hace falta un análisis más profundo sobre los

contenidos y calificaciones de los elementos a evaluar, ya que en estos informes no se proporciona información detallada, como se demuestra a continuación en esta tabla de comparación de los Índices de Gestión Municipal Información del eje 1: Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca de los años 2017 y 2018

|   | Informe de Gestión Municipal 2017 | Informe de Gestión Municipal 2018 |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Respuestas del Eje 1</b>   |                                   |                                   |
| Cuenta con Manual descriptivo de puestos actualizado (al menos en los últimos dos años)           | SI                                | SI                                |
| El año de la última actualización   | 2008                              | 2009                              |
| Cuenta con Manual de organización y funcionamiento actualizado (al menos en los últimos dos años) | SI                                | SI                                |
| El año de la última actualización   | 2010                              | 2009                              |
| Cuenta con Manual de reclutamiento y selección de personal  | SI                                | SI                                |
| Cuenta con Escala salarial  | SI                                | SI                                |
| Cuenta con Reglamento autónomo de la organización actual acorde con la estructura organizacional  | SI                                | SI                                |
| Cuenta con evaluaciones anuales de servicios de sus funcionarios                                  | SI                                | SI                                |
| Cuenta con un programa de capacitación anual para sus funcionarios                                | SI                                | SI                                |

| Detalles de calificaciones RRHH                       |   |  |
|---|---|--|
| Estructura organizacional básica                      | 100   | 100  |
| Administración de Recursos Humanos                    | 100   | 100  |
| Información de fichas del índice de gestión municipal |   |  |
| Calificación  | 65,12   | 76,66  |
| Eje 1   | 86  | 85,65  |
| Eje 2   | 67  | 73,87  |
| Eje 3   | 55  | 83,68  |
| Eje 4   | 51  | 61,2   |
| Eje 5   | 54  | 68,2   |
| Ingresos  | ∅8.244.113.115,58   | ∅9.422.506.521,04  |
| Gastos  | ∅5.910.536.010,74   | ∅6.343.906.873,32  |
| Áreas de mayores retos                                | -Aseo de vías y sitios públicos<br>-Participación ciudadana<br>-Recolección de residuos | -Participación ciudadana<br>-Aseo de vías y sitios públicos<br>-Atención de servicios y obras sociales                           |
| Áreas mejor evaluadas                                 | -Recursos humanos<br>-Tecnologías de información<br>-Contratación administrativa        | - Actividades ejecutadas del SEVRI<br>- Rendición de cuentas a la ciudadanía<br>- Ejecución de recursos destinados a la red vial |

Fuente: Contraloría General de la República. Índices de Gestión Municipal: resultados de los periodos 2017 y 2018



## **Capítulo IV Propuesta de modelo de evaluación de las capacitaciones**

### **4.1. Aspectos de la recolección de información**

Según Hernández Sampieri (2014) recolectar los datos implica: a) seleccionar uno o varios métodos disponibles, adaptarlos o desarrollarlos, esto depende del enfoque que tenga el estudio, así como del planteamiento del problema y del alcance de la investigación; b) aplicar el o los instrumentos, y c) preparar las mediciones obtenidas o los datos recolectados para analizarlos correctamente. (p.262).

Tomando en cuenta lo anterior, en este capítulo se propondrá un método y los instrumentos aplicables para recolectar los datos necesarios con el fin de evaluar las capacitaciones recibidas por los funcionarios.

Según Hernández Sampieri (2014) la recolección de datos es un conjunto de procedimientos con el propósito de reunir datos específicos, para ello es necesario elaborar un plan que debe incluir lo siguiente: a) fuentes y dónde se localizan, b) medio de recolección y c) cómo se interpretarán los datos una vez recolectados. (p. 198)

Tomando en cuenta lo anterior, en el caso de la Municipalidad de Monte de Oca se utilizarán como fuentes:

- Diagnósticos de necesidades de capacitación
- Manual de cargos que contiene los perfiles de puestos
- Plan Estratégico de Capacitación de la Municipalidad

Estas fuentes se localizan en el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca.

Como medio de recolección se realizará una revisión de la información contenida en las fuentes, especialmente el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que determinó la implementación de la capacitación.

Una vez obtenida, se organiza la información de modo que pueda ser utilizada posteriormente en la evaluación de la capacitación para realizar comparaciones y verificar los cambios.

El tiempo utilizado varía de acuerdo al proceso de capacitación realizado, por lo que este puede ser flexible; sin embargo, es importante que no sea un periodo extenso y sea

adecuado para la recolección de información por parte del Departamento de Recursos Humanos antes y después de la capacitación.

Los participantes se refieren a los funcionarios que participaron en la capacitación, la información que pueden aportar respecto al contenido de la capacitación, así como desempeño y comportamientos que pueden aportar como evidencias para la evaluación de la capacitación.

Los evaluadores de la capacitación serán los gestores del Departamento de Recursos Humanos que tendrán a su disposición la información recolectada mediante las herramientas de evaluación, así como la información recopilada del proceso de implementación de la evaluación para finalmente exponer, mediante un informe, los resultados obtenidos.

## **4.2. Proposición de herramientas para la evaluación de las capacitaciones**

El presupuesto vincula la asignación y uso de los recursos a gestión orientada a los resultados de las instituciones, tal como el pago por la implementación de capacitaciones, y así mismo la utilización en forma sistemática e institucional de la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias. Se pretende mejorar la forma en que los bienes y servicios de las entidades públicas llegan a los ciudadanos, es por esto que el uso de las herramientas de evaluación es pertinente para la sistematización de la gestión que orienta las acciones de los funcionarios públicos a generar valor público y cambios en el desempeño orientados a la mejora del servicio y al desarrollo profesional.

### **4.2.1. Proceso para el diseño de las herramientas**

El siguiente cuadro presenta el proceso a seguir y los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el diseño y aplicación de las herramientas con el fin de evaluar la capacitación con base en la metodología de Kirkpatrick de los 4 niveles. Las herramientas contarán con un sistema de codificación en las preguntas, el primer número corresponde al nivel y el segundo a la pregunta.

| Definición de los objetivos   | Diseño muestral   | Diseño del instrumento  | Ejecución de la herramienta   | Análisis de resultados  | Difusión del resultado  |
|---|---|---|---|---|---|
| Las herramientas deben responder al propósito de evaluar varios aspectos de la capacitación de interés para el departamento de RRHH tomando como referencia el DNC. | Se determina los funcionarios que responderán las herramientas, con el fin de mantener la objetividad e las respuestas debe mantenerse el anonimato, es preferible que se aplique a la totalidad de funcionarios que recibieron la capacitación completa. | Debe ser diseñado por los funcionarios encargados de RRHH dependiendo del contenido de la capacitación implementada y los objetivos deben definir las preguntas que pueden ser cerradas o abiertas. | El funcionario de RRHH que lleva a cabo aplicación de la herramienta debe comunicar los objetivos de la encuesta, explicar la metodología, pedir que se responda sinceramente, aclarar que no habrá repercusiones negativas y despejar dudas. | Se recogen los resultados de las herramientas en una hoja de respuestas que va a ser utilizada para responder a indicadores | El departamento de recursos humanos realizara un informe final que recoja los resultados de los 4 niveles de evaluación de la capacitación para su difusión y consulta. |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2. Herramientas para el Nivel de Reacción

Para recopilar los datos en el nivel de reacción se propone como instrumento más adecuado la encuesta. Según Barrantes (2013), “el uso de encuestas en una investigación requiere de ciertas reglas que nos permitan acceder a la información de forma científica. La primera es ser un proceso sistemático, o sea ordenar, planificar, revisar y probar.” (p. 267).

La encuesta para el nivel de reacción debe cumplir con los siguientes puntos:

- 1- Tener un objetivo claro y alcanzable para la encuesta.

- 2- Dejar las preguntas personales y abiertas para el final.
- 3- La encuesta debe ser corta.
- 4- Enfocarse en preguntas cerradas, dependiendo de los aspectos a evaluar las respuestas pueden ser de opción múltiple o con casillas de verificación, fáciles de responder, que ofrezcan datos cuantificables.
- 5- Evitar preguntas sesgadas o con opiniones propias.
- 6- Utilizar opciones de respuesta equilibradas o en escala para evitar influir en las respuestas.
- 7- Evitar preguntas compuestas, utilizar una pregunta para cada aspecto de interés. Las encuestas para el nivel de reacción deben incluir aquellos aspectos más relevantes en la ejecución de la capacitación, así como aquellos vinculados con el cumplimiento de los objetivos.
- 8- Es recomendable que se incluya una introducción donde se expliquen los objetivos de la encuesta y no habrá repercusiones negativas por las respuestas, sino que responde a un proceso de mejora.

(Ver Anexo N° 18)

- Hoja de respuestas

Para un mayor orden en el análisis y documentación el encargado de realizar la encuesta recopilará la sumatoria de las calificaciones de cada pregunta las cuales podrán ser visualizadas, si se considera conveniente, de forma gráfica. Para las preguntas de respuesta libre se tomarán aquellos aspectos o sugerencias que se repiten o aquellos que se descubran que fueron de mayor impacto según el criterio del encuestador.

#### **4.2.3. Herramientas para el Nivel de Aprendizaje**

Según Torres (2013) “diagnosticar significa formular hipótesis y en el campo educativo, las hipótesis formuladas, se relacionan con el nivel de aprendizaje del estudiante, dando particular importancia a sus necesidades, habilidades, destrezas e intereses”. (p. 5)

Torres (2013) describe el objetivo del diagnóstico de la siguiente forma:

Determinar cuantitativamente y cualitativamente el crecimiento del estudiante en cuanto a los niveles cognoscitivos, socioafectivos y psicomotores... Este conocimiento se traduce en la descripción de las características de los estudiantes y pueden ser de tipo general, que se orienta a la actuación preventiva, al desarrollo y a la potencialidad de cada estudiante; o individual, que es la identificación de problemas con el fin de resolverlos. (p.5 y 6)

Para evaluar el Nivel de Aprendizaje se debe tener presente que debido a las diversas temáticas de las capacitaciones implementadas por la Municipalidad de Montes de Oca y las diversas funciones de los departamentos, las pruebas de diagnóstico de conocimiento deben ser sencillas y enfocarse en la temática que se quiere abarcar en la capacitación con el fin de cumplir con el DNC, por lo tanto, se deben establecer ciertas pautas de estandarización para la creación de las pruebas de diagnóstico, las cuales consistirán principalmente en un cuestionario.

Para la aplicación de la prueba de diagnóstico en el inicio de la capacitación, es necesario contar con la cooperación del instructor que impartirá la capacitación, para que elabore un cuestionario, ya que cuenta con experiencia y dominio del tema para definir los conocimientos básicos y de interés que se van a explorar en la capacitación; esto a la vez permitirá definir fortalezas y debilidades de los participantes que pueden direccionar el contenido de la capacitación para su mejora.

Es importante aclarar a los participantes de la capacitación que la prueba de diagnóstico no tiene valor evaluativo para el área laboral, no habrá repercusiones negativas por tener una calificación baja o alta, sino que la prueba tiene el fin de medir los conocimientos o habilidades adquiridas a raíz de la capacitación.

Al finalizar la capacitación el instructor realizará otra prueba similar a la primera lo cual permitirá realizar una comparación del nivel de conocimiento antes y después de la capacitación. Las calificaciones serán comunicadas al encargado de Recursos Humanos el cual las analizará cuantitativamente y con el uso de promedios para determinar el grado de mejora en los conocimientos adquiridos antes y después de la capacitación; no se incluirá los nombres de los funcionarios por respeto a su privacidad.

#### **4.2.3.1. Propuesta de pautas para el diseño de cuestionarios para evaluar nivel de aprendizaje de las capacitaciones implementadas en la Municipalidad de Montes de Oca**

1- Propósito: Medir la fortalezas y debilidades de los funcionarios en el tema de la capacitación que se va a impartir

2- Funciones:

- a) Detectar carencias, aspectos confusos, discrepancias o errores
- b) Detectar las áreas que se dominan del tema
- c) Detectar objetivos
- d) Contribuir al diseño de actividades correctivas
- e) Adaptar la enseñanza a diferentes los individuos

3- Tema: Según el tema de la capacitación que se va a impartir

4- Características: corto, preguntas sencillas, que no tome más de 15 minutos contestarlo, que posibilite poner una calificación

5- Condiciones técnicas: Debe contar con las siguientes condiciones

- a) Elaborada de acuerdo con el contenido de la capacitación
- b) Debe examinar los conocimientos básicos del tema
- c) Debe ser pertinente
- d) Máximo 20 preguntas, mínimo 10 preguntas
- e) Redacción clara
- f) Cada pregunta contará con una numeración correspondiente al nivel de evaluación de la siguiente forma, 2 correspondiente al nivel, 1 correspondiente al diagnóstico antes de la capacitación y 2 para el diagnóstico después de la capacitación, para las preguntas se seguirá una numeración secuencial

- Hoja de respuesta

Al finalizar cada prueba, el instructor pone una calificación de acuerdo al valor que le asigne a cada respuesta correcta, el instructor le comunicará los valores al encargado de Recursos Humanos para que los transcriba y sean visualizados en un cuadro de la siguiente forma:

|  |  |
|--|--|
| Datos  |  |
| Tema de capacitación:                                  |  |
| Cantidad de participantes:                             |  |
| Promedio de calificaciones antes de la capacitación:   |  |
| Promedio de calificaciones después de la capacitación: |  |
| Diferencia:  |  |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4 Herramientas para el Nivel de Comportamiento

Con el fin de facilitar la evaluación de los efectos en el comportamiento de los funcionarios que recibieron la capacitación y gestionar el tiempo destinado para esta actividad, las herramientas más adecuadas son las entrevistas o encuestas sugeridas en el modelo Kirkpatrick, de las cuales se obtendrá información de los cambios.

Es muy importante garantizar el anonimato de las respuestas, es un punto sumamente vital para obtener una buena respuesta tanto en número como en calidad. Las respuestas abiertas permiten responder cualquier cosa, sin tener un formato establecido de contestación por lo tanto el encargado de recursos humanos debe analizar aquellos aspectos que se repiten en las respuestas o aquellos que considere de mayor importancia para la evaluación de la capacitación y el cumplimiento de los objetivos de la capacitación y generar.

Respecto al tiempo para la aplicación de la entrevista para la evaluación de los cambios generados a partir de una capacitación, el modelo Kirkpatrick recomienda permitir un tiempo adecuado para que los funcionarios se desempeñen y los cambios tomen lugar según lo aprendido; por lo tanto es adecuado que el gestor de recursos humanos establezca la fecha para aplicar la encuesta y verificar los cambios, pero no puede ser una fecha muy reciente ni muy lejana a la finalización de la capacitación, por lo que se propone 15 días como mínimo y un mes como máximo.

Además de la entrevista, se propone la aplicación de una escala de Likert que permita obtener datos cuantificables, a través de la cual se calificará el grado de cambios experimentados por los funcionarios que recibieron la capacitación.

(Ver Anexo N°19)

- Hoja de respuestas

Para realizar el análisis de los resultados de la encuesta de manera eficaz se propone al gestor de recursos humanos seguir los siguientes pasos:

- 1- Analizar las preguntas principales para determinar la efectividad de la capacitación.
- 2- Tabular y filtrar las respuestas.
- 3- Analizar el número de respuestas que se presentan más seguido y las más importantes.
- 4- Realizar conclusiones sobre la aplicación y apropiación de los conocimientos adquiridos en la capacitación basándose en el análisis de las respuestas.

Para el análisis de la encuesta utilizando la escala Likert se recopilará la sumatoria de las calificaciones de cada pregunta las cuales podrán ser visualizadas, si se considera conveniente, de forma gráfica.

#### **4.2.5 Herramientas para el Nivel de Resultados**

Las herramientas de este nivel pretenden verificar los resultados del proceso de capacitación, si los funcionarios al alcanzar los objetivos de aprendizaje de la capacitación generaron los cambios esperados en el contexto laboral donde se desempeñan y la percepción de los funcionarios sobre eficacia de la capacitación.

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos de manera eficaz se propone al gestor de recursos humanos seguir los siguientes pasos:

- 1- Analizar si las afirmaciones son suficientes y adecuadas para determinar los resultados de la capacitación



- 2- Considerar si aplicar la herramienta al mismo tiempo o después de la herramienta de comportamiento

(Ver Anexo N° 20)

- Hoja de respuestas

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos de los cuadros de cotejo de manera eficaz se propone al gestor de recursos humanos seguir los siguientes pasos:

- 1- Tabular y filtrar las respuestas
- 2- Analizar la cantidad de afirmaciones positivas para determinar los resultados de la capacitación
- 3- Realizar conclusiones sobre la aplicación y apropiación de los conocimientos adquiridos en la capacitación basándose en el análisis de las respuestas

### **4.3 Indicadores**

La información obtenida de las hojas de respuestas se utilizará para responder a indicadores diseñados para determinar el impacto de la capacitación.

Según Amaya et al. (2018), un indicador es definido como:

Una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso. (p.18)

Según el Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores del CONEVAL (2013) un indicador es “un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto”.(p.14)

Beltrán (s.f.) define los indicadores como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstos e influencias esperadas (...). Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.”.(p.33). Por lo cual se requiere conocimiento preciso de la organización, información oficial que proporcione soporte, identificación de las necesidades de la organización, y claridad de las estrategias operativas de la institución.

En la Guía para la elaboración de indicadores de gestión de la Dirección General de Servicio Civil se menciona sobre los indicadores de gestión lo siguiente:

En el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas, se enfoca en hacer un uso eficiente y eficaz sus recursos, generando estrategias para mejorar los resultados y apoyar la toma de decisiones, que permitan una rendición de cuentas a los usuarios y a los diferentes grupos de interés. (pág.5)

Los indicadores deben cumplir con las siguientes características:

- Los indicadores deben ser sencillos, objetivos (al máximo posible), de fácil medición y gestión.
- Se deben adecuar a las necesidades de la organización.
- Deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados

Actividades propuestas para estructurar un sistema de indicadores:

| Pasos a seguir                          | Descripción  |
|---|--|
| Identificar estrategia institucional    | Es la misión, la visión, los objetivos estratégicos y operativos   |
| Identificación del objetivo estratégico | Objetivos estratégicos que se pretenden cumplir con la implementación de la capacitación   |
| Dimensión                               | Ámbito sujeto a medición de acuerdo a la información disponible en las herramientas de evaluación de la capacitación:<br>Economía, Eficiencia, Eficacia, Efectividad o Ambiente laboral. |
| Establecimiento de metas                | Valores cuantificables que se esperan alcanzar   |
| Fuentes de información                  | Herramientas de evaluación de la capacitación  |
| Responsables                            | Gestores del Departamento de Recursos Humanos  |
| Frecuencia                              | Periodo de aplicación entre una medición y otra  |

Fuente: Dirección General del Servicio Civil (2018) Guía para la elaboración de indicadores de gestión (pág. 11)

(Ver Anexo N°21)

## **Capítulo V Conclusiones, hallazgos, limitaciones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Durante el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación, se aplicaron conocimientos que permitieron producir herramientas valiosas y útiles para evaluar los resultados de futuras capacitaciones, y podrán implementarse en la Municipalidad de Montes de Oca u otras instituciones municipales; siempre y cuando se siga el mismo procedimiento y se ajusten a la realidad de la municipalidad.

Al lograr la sistematización de la información, se consiguió generar una serie de herramientas que contribuyen a la retroalimentación óptima para enriquecer el desempeño laboral, así como a una mejor gestión para alcanzar un mayor impacto a nivel institucional y en los servicios prestados a los ciudadanos. A continuación, se detallan valiosas lecciones generadas en este proceso, importantes para fortalecer la gestión de la institución municipal:

- Se realizó una revisión documental sobre los reglamentos, informes y planes relevantes en el proceso que realiza el Departamento de Recursos Humanos para la implementación de las capacitaciones, las herramientas para la evaluación del impacto de las capacitaciones proporcionadas en este trabajo contribuyen al cumplimiento de la normativa que exige la aplicación de una evaluación para un mejor control y manejo de la información por parte de los administradores.
- Después de analizar varios modelos de evaluación, se identificó que los principios de evaluación de cuatro niveles planteados por el Modelo Kirkpatrick, son los adecuados para responder a las necesidades evaluativas de la Municipalidad de Montes de Oca, y las herramientas de evaluación que se proponen en este Trabajo Final de Graduación aplican los dichos principios (Cuatro Niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados).
- Utilizar las herramientas de evaluación, aplicándolas a las capacitaciones implementadas, le permite a la institución obtener beneficios como: información para verificar e incentivar la optimización de procesos, el desarrollo profesional de los

funcionarios, la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos y un uso eficiente de los recursos, económicos y humanos con el fin de cumplir con los objetivos de la institución municipal.

- La sistematización de las herramientas propuestas para la adecuada evaluación de las capacitaciones facilita el seguimiento y control, fortalece el proceso de planificación, toma de decisiones y la implementación de capacitaciones con una adecuada gestión de los recursos humanos gracias a la información obtenida para un proceso de mejora continua.
- Para el departamento de Recursos Humanos es importante contar con información sistematizada de los resultados e impacto de las capacitaciones realizadas, coherente y eficiente, que cumpla con los requerimientos reglamentarios y que contribuya a la mejora de los Informes Anuales de Capacitación para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución municipal, esto con la intención de subsanar la falta de información detallada y documentada.
- La evaluación del impacto de la capacitación es fundamental para implementar acciones correctivas por parte del departamento de recursos humanos y jefaturas orientadas a alcanzar los objetivos de la institución y tener un personal altamente capacitado acorde con las funciones de los puestos descritos en el perfil de puesto de la municipalidad.
- La evaluación de la capacitación permite el desarrollo profesional de los funcionarios ya que brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre futuras capacitaciones que favorezcan la formación y el aprendizaje continuos, lo cual enriquecerá sus perfiles laborales.
- Al evaluar las capacitaciones e implementar las correcciones necesarias se contribuye al desarrollo de un ambiente laboral adecuado lograr una mejor ejecución de tareas y desempeño óptimo al prestar servicios a los ciudadanos. El elemento principal a evaluar de estas capacitaciones es el impacto que estas tienen en los funcionarios que la recibieron y al determinar si estos aplican lo aprendido con el objetivo de prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

- Al implementar indicadores para evaluar se obtiene métricas y un estándar de calidad y un control sobre los cambios que las capacitaciones tienen en el ámbito laboral.
- La retroalimentación derivada de la evaluación del impacto de las capacitaciones, permite a los gestores de recursos humanos planificar y organizar futuras capacitaciones, para lograr que cada departamento funcione más eficientemente al corregir deficiencias críticas de competencias.
- La evaluación del impacto de la capacitación permite verificar la alineación de los objetivos y metas de las capacitaciones con las de cada departamento y comprobar la aplicación de los conocimientos adquiridos por los funcionarios a sus tareas diarias.
- La evaluación de la capacitación permite determinar en qué punto del proceso se produjeron los resultados esperados y los cambios en el comportamiento de los funcionarios y si estos cambios se relacionan con el logro de objetivos y metas de la institución.

Finalmente, se debe recordar el papel que desempeñan los funcionarios dentro de la organización municipal como la base para la ejecución de las tareas que tienen como objetivo gestionar adecuadamente recursos y prestar servicios a toda la población del cantón, logrando así su desarrollo y bienestar. Los funcionarios como seres humanos necesitan formación continua y adecuada para mantenerse actualizados ante los constantes cambios en las problemáticas y necesidades del cantón, las capacitaciones forman parte de las soluciones para solventar deficiencias o problemas en el desempeño de los funcionarios, por lo tanto también es de importancia verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos en los puestos de trabajo, a través de la sistematización de la evaluación del impacto de estas capacitaciones mediante la adaptación de herramientas siguiendo una metodología efectiva como el modelo Kirkpatrick.

## 5.2 Hallazgos

- La Municipalidad de Montes de Oca a pesar de que implementa capacitaciones no cuenta con un modelo funcional de evaluación adecuado para dar seguimiento a la aplicación de los aprendizajes obtenidos ni de los cambios generados.
- El modelo de evaluación que posee la Municipalidad de Monte de Oca no es adecuado porque los datos que se obtienen de sus herramientas actuales no son relevantes para la toma de decisiones, no son correctamente visualizados ni sistematizados, de esta forma no contribuyen al proceso de mejora.
- En los informes y procesos de capacitación de la Municipalidad de Montes de Oca, se presenta una desvinculación entre el perfil de puesto y la correcta aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Se concluye que el uso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, no es el apropiado ya que no se aplica de acuerdo al análisis de necesidades de capacitación sino directamente al cumplimiento de objetivos institucionales y su diseño no se encuentra sistematizado ni adecuadamente documentado.
- A pesar de la importancia de la comunicación y coordinación entre los departamentos de Recursos Humanos, el Departamento Financiero y la Alcaldía, la información que proporcionan estos departamentos es limitada y denota su falta de involucramiento en los procesos de capacitación, estos se relegan al departamento de Recursos Humanos mientras que la alcaldía y el departamento financiero dan su aprobación de acuerdo al presupuesto.
- No existen auditorías sobre las capacitaciones realizadas por parte de la municipalidad o algún ente externo ya que no se les ha dado la debida importancia por parte de los administradores.
- En la Municipalidad de Montes de Oca no existen datos exactos sobre la cantidad de recursos económicos que destinan al rubro de capacitaciones, en algunos casos se indican costos limitados, se presume que esto se debe a la disponibilidad del presupuesto; se requiere económicos sean aprovechados de mejor manera.

- La sistematización de la información de la capacitación dentro del Departamento de Recursos Humanos ha mejorado, sin embargo, falta información detallada sobre la programación y selección de las capacitaciones, así como de una retroalimentación del impacto de las capacitaciones en los funcionarios y en los puestos de trabajo.
- En la Municipalidad de Montes de Oca es necesario que los administradores del departamento de Recursos Humanos solucionen las deficiencias en la aplicación del reglamento a la hora de programar las capacitaciones, e implementen las herramientas de evaluación de manera sistematizada.
- En la Municipalidad de Montes de Oca no se da la adecuada ejecución de las herramientas de evaluación de las capacitaciones, las cuales son necesarias para realizar un análisis y comparación de la información, además estos son procesos que requieren de tiempo, coordinación y esfuerzo por parte de los gestores del Departamento de Recursos Humanos.
- En la Municipalidad de Montes de Oca el diseño de las herramientas de evaluación de las capacitaciones no es práctico, los datos que se derivan de ellas no son útiles, ni reflejan el impacto real del aprendizaje o mejora en las capacidades.

### **5.3 Limitaciones**

Al realizar este Trabajo Final de Graduación se presentaron limitaciones en la recopilación de datos históricos y estadísticos sobre el desarrollo histórico del cantón de Montes de Oca y el rol de la municipalidad en este aspecto.

Al declararse la emergencia nacional por COVID-19 se dieron circunstancias limitantes como el cierre temporal de la municipalidad, el teletrabajo de los funcionarios, las medidas de distanciamiento social que dificultaron la posibilidad de realizar entrevistas y reuniones personales.

Como consecuencia de lo anterior también se dio la imposibilidad de aplicar los instrumentos de evaluación a una capacitación de la municipalidad.



## 5.4 Recomendaciones

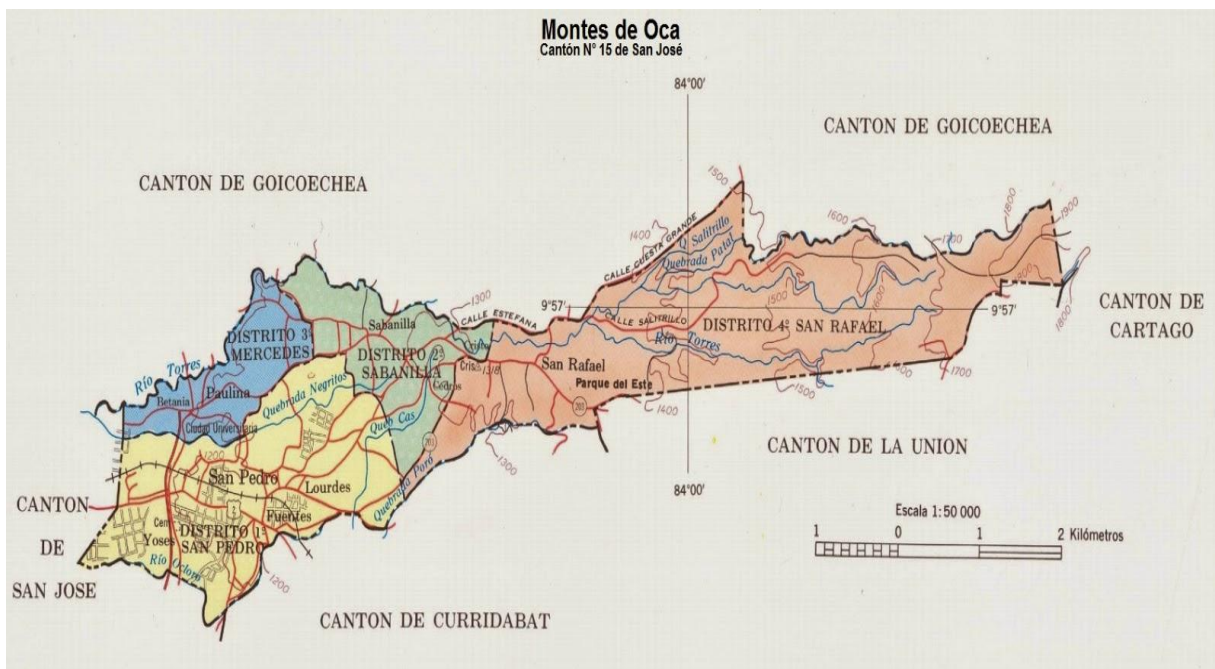
- Para realizar un proceso de evaluación de la capacitación es determinante la cooperación y aporte de todos los involucrados (jefaturas, participantes, instructores, gestores de recursos humanos), se debe mantener la objetividad en las preguntas y respuestas.
- Al aplicar los instrumentos se recomienda mantener la objetividad, evitar solicitar nombres o datos personales de los participantes de la capacitación en las encuestas, además es de importancia exponer claramente los objetivos de la capacitación y la metodología de la evaluación de la capacitación, así como explicar su aplicación orientada a la mejora y no tendrá repercusiones negativas para ningún participante.
- Es de vital importancia mantener el perfil de puesto actualizado de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos y del cantón para ejecutar debidamente el proceso de capacitación y la aplicación del DNC.
- Es necesario que el departamento de recursos humanos tenga a disposición una herramienta adecuada de DNC compatible con el perfil de puesto que haga posible la detección de las necesidades de capacitación en cada departamento para seleccionar las capacitaciones que sean relevantes para el eficiente desempeño de los funcionarios.
- Es importante que el departamento de recursos humanos mantenga una, documentación y sistematización de los datos de los procesos de capacitación y sus evaluaciones para tener un control óptimo de los avances y requerimientos en el tema de capacitación y desempeño de los funcionarios.
- Para que la municipalidad y administradores tengan un mejor control y seguimiento de los recursos empleados y costos en las capacitaciones es necesario una mejor planificación, uso de herramientas y evaluación lo cual contribuye a una mejor documentación, tener un mayor control sobre distribución del presupuesto, evitar la

repetición de temas de capacitación ya implementados, realizar auditorías y rendición de cuentas.

- Concientizar sobre la importancia de las capacitaciones como herramienta para el cambio, desarrollo del rendimiento y la formalización del proceso de evaluación de las capacitaciones de los funcionarios contribuye al rendimiento de cuentas, una mejor gestión económica y una mejor planificación.
- Implementar herramientas de evaluación adecuadas a los procesos de capacitación en la municipalidad contribuye a una adecuada gestión de la información, la cual si es compartida por el Departamento de Recursos Humanos a los departamentos administrativos y financieros permite a los administradores tener conciencia sobre las capacidades reales de los funcionarios y los resultados reales de la planificación e implementación de los programas de capacitación.

## Anexos

### Anexo N°1 Mapa del Cantón de Montes de Oca



Fuente: RONO Bienes Raíces. Mapasdecostarica.blogspot.com . 2014

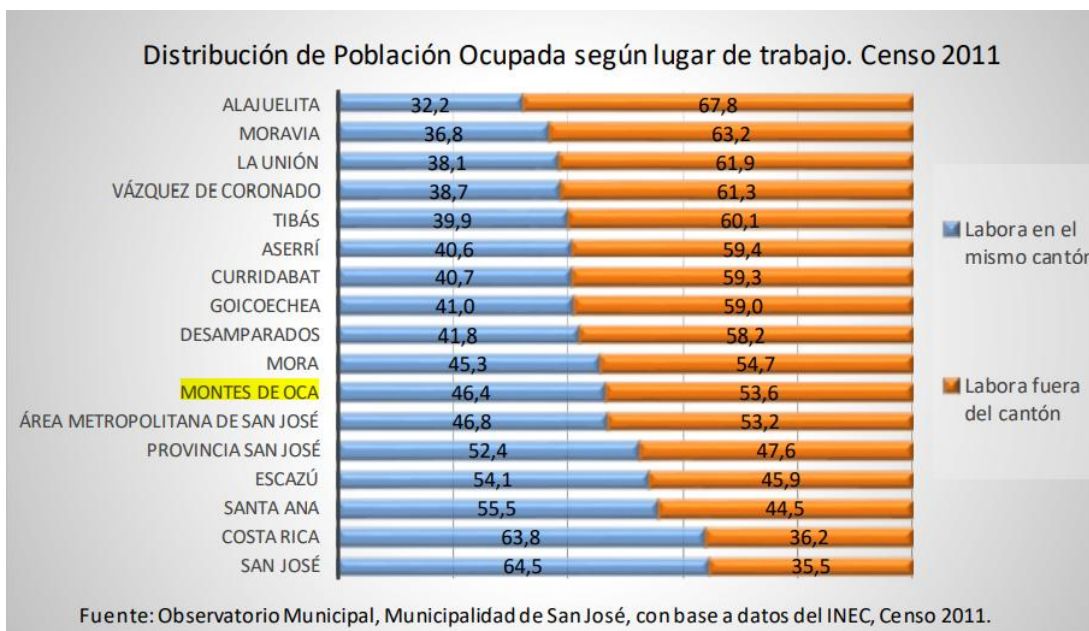
Anexo N°2 Índices del diagnóstico cantonal de San José

| DISTRITOS CANTÓN DE SAN JOSÉ  |       |          |             |               |       |           |
|---|-------|----------|-------------|---------------|-------|-----------|
| ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL 2013 POR VALOR, POSICIÓN Y CALIFICACIÓN DE DIMENSIONES (MIDEPLAN) |       |          |             |               |       |           |
| Distrito  | Valor | Posición | DIMENSIONES |               |       |           |
|   |       |          | Económica   | Participación | Salud | Educativa |
| Carmen  | 85,5  | 20       | 68,9        | 36,0          | 92,5  | 86,0      |
| Merced  | 72,5  | 92       | 41,7        | 35,4          | 87,0  | 84,3      |
| Hospital  | 68,6  | 128      | 40,4        | 30,3          | 89,2  | 77,2      |
| Catedral  | 75,5  | 66       | 46,8        | 36,6          | 94,3  | 80,8      |
| Zapote  | 83,4  | 22       | 57,8        | 40,9          | 96,0  | 86,2      |
| San Francisco de Dos Ríos   | 85,5  | 21       | 64,8        | 41,3          | 91,0  | 87,7      |
| Uruca   | 64,4  | 183      | 39,4        | 36,5          | 84,7  | 67,2      |
| Mata Redonda  | 92,2  | 3        | 78,3        | 41,1          | 97,3  | 86,9      |
| Pavas   | 72,1  | 95       | 51,0        | 31,4          | 90,1  | 74,2      |
| Hatillo   | 70,3  | 111      | 42,7        | 30,9          | 88,9  | 79,2      |
| San Sebastián   | 77,4  | 51       | 45,9        | 35,2          | 89,1  | 91,3      |

| CANTONES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN JOSÉ                                     |         |          |             |               |       |           |
|---|---------|----------|-------------|---------------|-------|-----------|
| ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL 2013 POR PUNTAJE, POSICIÓN Y DIMENSIONES (MIDEPLAN) |         |          |             |               |       |           |
| CANTÓN  | Puntaje | Posición | DIMENSIONES |               |       |           |
|   |         |          | Económica   | Participación | Salud | Educativa |
| San José  | 75,5    | 15       | 61,9        | 25,0          | 77,7  | 75,5      |
| Escazú  | 100     | 1        | 100         | 45,4          | 76,4  | 86,4      |
| Desamparados  | 67,1    | 24       | 44,9        | 25,9          | 69,1  | 77,6      |
| Aserri  | 51,9    | 46       | 27,7        | 39,2          | 40,4  | 69,9      |
| Goicoechea  | 75,3    | 16       | 60,2        | 29,5          | 63,1  | 84,1      |
| Santa Ana   | 89,9    | 6        | 86,5        | 49,9          | 78,2  | 72,0      |
| Alajuelita  | 59,4    | 35       | 37,8        | 21,8          | 65,5  | 70,8      |
| Vásquez Coronado  | 81,2    | 10       | 65,0        | 46,8          | 67,8  | 81        |
| Tibás   | 76,2    | 14       | 62,9        | 31,6          | 66,0  | 80,5      |
| Moravia   | 88,7    | 7        | 72,1        | 39,6          | 67,5  | 96,2      |
| Montes de Oca   | 96,5    | 3        | 84,6        | 41,2          | 77,3  | 95,0      |
| Curridabat  | 81,8    | 9        | 84,7        | 40,8          | 50,6  | 77,4      |
| La Unión  | 68,6    | 22       | 63,7        | 37,2          | 32,2  | 80,9      |

Fuente: Municipalidad de San José (2016) Diagnostico Cantonal

### Anexo N°3 Distribución de Población Ocupada según lugar de trabajo



Anexo N°4 Distribución relativa de la población ocupada de 12 años y más que labora en el Área Metropolitana de San José y sus cantones según lugar de procedencia

| <b>Distribución relativa<sup>1/</sup> de la población ocupada de 12 años y más<sup>2/</sup> que labora en el Área Metropolitana de San José y sus cantones, según lugar de procedencia. Censo 2011</b> |                      |                   |                |                               |                                 |
|--|----------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Lugar de trabajo   | Lugar de procedencia |                   |                |                               | Total Trabajadores <sup>5</sup> |
|  | Mismo cantón         | No residentes     |                |                               |                                 |
|  |                      | Cantones del AMSJ | Otros cantones | Total ocupados de otro cantón |                                 |
| <b>Área Metropolitana de San José</b>  | <b>44,7</b>          | <b>36,7</b>       | <b>18,6</b>    | <b>55,3</b>                   | <b>100,0</b>                    |
| San José   | 31,2                 | 42,5              | 26,3           | 68,8                          | 100,0                           |
| Escazú   | 36,4                 | 47,0              | 16,6           | 63,6                          | 100,0                           |
| Desamparados   | 74,5                 | 18,2              | 7,3            | 25,5                          | 100,0                           |
| Aserrí   | 86,4                 | 9,6               | 4,0            | 13,6                          | 100,0                           |
| Mora   | 79,0                 | 9,4               | 11,6           | 21,0                          | 100,0                           |
| Goicoechea   | 57,2                 | 34,8              | 8,0            | 42,8                          | 100,0                           |
| Santa Ana  | 41,9                 | 35,7              | 22,4           | 58,1                          | 100,0                           |
| Alajuelita   | 83,4                 | 13,4              | 3,2            | 16,6                          | 100,0                           |
| Vázquez de Coronado  | 78,4                 | 17,7              | 3,9            | 21,6                          | 100,0                           |
| Tibás  | 46,0                 | 35,6              | 18,5           | 54,0                          | 100,0                           |
| Moravia  | 57,4                 | 33,9              | 8,7            | 42,6                          | 100,0                           |
| <b>Montes de Oca</b>   | 30,1                 | 52,9              | 17,0           | 69,9                          | 100,0                           |
| Curridabat   | 45,0                 | 40,2              | 14,8           | 55,0                          | 100,0                           |
| La Unión   | 73,0                 | 15,1              | 11,9           | 27,0                          | 100,0                           |

1/ Distribución relativa al total de trabajadores que labora en los cantones y AMSJ.

2/ Se excluye la población ocupada que labora en varios cantones y en otro país. Se consideran únicamente los que indicaron un cantón específico donde laboran para identificar la movilidad laboral.

Fuente: Observatorio Municipal, Municipalidad de San José, a partir de datos del INEC, del Censo Nacional de Población y Vivienda 2011.

## Anexo N°5 Resultados de Gestión Municipal

### Cuadro N°5.1 Resultados de Gestión Municipal periodo 2017 (Grupo A)

| Municipalidad | Calificación | Calificación Eje 1 Desarrollo y Gestión institucional | Calificación Eje 2 Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas | Ingresos           | Gastos Administrativos | Calificación RRHH | Calificación Rendición de cuentas | Índice de Desarrollo Humano 2016 |
|---------------|--------------|---|--|--------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| San Carlos    | 88,5         | 0,94  | 0,94   | ₡15,817,833,643.37 | ₡2,594,084,850.85      | 100               | 100                               | 0,749                            |
| Santa Ana     | 87,59        | 94%   | 88%  | ₡12,903,293,768.72 | ₡2,686,514,256.06      | 100               | 100                               | 0,944                            |
| Belén         | 84,38        | 90%   | 92%  | ₡9,901,785,518.64  | ₡1,593,684,723.99      | 100               | 100                               | 0,92                             |
| Cartago       | 82,54        | 0,94  | 0,85   | ₡25,309,169,063.61 | ₡5,183,260,599.22      | 100               | 100                               | 0,819                            |
| San José      | 80,91        | 87%   | 71%  | ₡83,081,314,020.94 | ₡18,382,258,784.07     | 100               | -                                 | 0,769                            |
| Heredia       | 80,73        | 91%   | 74%  | ₡23,853,476,429.74 | ₡3,684,504,006.08      | 100               | 100                               | 0,86                             |
| La Unión      | 78,41        | 0,89  | 0,91   | ₡11,427,405,615.71 | ₡2,121,500,773.01      | -                 | 100                               | 0,845                            |
| Goicoechea    | 74,84        | 0,81  | 0,85   | ₡18,655,075,152.83 | ₡2,300,365,752.92      | 100               | 95                                | 0,774                            |
| Escazú        | 72,66        | 88%   | 83%  | ₡29,448,424,886.94 | ₡2,890,246,719.06      | 100               | 100                               | 0,93                             |
| Desamparados  | 72,23        | 0,83  | 0,69   | ₡13,986,591,457.58 | ₡2,525,140,525.00      | -                 | 89                                | 0,753                            |
| Limón         | 71,54        | 0,87  | 0,76   | ₡11,436,071,894.80 | ₡2,399,943,774.36      | 97,94             | 100                               | 0,726                            |
| Alajuela      | 69,26        | 88%   | 83%  | ₡46,532,833,941.28 | ₡2,465,445,368.54      | 100               | 100                               | 0,773                            |
| Moravia       | 69,16        | 87%   | 82%  | ₡6,897,386,565.44  | ₡877,932,380.95        | 92,88             | 92,33                             | 0,85                             |
| Grecia        | 65,97        | 0,84  | 0,85   | ₡8,898,464,713.51  | ₡1,590,320,523.09      | -                 | -                                 | 0,756                            |
| Montes de Oca | 65,12        | 86%   | 67%  | ₡8,244,113,115.58  | ₡1,907,017,605.21      | 100               | -                                 | 0,802                            |
| Curridabat    | 61,33        | 72%   | 54%  | ₡14,476,689,489.93 | ₡2,336,745,716.09      | 92,88             | -                                 | 0,807                            |
| Liberia       | 57,59        | 0,8   | 0,54   | ₡10,345,065,290.00 | ₡1,769,209,888.67      | 85,69             | 89,67                             | 0,768                            |
| Santo Domingo | 56,29        | 0,79  | 0,61   | ₡6,751,710,959.09  | ₡923,986,592.88        | 92,88             | 86                                | 0,851                            |
| Carrillo      | 54,09        | 0,76  | 0,5  | ₡9,196,340,135.32  | ₡1,450,312,814.48      | -                 | -                                 | 0,765                            |
| Santa Cruz    | 53,85        | 0,7   | 0,3  | ₡8,820,888,137.80  | ₡1,617,990,086.85      | -                 | -                                 | 0,785                            |

Elaboración propia. Fuentes: Índice de Gestión Municipal: Resultados el periodo 2017, Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2016

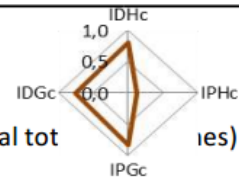
Cuadro N°5.2 Índice de Desarrollo Humano Cantonal de Montes de Oca

| Índice ó Indicador                       | Año               |                   |                    |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|  | 2010              | 2011              | 2012               | 2013              | 2014              |
| <b>IDHc</b>                              | <b>0,827 (9)</b>  | <b>0,829 (9)</b>  | <b>0,825 (10)</b>  | <b>0,809 (20)</b> | <b>0,802 (22)</b> |
| <b>IEVc</b>                              | <b>0,895 (6)</b>  | <b>0,904 (10)</b> | <b>0,956 (1)</b>   | <b>0,917 (9)</b>  | <b>0,934 (5)</b>  |
| Esperanza de vida (años)                 | 81,3              | 81,6              | 83,5               | 82,1              | 82,7              |
| <b>ICc</b>                               | <b>0,832 (67)</b> | <b>0,832 (69)</b> | <b>0,782 (78)</b>  | <b>0,800 (77)</b> | <b>0,770 (79)</b> |
| Tasa de matriculación primaria (%)       | 76,1              | 74,3              | 75,2               | 73,8              | 72,9              |
| Tasa de matriculación secundaria (%)     | 75,2              | 75,6              | 65,4               | 69,4              | 63,5              |
| Tasa de matriculación global (%)         | 75,4              | 75,3              | 67,9               | 70,5              | 65,9              |
| Tasa de alfabetización adulta (%)        | 99,4              | 99,4              | 99,5               | 99,5              | 99,6              |
| <b>IBMc</b>                              | <b>0,754 (5)</b>  | <b>0,752 (5)</b>  | <b>0,736 (5)</b>   | <b>0,710 (6)</b>  | <b>0,701 (6)</b>  |
| Consumo per cápita de electricidad (Kwh) | 996,3             | 993,9             | 972,7              | 939,8             | 928,7             |
| <b>IPHc</b>                              | <b>11,848 (2)</b> | <b>12,802 (5)</b> | <b>12,013 (16)</b> | <b>11,023 (2)</b> | <b>11,709 (2)</b> |
| <b>IPGc</b>                              | <b>0,844 (7)</b>  | <b>0,848 (6)</b>  | <b>0,852 (6)</b>   | <b>0,840 (5)</b>  | <b>0,834 (8)</b>  |
| <b>IDGc</b>                              | <b>0,767 (11)</b> | <b>0,772 (11)</b> | <b>0,770 (16)</b>  | <b>0,752 (24)</b> | <b>0,747 (27)</b> |
| <b>Población (habitantes)</b>            | <b>59.638</b>     | <b>60.017</b>     | <b>60.371</b>      | <b>60.706</b>     | <b>61.032</b>     |

**Cantón: 115 Montes de Oca**

Extensión territorial (Km²): 15,2

(Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total)



Fuente: Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2016

IDHc=Índice de Desarrollo Humano Cantonal

IEVc=Índice de Esperanza de Vida Cantonal

IC= Índice de Conocimiento

IBM=Índice de Bienestar Material



Anexo N°6 Capacitaciones efectuadas en el 2017

Cuadro N°6.1 Capacitaciones efectuadas en el 2017

| <b>Mes</b>                          | <b>Curso</b>  | <b>Participantes</b> |
|-------------------------------------|---|----------------------|
| Abril-Octubre                       | Formación de Mediadores y Conciliadores (RAC) impartido por CIREC                       | 2                    |
| Junio                               | Formación de Círculos de Paz impartido por CIREC  | 1                    |
| Febrero-Marzo                       | Análisis de la Reforma Procesal Laboral impartido por AIREH                             | 4                    |
| Junio                               | Análisis de la Reforma Procesal Laboral impartido por Colegio de Abogados de Costa Rica | 6                    |
| Junio                               | Servicio al Cliente impartido por el INA  | 20                   |
| Junio-Julio                         | Curso de Control Interno y Valoración de Riesgo impartido por CICAP                     | 38                   |
| Julio-Agosto                        | LESCO I impartido por UCR   | 2                    |
| Agosto                              | Técnicas lúdicas y reforzamiento de valores institucionales, Día del Régimen Municipal  | 153                  |
| Agosto-Setiembre                    | Capacitación en sistemas de información Geográfica impartido por soltig                 | 7                    |
| Agosto-Setiembre                    | Curso para inspectores municipales de tránsito impartido por Escuela de Tránsito        | 3                    |
| Octubre                             | Curso Asesoría en fotografía para informes impartido por el INA                         | 7                    |
| Octubre-<br>Noviembre-<br>Diciembre | AutoCAD 2D  | 12                   |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, Departamento de Recursos Humanos, Registro de capacitaciones efectuadas año 2017

Cuadro N°6.2 Capacitaciones adicionales a la programación del plan de capacitación 2017

| Mes                      | Curso   | Participantes | Organizado por:                     |
|--------------------------|---|---------------|-------------------------------------|
| 09/03/2017               | Legislación y normativas en Salud Ocupacional   | 22            | Salud Ocupacional                   |
| 15/03/2017               | Reto y lecciones aprendidas en la implementación de las NICSP   | 2             | UCR                                 |
| 10/03/2017               | Compromiso de los servidores Municipales  | 32            | Salud Ocupacional                   |
| 06/04/2017               | Denuncia Administrativa de actos de corrupción  | 46            | Comisión Institucional de Valores   |
| 19/04/2017               | Denuncia Administrativa de actos de corrupción  | 36            | Comisión Institucional de Valores   |
| 19/04/2017               | Investigación y Procedimientos Administrativos I edición  | 3             | Contraloría General de la República |
| 19/04/2017               | Toma de Presión Arterial en el Manejo de un Paciente  | 5             | Salud Ocupacional                   |
| 23/05/2017               | Ética y probidad en el ejercicio de la función pública  | 30            | Comisión Institucional de Valores   |
| 30/05/2017               | Denuncia Administrativa de actos de corrupción  | 44            | Comisión Institucional de Valores   |
| 01/06/2017               | Denuncia Administrativa de actos de corrupción  | 46            | Comisión Institucional de Valores   |
| 01/06/2017               | Servicio al Cliente   | 20            | INA                                 |
| 09/06/2017               | Ciberseguridad  | 33            | Archivo                             |
| 13 y 14 de junio de 2017 | Seminario Derechos Humanos de las personas mayores en la nueva Convención Interamericana                  | 2             | PIAM                                |
| 15 de junio de 2017      | Conferencia Una vida sin violencia en la vejez: desafío estratégico de la nueva convención interamericana | 2             | PIAM                                |
| 16 de junio de 2017      | Socialización al personal de reciente ingreso   | 10            | Recursos Humanos                    |
| 20 de junio de 2017      | Política Local de Atención a la Persona en Situación de Calle   | no indica     | Alcaldía                            |
| 23/06/2017               | Buscando la efectividad a través del conocimiento   | 26            |                                     |
|                          | Taller de Finanzas Familiares   | 24            | COPENAE                             |
| 27/06/2017               | Salud Mental y Envejecimiento   | 8             | PIAM                                |
| 27/06/2017               | Firma Digital   | 35            | Archivo                             |

|                              |   |    |                          |
|------------------------------|---|----|--------------------------|
| Agosto y Setiembre           | Curso de Valoración y Control Interno                                   | 38 | Dirección Administrativa |
| 12/08/2017                   | Introductorio en PAB  | 4  | Salud Ocupacional        |
| 17/08/2017                   | “Alcances Jurídicos de la Protección de Datos Personales en Costa Rica” | 17 | Archivo                  |
| 10/08/2017                   | Derechos y Deberes  | 25 | PIAM                     |
| 21/09/2017                   | Abusos y Maltratos  | 26 | PIAM                     |
| 19 y 20 de setiembre de 2017 | Reforma Procesal Laboral para el Régimen Municipal                      | 2  | UNGL                     |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, Departamento de Recursos Humanos, Registro de capacitaciones efectuadas año 2017

Anexo N°7 Cronograma

| Objetivos   | Actividades  | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5. | Mes 6. |
|---|--|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 1-Examinar las políticas, reglamentos y directrices que regulan la gestión de la capacitación en la Municipalidad de Montes de Oca para comprender el marco legal que aplica al capacitar a sus funcionarios.   | Recolección de información   |       |       |       |       |        |        |
|   | Análisis de reglas y procedimientos institucionales  |       |       |       |       |        |        |
|   | Revisión de la información 1er. informe  |       |       |       |       |        |        |
| 2- Identificar un modelo de evaluación de las capacitaciones que le permita al Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca tener a su disposición herramientas para la sistematización de la información y correcta evaluación. | Recolección de información   |       |       |       |       |        |        |
|   | Aplicar los instrumentos para medir el impacto de las capacitaciones   |       |       |       |       |        |        |
|   | Revisión de la información 2do. informe  |       |       |       |       |        |        |
| 3- Sistematizar la metodología de evaluación de las capacitaciones en la Municipalidad de Montes de Oca para validar la eficiencia y la eficacia de las   | Analizar los datos de los instrumentos aplicados en la municipalidad para valorar los resultados de las capacitaciones |       |       |       |       |        |        |
|   | Proponer los instrumentos que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de futuras capacitaciones                      |       |       |       |       |        |        |
|   | Revisión de la información 3er. informe  |       |       |       |       |        |        |

|   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| capacitaciones para la prestación de servicios de los funcionarios. |   |  |  |  |  |  |  |
|   | Trabajo en memoria                                    |  |  |  |  |  |  |
|   | Presentación borrador memoria de la práctica dirigida |  |  |  |  |  |  |

Anexo N°8.1 Ejemplo de una hoja de reacción propuesta por Kirkpatrick

30 *Evaluating Training Programs*

Exhibit 4.1. Reaction Sheet

---

Please give us your frank reactions and comments. They will help us to evaluate this program and improve future programs.

Leader \_\_\_\_\_ Subject \_\_\_\_\_

1. How do you rate the subject? (interest, benefit, etc.)

Excellent                      Comments and suggestions:  
 Very good  
 Good  
 Fair  
 Poor

2. How do you rate the conference leader? (knowledge of subject matter, ability to communicate, etc.)

Excellent                      Comments and suggestions:  
 Very good  
 Good  
 Fair  
 Poor

3. How do you rate the facilities? (comfort, convenience, etc.)

Excellent                      Comments and suggestions:  
 Very good  
 Good  
 Fair  
 Poor

4. What would have improved the program?

Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.30

Anexo N°8.2 Ejemplo de una hoja de reacción propuesta por Kirkpatrick

*Evaluating Reaction* 31

Exhibit 4.2. Reaction Sheet

---

Leader \_\_\_\_\_ Subject \_\_\_\_\_

1. How pertinent was the subject to your needs and interests?  
 Not at all     To some extent     Very much
2. How was the ratio of presentation to discussion?  
 Too much presentation     Okay     Too much discussion
3. How do you rate the instructor?

|   | <i>Excellent</i> | <i>Very good</i> | <i>Good</i> | <i>Fair</i> | <i>Poor</i> |
|---|------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| a. In stating objectives                          |                  |                  |             |             |             |
| b. In keeping the session alive and interesting   |                  |                  |             |             |             |
| c. In communicating                               |                  |                  |             |             |             |
| d. In using aids                                  |                  |                  |             |             |             |
| e. In maintaining a friendly and helpful attitude |                  |                  |             |             |             |
4. What is your overall rating of the leader?  
 Excellent                      Comments and suggestions:  
 Very good  
 Good  
 Fair  
 Poor
5. What would have made the session more effective?

Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.31

Anexo N°8.3 Ejemplo de una hoja de reacción propuesta por Kirkpatrick

32 *Evaluating Training Programs*

Exhibit 4.3. Reaction Sheet

---

In order to determine the effectiveness of the program in meeting your needs and interests, we need your input. Please give us your reactions, and make any comments or suggestions that will help us to serve you.

*Instructions:* Please circle the appropriate response after each statement.

|  | <i>Strongly<br/>disagree</i> | <i>Agree</i> | <i>Strongly<br/>agree</i> |
|--|------------------------------|--------------|---------------------------|
| 1. The material covered in the program was relevant to my job.           | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 2. The material was presented in an interesting way.                     | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 3. The instructor was an effective communicator.                         | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 4. The instructor was well prepared.                                     | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 5. The audiovisual aids were effective.                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 6. The handouts will be of help to me.                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 7. I will be able to apply much of the material to my job.               | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 8. The facilities were suitable.   | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 9. The schedule was suitable.  | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 10. There was a good balance between presentation and group involvement. | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |
| 11. I feel that the workshop will help me do my job better.              | 1 2 3 4 5 6 7 8              |              |                           |

What suggestions do you have for future programs?

Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.32



Anexo N°8.4 Ejemplo de una hoja de reacción propuesta por Kirkpatrick

*Evaluating Reaction* 33

Exhibit 4.4. Reaction Sheet

---

Please complete this form to let us know your reaction to the program. Your input will help us to evaluate our efforts, and your comments and suggestions will help us to plan future programs that meet your needs and interests.

*Instructions:* Please circle the appropriate number after each statement and then add your comments.

|  | High |   | Low   |
|--|------|---|-------|
| 1. How do you rate the subject content?<br>(interesting, helpful, etc.)                              | 5    | 4 | 3 2 1 |
| Comments:  |      |   |       |
| 2. How do you rate the instructor?<br>(preparation, communication, etc.)                             | 5    | 4 | 3 2 1 |
| Comments:  |      |   |       |
| 3. How do you rate the facilities?<br>(comfort, convenience, etc.)                                   | 5    | 4 | 3 2 1 |
| Comments:  |      |   |       |
| 4. How do you rate the schedule?<br>(time, length, etc.)   | 5    | 4 | 3 2 1 |
| Comments:  |      |   |       |
| 5. How would you rate the program as an<br>educational experience to help you do your<br>job better? | 5    | 4 | 3 2 1 |
| 6. What topics were most beneficial?   |      |   |       |
| 7. What suggestions do you have for future programs?   |      |   |       |

Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.33

Anexo N°9.1 Ejemplo de resultados de pruebas diagnósticas a un grupo experimental y de control propuestas por Kirkpatrick

Table 5.1. Pretest and Posttest Scores on  
the Management Inventory on Managing Change

|           |          | <i>Experimental<br/>Group</i> | <i>Control<br/>Group</i> |
|-----------|----------|-------------------------------|--------------------------|
| Example 1 | Pretest  | 45.5                          | 46.7                     |
|           | Posttest | 55.4                          | 48.2                     |
|           | Gain     | +9.9                          | +1.5                     |
|           | Net Gain | $9.9 - 1.5 = 8.4$             |                          |
|           |          | <i>Experimental<br/>Group</i> | <i>Control<br/>Group</i> |
| Example 2 | Pretest  | 45.5                          | 46.7                     |
|           | Posttest | 55.4                          | 54.4                     |
|           | Gain     | +9.9                          | +7.7                     |
|           | Net Gain | $9.9 - 7.7 = 2.2$             |                          |

Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.44

Anexo N°9.2 Ejemplo de resultados de una prueba diagnóstica propuesta por Kirkpatrick

48 *Evaluating Training Programs*

Exhibit 5.1. Sample Items from a  
MGIC Test to Evaluate Supervisor Knowledge

---

1. T or F When preparing a truth-in-lending disclosure with a financed single premium, mortgage insurance should always be disclosed for the life of the loan.
2. T or F GE and MGIC have the same refund policy for refundable single premiums.
3. T or F MGIC, GE, and PMI are the only mortgage insurers offering a nonrefundable single premium.
4. \_\_\_\_\_ Which of the following is not a category in the loan progress reports?
  - a. Loans approved
  - b. Loans-in-suspense
  - c. Loans denied
  - d. Loans received
5. \_\_\_\_\_ Which of the following do not affect the MGIC Plus buying decision?
  - a. Consumer
  - b. Realtor
  - c. MGIC underwriter
  - d. Secondary market manager
  - e. Servicing manager
  - f. All the above
  - g. None of the above
  - h. Both b and c
  - i. Both c and e
6. \_\_\_\_\_ The new risk-based capital regulations for savings and loans have caused many of them to
  - a. Convert whole loans into securities
  - b. Begin originating home equity loans
  - c. Put MI on their uninsured 90s
  - d. All the above
  - e. Both e and c
  - f. Both b and c

---

Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.48

Anexo N°10 Ejemplo de una encuesta propuesta por Kirkpatrick

Exhibit 6.2. Survey Questionnaire

*Instructions:* The purpose of this questionnaire is to determine the extent to which those who attended the recent program on leadership methods have applied the principles and techniques that they learned there to the job. The results of the survey will help us to assess the effectiveness of the program and identify ways in which it can be made more practical for those who attend. Please be frank and honest in your answers. Your name is strictly optional. The only reason we ask is that we might want to follow up on your answers to get more comments and suggestions from you.

Please circle the appropriate response after each question.

5 = Much more 4 = Some more 3 = The same 2 = Some less 1 = Much less


| <i>Understanding and Motivating</i>   | <i>Time and energy spent after<br/>the program compared to time and<br/>energy spent before the program</i> |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Getting to know my employees   | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Listening to my subordinates   | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Praising good work   | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Talking with employees about their families and other personal interests | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Asking subordinates for their ideas                                      | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Managing by walking around   | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <i>Orienting and Training</i>   |   |   |   |   |   |
| 7. Asking new employees about their families, past experience, etc.         | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Taking new employees on a tour of the department and other facilities    | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Introducing new employees to their coworkers                             | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Using the four-step method when training new and present employees      | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Being patient when employees don't learn as fast as I think they should | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Tactfully correcting mistakes and making suggestions                    | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Using the training inventory and timetable concept                      | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |

What would have made the program more practical and helpful to you?

Name (optional) \_\_\_\_\_

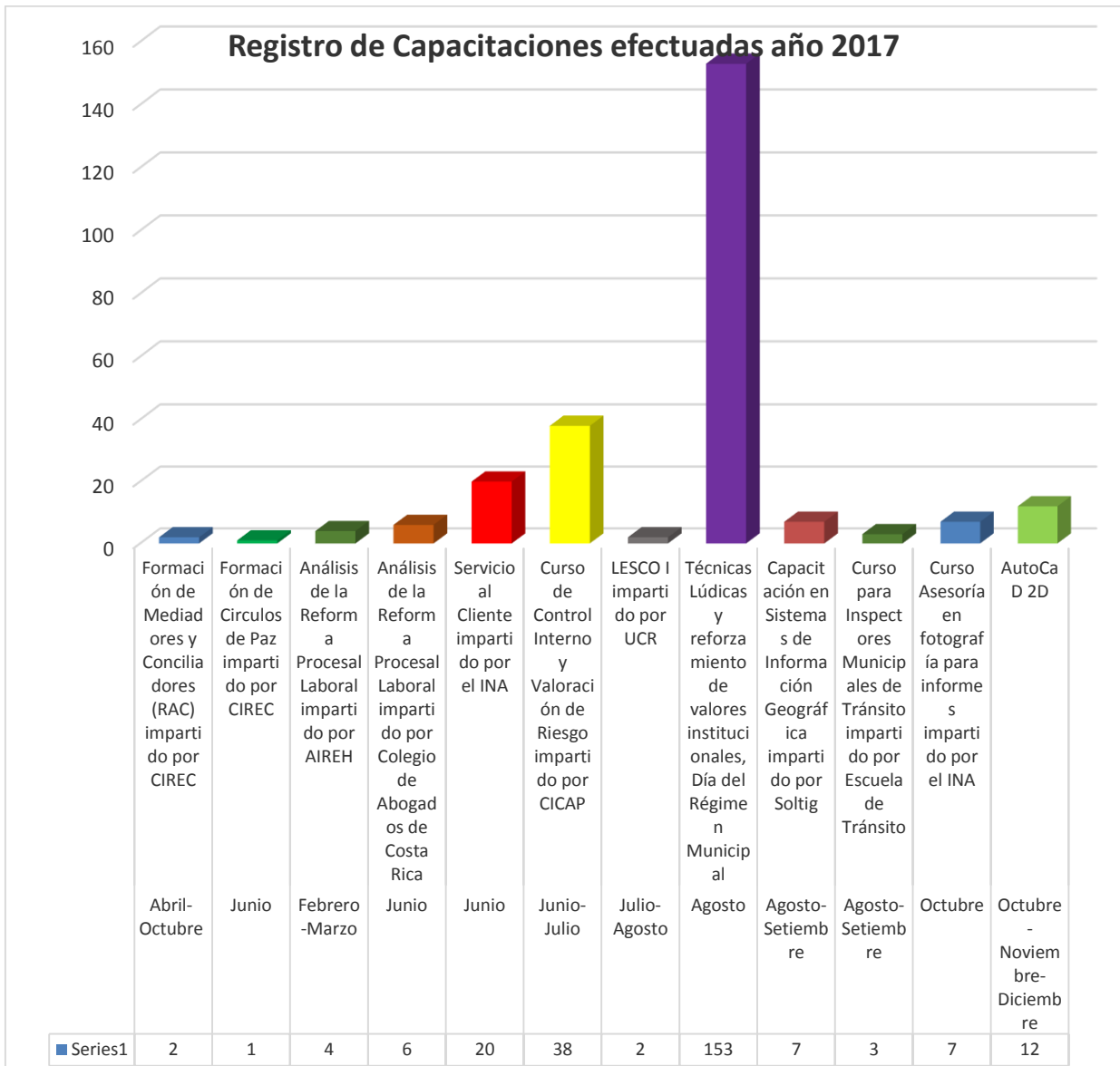
Fuente: Kirkpatrick (1996) Evaluating training programs: the four levels. p.59

Anexo N°11 Plantilla de solicitud de capacitación

| Departamento de Recursos Humanos  |                                 |  |          |                  |                  |                  |          |                       |
|--|---------------------------------|--|----------|------------------|------------------|------------------|----------|-----------------------|
| DNC SOLICITADAS POR DIRECCION /DEPENDENCIAS  |                                 |  |          |                  |                  |                  |          |                       |
| DIRECCION  | DEPENDENCIA                     | Capacitación requerida   | Objetivo | Que? (contenido) | Como? (Técnicas) | Cuando? (fechas) | A quien? | Cuanto? (presupuesto) |
|  |                                 | Utilización de Project. Diseño estructural de puentes, Diseño de estructuras de mampostería, Diseño de estructuras metálicas, curso de administración de proyectos, curso de cimentaciones, curso de mantenimiento de infraestructura tanto vial como civil. Políticas de ordenamiento territorial. Dibujo asistido por computadora utilizando REVIT. Dibujo asistido por computadora utilizando SKETCHUP. Control e Inspección de Obras. Autodesk Ecotec. MS Project. Manipulación de imágenes con Adobe photoshop e ilustrador. Dibujo asistido por computadora en 3D utilizando VECTORWORKS |          |                  |                  |                  |          |                       |
|  | OBRAS Y MANTENIMIENTO VIAL      |  |          |                  |                  |                  |          |                       |
|  | CATASTRO Y TOPOGRAFIA           | GIS  |          |                  |                  |                  |          |                       |
| DIRECCION DE PLANIFICACION URBANA  | CONTROL URBANO                  |  |          |                  |                  |                  |          |                       |
|  | BIENES INMUEBLES Y VALORACIONES |  |          |                  |                  |                  |          |                       |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca (2017)

Anexo N°12 Gráfico de las capacitaciones efectuadas en el año 2017



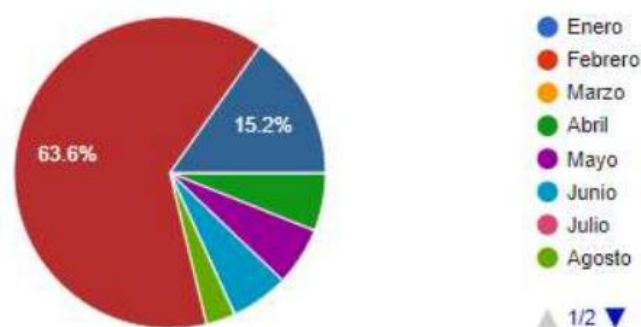
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Montes de Oca (2017)

Anexo N°13 Cuadro Registro de Capacitaciones efectuadas en el 2018 según la programación del DNC

| <b>Mes</b>        | <b>Curso</b>   | <b>Participantes</b> |
|-------------------|--|----------------------|
| Marzo             | Importancia de los Factores Psicosociales en el Ámbito Laboral | 16                   |
| Marzo             | Liderazgo Transformacional                                     | 2                    |
| Mayo              | Inspección en la Construcción de Puentes                       | 4                    |
| Mayo              | Círculos de Paz  | 192                  |
| Abril/Junio       | LESCO 3  | 2                    |
| Junio/Julio       | Revit  | 2                    |
| Junio             | Liquidaciones Laborales  | 3                    |
| Junio/Julio       | Presupuestos constructivos                                     | 5                    |
| Julio/Agosto      | Desarrollo del Talento Humano por competencias                 | 2                    |
| Agosto            | OGIS 2 y 3   | 5                    |
| Agosto            | Actividad 31 de agosto   | 133                  |
| Setiembre/Octubre | Excel (Básico-Intermedio-Avanzado)                             | 42                   |
| Diciembre         | Programa de prejubilados                                       | 39                   |
| Diciembre         | Ms Project 2016  | 6                    |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, Departamento de Recursos Humanos, Informe Evento de Capacitación 2020

Anexo N°14 Gráfico en el cual se reflejan los meses en que se ejecutaron las capacitaciones siendo febrero el mes con el mayor número de capacitaciones



Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2018) Informe Final de Capacitación.

#### Anexo N°15 Eventos de capacitación 2019


| Eventos de capacitación 2019                            | Interno | Externo  |
|---|---------|--|
| Redacción de Informes técnicos                          | X       | Técnicos, Profesionales                          |
| Curso de planimetría para inspectores de tránsito       | X       | Inspector Tránsito                               |
| Gestión de Almacenamiento                               | X       | Personal Operativo                               |
| Excel (Básico, Intermedio y Avanzado)                   | X       | Técnicos, Profesionales                          |
| Redacción de Informes técnicos                          | X       | Técnicos, Profesionales                          |
| Curso Introductorio a la gestión de redes viales        | X       | Técnicos, Profesionales                          |
| Programa Vive Bien                                      | X       | Personal Operativo, Administrativo y Profesional |
| Liderazgo Transformacional y RAC                        | X       | Directores y Jefaturas                           |
| Seguimiento Excel (Básico, Intermedio y Avanzado)       | X       | Técnicos, Profesionales                          |
| Servicio al Cliente INA                                 | X       | Personal Operativo, Administrativo y Profesional |
| CAPACITACIÓN EN LAS NORMAS ISO 30300, 30302, 15489:2016 | X       | Jefatura Archivo                                 |
| Clasificación, Ordenación y Descripción Documental      | X       | Archivo  |
| Observatorio de la Niñez                                | X       | Desarrollo Social (evento externo)               |
| Evaluación del Desempeño para Sector Público Ley 9635   | X       | 2 Profesionales en RRHH                          |
| Prejubilados  | X       | Personal Operativo, Administrativo y Profesional |
| Curso de planimetría para inspectores de tránsito       | X       | Inspector Tránsito                               |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca (2019) Informe Final de Capacitación 2019.



# Anexo N°16 Formulario DNC 2019

Elaborado por: Licda. Marbely Zamora Díaz, Asistente Profesional en Recursos Humanos /1

|  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
|--|------------------------|---------------------------|---|---|----------|---|---|--|------------------------------|
| <b>Departamento de Recursos Humanos</b>  |                        |                           |   |   |          |  |   |  |                              |
| F.R.H. 20  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| <b>DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION</b>  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| Dependencia Municipal  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| Nombre de la Jefatura  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| <b>INSTRUCCIONES</b>   |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| <p>un único formato por dependencia. Se recomienda llenarlo en forma conjunta con cada servidor o servidora municipal. Debe tener claro los</p> <p><b>Parte I. Cursos Especificos requeridos</b></p> <p>Al momento de solicitar los eventos de capacitación, considere lo siguiente:</p> <p>1.Los eventos de capacitación, deben permitir al o la servidor o servidora municipal, fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio al servicio que brinda para la Municipalidad.</p> <p>2.Deben ser acordes a las funciones y/o actividades que desarrolla con el fin de disminuir brechas del ocupante del cargo.</p> <p>3.Deber ser prioritarios y el o la servidor o servidora municipal debe tener disponibilidad de asistir, indistintamente del horario en que se programe en comun acuerdo previo.</p> <p>4. Indique el nivel de prioridad donde 1 (Prioridad baja), 2 (Prioridad media), 3 (Prioridad alta).</p> |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
|  |                        | <b>Nivel de Prioridad</b> |   |   |          |   |   |  |                              |
| Servidor /a Municipal  | Capacitación requerida | 1                         | 2 | 3 | Objetivo | Que?<br>(temática)  | Como?Téc<br>nicas(Prese<br>ncial,<br>Virtual,<br>Bimodal) | Cuando? (I<br>o II<br>Semestre<br>del Año) | Cuanto?<br>(presupu<br>esto) |
|  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
|  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| Comentarios adicionales:   |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| capacitación de los y las servidores y servidoras municipales, sin embargo queda sujeta a la aprobación del Departamento de Recursos Humanos y priorización del año  |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |
| Firma de la Jefatura Inmediata   |                        |                           |   |   |          |   |   |  |                              |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, Departamento de Recursos Humanos.

Anexo N°17 Cuadro de Capacitaciones programadas del Plan Anual Operativo 2020

| Temas de Capacitación  | Área a capacitar         | Cantidad |
|--|--------------------------|----------|
| LESCO  | Alcaldía                 | 4        |
| Protocolo  | Alcaldía                 | 4        |
| Procesos técnicos archivísticos                                | Archivo institucional    | 1        |
| Manejo de estrés   | Archivo institucional    | 1        |
| Mecánica Básica  | Archivo institucional    | 1        |
| Actualización Profesional en documentos electrónicos           | Archivo institucional    | 1        |
| ArcGIS Online  | Desarrollo social        | 2        |
| Confección de Carteles para contratación Administrativa        | Dirección Administrativa | 8        |
| Manejo eficiente y uso de vehículos                            | Dirección de Servicios   | 15       |
| Curso de RPAS-Drones   | Dirección de Servicios   | 2        |
| Manejo eficiente y uso de vehículos                            | Obras                    | 5        |
| Ley de contratación administrativa                             | Obras                    | 5        |
| Uso y aplicación del programa ArcGIS1                          | Obras                    | 5        |
| Manejo de civil CAD  | Obras                    | 5        |
| Ms Project Modulo 1 y 2  | Obras                    | 5        |
| Introducción al análisis de riesgos por amenazas en carreteras | Obras                    | 5        |
| Normativa y diseño de ciclovías                                | Obras                    | 4        |
| Diseño para iluminación de espacios públicos                   | Obras                    | 1        |
| Diseño de tubería pluvial, pozos y tragantes                   | Obras                    | 2        |
| Conceptos básicos de señalamiento vial                         | Obras                    | 1        |
| Otros  | Patentes                 | 4        |
| Programación neurolinguística                                  | Recursos Humanos         | 2        |
| Enfoque en competencias  | Recursos Humanos         | 2        |
| Actualización legislación laboral                              | Recursos Humanos         | 2        |
| Derecho laboral para Recursos Humano                           | Recursos Humanos         | 3        |
| Sistema de comando de incidentes                               | Salud Ocupacional        | 1        |

|  |                              |     |
|--|------------------------------|-----|
| Principios de Ergonomía  | Salud Ocupacional            | 1   |
| Inteligencia emocional para manejo de conflictos                               | Seguridad Vial               | 15  |
| Defensa Personal   | Seguridad Vial               | 15  |
| Manejo de armas de reglamento  | Seguridad Vial               | 7   |
| Confección de carteles para contratación administrativa                        | Seguridad Vial               | 2   |
| Control Interno, evaluación y seguimiento                                      | Tesorería                    | 3   |
| Control de Presupuesto   | Tesorería                    | 3   |
| Principio de contabilidad  | Tesorería                    | 2   |
| Informes Técnicos de seguridad   | Servicios Generales          | 16  |
| Protocolo de Seguridad   | Servicios Generales          | 16  |
| Principio de contabilidad  | Servicios Generales          | 2   |
| Administración de SQL Server 2017  | Tecnologías de Información   | 4   |
| Programación en SQL Server 2017  | Tecnologías de Información   | 4   |
| Administración de Windows Server 2016  | Tecnologías de Información   | 4   |
| Administración de Máquinas virtuales   | Tecnologías de Información   | 4   |
| Programas de formación continua - Calidad en el servicio (servicio al cliente) | Todo el personal municipal   | 236 |
| Programa de inducción al personal y orientación                                | Todo el personal municipal   | 150 |
| Programa Vive Bien   | Todo el personal municipal   | 75  |
| Programa Prejubilados  | Todo el personal municipal   | 25  |
| Programa de inducción nuevas Autoridades Municipales                           | Concejo Municipal y Alcaldía | 25  |
| Contratación Administrativa  | Todas las Jefaturas          | 25  |
| Administración de Proyectos  | Todas las Jefaturas          | 25  |
| Actualización de Normativa   | Todas las Jefaturas          | 25  |
| Planificación y Organización   | Todas las Jefaturas          | 25  |

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca, Departamento de Recursos Humanos, Informe Evento de Capacitación 2020

Anexo N°18 Propuesta de encuesta estándar para la evaluación del nivel de reacción de las capacitaciones implementadas en la Municipalidad de Montes de Oca

Sobre los objetivos y contenidos

1.1-¿Qué tan claros fue la comprensión de los objetivos de la capacitación?

Totalmente claros     Muy claros     Claros     Poco claros  
 Nada claros.

1.2-¿Cómo calificaría el contenido general de la capacitación?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Pobre

1.3-¿La calidad del contenido fue consistente durante toda la capacitación?

Siempre     Casi siempre     Algunas veces     Pocas veces  
 Nunca

1.4-¿Los aspectos técnicos de la capacitación, fueron fáciles de comprender?

Siempre     Casi siempre     Algunas veces     Pocas veces  
 Nunca

1.5-¿Cómo calificaría las herramientas utilizadas durante la capacitación?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Pobre

1.6-¿Cómo calificaría las instalaciones utilizadas durante la capacitación?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Pobre

Sobre el instructor

1.7-¿Cómo calificaría el dominio del tema del instructor?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Pobre

1.8-¿Cómo calificaría las habilidades de comunicación del instructor?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Pobre

1.9-¿Cómo calificaría la metodología utilizada por el instructor?

Excelente     Muy bueno     Bueno     Regular     Pobre

1.10-¿Considera que el instructor mostró interés en el aprendizaje por parte de los estudiantes?

Siempre     Casi siempre     Algunas veces     Pocas veces  
 Nunca

Sobre la relevancia

1.11-¿La capacitación cumplió sus expectativas de aprendizaje?

Totalmente     Bastante     Regular     Poco     Muy poco

1.12-¿Siente que sus conocimientos o habilidades han mejorado al tomar el curso?

Totalmente     Bastante     Regular     Poco     Muy poco

1.13-¿Cree que el curso cubrió los aspectos fundamentales para mejorar el desempeño de su trabajo?

Totalmente  Bastante  Regular  Poco  Muy poco

1.14- ¿Los contenidos del programa incluyen de manera equilibrada conocimientos, habilidades y actitudes acordes a su puesto de trabajo?

Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Pocas veces  
 Nunca

Respuesta abierta

1.15-¿Tiene alguna sugerencia que mejoraría este curso?

---

---

---

---

1.6- Mencione al menos tres aspectos en que la capacitación le permitió mejorar para su desempeño

---

---

---

---

Anexo N°19 Propuesta de encuesta estándar para evaluar el nivel de comportamiento de las capacitaciones implementadas en la Municipalidad de Montes de Oca

3.1.1- ¿Cuáles habilidades o comportamientos específicos le enseñaron en la última capacitación?

3.1.2- Cuando regresó a su puesto de trabajo ¿Cuáles aprendizajes pone en práctica diariamente en el trabajo?

3.1.3- ¿La capacitación fue la adecuada para su puesto?

3.1.4- ¿Hay alguna razón que no le permite poner en práctica lo aprendido en la capacitación?

3.1.5- ¿Siente mayor seguridad o comodidad para desempeñarse gracias a la capacitación recibida?

3.1.6- ¿Qué sugerencias tiene para que el programa de capacitación sea más útil?

3.1.7- ¿Tiene alguna sugerencia que se pueda implementar para que tenga un mejor rendimiento?

## Encuesta con escala de Likert

3.2.1- ¿Con qué regularidad tiene la oportunidad de poner en práctica lo que aprendió en la capacitación en su puesto de trabajo?

Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Pocas veces  
 Nunca

3.2.2- ¿En qué medida compañeros, jefes o el reglamento lo motivan a aplicar los conocimientos aprendidos?

Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Pocas veces  
 Nunca

3.2.3 ¿Para la aplicación de los conocimientos que adquirió, requiere de cambios en los procesos de trabajo?

Totalmente  Bastante  Regular  Poco  Muy poco

3.2.4 ¿Los conocimientos que obtuvo en la capacitación le permiten desempeñarse de forma óptima?

Mucho más que antes  Más que antes  Igual que antes  Menos que antes  No aportó nada

3.2.5- ¿En qué medida los conocimientos que adquirió incrementaron sus responsabilidades?

Mucho más que antes  Más que antes  Igual que antes  Menos que antes  No aportó nada



3.2.6- ¿Los conocimientos adquiridos le permiten colaborar óptimamente en grupos de trabajo?

Mucho más que antes  Más que antes  Igual que antes  Menos que antes  No aportó nada

3.2.7- ¿En qué medida los conocimientos adquiridos facilitan realizar sus tareas?

Totalmente  Bastante  Regular  Poco  Nada

3.2.8- Gracias a los conocimientos que adquirió ¿en qué medida puede cumplir objetivos que antes no podía?

Mucho más que antes  Más que antes  Igual que antes  Menos que antes  No aportó nada

Anexo N° 20 Propuesta de tablas de cotejo estándar para evaluar el nivel resultados de las capacitaciones implementadas en la Municipalidad de Montes de Oca

|       | Resultado de la capacitación recibida  | SÍ | NO |
|-------|--|----|----|
| 4.1.1 | Se cuenta con la formación suficiente para realizar adecuadamente el trabajo                                 |    |    |
| 4.1.2 | El actual sistema de capacitación es adecuado a las necesidades de la institución                            |    |    |
| 4.1.3 | La institución promueve y realiza suficientes esfuerzos en la capacitación de sus trabajadores               |    |    |
| 4.1.4 | La institución brinda facilidades para recibir capacitaciones  |    |    |
| 4.1.5 | La institución gestiona adecuadamente la capacitación de los funcionarios                                    |    |    |
| 4.1.6 | La capacitación recibida en la institución es eficaz y suficiente para las necesidades del puesto de trabajo |    |    |
| 4.1.7 | La capacitación impartida fue atractiva y suficiente   |    |    |

Fuente: Serrats, G. ( s.f.) Guía para la evaluación de la gestión de personas.(p.28)

|       | Gestión del cambio   | SI | NO |
|-------|--|----|----|
| 4.2.1 | Conozco los objetivos y los cambios en el desempeño que se querían lograr con capacitaciones que fue implementada    |    |    |
| 4.2.2 | Los cambios generados por la capacitación impartida se implantan con el ritmo oportuno y adecuado a los funcionarios |    |    |
| 4.2.3 | Los cambios se realizan con fidelidad a la capacitación recibida   |    |    |
| 4.2.4 | Se analiza y evalúa el efecto o mejoras que ha podido generar la implementación de la capacitación                   |    |    |

|       |  |  |  |
|-------|--|--|--|
| 4.2.5 | Los cambios en los servicios ofrecidos por la institución gracias a la capacitación recibida son óptimos para adaptarnos a las modificaciones que se producen en la sociedad y a las necesidades de los ciudadanos |  |  |
| 4.2.6 | Los cambios generados por la implementación de la capacitación contribuyeron a la mejora interna de los procesos de la institución   |  |  |
| 4.2.7 | Me adapté fácilmente a los cambios que requería la institución   |  |  |

Fuente: Serrats, G. ( s.f.) Guía para la evaluación de la gestión de personas.(p.33)

## Anexo N°21 Propuestas de indicadores de medición para cada nivel

### Anexo N°21.1 Indicadores para el Nivel 1

| Característica       | Ejemplo   |
|----------------------|---|
| Nombre del indicador | Evaluación del contenido de la capacitación   |
| Dimensión            | Efectividad   |
| Atributo             | Satisfacción  |
| Escala               | ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios sobre el contenido de la capacitación recibida?   |
| Meta                 | Mayor al 80%  |
| Medición             | (# de funcionarios que calificaron como bueno o mejor el contenido de la capacitación en el promedio las preguntas 1.2 1.3 1.4 1.5 y 1.6 / #total de funcionarios que participaron) * 100 |
| Descripción          | El indicador muestra el nivel general de satisfacción de los funcionarios que perciben que el contenido la capacitación recibida cumplió sus expectativas y necesidades.                  |

Fuente: Elaboración propia

| Característica       | Ejemplo   |
|----------------------|---|
| Nombre del indicador | Evaluación del instructor de la capacitación  |
| Dimensión            | Efectividad   |
| Atributo             | Satisfacción  |
| Escala               | ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios con el desempeño del instructor que impartió la capacitación? |
| Meta                 | Mayor al 80%  |

|             |   |
|-------------|---|
| Medición    | $(\# \text{ de funcionarios que calificaron como bueno o mejor al instructor en el promedio de las preguntas 1.7 1.8 1.9 y 1.10} / \# \text{total de funcionarios que participaron}) * 100$ |
| Descripción | El indicador muestra el nivel general de satisfacción de los funcionarios que perciben el desempeño del instructor de la capacitación como adecuado para impartirla.                        |

Fuente: Elaboración propia

|                      |  |
|----------------------|--|
| Característica       | Ejemplo  |
| Nombre del indicador | Evaluación del contenido de la capacitación  |
| Dimensión            | Efectividad  |
| Atributo             | Relevancia   |
| Escala               | ¿Cuál es el nivel de relevancia del contenido de la capacitación recibida acorde con el puesto de trabajo?   |
| Meta                 | Mayor al 80%   |
| Medición             | $(\# \text{ de funcionarios que calificaron como bueno o mejor el contenido de la capacitación en promedio de las preguntas 1.10 1.11 1.12 1.13 y 1.14} / \# \text{total de funcionarios que participaron}) * 100$ |
| Descripción          | El indicador muestra el nivel general que perciben los funcionarios sobre la relevancia del contenido la capacitación recibida   |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°21.2 Indicadores para el Nivel 2

| Característica       | Ejemplo   |
|----------------------|---|
| Nombre del indicador | Nivel de aprobación de los funcionarios que participaron en la capacitación   |
| Dimensión            | Eficacia  |
| Atributo             | Aprobación  |
| Escala               | ¿Cuál es el nivel de aprobación de los asistentes a la capacitación?  |
| Meta                 | Mayor al 90%  |
| Medición             | $(\# \text{ de funcionarios aprobados} / \# \text{ de funcionarios que asistieron a la capacitación}) * 100$                              |
| Descripción          | La aprobación es una forma de que el funcionario demuestra haber adquirido algunas competencias resultado de la metodología de enseñanza. |

Fuente: Elaboración propia

| Característica       | Ejemplo  |
|----------------------|--|
| Nombre del indicador | Nivel de aprendizaje de los funcionarios que participaron en la capacitación   |
| Dimensión            | Eficacia   |
| Atributo             | Aprendizaje  |
| Escala               | ¿Cuál es el nivel de conocimiento aprendido por los funcionarios en la capacitación?   |
| Meta                 | Mayor al 70%   |
| Medición             | $(\text{Nota de diagnóstico final} - \text{Nota de diagnóstico inicial}) / \text{Nota de diagnóstico inicial} * 100$               |
| Descripción          | Este indicador señala en qué porcentaje se logró el aprendizaje efectivo respecto a los conocimientos anteriores a la capacitación |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°21.3 Indicadores para el Nivel 3

| Característica       | Ejemplo   |
|----------------------|---|
| Nombre del indicador | Viabilidad de la aplicación de conocimientos obtenidos en la capacitación para aplicarlos al puesto de trabajo.   |
| Dimensión            | Eficacia  |
| Atributo             | Transferencia   |
| Escala               | ¿En qué medida la institución propicia la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación en el puesto de trabajo?  |
| Meta                 | Mayor al 70%  |
| Medición             | $(\# \text{ de funcionarios que calificaron como bueno o mejor el promedio de las preguntas 3.2.1 3.2.2 y 3.2.3} / \# \text{total de funcionarios que participaron}) * 100$ |
| Descripción          | Este indicador mide la promoción de la transferencia de conocimientos aprendidos en la capacitación al puesto de trabajo.   |

Fuente: Elaboración propia

| Característica       | Ejemplo   |
|----------------------|---|
| Nombre del indicador | Eficacia de la aplicación de los conocimientos obtenidos en la capacitación.  |
| Dimensión            | Eficacia  |
| Atributo             | Transferencia   |
| Escala               | ¿En qué medida los conocimientos adquiridos en la capacitación contribuyen al funcionario para desempeñarse en el puesto de trabajo?  |
| Meta                 | Mayor al 70%  |
| Medición             | $(\# \text{ de funcionarios que calificaron como bueno o mejor el promedio de las preguntas 3.2.4 3.2.5 3.2.6 3.2.7 y 3.2.8} / \# \text{total de funcionarios que participaron}) * 100$ |

|             |   |
|-------------|---|
| Descripción | Este indicador mide la transferencia de conocimientos aprendidos en la capacitación al puesto de trabajo. |
|-------------|---|

Fuente: Elaboración propia

#### Anexo N°21.4 Indicadores para el Nivel 4

|                      |  |
|----------------------|--|
| Característica       | Ejemplo  |
| Nombre del indicador | Evaluación del proceso de la capacitación.   |
| Dimensión            | Eficacia   |
| Atributo             | Proceso  |
| Escala               | ¿En qué nivel el proceso de la capacitación fue el adecuado para obtener los resultados esperados?   |
| Meta                 | Mayor al 80%   |
| Medición             | $(\# \text{ de funcionarios que calificaron positivamente el promedio de las respuestas del cuadro 4.1} / \# \text{total de funcionarios que participaron}) * 100$ |
| Descripción          | Este indicador mide el proceso de capacitación para cumplir con los objetivos del puesto.  |

Fuente: Elaboración propia

|                      |   |
|----------------------|---|
| Característica       | Ejemplo   |
| Nombre del indicador | Evaluación de la gestión del cambio para obtener resultados.  |
| Dimensión            | Eficacia  |
| Atributo             | Gestión   |
| Escala               | ¿En qué nivel la gestión del cambio es positiva para lograr los resultados esperados de la capacitación implementada? |



|             |  |
|-------------|--|
| Meta        | Mayor al 80%   |
| Medición    | $(\# \text{ de funcionarios que calificaron positivamente el promedio de las respuestas del cuadro 4.2} / \# \text{total de funcionarios que participaron}) * 100$ |
| Descripción | Este indicador mide la gestión de los cambios generados a partir de la capacitación implementada en el puesto de trabajo.  |

Fuente: Elaboración propia

## LISTA DE REFERENCIA:

- Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica
- Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera edición. México. PEARSON Prentice Hall.
- Amaya, D. Cifuentes, A. Fonseca, A. González, M. (2018) Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión. Bogotá, Colombia.  
Recuperado de:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%A1+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?version=1.2&t=1531918187027&download=true>
- Barrantes R. (2013) Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. 2ª edición. San José, Costa Rica. EUNED
- Bateman, T. (2002). Administración. Una ventaja competitiva. 4ª edición. México. Mc Graw Hill.
- Bazinet, A. (1984). La evaluación del rendimiento. Barcelona, Editorial Herder
- Beltrán, J. (s.f) Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Recuperado de:  
[http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores\\_De\\_Gestion.pdf](http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava edición. México. McGraw-Hill Education

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013) Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, D.F.

Recuperado de:

[https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

Dibble, S. (2001). Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. México. Oxford University Press.

Dirección General del Servicio Civil (2018) Guía para la elaboración de indicadores de gestión. San José, Costa Rica. Recuperado de:

<http://www.dgsc.go.cr/documentos/transparencia/planes/Guia-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-indicadores-DGSC.pdf>

Dressler, G. Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México. Pearson Educación

Hernández Sampieri, R. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Edición. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri R. (2014) Metodología de la Investigación. 6ª Edición. México D.F. McGraw Hill.

- Kirkpatrick, D. (1996) Evaluating training programs : the four levels . San Francisco. Berrett-Koehler
- Koontz, H. (1988). Elementos de Administración. Tercera edición. México. Mc Graw Hill.
- Ley N°4716. Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM. La Gaceta, San José, Costa Rica, 9 de febrero de 1971.
- Ley N°7794. Código Municipal. La Gaceta, San José, Costa Rica, 18 de mayo de 1998.
- Mato, M.A, Santamaría, J. de Souza Silva, J. Cheaz, J. (2001) La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. Serie Innovación para la Innovación Institucional, San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”
- Mejía Giraldo, A. Bravo Castillo, M. Montoya Serrano A. (2003). El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial, 34 (1).  
Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)
- Morales González G. (2010) La evaluación en el sector público. Revista de Administración Pública, XLV (1). Recuperado desde:  
[http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA\\_A\\_P/rap121.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf)
- Municipalidad de Montes de Oca (2018) Plan estratégico de capacitaciones 2019-2023.

Municipalidad de Montes de Oca. (2000). Reglamento Autónomo de Servicios de la Municipalidad de Montes de Oca, La Gaceta. Recuperado de:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59347&nValor3=98536&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59347&nValor3=98536&strTipM=TC#ddown)

Municipalidad de Montes de Oca. (2019). Desarrollo Social y Económico Local. 24 abril 2019, de Municipalidad Montes de Oca. Recuperado de:  
<http://datosabiertos.montesdeoca.go.cr/dashboards/19955/desarrollo-social-y-economico/>.

Municipalidad de San José (2016) Diagnostico Cantonal. Recuperado de:  
[https://www.msj.go.cr/MSJ/Municipalidad/Observatorio\\_SanJoseenCifras/Diagnostico%20Cantonal/DIAGNOSTICO%20CANTONAL%202016.pdf](https://www.msj.go.cr/MSJ/Municipalidad/Observatorio_SanJoseenCifras/Diagnostico%20Cantonal/DIAGNOSTICO%20CANTONAL%202016.pdf)

Palmero P, M. y otros (2011) Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque. Ingeniería Industrial. Vol.33 N°3 Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362012000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000300002)

Preza, S. R., & Hernández, S, (2015). Instrumentos para los Cuatro Niveles del Modelo de Kirkpatrick y Kirkpatrick en un Curso de Equipos de Alto Rendimiento. Revista Novuscientífica 6.0., 70, 70-75

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2013). Indicadores Cantonales. 24 abril 2019, de PEN-INEC. Recuperado de:  
<http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/poblacion/estadisticas/resultados/replablaccenso2011-01.pdf.pdf>

Ramirez Brouchoud, M. Tavaréz Quiroz J. (2011) La incidencia de la nueva gestión pública en la reconfiguración de las funciones de los 1 concejales de la ciudad de Medellín. Reflexión Política. Año 13 N°26 pp.100-115. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11021354009>

Robbins, S. & Coulter, M. (2000). Administración, sexta edición. México: Pearson Educación

Rodríguez J. (junio de 2005). El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación. Capital Humano: Evaluación de la formación, N°189, pp.16-17. Recuperado de:  
[ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio\\_acciones\\_formativas/documentos/U6\\_08\\_El\\_modelo\\_de\\_Kirckpatrick\\_para\\_la\\_evaluacion\\_de\\_la\\_formacion.pdf](ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio_acciones_formativas/documentos/U6_08_El_modelo_de_Kirckpatrick_para_la_evaluacion_de_la_formacion.pdf)

RONO Bienes Raíces. (2014). Distritos del Cantón de Montes de Oca. Recuperado de: <http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/15-montes-de-oca.html>

Romera F. (s.f) La evaluación del impacto de la formación en los trabajadores. Global Education Magazine. Recuperado de:  
<http://www.globaleducationmagazine.com/la-evaluacion-del-impacto-de-la-formacion-en-los-trabajadores/>

Ruiz de Adana, Ricardo, (marzo, 2011), Modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación continuada. Recuperado desde:  
<https://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/03/modelo-de-kirkpatrick-de-evaluacion-de.html>

- Sánchez Medina, A.J., Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13 (2), p.p. 97-111.
- Serrats, G. ( s.f.) Guía para la evaluación de la gestión de personas. CEX: centros de excelencia. Recuperado de: <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2017/03/EVALUACIONGESTPERSONAS.pdf>
- Siliceo Aguilar, A. (1996). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Editorial Limusa
- Torres, R. (2013) Evaluación Diagnostica. Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: [https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/documentos2011-2015/evaluacion\\_diagnostica2013.pdf](https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/documentos2011-2015/evaluacion_diagnostica2013.pdf)
- Ulate A. Mayorga B. Alfaro J. (2017). Índice de competitividad cantonal 2006-2016. 24 abril 2019, de Escuela de Economía y el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf>
- Universidad de Costa Rica. (2015). Atlas de desarrollo humano cantonal de Costa Rica 2016. 2019. 24 abril 2019, de Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo - Universidad de Costa Rica Recuperado de: [desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/mapa-cantonal](http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/mapa-cantonal) [24 apr. 2019]
- Wade, P. (1994). Measuring the Impact of Training. London: Kogan Page.

