

**ESCUELA INTERNACIONAL DE NEGOCIOS  
ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL  
MASTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

**Análisis de la Metodología empleada para la evaluación del Impacto de la  
capacitación institucional en la Dirección Nacional De Escuelas de la Policía Nacional  
de Colombia**

Estudio de caso presentado por

**ANDRÉS FELIPE FLORES RIOS  
JORGE ENRIQUE PATIÑO AVAREZ  
LUCAS RESTREPO CADAVID**

Director

**SANTIAGO PORRAS**

Bogotá D.C. junio de 2012

### **Agradecimientos**

Para la construcción del presente estudio de caso queremos agradecer a las personas que integran la Vicerrectoría de Educación Continua y Distancia en la Dirección Nacional de Escuelas y de las Áreas de Educación Continua de las escuelas de policía del país quienes apoyaron con la información necesaria para la construcción del presente trabajo.

Especialmente queremos agradecer a los funcionarios de Evaluación y Calidad Educativa de la Dirección Nacional de Escuelas; a Rodolfo y Silvia, quienes con sus aportes se logró consolidar el presente estudio de caso; también al Mayor Juan Carlos Leyton de la Cruz quien colaboró con su aportes a realizar el impacto de la capacitación para el primer semestre del año 2011.

A los profesores y directivos de la Escuela Internacional de Negocios, quienes facilitan las actividades académicas para culminar el Máster en Gestión de Calidad de las Organizaciones.

Gracias a Dios.

## Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
1. Introducción .....	6
1.1 Presentación del trabajo .....	6
1.2 Problema de Investigación .....	6
1.3 Preguntas de Investigación.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo general .....	9
1.4.2 Objetivo específico.....	9
1.5 Justificación.....	10
2. Esquema de fundamentos.....	12
2.1 Descripción del caso .....	12
2.1.1 Proceso de evaluación del impacto de la capacitación bajo la metodología “KP” .....	14
2.1.2 Nivel I Reacción y percepción “Evaluación de los eventos académicos” .....	16
2.1.3 Nivel II Aprendizaje.....	17
2.1.4 Nivel III Tránsferencias de competencias. Análisis encuesta evaluación de impacto.....	21
2.1.4 Nivel IV. De resultados.....	31
2.2. Elementos teóricos del caso .....	37
2.2.1 Sistema Educativo Policial.....	37
2.2.2 Organización de la educación continúa en la Dirección Nacional de Escuelas .	39
2.2.3 COBERTURA .....	41
2.2.4 Presupuesto para capacitación por escuela de cobertura.....	42
2.2.4 Metodología de los cuatro niveles “KP” .....	43
2.3 Análisis de los datos.....	45
2.3.1 Análisis del primer nivel de reacción percepción .....	46
2.3.2 Análisis del segundo nivel de aprendizaje .....	46
2.3.3 Análisis del tercer nivel de tránsferencias de competencias .....	47
2.3.4 Análisis del cuarto nivel de resultados.....	48
3. Conclusiones .....	49
Bibliografía .....	51
ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **RESUMEN**

La evaluación del impacto de la capacitación es una necesidad para la educación continua de la Policía Nacional, siendo así que dentro de la auditoria de ampliación de la certificación del Sistema de Gestión Integral se estableció una no conformidad mayor por la evaluación de la capacitación otorgada a los miembros de la Institución en términos de eficiencia eficacia y efectividad.

De esta forma se dispuso la implementación de una metodología que permitiera dar respuesta y eliminar la causas de la no conformidad mayor establecida, para eso se adoptó la metodología de los cuatro niveles, de Donald Kirkpatrick, la cual establece que el primer nivel es de reacción percepción, el segundo nivel de aprendizaje, el tercer nivel de transferencia de competencia y el cuarto nivel de resultados.

En esta implementación se establecieron los resultados para cada uno de los niveles, de la siguiente manera, para el primer nivel la evaluación de los eventos académicos con una calificación alfabética de buena; para el segundo nivel de aprendizaje se adoptó por el total de personal certificado que asistió a los eventos académicos; para el tercer nivel se realizó una encuesta de impacto de la capacitación a los jefes y participantes de los eventos del primer semestre de 2011; y como cuarto nivel se establecieron los resultados de los indicadores del proceso de educación continua de la Dirección Nacional de Escuelas.

Dentro de los principales resultados de la implementación de la metodología de los cuatro niveles se estableció que los eventos académicos de capacitación deben evaluarse para dar los resultados de reacción percepción; que el total de personal certificado en el primer semestre fue de 74.504 cumpliendo una meta del 75%, de igual manera que el 89% de los capacitados y los jefes se encuentran de acuerdo con la capacitación recibida; de igual manera que los recursos asignados para capacitación en primer semestre fue de 1.714.800.000 millones con una ejecución del 91% del presupuesto asignado para la capacitación.

## **Análisis de la metodología empleada para la evaluación del impacto de la capacitación 5**

Las conclusiones finales del presente estudio de caso permiten establecer que la metodología empleada es adecuada para dar respuesta a las necesidades de evaluar la capacitación en términos de eficacia, eficiencia y efectividad de la Policía y de esta forma poder dar respuesta a los requerimientos del norma técnica de calidad para la gestión pública.

De igual manera se hace necesario realizar algunos ajustes, en la implementación como elaborar informes por parte de las unidades de policía con la información entregada por las escuelas de cobertura de capacitación, de igual manera establecer indicadores que faciliten a dar respuesta en los términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Palabras Claves: capacitación, impacto, evaluación, conformidad, indicadores.

## ***1. Introducción***

### ***1.1 Presentación del trabajo***

El presente trabajo bajo la metodología de estudio de caso se enfoca en analizar la capacitación para la Policía Nacional a través de la Dirección Nacional de Escuelas, donde se ofertan procesos académicos que representan la posibilidad de continuar con la actividades educativas integrales complementarios a la educación formal; de esta forma se responde a las necesidades e intereses en capacitación que son reportados por los diferentes Comandos de Departamento, Direcciones y Escuelas de Formación para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades.

La capacitación institucional es un proceso que requiere ser monitoreado y evaluado, siendo esta última una actividad en la cual se centra el presente estudio; este proceso se administra a través de la Vicerrectoría de Educación a Distancia y Continuada, planeando y ejecutando anualmente eventos de capacitación, por intermedio de las Escuelas de Formación, en las diferentes Regionales y Unidades de cobertura, dándole aplicabilidad a las normas vigentes.

El proceso de capacitación para las entidades del Estado cuenta con el acompañamiento del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública; garantizando que el personal capacitado de la Institución apliquen lo aprendido en el mejoramiento de las funciones con el fin de fortalecer las competencias para el desempeño en los cargos.

### ***1.2 Problema de Investigación***

La Policía Nacional de Colombia cuenta con un Sistema de Gestión Integral, el cual es herramienta gerencial que facilita la gestión de la organización y da cumplimiento a las normas estatales sobre Control interno, Gestión de la calidad de las organizaciones, Sistema de Desarrollo Administrativo “SISTEDA” y Reforma de la Administración

Pública “PRAP” (Policía Nacional de Colombia. 2010); estos componentes bajo la interacción de la gestión de procesos, la formulación estratégica y el talento humano.

De esta forma y en cumplimiento de la Ley 872 de 2003 implementó y certificó su sistema de gestión de la calidad de la gestión pública, bajo la norma NTC GP:1000-2005, norma que también facilitó la certificación en calidad de Institución en la norma ISO 9001:2008 debido a su similitud; lo que representa que la institución debe darle cumplimiento a los requisitos obligatorios y los deberes de la norma.

Dentro de los requisitos obligatorios de la Norma Técnica de Calidad para el Sector Público se encuentra el cumplimiento del numeral 6.2 Talento Humano; 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, y los literales b) que trata de proporcionar la formación o tomar acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera y c) evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, la eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. 2009).

Siendo así que para dar cumplimiento a este requisito, la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional cuenta con un proceso misional, denominado educación continua, que tiene como finalidad dar la formación requerida para mejorar la competencia de los funcionarios de la Policía Nacional, para esto cuenta con unos procedimientos de diseñar el Plan Institucional de Capacitación, Desarrollar el Plan Anual de Capacitación y Evaluar el impacto de la Capacitación (Dirección Nacional de Escuelas. 2011).

Para evaluar el impacto de la capacitación, se ha evidenciado que aunque se cuenta con un procedimiento establecido dentro del Sistema de Calidad, no se cuenta con una metodología adecuada, que facilite la aplicación de procedimiento y de respuesta a al literal de la norma técnica de evaluar en términos de eficacia, eficiencia o efectividad, lo cual se ha permitido la formulación de una no Conformidad Mayor por parte del ente certificador, debido a que no se evidenció el cumplimiento del literal anteriormente mencionado.

En consecuencia la Dirección Nacional de Escuelas, por intermedio de la oficina de evaluación y calidad dispuso la implementación de una metodología que permitiera hacer la

corrección y eliminar la causa de la no conformidad mayor establecida, para esto se adoptó la Metodología de Kirk Patrick para la evaluación del impacto de la capacitación, bajo un modelo que ha sido empleado por organizaciones mundiales que necesitan evaluar el impacto de la capacitación.

Su implementación se realizó el pasado mes de noviembre, donde se pudo dar respuesta a la no conformidad mayor debido a un trabajo intensivo realizado por las Escuelas de Cobertura de las unidades de Policía certificadas en calidad, que facilitó la presentación de resultados del impacto de la capacitación, bajo la metodología de Kirk Patrick, hecho que fue considerado exitoso por parte de los directivos de la Policía Nacional, puesto que permitió dar respuesta a los resultados exigidos por ente certificador.

De esta manera y con el fin de optimizar el procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación que desarrolla Evaluación y Calidad y la Vicerrectoría de Educación Continua, se hace necesario analizar detenidamente la metodología empleada, así como el procedimiento establecido dentro del proceso de educación continua, con el fin de optimizar la implementación y la presentación de resultados de los mismo.

### ***1.3 Preguntas de Investigación***

Como preguntas de investigación en este estudio de caso se realizan las siguientes:

¿Es adecuada la metodología empleada para la evaluación del impacto de la capacitación en la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional en términos de eficiencia, eficacia o efectividad para el primer semestre de 2011?

¿Cómo es la metodología de Kirk Patrick para la evaluación del impacto de la capacitación en la Dirección Nacional de Escuelas?



## **Análisis de la metodología empleada para la evaluación del impacto de la capacitación 9**

¿Cuáles son las dificultades presentadas en aplicación del procedimiento de la evaluación del impacto de la capacitación del proceso de educación continua?

¿Es adecuado el informe del impacto de la capacitación del primer semestre del 2011 en términos de eficacia, eficiencia o efectividad de la Dirección Nacional de Escuelas?

¿Es adecuado el empleo dado por las unidades de policía al informe de la evaluación del impacto de la capacitación del primer semestre en la Dirección Nacional de Escuelas?

### ***1.4 Objetivos***

Como objetivos generales y específicos para el presente estudio de caso de establecen los siguientes:

#### ***1.4.1 Objetivo general***

Analizar la metodología empleada para la evaluación del impacto de la capacitación institucional en la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional en términos de eficacia, eficiencia o efectividad para el primer semestre del 2011

#### ***1.4.2 Objetivo específico***

- Describir la metodología de Kirk Patrick para la evaluación del impacto de la capacitación en la Dirección Nacional de Escuelas.

- Identificar las dificultades presentadas en aplicación del procedimiento de la evaluación del impacto de la capacitación del proceso de educación continua.
- Valorar el informe del impacto de la capacitación del primer semestre del 2011 en términos de eficacia, eficiencia o efectividad de la Dirección Nacional de Escuelas.
- Establecer el empleo dado al informe de la evaluación del impacto de la capacitación del primer semestre en la Dirección Nacional de Escuelas.

### ***1.5 Justificación***

La presente investigación, la cual se aborda como un estudio de caso, pretende analizar la implementación de la metodología de Kirk Patrick para la evaluación del impacto de la capacitación en la Dirección Nacional de Escuelas, con el fin de dar respuesta a los requerimientos en las normas de calidad en las cuales se encuentra certificada la Policía Nacional de Colombia.

Con los resultados de este análisis, se pretende presentar un documento que permita a los encargados de la evaluación del impacto de la capacitación y de los ejecutores del proceso de educación continua, tomar decisiones frente a los resultados de la evaluación de la capacitación y la forma como se están invirtiendo los recursos de la capacitación.

De igual forma se podrá establecer si la metodología propuesta de Kirk Patrick para evaluar el impacto de la capacitación permite dar respuesta a las necesidades de evaluar en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, que facilite el cumplimiento de este requisito en las unidades de policía certificadas, para tomar la toma de decisiones frente a la capacitación otorgada a los miembros de la institución.

En este orden la presente investigación resulta importante y relevante para la educación continua policial, ya que sus resultados serán empleados en el mejoramiento de los procesos evaluativos así como en los resultados de la evaluación de impacto que se analizará; con lo cual se evidenciará que elementos de mejora se pueden establecer para optimizar los esfuerzos y dar respuesta a la organización policial.

Con el fin de realizar la presente investigación se tendrán en cuenta el informe de evaluación del impacto de la capacitación del primer semestre 2011 (Dirección Nacional de Escuelas. 2011), el procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación, establecido en el proceso de educación continua, así como los antecedentes de la metodología de Kirk Patrick, documentos que facilitarán el estudio del caso los cuales se encuentran disponibles para los investigadores.

Es importante establecer que estos resultados, facilitarán el mejoramiento continuo de la evaluación del impacto de la capacitación, así como un referente investigativo sobre el análisis de la metodología de Kirk Patrick, ya que no encuentran documentos que hablen sobre el estudio de la implementación de esta metodología para consulta de otros investigadores de calidad y evaluadores.

## **2. Esquema de fundamentos**

### ***2.1 Descripción del caso***

La Policía Nacional de Colombia es una institución armada, perteneciente al Ministerio de Defensa Nacional, por tal razón pertenece a la rama ejecutiva de los poderes de Estado, su misión radica en garantizar los derechos y libertades públicas, garantizando que los habitantes del territorio nacional convivan en paz (Ortega, 2002).

Para cumplir la misión asignada de forma constitucional, se ha desarrollado una estructura administrativa que permite el desarrollo del servicio de policía, esta se establece desde un nivel estratégico donde se ubican las direcciones de policía, un nivel táctico que corresponde a las policías metropolitanas, departamentos de policía, y escuelas de policía, y un nivel operacional donde se encuentran las estaciones de policía, subestaciones y comandos de atención inmediata. (Policía Nacional, 2008),

Dentro de los parámetros para prestar el servicio de policía, se ha establecido que el personal uniformado y no uniformado cuente con la educación necesaria que garantice el efectivo servicio y el adecuado desempeño del funcionario; siendo así que la institución ha generado en su estructura interna una Institución de Educación Superior, que permita garantizar los niveles educativos adecuados.

Los procesos educativos se basan en dos componentes específicamente, el primer es la formación, donde se desarrollan los conocimientos básicos para el servicio de policía y esta realiza en las escuelas de policía bajo programas académicos con registros calificados otorgados por el Ministerio de Educación Nacional.

El segundo componente es la educación continua, donde se oferta la capacitación al personal de la institución y se realiza de dos formas, la primera con entes externos bien sea cancelando por los servicios o en el marco de cooperación; la segunda directamente con los programas académicos no formales, que pueden ser para el trabajo y el desarrollo humano ofrecidos por las diferentes escuelas del país.

En ese orden, la función principal de la educación continua es la de contribuir al desarrollo de las competencias para el servicio de policía y para mejorar los desempeños en los puestos de trabajo; en consecuencia todos los funcionarios de la institución deben acceder en algún momento a la capacitación con el fin de actualizarse en las temáticas institucionales o para adquirir conocimientos que les permita mejorar sus competencias para el efectivo servicio de policía.

Con fin de cumplir con este objetivo se cuenta con un proceso de educación continua, que se planifica desde el nivel táctico, es decir desde la Dirección Nacional de Escuelas por intermedio de la Vicerrectoría de Educación Continua, donde se recolectan a nivel nacional las necesidades de capacitación para el personal y se genera el Plan Anual de Educación Continua (Policía Nacional, 2010)

El desarrollo del Plan Anual de Educación Continua lo realizan las Escuelas de Policía por intermedio de las áreas de educación continua, donde se ofrecen diferentes eventos académicos a las unidades de policía de acuerdo a las necesidades establecidas por ellas, llámese Direcciones, Policía Metropolitanas, Estaciones de Policía etc.

Esta programación académica se realiza articuladamente con las dependencias de talento humano y sus encargados de la capacitación, con quienes se coordina la asistencia del personal, idealmente de acuerdo a las necesidades de actualización y la planificación que no afecte el servicio de Policía por la asistencia del personal.

Una vez desarrollados los eventos académicos, se procede a realizar las respectivas evaluaciones de forma trimestral, que permiten establecer el grado de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación y si este contribuyó al mejoramiento de las competencias del personal frente al servicio de policía.

De esta forma la Dirección Nacional de Escuelas contribuye al desarrollo institucional y al mejoramiento del servicio de policía mediante la capacitación permanente de los miembros de la Institución policial, esto de acuerdo a las normas establecidas dentro de la función pública; que establecen la obligatoriedad de otorgar la capacitación necesaria para lograr que los funcionarios cumplan sus funciones acertadamente. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008).

Es de anotar que el proceso de Educación Continua se encuentra certificado en las normas técnicas de la calidad de calidad para gestión pública NTC GP1000:2008 e ISO 9001:2008.

### ***2.1.1 Proceso de evaluación del impacto de la capacitación bajo la metodología “KP”***

Para implementar la metodología para la evaluación de la capacitación “KP” en los procesos de capacitación se adoptaron las siguientes acciones, con el fin de hacer la eliminación de las causas de la no conformidad de la Policía Nacional en cuanto a la evaluación del impacto de la capacitación en términos de eficacia, eficiencia y efectividad como se describe a continuación.

Se establecieron los 4 niveles, inspirados en los cuatro niveles de evaluación de la metodología de Donald Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2006), así, para el primer nivel (reacción-percepción), se toma la actual evaluación del impacto de la capacitación, el segundo nivel (aprendizaje) se toma en número de certificados y aprobados de los eventos académicos programados, y el tercer nivel (transferencia de competencias), las encuestas empleadas para evaluar la capacitación que incluye el concepto de los jefes y de los capacitados.

El cuarto nivel se tomarán los indicadores de evaluación que tiene el proceso de capacitación en términos de eficacia, eficiencia y efectividad que se encuentran adscritos a la suite visión empresarial y con los cuales se mide el proceso.

Con el fin de lograr un control sobre la aplicación de la metodología de los cuatro niveles y que permita facilitar el análisis de la información de los cuatro niveles establecidos, se ha establecido una matriz de control de capacitación, la cual debe ser diligenciada por las escuelas de policía que son coberturas de capacitación comprometidas en el desarrollo del Plan Anual de Educación Continua.

Para el desarrollo de la nueva metodología de evaluación del impacto de la capacitación se procede a explicar la ejecución de cada uno de los cuatro niveles; sin antes establecer la relación de las siglas policiales que se encuentran en las diferentes tablas de

resultados y de esta manera interpretar los resultados finales de la implementación frente a su cobertura geográfica.

**Tabla 1.**

***Siglas de Escuelas de Policía y ubicación geográfica de cobertura***

<b>SIGLA</b>	<b>NOMBRE DE LA ESCUELA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>
ESAGU	Escuela Alejandro Gutiérrez	Manizales	Caldas, Risaralda y Quindío
ESANA	Escuela Antonio Nariño	Barranquilla	Atlántico, Magdalena, Guajira, Cesar y San Andrés y Providencia
ESBOL	Escuela Simón Bolívar	Tulúa	Valle, Cauca y Nariño
ESCAR	Escuela Nacional de Carabineros	Facatativa	Amazonas
ESCER	Escuela Carlos Eugenio Restrepo	Medellín	Antioquia y Choco
ESECU	Escuela Eduardo Cuevas	Villavicencio	Meta, Guanía, Guaviare, Vaupés, Vichada
ESGON	Escuela Gabriel González	El Espinal	Tolima, Huila, Caquetá, Putumayo
ESINC	Escuela de Investigación Criminal	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.- País
ESJIM	Escuela de Suboficiales Gonzalo Jiménez de Quesada	Sibaté	Bogotá D.C.
ESPOL	Escuela de Posgrados Miguel Lleras Pizarro	Bogotá	Bogotá D.C.
ESRAN	Escuela Rafael Núñez	Corozal	Sucre, Córdoba y Bolívar
ESREY	Escuela Rafael Reyes	Santa Rosa de Viterbo	Boyacá y Casanare
ESSUM	Escuela Provincia del Sumapaz	Fusagasugá	Cundinamarca
ESTEL	Escuela de Temática y Electrónica	Bogotá	Bogotá D.C.- País
ESVEL	Escuela Provincia de Vélez	Vélez	Santander, Norte de Santander, Arauca
DINAE	Dirección Nacional de Escuelas	Bogotá	Bogotá D.C. - País

***Fuente: Dirección Nacional de Escuelas.***

Las escuelas deben cubrir la totalidad del personal de la policía Nacional que en diferentes procesos y especialidades laboran en la jurisdicción de su cobertura. Se refiere además a la cantidad de funcionarios capacitados, por lo que en relación con las necesidades pueden complementar o integrar esfuerzos de la cobertura geográfica para lograr los resultados y metas esperadas.

Se emplea también la cobertura temática en procura de la pertinencia de las capacitaciones, al margen de las metas de eficacia, se debe procurar que la capacitación se oriente a los funcionarios con perfiles y desempeño que garantice la aplicabilidad y la

efectividad. Concepto que se contempla con la especialización y asignación de tareas a algunas y grupos en temas específicos.

### ***2.1.2 Nivel I Reacción y percepción “Evaluación de los eventos académicos”***

En este nivel que trata de la reacción percepción, se toma como referente la evaluación de los eventos académicos, que para este caso, si bien se trata de la implementación de la metodología, se tiene que tener en cuenta los aspectos específicos de la realización del evento académico; contando con la dificultad que al momento de la evaluación no se contaba con los insumos evaluativos necesarios para determinar el grado de aceptación y de desempeño de los mismos.

En ese sentido se establece que el resultado de la evaluación corresponde al total de asistentes y se estos lograron certificarse, de esta manera se logró identificar el cumplimiento de los mismos. Por otra parte este nivel resulta importante para poder establecer dentro de los participantes además del cumplimiento de los objetivos del evento académico, el nivel de los profesores y si las temáticas desarrolladas fueron abordadas adecuadamente por parte de los capacitadores.

Con el fin de dar cumplimiento a este nivel la Vicerrectoría de Educación Continua y a Distancia establece calificar en forma alfabética, siendo “A” aceptable, “R” regular, “b” bueno y “E” excelente; por consiguiente se toma la decisión de calificar todos los eventos del primer semestre 2011 con la letra “B”, es decir bueno.

Este resultado se establece de acuerdo a que no se presentan en los antecedentes de las Escuelas de cobertura sobre quejas o reclamos en la oferta académica realizada en los dos primeros trimestres del año 2011; esto mientras se inicia con la aplicación de la encuesta a la totalidad de los eventos en el tercer y cuarto trimestre del año 2011 el formato evaluación del evento académico establecido en el proceso.



### 2.1.3 Nivel II Aprendizaje

Para efectos de dar cumplimiento al este nivel II de aprendizaje, se establece por parte de la Vicerrectoría de Educación Continua y a Distancia, que el nivel de aprendizaje se identifica de acuerdo al personal que asiste a las capacitaciones que es certificado; esto debido a que para poder certificar, es necesario haber aprobado el evento académico y estar reportado como tal por parte de los ejecutores.

Por consiguiente para dar resultados se tiene en cuenta el total de capacitados en los eventos académicos de acuerdo a la programación anual de capacitación y/o educación continua; en efecto los resultados de los eventos programados comparado con lo ejecutado por Escuela de cobertura en las diferentes estrategias y de esta forma se permite establecer cuantos han sido capacitados y su vez certificados.

**Tabla No. 2**

**Programación y Ejecución del Plan Institucional de Capacitación**

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACION 2011						
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMADO		EJECUTADO		% CUMPLIMIENTO	
	EVENTOS PROGRAMADOS	FUNCIONARIOS PROGRAMADOS	EVENTOS EJECUTADOS	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	EVENTOS	FUNCIONARIOS
ESAGU	39	1127	7	255	18%	23%
ESANA	35	932	11	379	31%	41%
ESBOL	38	1087	19	706	50%	65%
ESCAR	22	520	13	85	59%	16%
ESKER	41	1182	5	171	12%	14%
ESECU	35	1077	20	624	57%	58%
ESGON	36	1032	20	469	56%	45%
ESINC	59	1802	38	991	64%	55%
ESJIM	8	205	14	324	175%	158%
ESPOL	21	665	24	1045	114%	157%
ESRAN	32	927	49	1342	153%	145%
ESREY	20	532	23	799	115%	150%
ESSUM	11	280	23	1180	209%	421%
ESTEL	20	585	10	494	50%	84%
ESVEL	34	1027	29	978	85%	95%
DINAE	33	1741			0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>484</b>	<b>14.721</b>	<b>305</b>	<b>9.842</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b>

**FUENTE:** información suministrada por la Vicerrectoría de Educación a Distancia y continuada.

En esta tabla se evidencia la programación de 484 eventos de capacitación contratados u ofrecidos por la institución para un total de 14.721 funcionarios y se han ejecutado 305 eventos de capacitación a 9.842 funcionarios en el Plan Institucional de Capacitación, lo que indica que se ha alcanzado un 63% de cumplimiento a los eventos programados y de un 67% del personal programado.

Los equipos móviles de capacitación es una metodología implementada para llevar los eventos de capacitación tipo seminario o seminario taller, hasta las unidades de policía, pueden emplearse con temáticas generales o específicas, los equipos móviles pueden ser conformadas por personal de las escuelas de policía, personal de las unidades o dependencias, personal a contrato, o integrando estas posibilidades de acuerdo a las necesidades (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).

**Tabla No. 3**  
**Programación y Ejecución del Plan Equipos Móviles de Capacitación**

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN PLAN EQUIPOS MOVILES DE CAPACITACION 2011						
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMADO		EJECUTADO		% CUMPLIMIENTO	
	EVENTOS PROGRAMADOS	FUNCIONARIOS PROGRAMADOS	EVENTOS EJECUTADOS	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	EVENTOS	FUNCIONARIOS
ESAGU	91	2.380	110	3092	121%	130%
ESANA	92	2.757	82	2.661	89%	97%
ESBOL	112	4.885	134	8.144	120%	167%
ESCAR	52	1.338	23	742	44%	55%
ESCER	52	2.207	52	2.313	100%	105%
ESECU	49	1.039	62	2.547	127%	245%
ESGON	103	2.537	101	3.960	98%	156%
ESINC	6	242	23	957	383%	395%
ESJIM	53	3.042	36	4.080	68%	134%
ESPOL	44	1.209	43	1.467	98%	121%
ESRAN	88	2.309	87	1.986	99%	86%
ESREY	53	1.201	55	1.273	104%	106%
ESSUM	109	1.476	94	2.185	86%	148%
ESTEL	48	1.171	70	2.449	146%	209%
ESVEL	85	2.999	113	5.109	133%	170%
DINAE	1	123	9	1.258	900%	1023%
CENOP	40	1.490	176	3.126	440%	210%
ESYUT	12	300	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1.090</b>	<b>32.705</b>	<b>1.270</b>	<b>47.349</b>	<b>117%</b>	<b>145%</b>

*FUENTE: información suministrada por la Vicerrectoría de Educación a Distancia y continuada.*

En esta tabla se evidencia la programación de 1.090 eventos de capacitación para 32.705 funcionarios y se han ejecutado 1.270 eventos para un total de funcionarios

capacitados de 47.349 en el Plan Equipos Móviles de Capacitación, lo que indica que el nivel de cumplimiento ha sido superando.

El Plan Operativo SENA se desarrolla mediante el aprovechamiento del convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, dirigido a los funcionarios de la Policía Nacional, sus beneficiarios, personal retirado, personal discapacitado y ex auxiliares, según se programe. Implica el compromiso directo de las unidades de policía para promover la participación del personal idóneo y pertinente, de manera que se garantice el impacto, así mismo, implica el control y seguimiento de los comandantes y directores de las unidades o dependencias beneficiadas. Puede darse a través de seminarios, seminarios taller, cursos o diplomados. (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).

**Tabla No. 4**  
**Programación y Ejecución del Plan Operativo SENA.**

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO SENA-PONAL 2011						
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMADO		EJECUTADO		% CUMPLIMIENTO	
	EVENTOS PROGRAMADOS	FUNCIONARIOS PROGRAMADOS	EVENTOS EJECUTADOS	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	EVENTOS	FUNCIONARIOS
ESAGU	15	375	15	413	100%	91%
ESANA	18	987	8	152	225%	649%
ESBOL	53	1145	9	510	589%	225%
ESCAR	25	456	9	162	278%	281%
ESKER	12	300	7	146	171%	205%
ESECU	25	510	9	200	278%	255%
ESGON	68	1605	11	113	618%	1420%
ESJIM	15	1025	36	2862	42%	36%
ESPOL	17	425	14	539	121%	79%
ESRAN	33	447	6	219	550%	204%
ESREY	7	140	7	179	100%	78%
ESSUM	15	600	31	954	48%	63%
ESTEL	31	424	20	619	155%	68%
ESVEL	36	815	24	590	150%	138%
MEBOG			10	279	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>9.254</b>	<b>216</b>	<b>7.937</b>	<b>58%</b>	<b>85%</b>

*FUENTE: información suministrada por la Vicerrectoría de Educación a Distancia y continuada.*

## Análisis de la metodología empleada para la evaluación del impacto de la capacitación 20

En esta tabla se evidencia la programación de 370 eventos de capacitación para 9.254 funcionarios y se han ejecutado 216 eventos a 7.937 funcionarios en el Plan Operativo SENA, alcanzando un nivel de cumplimiento del 58% de los eventos programados, y un 85% del personal capacitado.

**Tabla No. 5**  
**Programación y Ejecución Educación a Distancia**

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN EDUCACION A DISTANCIA						
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMADO		EJECUTADO		% CUMPLIMIENTO	
	EVENTOS PROGRAMADOS	FUNCIONARIOS PROGRAMADOS	EVENTOS EJECUTADOS	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	EVENTOS	FUNCIONARIOS
ESAGU	11	1190	3	767	27%	64%
ESCAR	6	770	1	75	17%	10%
ESANA	20	1190	3	1838	15%	154%
ESKER	11	1190	8	1201	73%	101%
ESPOL	6	900	2	113	33%	13%
ESECU	11	1190	7	1304	64%	110%
ESGON	4	575	3	854	75%	149%
ESJIM	7	980	13	1341	186%	137%
ESSUM	6	900	14	842	233%	94%
ESVEL	11	1190	4	596	36%	50%
ESRAN	11	1190	1	66	9%	6%
ESREY	7	930	11	3663	157%	394%
ESBOL	11	1190	3	1043	27%	88%
ESINC	19	955	7	355	37%	37%
ESTEL	9	990	19	1325	211%	134%
ESPRO			3	375		
CENOP			1	67		
ESANT			1	61		
DINAE	48	3980	18	1462	38%	37%
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>19.310</b>	<b>122</b>	<b>17.348</b>	<b>62%</b>	<b>90%</b>

**FUENTE:** información suministrada por la Vicerrectoría de Educación a Distancia y continuada.

En esta tabla se evidencia la programación de 198 eventos de capacitación para 19.310 funcionarios y se han ejecutado 122 eventos a 17.348 funcionarios en Educación a Distancia, alcanzando un nivel del 62% de los eventos y un 90% del personal capacitado.

**2.1.4 Nivel III Transferencias de competencias. Análisis encuesta evaluación de impacto.**

En cumplimiento al procedimiento “EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA EDUCACION CONTINUA”, la Vicerrectoría de Educación a Distancia y Continuada y Evaluación y Calidad DINAE, elaboraron el instrumento de evaluación, a fin de medir el impacto de la capacitación en el año 2011 (Ver anexo 1) proporcionada al personal de la Institución uniformado y no uniformado en todas sus categorías. Teniendo en cuenta lo anterior se aplicaron los instrumentos de evaluación a una muestra del personal capacitado y sus Jefes Inmediatos de las unidades de cobertura, que incluyen las unidades certificadas en ISO 9001 y NTC GP 1000:2009.

La muestra definida se decidió a partir del muestreo estratificado con un nivel de confianza del 98% que hace una equivalencia al 10% del personal capacitado, el tamaño final de la muestra fue 7.620. Para el instrumento se utilizó una escala likert diferencial semántica para que al momento de obtener los estadísticos se pueda establecer una calificación promedio así:

**Tabla No. 5**  
**Escala likert**

Escala LIKERT	
5	Totalmente de Acuerdo
4	De Acuerdo
3	Ni de Acuerdo - Ni en Desacuerdo
2	Parcialmente en Desacuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo

**Fuente:** *Evaluación y Calidad*

**2.4.4.1 Universo y muestra.** A continuación se presenta la participación en el proceso de Evaluación del Impacto en la Capacitación Institucional dada por las 15 Escuelas Policiales en sus 106 unidades de cobertura.

**Tabla No. 6**

***PARTICIPACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO POR ESCUELAS DE POLICÍA***

No.	ESCUELA	UNIDADES DE COBERTURA	JEFES INMEDIATOS	PARTICIPANTES
1	ESBOL	<u>MECAL</u> , REGION No 4, ESBOL, DEVAL, DENAR, DECAU, COEBU, COETU	892	892
2	ESINC	<u>DISEC, DIJIN, DIRAN, DITRA, DIPRO, DIASE, POLFA</u> , ESINC, DIPON	247	247
3	ESJIM	<u>ESJIM, MEBOG</u> , ESANT, REGION No 1	966	966
4	ESPOL	<u>OFPLA, ARCOI, COEST, SEGEN, OFITE, ESPOL, CESOF, CESNE, CEVAR, CEVAM, DIPOL</u> , SUDIR, COMISIONES DIPLOMATICAS, <u>DICAR</u>	120	120
5	ESREY	<u>DEBOY</u> , DECAS, ESREY	168	211
6	ESTEL	<u>INSGE, DIRAF, DINCO, DINA, DIBIE, DISAN, DITAH, ECSAN</u> , ESTEL, ESPRO, ESCIC, <u>CECOP</u>	13	13
7	ESGON	<u>ESGON</u> , DETOL, REGION No 2, DEUIL, DECAQ, DEPUY, ESAVI, CENOP, <u>CEVAR</u>	101	101
8	ESKER	<u>MEVAL</u> , ESKER, REGION No 6, DEANT, DEURA, ESCOL	45	45
9	ESANA	ESANA, DECES, REGION No 8, MEBAR, DEATA, DEMAG, DEGUA, DESAP	40	40
10	ESRAN	ESRAN, DECOR, COEBA, MECAR, DEBOL, DESUC	56	56
11	ESAGU	ESAGU, REGION No 3, MEPEP, DECAL, DEQUI, DERIS	211	211
12	ESSUM	ESSUM, DECUN	30	30
13	ESECU	ESECU, REGION No 7, DEMET, DEGUN, DEGUU, DEVAU, DEVIC	80	80
14	ESCAR	ESCAR, DEAMA, ESEVI, ESGAC, CILET	17	28
15	ESVEL	ESVEL, REGION No 5, MEBUC, MECUC, DEMAM, DESAN, DEARA, DENOR	797	797

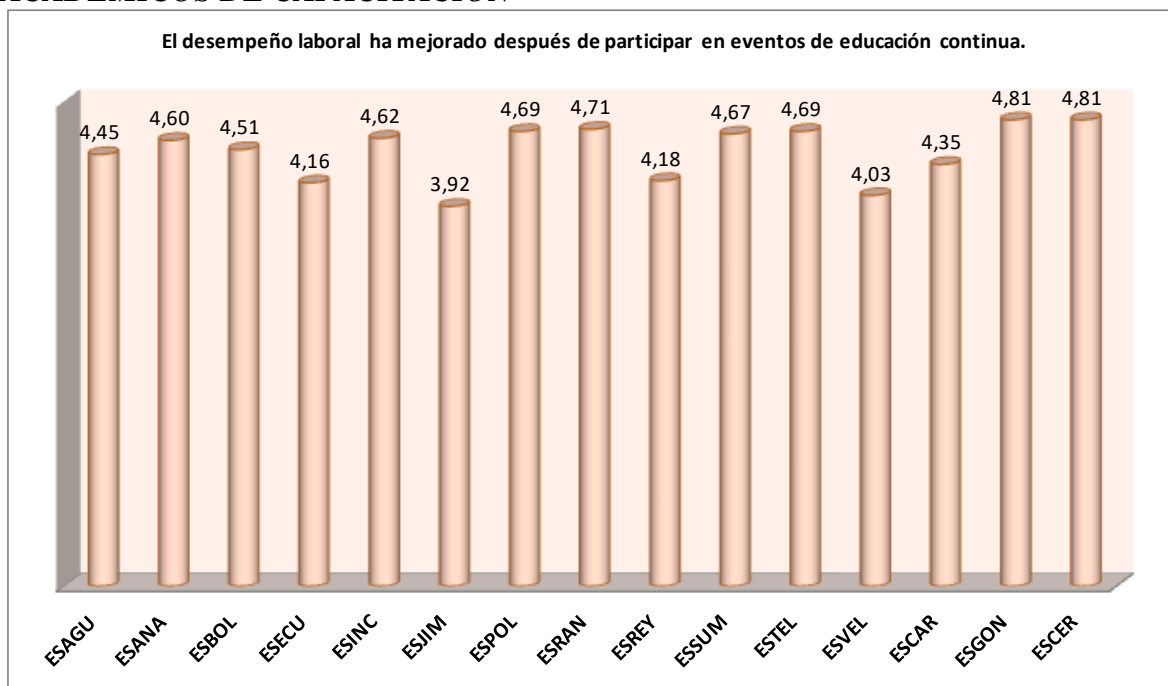
**FUENTE:** *Evaluación y Calidad*

El total de la población capacitada fue de 74.064, de los cuales se autoevaluaron 3.783 y fueron evaluados por 3.837 Jefes Inmediatos, para un total de 7.620 encuestados en la realización de la Evaluación de Impacto del Plan Institucional de Capacitación del primer semestre del año 2011. Es importante aclarar que las unidades que se encuentran con subrayado son las unidades certificadas en ISO 9001 y NTC GP 1000:2009.

**2.1.3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA JEFES INMEDIATOS**

Para la evaluación del impacto de la capacitación resulta importante conocer las apreciaciones de los jefes inmediatos y/o comandantes de quienes han asistido a los eventos académicos, los resultados son los siguientes:

**Gráfica No. 1**  
**CALIFICACIÓN POR ESCUELA DE COBERTURA SOBRE LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DESPUÉS DE HABER PARTICIPADO EN LOS EVENTOS ACADÉMICOS DE CAPACITACIÓN**

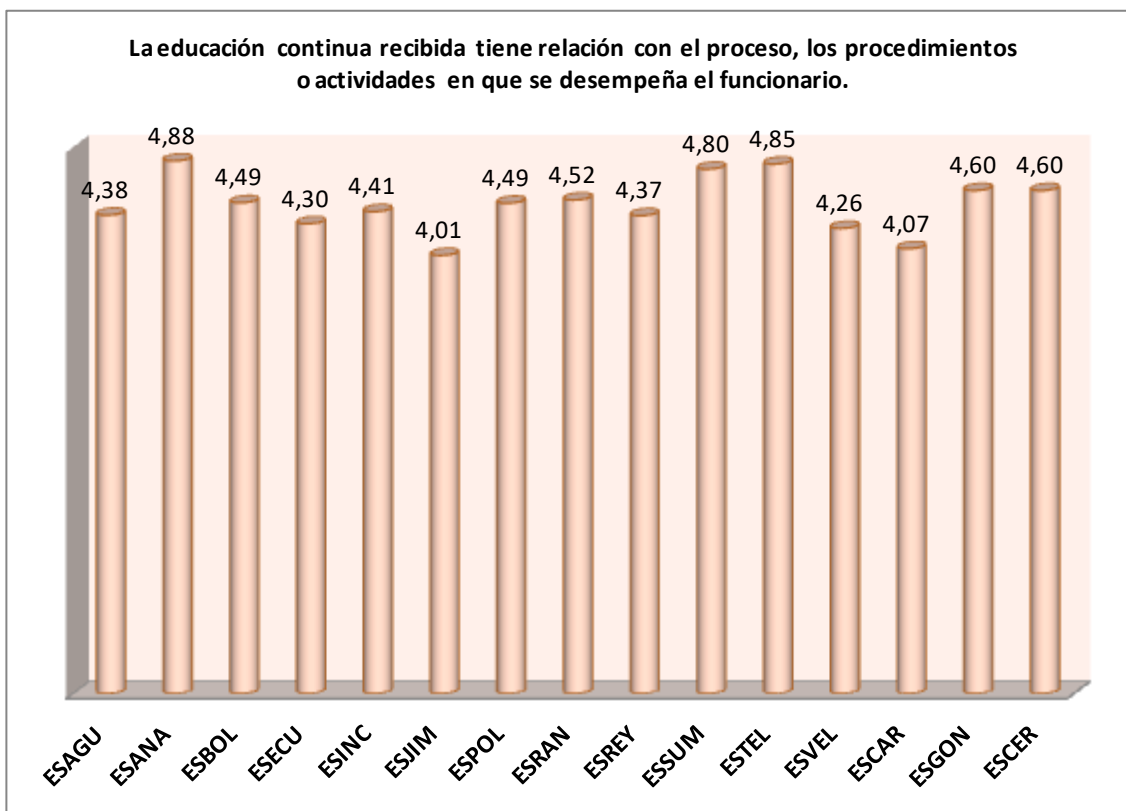


**FUENTE:** Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado a los Jefes Inmediatos y/o Comandantes del Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.

En esta gráfica se representa la evaluación del indicador “El desempeño laboral ha mejorado después de participar en eventos de educación continua”, por parte de los Jefes Inmediatos, los cuales promedian entre 3.92 y 4.81, con una media de 4.48 sobre 5.00, analizando los promedios totales de cada Escuela, se encuentra que la calificación más baja fue dada al personal que fue capacitado en la ESJIM con 3.92; así mismo se refleja que los promedios más altos de la evaluación fue para el personal capacitado en las siguientes Escuelas ESGON, ESCER con 4.81, y la ESRAN con 4.71.

**Gráfica No.2**

**CALIFICACIÓN POR ESCUELA DE COBERTURA SOBRE SI LA CAPACITACIÓN TIENE RELACIÓN CON LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LOS QUE LABORA EL PERSONAL**



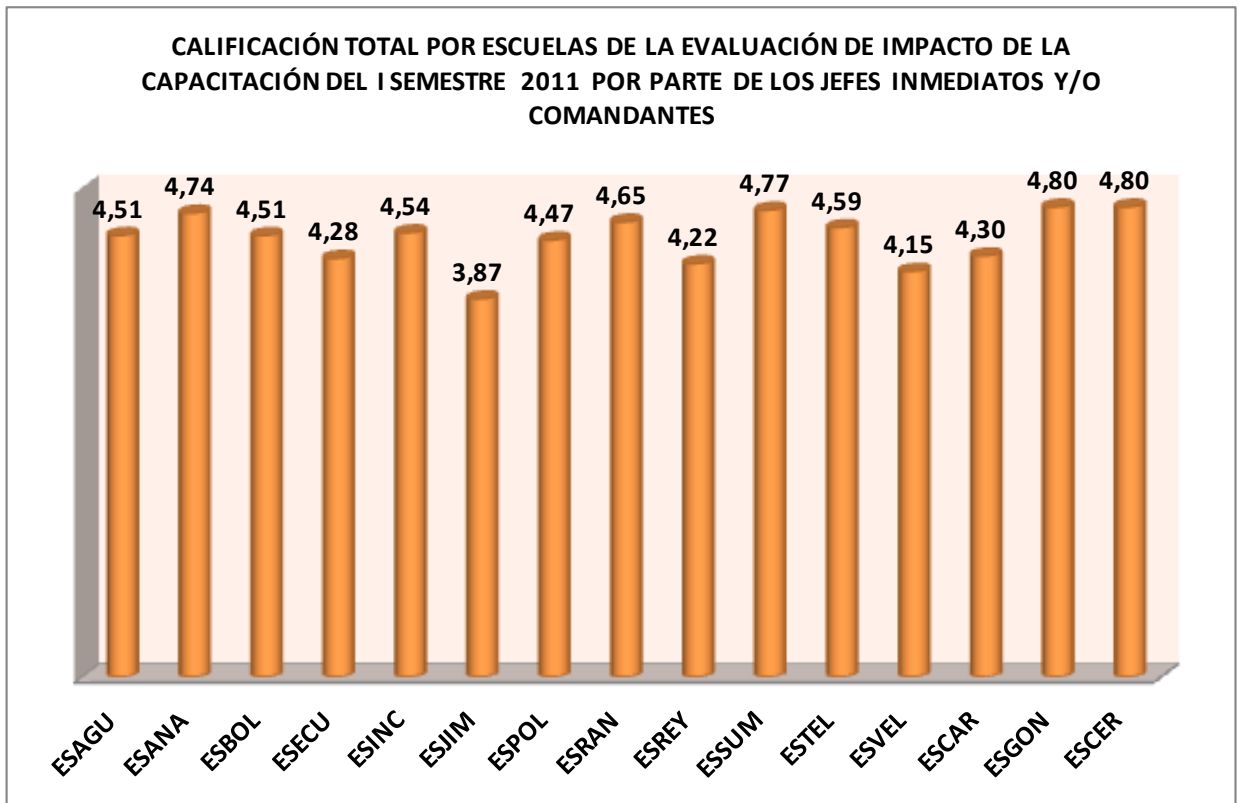
*FUENTE: Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado al Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.*

En esta gráfica se representa la autoevaluación del indicador “La educación continua recibida tiene relación con el proceso, los procedimientos o actividades en que se desempeña el funcionario.”, por parte de los participantes, los cuales promedian entre 4.01 y 4.88, con un promedio de 4.47 sobre 5.00, analizando los promedios totales de cada Escuela, se encuentra que la calificación más baja fue dada al personal que fue capacitado en la ESJIM con 4.01; así mismo se refleja que los promedios más altos de la evaluación fue para el personal capacitado en las siguientes Escuelas ESANA con 4.88, ESTEL con 4.85, y la ESSUM con 4.80.



Gráfica No. 3

**REPRESENTACIÓN DE LA CALIFICACIÓN TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL PRIMER SEMESTRE 2011 POR PARTE DE LOS JEFES INMEDIATOS Y/O COMANDANTES.**



*FUENTE: Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado a los Jefes Inmediatos y/o Comandantes del Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.*

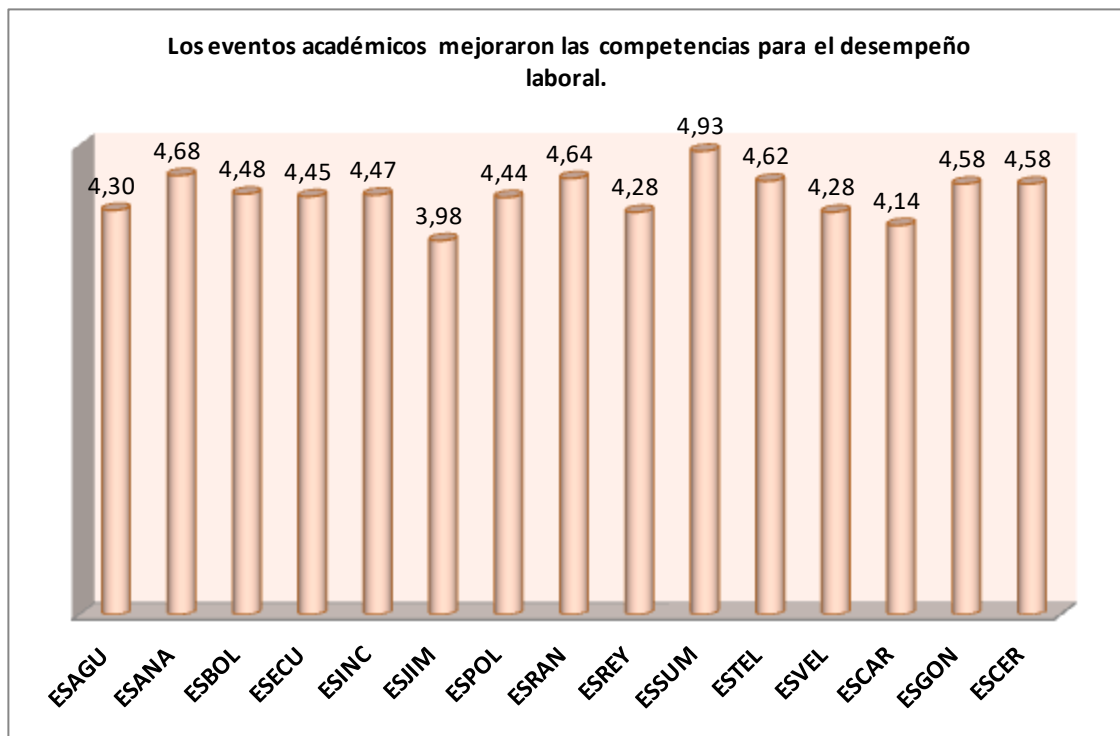
En la presente gráfica se muestra la calificación total alcanzada por las Escuelas de Policía al sumar Los aspectos evaluados por parte de los jefes y/o comandantes del personal capacitado, dando como resultado una calificación en promedio de 3.87 a 4.80 dejando un promedio de de 4.48 sobre el ideal de 5.00.

Se destaca que 10 de las 15 Escuelas se encuentran con la calificación superior a 4.5, lo cual indica que el 66.66% de las Escuelas se ubican dentro del rango de EXCELENTE; 01 Escuela en el rango de BUENO MEDIO, 03 Escuelas se ubican en el rango de BUENO BAJO, y 01 Escuela en el rango de REGULAR ALTO.

**2.1.3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARTICIPANTES**

Para la evaluación del impacto de la capacitación resulta importante conocer las apreciaciones de los participantes quienes han asistido a los eventos académicos, los resultados son los siguientes:

**Gráfica No. 4**  
**CALIFICACIÓN POR ESCUELA DE COBERTURA POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES SOBRE SI LA CAPACITACIÓN SIRVIÓ PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL.**



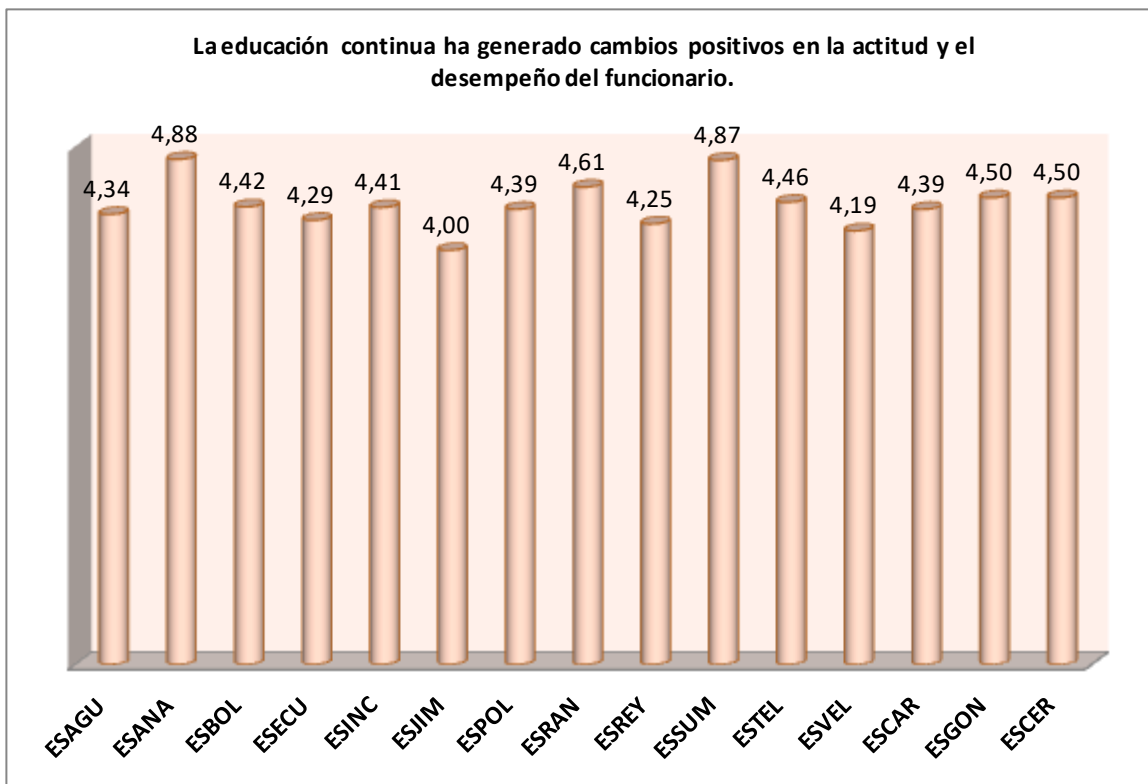
**FUENTE:** Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado al Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.

En esta gráfica se representa la autoevaluación del indicador “Los eventos académicos mejoraron las competencias para el desempeño laboral”, por parte de los participantes, los cuales promedian entre 3.98 y 4.93, con un promedio de 4.46 sobre 5.00, analizando los promedios totales de cada Escuela, se encuentra que la calificación más baja fue dada al personal que fue capacitado en la ESJIM con 3.98; así mismo se refleja que los promedios más altos de la evaluación fue para el personal capacitado en las siguientes

Escuelas ESSUM con 4.93, y la ESANA con 4.68; lo cual permite establecer que el persona se encuentra satisfecho con sus conocimientos adquiridos en la capacitación, mejorando su desempeño laboral

*Gráfica No. 5*

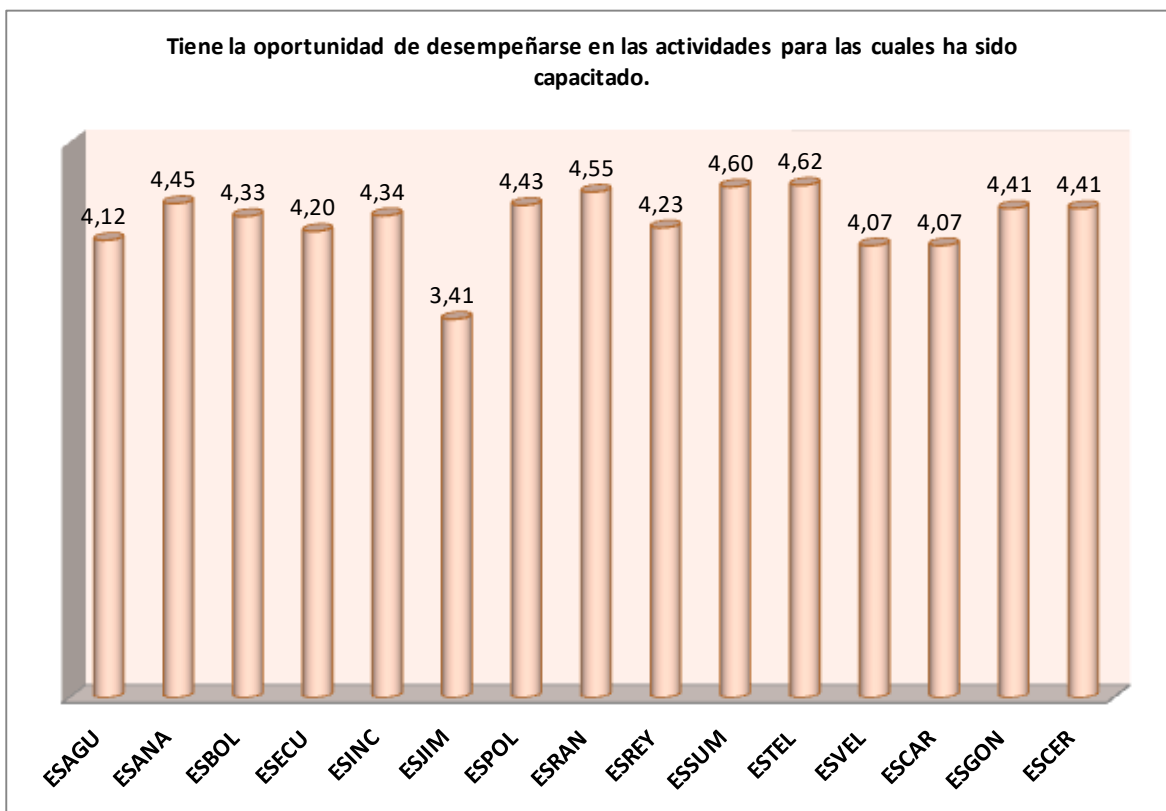
***CALIFICACIÓN POR ESCUELA DE COBERTURA POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES SOBRE SI LA CAPACITACIÓN A GENERADO CAMBIOS POSITIVOS***



**FUENTE:** Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado al Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.

En esta gráfica se representa la autoevaluación del indicador “La educación continua ha generado cambios positivos en la actitud y el desempeño del funcionario”, por parte de los participantes, los cuales promedian entre 4.00 y 4.88, con un promedio de 4.43 sobre 5.00, analizando los promedios totales de cada Escuela, se encuentra que la calificación más baja fue dada al personal que fue capacitado en la ESJIM con 4.00; así mismo se refleja que los promedios más altos de la evaluación fue para el personal capacitado en las siguientes Escuelas ESANA con 4.88 y la ESSUM con 4.87.

**Gráfica No. 6**  
**CALIFICACIÓN POR ESCUELA DE COBERTURA POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES SOBRE SI TIENE LA OPORTUNIDAD DE DESEMPEÑARSE EN LO EVALUADO.**

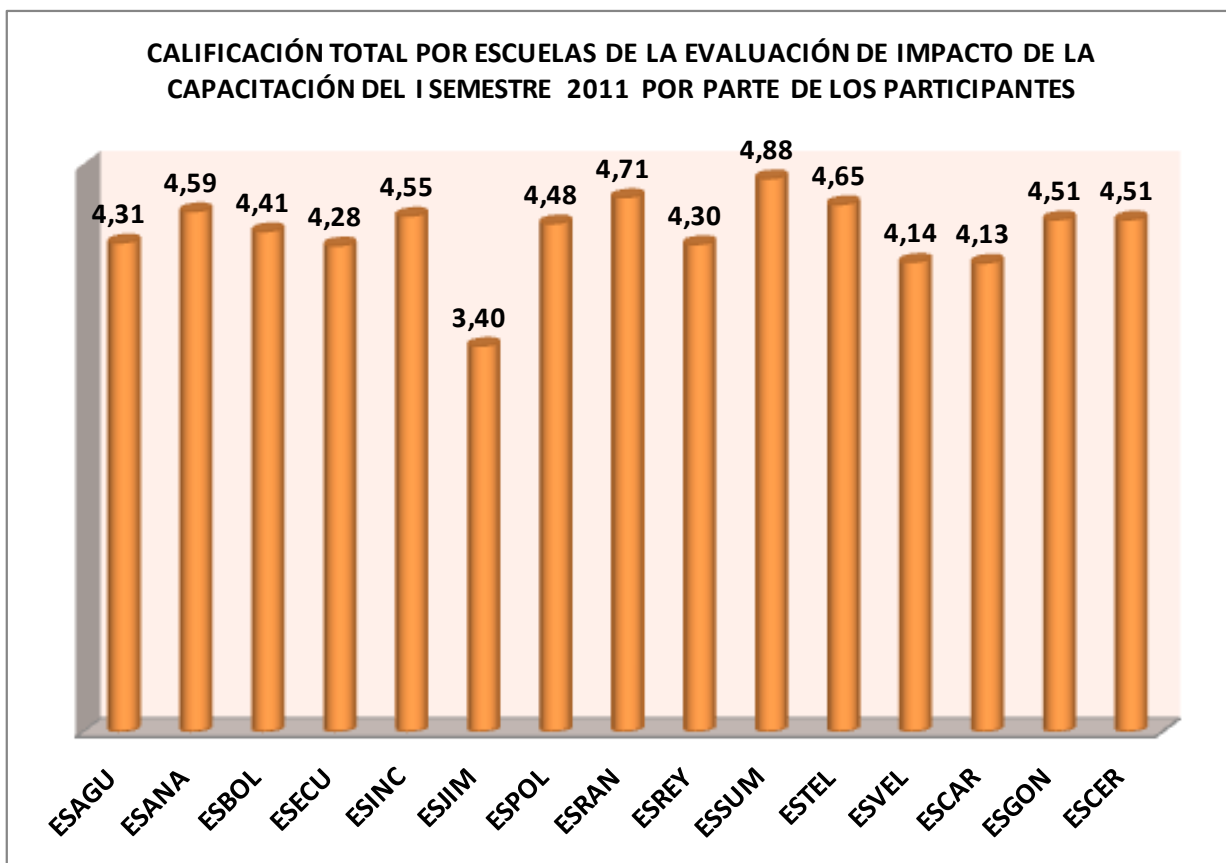


**FUENTE:** Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado al Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.

En esta gráfica se representa la autoevaluación del indicador “Tiene la oportunidad de desempeñarse en las actividades para las cuales ha sido capacitado”, por parte de los participantes, los cuales promedian entre 3.41 y 4.62, con un promedio de 4.28 sobre 5.00, analizando los promedios totales de cada Escuela, se encuentra que la calificación más baja fue dada al personal que fue capacitado en la ESJIM con 3.41; así mismo se refleja que el promedio más alto de la evaluación fue para el personal capacitado en la Escuela ESTEL con 4.62.

Gráfica No.7

**REPRESENTACIÓN DE LA CALIFICACIÓN TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL PRIMER SEMESTRE 2011 POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.**



*FUENTE: Instrumento para medir la Evaluación de Impacto, aplicado al Personal Capacitado en el I semestre del 2011, tomada del 010111 al 300611.*

En la presente gráfica se muestra la calificación total alcanzada por las Escuelas de Policía al sumar Los aspectos evaluados por parte de los jefes y/o comandantes del personal capacitado, dando como resultado una calificación en promedio de 3.87 a 4.80 dejando un promedio de de 4.39 sobre el ideal de 5.00.

Se destaca que 10 de las 15 Escuelas se encuentran con la calificación superior a 4.5, lo cual indica que el 66.66% de las Escuelas se ubican dentro del rango de EXCELENTE; 01

Escuela en el rango de BUENO MEDIO, 03 Escuelas se ubican en el rango de BUENO BAJO, y 01 Escuela en el rango de REGULAR ALTO.

**2.1.3.3 Conclusiones de la encuesta.** De acuerdo con los resultados generales obtenidos producto de la evaluación de los Jefes Inmediatos y autoevaluación de los participantes en las Escuelas de Policía al plan Institucional de Capacitación en el primer semestre del 2011, se puede observar que en ambos casos las escalas valorativas predominantes son las de 4.00 a 5.00, lo cual indica que el 93.33% de las Escuelas se ubican dentro del rango de EXCELENTE Y BUENO, en consecuencia permite concluir:

- Que el nivel de satisfacción del personal inmerso en la capacitación es alto, es decir que se está garantizando el cumplimiento de los objetivos generales y específicos del Plan Institucional de Capacitación 2011.
- Por otro lado el análisis de la muestra da como resultado dos calificaciones finales del Plan Institucional de Capacitación 2011, una la de la evaluación hecha por los Jefes Inmediatos y/o Comandantes, la cual nos arrojo como resultado 4.48 sobre el ideal de 5.00, y una interpretación genérica de BUENO ALTO. Y la otra calificación es la autoevaluación del personal capacitado, la cual obtuvo como resultado 4.39 sobre el ideal de 5.00, con una interpretación genérica de BUENO MEDIO.
- Al conjugar las calificaciones de la evaluación hecha por los participantes y/o Jefes inmediatos y la autoevaluación del personal capacitado da como resultado una calificación total de la evaluación de impacto de la capacitación 2011 de 4.44 sobre el ideal de 5.00, y una interpretación de BUENO ALTO.
- Se hace evidente que el aspecto con la mejor calificación en la autoevaluación fue el Indicador 09: “Tiene la oportunidad de desempeñarse en las actividades para las

cuales ha sido capacitado.” el cual obtuvo una calificación de 4.28 sobre el ideal de 5.00.

- En la evaluación hecha por los Jefes inmediatos y/o Comandantes, se debe considerar el indicador 07: “La educación continua ha contribuido a mejorar las condiciones laborales, problemáticas del servicio o del entorno institucional” comprendido una calificación de 4.45 sobre un ideal de 5.00.
- Y por último se evidenció que la Escuela de Suboficiales Gonzalo Jiménez de Quesada (ESJIM), la cual tiene cobertura en las siguientes unidades policiales ESJIM, REGIÓN No 1, MEBOG, ESANT, obtuvo el promedio más bajo tanto al conjugar la calificación dada por parte de los Jefes Inmediatos (3.87) con la autoevaluación del personal capacitado (3.40), obteniendo una calificación total de de 3.63 y una interpretación de REGULAR ALTO.

#### ***2.1.4 Nivel IV. De resultados***

Para establecer el nivel de resultados en la implementación de la metodología de Kirkpatrick, se estableció una matriz de control para realizar la medición, evaluación y análisis de los resultados, donde se tiene en cuenta los indicadores del proceso de educación continua y de esta forma dar respuesta a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

La matriz del impacto de la capacitación permite establecer las metas de los indicadores de acuerdo al proceso y permite realizar una relación de los eventos académicos, los recursos invertidos, el nivel de satisfacción y el cumplimiento de lo proyectado.

## 2.1.4.1 MATRIZ FINAL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

FORMATO Nivel 2  
INSTRUMENTO DE CONTROL  
EVALUACIÓN DE IMPACTO

PROCESO GERENCIAL  
PROCESO DE PRIMER NIVEL: DIRECCIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO  
PROCESO DE SEGUNDO NIVEL: EDUCACION CONTINUA

Unidad: DINAE

Director / Comandante: BG. EDGAR ORLANDO VALE MOSQUERA

Total Funcionarios  
Unidad: **165201**

Total Funcionarios Capacitados: **74064**

Total  
Eventos  
Programado **1964**

### M. INDICADORES

NIVEL	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	VALORES		RESULTADO	META	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACION O EVIDENCIA	DESCRIPCION DE RESULTADOS
EFICIENCIA E1	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PERCAPITAL	(PRESUPUESTO ASIGNADO EN EDUCACIÓN CONTINUADA A LA ESCUELA)/(PRESUPUESTO EJECUTADO EN EDUCACIÓN POR LA ESCUELA) No. TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO	1714800000	1552143680	\$ 2.196	100%	91%	PRESUPUESTO ASIGNADO A LA UNIDAD DENTRO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	EJECUTAR EN UN 100% EL PRESUPUESTO ASIGNADO A LA ESCUELA PARA CAPACITACIÓN
			74064						
EFICACIA E2	PORCENTAJE DE COBERTURA DE LA CAPACITACIÓN	No.DE PERSONAL DE LA COBERTURA CAPACITADO ----- X 100 No.TOTAL PERSONAL DE LA COBERTURA	74064		45%	60%	75%	PORTE DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ANTISEQUESTRO Y EXTORSIÓN PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2011	IMPACTAR EN UN GRAN PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN TOTAL DE COBERTURA DE LA ESCUELA, ESPECIALMENTE EN LOS PROFESIONALES DE POLICIA, CON EL FIN QUE BRINDEN UN MEJOR SERVICIO POLICIA, CON MAYOR CALIDAD Y MAS
	PORCENTAJE DE PERSONAL CERTIFICADO EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN	No. DE PERSONAL CERTIFICADO EN LOS EVENTOS DE CAPACITACION ----- X100 No. TOTAL DE PERSONAL PARTICIPANTE EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN	74064		100%	90%	111%	PLANILLAS DE ASISTENCIA, INFORMES ACADEMICOS, REPORTES DEL SIGAC, LIBRTO RADICADOR DE CERTIFICADOS DE CAPACITACION	GENERA COMPROMISO EN EL PERSONAL CON LAS NL
	PORCENTAJE PERSONAL CAPACITADO	No.DE PERSONAL CAPACITADO ----- X 100 No.TOTAL DE PERSONAL PROYECTADO A CAPACITAR	74064		75%	100%	75%	PLANILLAS DE ASISTENCIA, INFORMES ACADEMICOS, REPORTES DEL SIGAC, LIBRTO RADICADOR DE CERTIFICADOS DE CAPACITACION PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACION 2011.	DINAMIZAR EL PROCESO MISIONAL DE LA DIRECCION
EFECTIVIDAD E3	IMPACTO DE LA CAPACITACION	SUMATORIA PONDERADA DE (PROMEDIO DE SATISFACCION DEL CAPACITADO CON RESPECTO A LA CAPACITACION RECIBIDA * 30%)+(PROMEDIO DE SATISFACCION DEL JEFE DIRECTO DEL CAPACITADO CON RESPECTO A LA CAPACITACION RECIBIDA POR EL SUBALTERNO * 70%)	4,39	4,48	89%	80%	111%	INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL IMPACTO DE	IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS
	FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS	PROMEDIO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL CAPACITADO POR ESCUELA DE COBERTURA QUE CONSIDERA QUE LA CAPACITACION RECIBIDA CONTRIBUYÓ AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU CARGO *100/5  Los valores se obtienen del resultado de la encuesta evaluación del impacto de la capacitación	4,46		89%	80%	112%	INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN VIGENCIA 2011	IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN, CON EL FIN DE GENERAR OPCIONES DE MEJORA PARA EL BENEFICIO DEL TALENTO HUMANO Y DE LA INSTITUCION POLICIAL.

NOTA: TODAS LAS METAS ESTABLECIDAS PARA LOS INDICADORES CORRESPONDEN A LAS FICHAS TÉCNICAS DE INICADORES DEL PROCESO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE DINAE



#### ***2.1.4.2 Análisis de los resultados de la matriz del impacto de la capacitación.***

Para el análisis de los resultados de la matriz del impacto de la capacitación se tienen en cuenta los resultados arrojados en el diligenciamiento, teniendo en cuenta aspectos como el logro del indicador con respecto a la meta, la evaluación del mismo que es un análisis de los resultados obtenidos en la meta propuesta y los aspectos que debe mejorar para lograr los objetivos de la capacitación en la Policía Nacional.

Dentro de análisis de los resultados de esta primera medición del primer trimestre se tienen los siguientes:

- a. **Indicador:** Mantenimiento permanente de competencias.

**Intención del Indicador:** Medir el nivel en que los participantes en el evento de educación continua consideran que la capacitación recibida contribuyó al desarrollo o fortalecimiento de las competencias para mejorar el desempeño de su cargo.

**Fórmula del Indicador:** Mantenimiento permanente de competencias= (Porcentaje de evaluación de competencias por parte de los asistentes al evento de capacitación en el rango DE ACUERDO + Porcentaje de evaluación de competencias por parte de los asistentes al evento de capacitación en el rango COMPLETAMENTE DE ACUERDO)

**Meta:** Para el año 2011, lograr un 80% en la evaluación de competencias por parte de los asistentes a los eventos de capacitación.

**Logro:** En el primer semestre de 2011 el 89% de los asistentes a los eventos de capacitación estuvieron de acuerdo y completamente de acuerdo, en considerar que la capacitación recibida contribuyó al fortalecimiento de competencias.

**Evaluación:** Frente a la meta del 80%, se obtuvo una calificación del 89%, lo que deja un nivel de cumplimiento del 111%, ubicando la gestión del proceso frente a esta meta en el rango de excelente, según los parámetros de la Suite Visión Empresarial, de mantenerse la tendencia al finalizar la vigencia se habrá cumplido el 100% de la meta proyectada.

**Análisis:** Para la vigencia 2011 se proyectó en el Plan Institucional de Capacitación (PIC), capacitar 99121 funcionarios, lo que representa el 60% del total del personal de la institución, al finalizar el primer semestre, las 15 escuelas encargadas de la cobertura del total de las unidades de la institución para la ejecución del PIC, reportan 74064 capacitados en 1964 eventos realizados, correspondiente a un logro del 75% del personal proyectado a capacitar.

**Acción de Mejora:** Teniendo en cuenta los altos puntajes obtenidos en la evaluación del mantenimiento permanente de competencias, se reestructurará el instrumento de evaluación con participación del Grupo Evaluación y Calidad para facilitar que los resultados reflejen más objetivamente el fortalecimiento de las competencias.

**b. Indicador:** Cobertura.

**Intención del Indicador:** Medir la proporción de personal capacitado, que desarrolla los procesos de la Policía Nacional.

**Fórmula del Indicador:** Cobertura= (Número de personal capacitado en el área de cobertura / Total de personal del área de cobertura)\*100

**Meta:** Para el año 2011, lograr que el 60% del personal policial sea capacitado.

**Logro:** En el primer semestre de 2011 se capacitó el 45% del personal policial en diferentes eventos adelantados por las escuelas de Policía del país y proyectados en el PIC.

**Evaluación:** Frente a la meta del 60%, se capacito el 45% del personal de la Policía, lo que equivale u logro del 75% de la meta proyectada para el año, de mantenerse la tendencia al finalizar la vigencia se habrá cumplido el 100% de la meta proyectada.

**Acción de Mejora:** Considerando el avance en las metas, así como el nivel de cumplimiento, no se hace necesario adelantar plan de mejoramiento para este indicador.

c. **Indicador:** Personal capacitado.

**Intención del Indicador:** Medir la cantidad de personal capacitado por la DINAE mediante estrategias de capacitación: EMCAP educación a distancia, centro de idiomas, plan operativo SENA, educación para el trabajo y el desarrollo humano.

**Fórmula del Indicador:** Personal capacitado= (Numero de personal capacitado / Numero de personal programado a capacitar)\*100

**Meta:** Para el año 2011, capacitar el 100% del personal proyectado

**Logro:** En el primer semestre de 2011 se capacitó el 75% del personal proyectado.

**Evaluación:** Frente a la meta del 100%, se obtuvo un resultado del 75%, si se tiene en cuenta que para la meta en evaluación el 100%, equivale al 100% de la meta, tenemos que el 75% equivale a la ubicación de la gestión del proceso frente a esta meta en el rango de excelente, según los parámetros de la Suite Visión Empresarial, de mantenerse la tendencia al finalizar la vigencia se habrá cumplido el 100% de la meta proyectada.

**Acción de Mejora:** Considerando el avance en las metas, así como el nivel de cumplimiento, no se hace necesario adelantar plan de mejoramiento para este indicador.

#### ***2.1.4.3 Recomendaciones para la Dirección Nacional de Escuelas***

Con respecto a los resultados obtenidos en la evaluación del impacto de la capacitación en el primer trimestre de 2011, se establecieron las siguientes recomendaciones:

- Socializar por parte de las Escuelas de Policía con las unidades de cobertura el Plan Institucional de Capacitación con el fin de promover la capacitación del talento humano de la Policía Nacional para mejorar el ejercicio de sus funciones.
- Se recomienda a la Escuela de Suboficiales Gonzalo Jiménez de Quesada (ESJIM), la cual tiene cobertura en las siguientes unidades policiales ESJIM, REGIÓN No 01, MEBOG, ESANT, involucrar diferentes y nuevas estrategias tendientes a mejorar el impacto causado con la ejecución del Plan Institucional de Capacitación.
- Solicitar oportunamente el presupuesto necesario para la consecución de eventos de capacitación con calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de capacitación integral del talento humano de sus unidades.
- Se hace necesario mejorar las competencias docentes a fin de incrementar el grado de satisfacción y recepción de los conocimientos transmitidos al personal capacitado.
- Por último se recomienda continuar con la utilización de estrategias que permitan garantizar la pertinencia de las capacitaciones y fortalecimiento de las competencias de manera que se genere alineación con a política institucional y se garantice el cumplimiento de la misión Institucional.

## *2.2. Elementos teóricos del caso*

### *2.2.1 Sistema Educativo Policial*

La Policía Nacional en el año de 1993 se proyectó como una institución que busca de manera constante la calidad en el servicio y a su vez se definió una política de carácter humanista en la que prima el “ser” Policía como persona autónoma. En reconocimiento a estos dos lineamientos el de calidad y el humanista, la Dirección Nacional de Escuelas, reconocida por el Ministerio de Educación, como institución universitaria, renovó su Sistema Educativo Policial como Proyecto Educativo Institucional, mediante la revisión, actualización e innovación de sus programas académicos, con el fin de cualificar el desempeño de sus egresados y de esta manera, mejorar la oportunidad, la cobertura y la calidad del servicio Policial que presta la Policía Nacional.

Este proyecto constituye el medio para promover una nueva cultura que implica los siguientes aspectos: reflexión sobre el entorno Nacional e internacional, intención de la Institución de proyectar su misión y sus políticas en planes educativos, análisis de los objetivos que se desean alcanzar y necesidad de formar profesionales idóneos que contribuyan a la convivencia pacífica de los colombianos.

El Sistema Educativo Policial como Proyecto Educativo Institucional, es la propuesta en la cual se sintetizan los principios y objetivos expresados en la misión, las políticas y las estrategias de la institución, para orientar las funciones de docencia, investigación y proyección social (Policía Nacional, 2007).

En este documento se establece la misión de la Dirección Nacional de Escuelas la cual se expresa de la siguiente manera:

Direccionar la formación integral del talento humano de la Policía Nacional, a través del Sistema Educativo Policial, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y

proyección social, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de convivencia (Policía Nacional, 2007).

De igual forma establece los conceptos sobre las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, entendidas estas así:

Se entiende por docencia como la práctica del profesor para posibilitar con su gestión, el perfeccionamiento de las persona en la integralidad de su proyecto de vida individual y colectivo, mediante procesos educativos formales y no formales. El docente asume el modelo pedagógico de formación basado en competencias, el cual constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral (Policía Nacional, 2007).

La investigación es considerada como una actividad intelectual de búsqueda y confrontación de los conocimientos policiales en los campos de los cuales se ocupa la institución (Policía Nacional, 2007). En este aspecto la investigación privilegia la investigación que da respuesta a los problemas institucionales y del servicio de policía; también identifica la necesidad de desarrollar proceso de investigación formativa, con una pedagogía activa en la construcción del conocimiento.

La proyección social se deriva de la necesidad de mantener una fluida información de retorno con el medio inmediato y mediato, para adecuar la oferta a los requerimientos de la demanda. En consecuencia los vínculos con otras instituciones de educación superior, nacionales o extranjeras, son una permanente necesidad, para proyectarse en éstas y en los ámbitos de influencia (Policía Nacional, 2007). Así mismo, los estudiantes durante su proceso académico, especialmente en el periodo de prácticas participan en programas de acercamiento con la comunidad, de esta manera ayudan a consolidar las políticas institucionales de consolidación de la convivencia y seguridad ciudadana.

### ***2.2.2 Organización de la educación continua en la Dirección Nacional de Escuelas***

La Educación Continua hace referencia a la educación que se desarrolla con posterioridad a la formación inicial o al ingreso en la Policía Nacional y que a partir de las necesidades de educación identificadas en el proceso de gerencia del Talento Humano, y de mejora continua permite fortalecer las competencias de los servidores públicos para el desempeño, principios y valores, resolver problemáticas institucionales, preparar para desempeños específicos y promover el desarrollo humano integral, en respuesta al diagnóstico anual de necesidades de educación continua y los requerimientos del Mando Institucional.

***2.2.2.1 Objetivo General de la educación continua.*** Programar y desarrollar eventos de capacitación dirigidos al personal de la policía nacional para fortalecer las competencias laborales para un efectivo desempeño, contribuir a la solución de las problemáticas del servicio de policía y al desarrollo humano integral de los hombres y mujeres policías.

***2.2.2.2 Objetivos específicos de la educación continua.*** Son Objetivos específicos de la educación continua:

- Programar eventos de capacitación que respondan a las necesidades del servicio de policía identificadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Fortalecer las competencias, en diferentes niveles de gestión, para el logro de la plataforma estratégica institucional.
- Garantizar la pertinencia de las capacitaciones con las necesidades reales identificadas por los dueños de proceso, de manera que se genere unidad de criterio,

alineación con la política institucional y se garantice el cumplimiento de la misión institucional.

- Impactar positivamente los problemas propios del desempeño, las proyecciones fundamentadas en la política, o las acciones de mejora continua con base en la priorización de a las necesidades de capacitación para el fortalecimiento de las competencias.

**2.2.2.1 Tipo de eventos de capacitación.** Para el desarrollo del Plan Anual de Educación Continua se involucran las diferentes estrategias de capacitación, las cuales deben ser tenidas en cuenta por los responsables de las unidades y dependencias destinatarias, para procurar una mejor selección del personal que participará en cada una de ellas, teniendo como referente el tipo de impacto que se pretende obtener (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).

**2.2.2.1.1 Diplomados.** Eventos académicos con una duración entre 90 y 120 horas, busca profundizar en conocimientos, habilidades y destrezas, permiten dedicar espacios a los argumentos y sustentos doctrinarios, generan fundamentación teórica del que hacer, permiten la reflexión, la referenciación, buenos niveles de lectura y participación, pueden de igual generar productos para la aplicación práctica a manera de trabajos o actividades de intervención, por el tiempo disponible pueden generar muy buenos niveles de práctica y apropiación de habilidades y destrezas. Su impacto es elevado y relativamente inmediato (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).

**2.2.2.1.2 Seminario.** Evento académico con una duración menor, e promedio de 60 horas se concentran en una temática o propósito específico, para a partir de ello generar algún tipo de reflexión, sin embargo su tendencia es más hacia la aplicación práctica. Su nivel de impacto es inmediato y, puede incluir mucho sobre habilidades y destrezas prácticas (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).



*2.2.2.1.3 Seminario taller.* Eventos académicos con una duración menor, entre 24 y 40 horas pueden centrar sus propósitos en: informar, sensibilizar, actualizar o difundir. Cuando tienen un sentido práctico pueden ser suficientes para generar una habilidad básica, el empleo de una herramienta, la aplicación específica de una norma, el cambio de un comportamiento, actitud o acción descritos en un procedimiento. El impacto de este tipo de eventos se debe suscribir a aspectos específicos y medibles (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).

*2.2.2.1.4 Curso.* Esta expresión se utiliza para referirse a diferentes estrategias de capacitación y depende más de la denominación comercial o del requerimiento formulado que de su metodología, también se emplea para programas con una mayor extensión (Dirección Nacional de Escuelas, 2011).

### **2.2.3 COBERTURA**

La cobertura de la capacitación se ejecuta desde dos criterios, el primera que corresponde a la ubicación geográfica, de esa forma las unidades de policía cuentan con una Escuela que le oferta la capacitación. El otro criterio corresponde a las unidades temáticas, donde escuelas de especialidades desarrollan capacitación a nivel país en las diferentes unidades de policía.

Las unidades de policía asisten a las capacitaciones con su personal, de acuerdo a los diferentes eventos académicos programados por las escuelas de policía de cobertura, esto se realiza por medio de las diferentes estrategias establecidas en el Plan Anual de Capacitación.

Tabla No. 8

**COBERTURA DE UNIDADES POLICIALES POR ESCUELAS**

No.	ESCUELA	UNIDADES DE COBERTURA
1	<b>ESBOL</b>	MECAL, REGION No 4, ESBOL, DEVAL, DENAR, DECAU, COEBU, COETU
2	<b>ESINC</b>	DISEC, DIJIN, DIRAN, DITRA, DIPRO, DIASE, POLFA, ESINC, DIPON
3	<b>ESJIM</b>	ESJIM, MEBOG, ESANT, REGION No 1
4	<b>ESPOL</b>	OFPLA, ARCOI, COEST, SEGEN, OFITE, ESPOL, CESOF, CESNE, CEVAR, CEVAM, DIPOL, SUDIR, COMISIONES DIPLOMATICAS
5	<b>ESREY</b>	DEBOY, DECAS, ESREY
6	<b>ESTEL</b>	INSGE, DIRAF, DINCO, DINA, DIBIE, DISAN, DITAH, ECSAN, ESTEL, ESPRO, ESCIC
7	<b>ESGON</b>	ESGON, DETOL, REGION No 2, DEUIL, DECAQ, DEPUY, ESAVI, CENOP
8	<b>ESKER</b>	MEVAL, ESKER, REGION No 6, DEANT, DEURA, ESCOL
9	<b>ESANA</b>	ESANA, DECES, REGION No 8, MEBAR, DEATA, DEMAG, DEGUA, DESAP
10	<b>ESRAN</b>	ESRAN, DECOR, COEBA, MECAR, DEBOL, DESUC
11	<b>ESAGU</b>	ESAGU, REGION No 3, MEPEP, DECAL, DEQUI, DERIS
12	<b>ESSUM</b>	ESSUM, DECUN
13	<b>ESECU</b>	ESECU, REGION No 7, DEMET, DEGUN, DEGUV, DEVAU, DEVIC
14	<b>ESCAR</b>	ESCAR, DEAMA, ESEVI, ESGAC, CILET
15	<b>ESVEL</b>	ESVEL, REGION No 5, MEBUC, MECUC, DEMAM, DESAN, DEARA, DENOR

*FUENTE: Plan Anual de Educación 2011, pág. 70.*

En la tabla anterior se refleja la distribución de 106 unidades policiales, las cuales se encuentran en siglas (anexo 2), 15 escuelas de policía para dinamizar y descentralizar el desarrollo administrativo y operativo del Plan Institucional de Capacitación año 2011, para tal fin las Escuelas cuentan con un Área de Educación Continuada, desde donde se ejecuta, se hace seguimiento y se reporta a la Dirección Nacional de Escuelas, el nivel de cumplimiento a las actividades académicas programadas, las cuales son realizadas a través de las estrategias de capacitación implementadas.

#### **2.2.4 Presupuesto para capacitación por escuela de cobertura**

El presupuesto de la capacitación de la Policía Nacional es asignado a la Dirección Nacional de Escuelas y corresponde al presupuesto de la Nación, el cual es distribuido en las escuelas de policía para su ejecución, quienes a su vez realizan la contratación necesaria para desarrollar el Plan Anual de Capacitación y/o de educación continua.

Los recursos asignados para capacitación a la Dirección Nacional de Escuelas para la vigencia fiscal 2011 fue de \$1.714.800.000 millones, el cual se ejecuta de acuerdo a lo exigido en la normas de contratación estatal, de esta manera se logra otorgar la capacitación necesaria para mejorar las competencias del personal de la Policía Nacional.

**Tabla No. 9**  
**Asignación y Ejecución del presupuesto por cada una de las Escuelas.**

UNIDAD	PRESUPUESTO AIGNADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR
ESSUM	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	
ESGON	\$ 52.600.000,00	\$ 35.700.000,00	\$ 16.900.000,00
ESAGU	\$ 52.600.000,00	\$ 52.600.000,00	
ESBOL	\$ 52.600.000,00	\$ 52.600.000,00	
ESVEL	\$ 52.600.000,00	\$ 52.600.000,00	
ESCER	\$ 52.600.000,00	\$ 20.200.000,00	\$ 32.400.000,00
ESECU	\$ 52.600.000,00	\$ 52.600.000,00	
ESANA	\$ 82.600.000,00	\$ 82.600.000,00	
ESRAN	\$ 82.600.000,00	\$ 82.600.000,00	
ESPOL	\$ 615.000.000,00	\$ 615.000.000,00	
ESINC	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	
ESJIM	\$ 330.000.000,00	\$ 224.268.800,00	\$ 105.731.200,00
ESCAR	\$ 28.000.000,00	\$ 28.000.000,00	
ESREY	\$ 19.000.000,00	\$ 19.000.000,00	
ESTEL	175.000.000,00	167.374.880,00	\$ 7.625.120,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.714.800.000,00</b>	<b>\$ 1.552.143.680,00</b>	<b>\$ 162.656.320,00</b>

**FUENTE: información suministrada por la Vicerrectoría de educación a distancia y continuada.**

En esta tabla se diferencia el presupuesto asignado a cada una de las Escuelas para el desarrollo del Plan Anual de Capacitación y se evidencia el presupuesto que a la fecha ha sido ejecutado por cada una de ellas.

#### **2.2.4 Metodología de los cuatro niveles “KP”**

Actualmente las organizaciones a nivel mundial presentan inconvenientes para medir en términos de eficacia, eficiencia y efectividad la capacitación (formación en términos de ISO 9001), otorgada a sus funcionarios, para esto, desde los años 60, el señor

Donald Kirkpatrick, presentó una metodología que es flexible y se ajusta a cada organización para establecer entre otros, si los recursos invertidos en capacitación al personal aportan al desarrollo de la misma. De esta forma actualmente varias de las organizaciones mundiales han venido adoptando la metodología de los cuatro niveles de Kirkpatrick o “KP” para evaluar el impacto de la capacitación.

Las características de la metodología se basan en los procesos de implementación de la capacitación de las organizaciones, que inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación de la organización, en el diseño de un plan de capacitación, en la ejecución del mismo y en la evaluación del impacto.

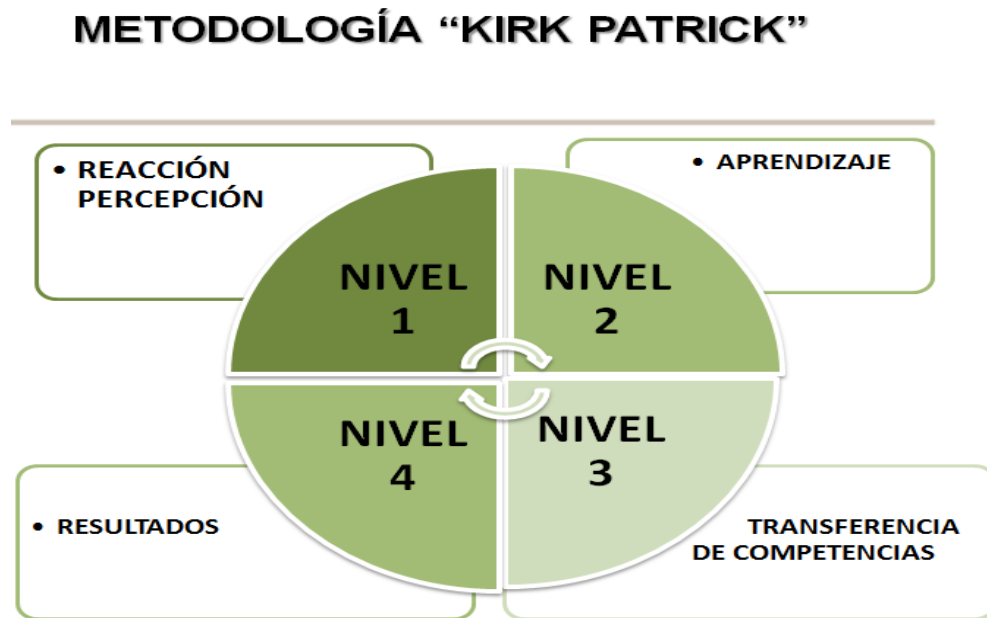
Siendo este último establecido en cuatro niveles, con lo que se obtiene un control sobre todo el proceso de capacitación y se evalúa el recurso invertido. El primer nivel que corresponde a la reacción- percepción de los eventos de capacitación, el se observa el cumplimiento de los objetivos por programa en el lugar de la capacitación (Kirkpatrick, 2006) .

El segundo nivel es el de aprendizaje, que responde a si los participantes adquirieron los conocimientos necesarios y si estos sirven para mejorar su desempeño laboral. El tercero nivel es de transferencia de competencias, en donde los capacitados después de haber colocado en práctica los conocimientos evidencian el grado de aplicabilidad y beneficio para su desempeño y para la organización (Kirkpatrick, 2006).

El cuarto nivel es de resultados, en el se analiza de forma integral y mediante la formulación de indicadores los resultados de cada unos de los tres niveles, con que permite a los directivos interpretar el grado de retorno de la inversión sobre el desempeño de la organización (Kirkpatrick, 2006).

De esta manera se puede establecer que la metodología de los cuatro niveles , es aplicable a los procesos de capacitación de la Policía Nacional, ya que sus características y niveles de evaluación son aplicables, y pueden ser implementados, de esta forma lograr obtener información de retorno sobre la inversión de la capacitación realizada en al personal de la institución.

**Ilustración 1.**  
**Metodología “DONALD KIRKPATRICK-LOS CUATRO NIVELES DE EVALUACIÓN”**



*Fuente:* Capacitación a las unidades certificadas

En esta ilustración se puede observar como funciona gráficamente los cuatro niveles de evaluación, los cuales fueron adaptados para realizar la evaluación del impacto de la capacitación en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

### **2.3 Análisis de los datos**

Para el análisis de los datos obtenidos en el presente estudio de caso, se tomarán los resultados obtenidos en cada uno de los niveles de la metodología implementada para evaluar el impacto de la capacitación de la Dirección Nacional de Escuelas de la siguiente manera:

### ***2.3.1 Análisis del primer nivel de reacción percepción***

De acuerdo a la metodología de los cuatro niveles en lo que corresponde en este nivel se puede establecer que no se cuentan con datos de evaluación de eventos de capacitación que permitan realizar una adecuada evaluación, es de anotar que se cuentan con los instrumentos de evaluación y es necesario realizar su implementación.

Esto si se tiene en cuenta que la satisfacción del cliente tiene un papel importante en los sistemas de gestión de la calidad, en ese sentido debe de generarse la cultura de la evaluación del evento de capacitación con el fin de realizar las mejoras correspondientes en las diferentes capacitaciones.

### ***2.3.2 Análisis del segundo nivel de aprendizaje***

De acuerdo a la metodología implementada de los cuatro niveles, la evaluación del aprendizaje es una forma de establecer si el proceso de enseñanza aprendizaje permitió a los capacitados adquirir los conocimientos y los objetivos de la capacitación se cumplieron en sentido mejorar las competencias para un mejor desarrollo profesional.

Al asumir la evaluación del aprendizaje con el total del personal certificado en los eventos académicos, como sucede en la interpretación actual se puede establecer que hasta al momento se han certificado el 67% del personal a capacitar en el año, lo cual permite establecer que los asistentes cumplieron con las expectativas de aprender sobre las temáticas de los eventos de capacitación a los que asistieron.

Este nivel de aprendizaje se debe implementar en los diferentes eventos de capacitación una evaluación final que permita establecer la aprobación o reprobación de la capacitación en los asistentes y no quedarse únicamente con la certificación al participante, en ese sentido se debe exigir a los capacitadores la realización de la prueba.

Por otra parte este nivel se convierte en un insumo fundamental para la elaboración de la matriz de control de la capacitación y dar respuesta al indicador de eficacia y de esta manera cumplir con la evaluación en este sentido.

### ***2.3.3 Análisis del tercer nivel de transferencias de competencias***

De acuerdo a la metodología establecida para evaluar el impacto de la capacitación este nivel corresponde a establecer el nivel de adquisición de competencias un tiempo después de haber recibido la capacitación, donde se consulta a los jefes inmediatos y a los participantes sobre si la misma sirvió para mejorar su crecimiento personal, el desempeño laboral y si está aplicando los conocimientos adquiridos.

En la implementación de este nivel se empleó una encuesta con preguntas para el jefe y/o comandante con una valoración del 70% en los resultados finales y otra encuesta a los participantes de los eventos de capacitación, la cual tiene una valoración del 30%; observándose que tiene más importancia el valor del jefe, cosa que es importante puesto son los adecuados para establecer si la persona a mejorado en su actividad laboral.

La aplicación de esta encuesta se realizó en todo el país a los participantes de los eventos del primer semestre del año 2011 y jefes de estos; observándose que la muestra fue de 3.837 de los 74.074 capacitados que corresponde al 5.18% de estos. Esta encuesta se realizó de manera manual, lo cual dificulta la aplicación, tabulación, interpretación y análisis.

Por otra parte esta evaluación de transferencia permite al proceso de educación continua establecer si lo que está ofreciendo por intermedio de las escuelas corresponde a la realidad y si son efectivos sus objetivos de mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios. A su vez esta evaluación establece que los jefes tienen un concepto a nivel nacional que la capacitación sirve con una evaluación de 4.48.; siendo la Escuela de Suboficiales que tiene como cobertura la Policía Metropolitana de Bogotá, la más baja en la capacitación.

Por su parte los participantes en los eventos académicos consideran que la capacitación si sirvió con una calificación numérica de 4.39, siendo igual que el anterior la Escuela de Suboficiales quienes no tienen la calificación más adecuada; por último esta encuesta permite medir la efectividad de la capacitación en la Policía Nacional.

#### ***2.3.4 Análisis del cuarto nivel de resultados***

De acuerdo a la metodología de los cuatro niveles, este último pretende realizar la evaluación del total de los resultados obtenidos en los niveles anteriores, así como la integración de los recursos invertidos en la capacitación; para la realización de este nivel se elaboró una matriz de control de la capacitación que permitió realizar la medición y evaluación de acuerdo a los indicadores establecidos en el proceso de educación continua.

Los resultados obtenidos permiten establecer que el dinero invertido en la capacitación en el primer semestre de 2011 fue de 1.552.143.680 para capacitar 74.064 funcionarios de la Policía Nacional, con un cumplimiento del 91% de lo requerido, es decir que solamente le falta el 9% para comprometer los recursos en lo que quedaba del 2011. Este indicador permitió dar respuesta a la eficiencia de la capacitación.

En cuanto a los porcentajes de cobertura se estableció que del total de los 165.201 miembros de la Policía Nacional, con una meta de capacitar el 60% de estos; en el primer semestre se logró capacitar a 74.064, con un cumplimiento del 75% ; en cuanto al personal certificado, es decir quienes aprobaron los eventos académicos se obtuvo un cumplimiento del 100% de los capacitados.

Respectivamente de la proyección a capacitar por parte de la Dirección Nacional de Escuelas se encuentra que actualmente con los 74.064 se ha tenido un cumplimiento del 100%; de esta forma se lograron los datos para dar respuesta a la eficacia en lo relacionado con el impacto de la capacitación.

En cuanto los resultados del encuesta se estableció que la calificación final de los jefes y/o comandantes fue de 4.48 y de los participantes de 4.39; este tiene un cumplimiento porcentual del 89% sobre una meta del 80%; con lo cual se obtiene un cumplimiento del 100%; en este mismo se establece que el nivel de transferencia de competencias de los participantes fue de 4.46, lo cual tiene un cumplimiento porcentual de 89% en el primer semestre, en este sentido se cumplió la meta en un 112%.

Con estos últimos resultados se dio respuesta al requerimiento de efectividad en el proceso de evaluación del impacto de la capacitación del primer semestre de 2011.



### **3. Conclusiones**

En el estudio de caso para analizar la metodología empleada para evaluar el impacto de la capacitación en la Dirección Nacional de Escuelas, dentro de la No conformidad mayor al Sistema de Gestión de Calidad de la Policía Nacional, se presentan las siguientes conclusiones:

- La metodología establecida por parte la Dirección Nacional de Escuelas, inspirada en los cuatro niveles de evaluación del señor Donald Kirkpatrick para evaluar en términos de eficacia, eficiencia y efectividad las capacitaciones otorgadas al personal de la Policía Nacional, fue implementada en la institución como una alternativa para lograr cumplir el requerimiento del ente certificador del sistema; es importante establecer que está no fue asumida en su totalidad tal como lo establece la metodología “KP” sino fue acomodada a los requerimientos de la organización policial.
- La implementación de la metodología inspirada en los cuatro niveles en la Policía Nacional, permitió hacer un recorrido por las diferentes etapas de la capacitación policial, donde se empleó los recursos e insumos actuales con los que cuenta la Dirección Nacional de Escuelas y su Vicerrectoría de Educación Continua y a Distancia; bajo los lineamientos del proceso certificado en normas técnicas de calidad de educación continua de la Policía Nacional.
- Los resultados de la evaluación del impacto de capacitación en términos de eficacia, eficiencia y efectividad se lograron establecer debido a la integración de los resultados de los diferentes niveles que establece la teoría de los cuatro niveles, con lo cual se logró eliminar la causas de la No Conformidad Mayor en cuanto el impacto de las acciones tomadas; con lo cual se puede decir que esta metodología cumplió el objetivo.

- Es necesario que la presentación de los informes de capacitación, en los cuales se encuentran los resultados de los cuatro niveles de la metodología “KP”, sean mejorados y optimizados, puesto que el análisis debe hacerse con todas las unidades certificadas y en la totalidad de la Policía Nacional, permitiendo hacer un despliegue de la metodología de los cuatro niveles; es más se debe de seguir perfeccionando cada uno de los niveles, realizar la evaluación del evento académico, realizar evaluación del aprendizaje, evaluación a todos los capacitados para medir el impacto y reemplantar los indicadores, especialmente la metas, para que sea un poco más retadoras.
- Si bien la metodología de los cuatro niveles es aplicable a la educación continua de la Policía Nacional, es necesario que se implemente en todas las unidades de policía del país; es decir estén en condiciones de realizar un análisis de los cuatro niveles y de esta forma lograr evaluar en términos de eficiencia, eficacia y efectividad la capacitación otorgada por cada una de las escuelas de cobertura es sus respectivas unidades policiales.

## **Bibliografía**

Dirección Nacional de Escuelas. (2011). *Informe de Evaluación del impacto de la Capacitación “Primer Semestre 2011”*. Bogotá: DINAЕ.

Dirección Nacional de Escuelas. (2011). *Presentación del la Dirección Nacional de Escuelas*. Bogotá: Planeación DINAЕ

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2009). *Gestión de la Calidad en el Sector Público*. Bogotá: Contacto Gráfico Ltda.

Patrickirk. Donald (2006). *Level of Evaluation*. 1-20 Recuperado el 6 de diciembre de 2011. En <http://www.slideshare.net/zhumin/kirkpatrick-4-level-evaluation-model>

Policía Nacional de Colombia. (2007). *La política estratégica educativa “Sistema Educativo Policial”*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (2010). *Manual del Sistema de Gestión Integral*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (2010). *Lineamiento de política 4 Potenciación del conocimiento y formación policial*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (2010). *Proyecto educativo institucional*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (2010). *Plan anual de educación 2011*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional.