**PROCESO GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**PGC\_V01**

**TABLA DE CONTENIDO**

[1. HISTORIAL DE LAS REVISIONES 3](#_Toc133618267)

[2. TERMINOS Y DEFINICIONES 3](#_Toc133618268)

[3. OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCESO 4](#_Toc133618269)

[3.1. OBJETIVO 4](#_Toc133618270)

[3.2. ALCANCE 4](#_Toc133618271)

[4. RESPONSABILIDADES 5](#_Toc133618272)

[5. ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO 7](#_Toc133618273)

[6. HERRAMIENTAS 9](#_Toc133618274)

[6.1. DOCUMENTOS DE SOPORTE 9](#_Toc133618275)

[6.2. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE 10](#_Toc133618276)

[7. DETALLE DEL PROCESO 11](#_Toc133618277)

[7.1. DIAGRAMA DE CONTEXTO DEL PROCESO 11](#_Toc133618278)

[7.2. DIAGRAMA DE PROCESO 12](#_Toc133618279)

[7.3. TABLA DE PROCESO 13](#_Toc133618280)

[7.4. SUB-PROCESO: ELABORAR PLAN DE CAPACITACION 19](#_Toc133618281)

[7.4.1. DIAGRAMA DE SUB-PROCESO 19](#_Toc133618282)

[7.4.2. TABLA DE SUB-PROCESO 20](#_Toc133618283)

[7.5. SUB-PROCESO: EJECUTAR PLAN DE CAPACITACION 23](#_Toc133618284)

[7.5.1. DIAGRAMA DE SUB-PROCESO 23](#_Toc133618285)

[7.5.2. TABLA DE SUB-PROCESO 24](#_Toc133618286)

[7.6. SUB-PROCESO: EVALUACION Y ANALISIS DE RESULTADOS 28](#_Toc133618287)

[7.6.1. DIAGRAMA DE SUB-PROCESO 28](#_Toc133618288)

[7.6.2. TABLA DE SUB-PROCESO 29](#_Toc133618289)

[8. GUÍA DE ADECUACIÓN 31](#_Toc133618290)

[9. MÉTRICAS 31](#_Toc133618291)

[10. ENTRENAMIENTO 32](#_Toc133618292)

[11. EQUIPO RESPONSABLE DEL PROCESO 32](#_Toc133618293)

[12. REFERENCIAS 33](#_Toc133618294)

[13. ANEXOS 33](#_Toc133618295)

# HISTORIAL DE LAS REVISIONES

| Versión | Fecha | Autor | Descripción |
| --- | --- | --- | --- |
| 0.1 | 24/01/2016 | Santiago Guillen | Versión Preliminar |

# TERMINOS Y DEFINICIONES

| Término | Definición |
| --- | --- |
| Plan | Conjunto de actividades a desarrollar para la ejecución de un proyecto, en todas y cada una de sus etapas, durante su ciclo de vida. |
| Proyecto | *Definición de “Proyecto” según metodología del proveedor:*  Toda venta que cumpla uno o más de los siguientes puntos:   1. Monto mayor a US$ 40,000 2. Su ejecución involucra 3 o más áreas operativas 3. Cronogramas de implementación mayores a 4 meses. 4. La implementación dentro o fuera de Lima Metropolitana. |
| Equipo de Trabajo | Conjunto de personas que desarrollan las actividades descritas en el Plan, para la ejecución de un servicio a un cliente sea interno o externo a la organización. |
| Alcance | Definición utilizada para determinar el tamaño o volumen de un proyecto, de acuerdo a sus características en plazo, complejidad, recursos, inversión, etc. |
| Responsabilidad | Agente que se encarga o que sobre él recae una obligación moral de asumir como propio las consecuencias de alguna acción o procedimiento. |
| Rol o Agente Involucrado | Agente que tiene participación, o de alguna forma comprende parte de un procedimiento o actividad. |
| QA | Termino para describir a la unidad de Aseguramiento de Calidad. |
| Instructor | Persona contactada y/o contratada, para el dictado de un curso de capacitación. |

# OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCESO

## OBJETIVO

El propósito de la Formación en la Organización (OT) es desarrollar las habilidades y los conocimientos de las personas para que puedan desempeñar sus roles eficaz y eficientemente.

Para ello es esencial poder identificar y diagnosticar las necesidades de capacitación de las personas o grupos de trabajo, en cada uno de sus proyectos, líneas y divisiones; a fin de que sean atendidas adecuadamente a través del proceso de capacitación. Este proceso prioriza los siguientes objetivos estratégicos:

1. Identificar y diagnosticar las necesidades de capacitación, del personal, de los proyectos, líneas y divisiones.
2. Crear planes de capacitación apropiados para cada necesidad.
3. Ejecutar los planes de capacitación de forma estructurada.
4. Obtener registros de capacitación.
5. Evaluar y analizar los resultados de las capacitaciones, para verificar la efectividad de los planes y cursos.
6. Obtener métricas del desempeño del proceso de capacitación.
7. Mejorar continuamente las estrategias, procesos, formatos y procedimientos.
8. Contar con una biblioteca lógica y/o física.
9. Desarrollar un programa de docentes (internos).

## ALCANCE

En lo concerniente al alcance de las políticas, planes y estrategias son aplicables a toda la organización de Soft Advance.

En el caso específico del dictado de los cursos de capacitación, el alcance del procedimiento de ejecución, es aplicable también a la Entidad y/o Instructor externo que la lleve a cabo.

# RESPONSABILIDADES

| **Rol** | **Responsabilidad** |
| --- | --- |
| Gerente | * Revisar y autorizar los diagnósticos, planes y requerimientos de capacitación. * Revisar y autorizar los Requerimientos, Documentos de Inicio y Actas de Cierre de capacitaciones. |
| Jefe o Líder encargado de proyectos, departamentos o unidades de apoyo | * Identificar y diagnosticar las necesidades de capacitación del proyecto/equipo, así como del personal (individuos). * Elaborar y actualizar los planes de capacitación. * Elaborar los requerimientos de capacitación. * Comunicar al personal el éxito o rechazo de la ejecución de un curso de capacitación. * Realizar los seguimientos oportunos a la ejecución del procedimiento y planes de capacitación. |
| Responsable de Capacitación  de la División de RRHH | * Registrar los diagnósticos y planes de capacitación, así como sus actualizaciones. * Comunicar a las gerencias las realizaciones de las revisiones trimestrales de los planes de capacitación. * Mantener actualizados los registros de capacitación (de habilidades y conocimientos) del personal. * Registrar y tramitar los requerimientos de capacitación. * Contactar a la Entidad y/o Docente que llevará a cabo un curso de capacitación. * Organizar los cursos de capacitación. * Verificar la realización de las encuestas de capacitación, así como su correspondiente registro. * Emitir, entregar, firmar y custodiar los Documentos de Inicio y Cierre de las capacitaciones. * Verificar el cumplimiento de los planes de capacitación. * Mantener al día los Informes de Seguimiento de la Capacitación. * Monitorear la efectividad de la aplicación de las capacitaciones, a través del Informe de Efectividad de la Aplicación de Conocimientos. |
| Personal participante: | * Asistir a los cursos de capacitación que se le invite. * Responder la “Encuesta de Capacitación”. * Remitir a RRHH copia del material de capacitación obtenido (en el caso de capacitaciones externas). * Remitir a RRHH copia de los certificados, diplomas o constancias obtenidas, a fin de actualizar su registro de capacitación. * Revisar las guías de auto aprendizaje proporcionadas por la empresa. * Comunicar a su jefe inmediato sus necesidades de capacitación, siempre que éstas se encuentren alineadas con los objetivos de la empresa, del proyecto o equipo de trabajo en el que labora. |

# ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO

|  |  |
| --- | --- |
| **Entradas** | **Criterios** |
| Registro de Capacitación | * Es custodiado por RRHH, y provisto para la fase de Diagnóstico y Plan de Capacitación. * Es revisado por el Líder, Jefe o Gerente del proyecto para analizar las necesidades de capacitación. |
| Evaluación del Desempeño | * Es custodiado por RRHH, y provisto para la fase de Diagnóstico y Plan de Capacitación. * Es revisado por el Líder, Jefe o Gerente del proyecto para analizar las necesidades de capacitación. |
| Requerimiento de Capacitación  + Anexo 1: Lista de Participantes  + Anexo 2: Especificaciones y Requisitos Técnicos de la Capacitación | * Son los medios para solicitar la ejecución de un curso de capacitación identificado y planificado en el formulario FCAP-003-Diagnóstico y Plan de Capacitación. * Son aprobados por el Gerente de Línea y/o División. * Son recepcionados por RRHH para su trámite respectivo. * Son custodiados por RRHH. |
| Confirmación de Inicio de Capacitación | * Es el medio oficial para dar inicio a un curso de capacitación organizado por RRHH, de acuerdo al requerimiento del solicitante. * Es aprobado por el Gerente de Línea y/o División, y por la Gerencia de RRHH. * Es custodiado por RRHH. |
| Lista de Asistencia  Encuesta de Capacitación | * Son los medios para validar la ejecución y desarrollo de un curso de capacitación; así como recoger los resultados del mismo. * Son custodiados por RRHH. |
| **Salidas** | **Criterios** |
| Diagnóstico y Plan de Capacitación | * Describe las necesidades de capacitación identificadas. * Declara la planificación de los cursos de capacitación que suplirán las necesidades y/o oportunidades identificadas. * Es elaborado por el Líder, Jefe o Gerente del proyecto. * Es aprobado por el Gerente de Línea y/o División, y por la Gerencia de RRHH. * Es custodiado por RRHH. |
| Confirmación de Inicio de Capacitación | * Es elaborado por RRHH, para describir el marco total bajo el cual se desarrollará un curso de capacitación, a fin de que sea aprobado para su inicio oficial. * Es aprobado por el Gerente de Línea y/o División, y por la Gerencia de RRHH. * Es custodiado por RRHH. |
| Convenio Privado de Permanencia | * Es elaborado por RRHH, siempre que se requiera la firma del mismo, según política de capacitación y la escala de inversión. * Es aprobado por el Gerente de Línea y/o División, y por la Gerencia de RRHH. * Es custodiado por RRHH. |
| Acta de Cierre de la Capacitación | * Es elaborado por RRHH, para evidenciar los resultados del desarrollo de un curso de capacitación. * Es aprobado por el Gerente de Línea y/o División, y por la Gerencia de RRHH. * Es custodiado por RRHH. |
| Informe de Efectividad de la Capacitación | * Luego de terminado un curso de capacitación, se espera 3 meses para realizar la evaluación de efectividad. * Esta evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del personal capacitado, conjuntamente con el evaluado. * Es firmado por ambas personas. * Es remitido a RRHH, para su registro y custodia. |
| Informe de Seguimiento de Capacitación | * Recoge la informe de seguimiento de todos los cursos de capacitación requeridos realizados, por realizar, y rechazados, así como el cumplimiento del plan, más las desviaciones al presupuesto que pudieran existir. * Es revisado en cualquier momento por el Líder, Jefe o Gerente del Proyecto, de Línea, División y/o Gerencia General. * Es elaborado y custodiado por RRHH. |
| Base de Datos de Capacitación (Planes, Requerimientos, Participantes)  Base de Datos de Encuestas y Asistencia (Análisis y Resultados)  Base de Datos de Efectividad de la Aplicación de Conocimientos  Registros de Biblioteca  Registro de Oportunidades de Mejora de Capacitación | * Son los repositorios de la información y gestión del proceso general de capacitación. * Son registrados y custodiados por RRHH. |

# HERRAMIENTAS

## DOCUMENTOS DE SOPORTE

Formularios e Instructivos del Procedimiento de Capacitación.

Los formatos y/o documentos contemplados a lo largo de las fases y procedimiento de capacitación son los siguientes:

* 1. Registro de Capacitación
  2. Evaluación del Desempeño
  3. Diagnóstico y Plan de Capacitación
  4. Requerimiento de Capacitación

1. Anexo 1: Lista de Participantes
2. Anexo 2: Especificaciones y Requisitos Técnicos de la Capacitación
   1. Confirmación de Inicio de Capacitación
   2. Lista de Asistencia
   3. Encuesta de Capacitación
   4. Acta de Cierre de la Capacitación
   5. Informe de Seguimiento de Capacitaciones
   6. Informe de Efectividad de la Capacitación
   7. Instructivo para el Desarrollo de Capacitaciones
   8. Guía de Diseño del Curso de Capacitación
   9. Modelo de Syllabus.
3. Anexo 1: Modelo de Syllabus –Tríptico de Invitación
   1. Convenio Privado de Permanencia

**Repositorios de los procesos y procedimientos de Capacitación:**

Los repositorios donde se registrará y guardará la información proveniente de los procesos y procedimientos de capacitación son los siguientes:

* Base de Datos de Capacitación (Planes, Requerimientos, Participantes)
* Base de Datos de Encuestas y Asistencia (Estadísticas y Resultados)
* Base de Datos de Efectividad de la Aplicación de Conocimientos
* Registros de Biblioteca
* Registro de Oportunidades de Mejora de Capacitación

## HERRAMIENTAS DE SOFTWARE

* MS Office: Word
* MS Office: Excel
* MS Office: Outlook
* Repositorio: Google Drive

# DETALLE DEL PROCESO

## DIAGRAMA DE CONTEXTO DEL PROCESO



## DIAGRAMA DE PROCESO



## TABLA DE PROCESO

| **Descripción de la tarea** | **Entrada** | **Documentos de soporte** | **Salida** | **Responsable** | **Rol involucrado** | **Explicación adicional** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Hacer Diagnóstico de Capacitación. | * Detección de Necesidades de Capacitación * Evaluación del Desempeño | * Plantilla: Detección de Necesidades de Capacitación * Plantilla: Evaluación del Desempeño * Plantilla: Proceso General de Capacitación | * Ninguna. | * Jefe del Proyecto | * División de RRHH * Jefe de cada Equipo * Personal de equipo de trabajo. | 1. RRHH provee a las gerencias de línea y/o división y a sus proyectos, los registros de capacitación del personal a su cargo debidamente actualizado, así como la evaluación de desempeño que se encuentre vigente, a fin de proceder a la elaboración del diagnóstico de capacitación. 2. Las gerencias de línea y/o división, deberán colocar en la primera sección de la hoja de diagnóstico, los objetivos estratégicos bajo los cuales deberá definirse el diagnóstico, para luego remitir dicho formulario a cada uno de los líderes de cada proyecto. 3. Los líderes de cada proyecto deberán revisar y evaluar los documentos provistos por RRHH, para identificar las habilidades y/o deficiencias técnicas del personal a su cargo, así como el aspecto actitudinal (valores, ética, disciplina, compromiso, etc.) de cada empleado. |
| 1. Identificar y definir necesidades de capacitación | * Detección de Necesidades de Capacitación * Evaluación del Desempeño * Proceso General de Capacitación | * Plantilla: Detección de Necesidades de Capacitación * Plantilla: Evaluación del Desempeño * Plantilla: Proceso General de Capacitación | * Proceso General de Capacitación | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | * División de RRHH * Gerentes de Línea y/o División * Personal de cada proyecto o equipo de trabajo. | 1. En esta etapa, luego de haber revisado en estado de conocimientos y actitudes del personal, más los objetivos estratégicos a alcanzar durante el período anual vigente, el líder responsable deberá declarar cuales son las necesidades identificadas, en la sección 2 del formulario de Diagnóstico. 2. Se declararan las necesidades a ser atendidas en relación al objetivo estratégico que apunta, y en relación a la prioridad de atención que ésta tenga, además de especificar los cursos de capacitación que suplen cada necesidad en una primera instancia, con esta actividad se concluye la etapa de diagnóstico. |
| 1. Elaborar Plan de Capacitación | * Proceso General de Capacitación | * Proceso General de Capacitación | * Plan Táctico de Formación en la Organización | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | * Gerentes de Línea y/o División * División de RRHH | Una vez determinadas las necesidades de capacitación y los cursos mediante los cuales serán atendidos, según etapa de diagnostico, se colocarán en la hoja2: Plan de Capacitación, los cursos declarados en orden de prioridad y/o mes de programación, con todos los detalles adicionales requeridos, tales como número de personas que participarán de cada curso, forma (externa, interna), tipo (técnica, gestión, etc.), costo aproximado y/o presupuestado, entre otros; además de señalar cuales serán los indicadores de efectividad de dichos cursos. |
| 1. Ejecutar Plan de Capacitación | * Plan Táctico de Formación en la Organización * Requerimiento de Capacitación | * Plantilla: Registro de Participantes * Instructivo para el Desarrollo de Capacitaciones * Guía de Diseño del Curso de Capacitación * Modelo de Syllabus | * Confirmación de Inicio de Capacitación * Convenio Privado de Permanencia (en caso se requiera) * Lista de Asistencia * Encuesta de Capacitación * Acta de Cierre de la Capacitación * Informe de Seguimiento de Capacitación * Informe de Efectividad de la Capacitación | * División de RRHH | * Personal Participante * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Gerentes de Línea y/o División | * 1. Mediante esta actividad se procede a ejecutar el Plan de Capacitación, según la programación descrita en el mismo y/o según requerimiento solicitado por parte de los líderes de proyecto, aún cuando un curso no se encuentre descrito en el Plan original, este requerimiento viaja con la aprobación del Gerente de Línea/División, para su correspondiente trámite y organización por parte de RRHH.   2. En esta etapa se describe el número de participantes de un curso, el tipo de capacitación que se requiere, presupuesto o inversión estimada, motivo de la capacitación, entre otros y se procede a contratar al instructor que dictará el curso, así como los demás elementos de infraestructura.   3. Durante el período del curso, se obtendrá datos de la asistencia de los participantes, así como sus opiniones respecto al desarrollo del mismo. Con esta información se procede a cerrar el curso mediante Acta de Cierre, mencionando los resultados del mismo, en comparación con los indicadores de efectividad descritos en el Plan, siempre que éste curso haya estado inscrito en el mismo y/o se hayan propuesto indicadores al momento de remitir el requerimiento aprobado.   4. Luego de 3 meses, se procede a evaluar al personal que ha sido capacitado, a fin de identificar los resultados en la mejora laboral, y con ello re-evaluar el costo-beneficio de la capacitación. |
| 1. Registrar información de los cursos de Capacitación | * Plan Táctico de Formación en la Organización * Requerimientos de Capacitación * Confirmación de Inicio de Capacitación * Lista de Asistencia * Encuesta de Capacitación * Acta de Cierre de la Capacitación * Informe de Efectividad de la Capacitación | * Base de Datos de Capacitación (registro de planes, requerimientos, participantes, y trámites de los cursos). * Base de Datos de Encuestas y Asistencia (respuestas y participación los capacitados). * Base de Datos de Efectividad de la Aplicación de Conocimientos * Base de Datos de Registros de Biblioteca * Base de Datos de Registro de Oportunidades de Mejora de Capacitación | * Registros de Capacitación (cursos, planes, resultados, etc.) | * División de RRHH | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Personal participante | * 1. Esta tarea se realiza activamente durante todo el proceso de capacitación en sus diversas instancias, desde el inicio de la etapa de planificación, hasta la obtención de oportunidades de mejora de todo el ciclo.   2. Se registran todos los trámites y datos de los cursos de capacitación realizados, a fin de obtener la información que permita evaluar y analizar los resultados de los cursos de capacitación, así como el estado general de los planes en comparación contra lo ejecutado, y otros aspectos relevantes tales como la efectividad de los cursos y efectividad de la aplicación de los conocimientos adquiridos. |
| 1. Evaluación y Análisis de Resultados | * Base de Datos de Capacitación * Base de Datos de Encuestas y Asistencias * Base de Datos de Efectividad de la Aplicación de Conocimientos | * Acta de Cierre de la Capacitación * Informe de Efectividad de la Capacitación * Fichas de Definición de Métricas de Capacitación | * Informe de Seguimiento de Capacitación (que incluye las mediciones del proceso de Capacitación). * Oportunidades de Mejora | * División de RRHH | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | 1. Esta actividad se realiza como mínimo una vez al mes (cierre de mes), para revisar y analizar los resultados y efectividad de los cursos de capacitación que hayan sido ejecutados hasta el corte de la revisión. 2. El propósito es conocer cuan efectivos ha sido los cursos respecto a los objetivos establecidos en la fase de planificación, cuan efectivos son respecto a la aplicación de los conocimientos en el desempeño laboral, y poder determinar el costo beneficio de la inversión en capacitación. 3. También se identifican oportunidades para mejorar uno o más aspectos del proceso (los formularios, las BD, alguna de actividades, etc.) |
| 1. Oportunidades de Mejora | * Evaluación y análisis de resultados * Proceso de Capacitación. | * Todos los formularios y bases de datos del proceso. | * Registro de Oportunidades de Mejora de Capacitación | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * División de RRHH | * Gerente de División o de Área * Aseguramiento de Calidad CMMI (SWF) | Luego de evaluar y analizar los resultados de la ejecución de los cursos, analizar las mediciones, y evaluar aspectos relevantes de todo el proceso, de encontrar aspectos a ser modificaos o mejorados para beneficio del mismo proceso, éstos serán declarados en el Registro de Oportunidades de Mejora para su trámite correspondiente con QA.  QA indicará si dichas oportunidades serán aplicadas finalmente al proceso para su actualización. |

## SUB-PROCESO: ELABORAR PLAN DE CAPACITACION

### DIAGRAMA DE SUB-PROCESO



### TABLA DE SUB-PROCESO

La siguiente tabla detalla las tareas y productos de trabajo del sub-proceso de Elaborar Plan de Capacitación:

| **Descripción de la tarea** | **Entrada** | **Documentos de soporte** | **Salida** | **Responsable** | **Rol involucrado** | **Explicación adicional** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Revisar Plan de Capacitación | * Política de revisión del Plan de Capacitación:   - Anual (PPTO.)  - Trimestral  - Extemporánea | * Política de Capacitación * Diagnóstico y Plan de Capacitación (El plan vigente, en el caso de las revisiones trimestrales y/o extemporáneas). | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (Plan actualizado, el caso de las revisiones trimestrales y/o extemporáneas). | * División de RRHH * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | * Gerentes de Línea y/o División * División de RRHH | De acuerdo a la política de capacitación, RRHH cursará avisos informativos a los Gerentes de cada Línea y/o División, anunciando que corresponde hacer la revisión del Plan, en relación al período de revisión que corresponda: Anual o Trimestral.  La política de capacitación, establece que se harán como mínimo 4 revisiones trimestrales al Plan de Capacitación, y que es obligatorio elaborar el Primer Plan en el mismo período en el que la empresa elabora el Plan Estratégico para el año siguiente, a fin de que las necesidades de capacitación, se encuentren correctamente presupuestadas.  También es posible hacer revisiones extemporáneas al Plan, cuando por necesidad de cada Proyecto, Línea y/o División, se requiera. | |
| 1. Declarar Objetivos Estratégicos | * Plan Estratégico de la Línea y/o División | * Plan Estratégico, (sección: Objetivos). | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (hoja 1, sección 1: Objetivos Estratégicos) | * Gerentes de Línea y/o División | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | Es responsabilidad del Gerente de Línea y/o División colocar en la primera sección del formulario de Diagnóstico, aquellos objetivos estratégicos de la Línea y/o División sobre los cuales deberá basarse la identificación de necesidades y planificación de cursos de capacitación, con sus respectivos marcos presupuestales.  Completada esta tarea, el formulario de Diagnóstico y Plan, deberá ser remitido a los Líderes de cada Proyecto, para la continuación de actividades de diagnóstico. | |
| 1. Identificar Necesidades | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (hoja 1, sección 1: Objetivos Estratégicos) | * Registro de Capacitación * Evaluación del Desempeño | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (hoja 1, sección 2: Identificación de Necesidades de Entrenamiento) | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | * Gerentes de Línea y/o División | Los Líderes de Proyecto haciendo uso de los documentos de soporte, y en base a los objetivos estratégicos, procederán a completar el formulario de Diagnóstico, en la sección 2 del documento, para declarar las necesidades de entrenamiento identificadas. | |
| 1. Planificar Cursos y establecer indicadores de efectividad | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (hoja 1, sección 2: Identificación de Necesidades de Entrenamiento) | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (hoja 1, sección 2: Identificación de Necesidades de Entrenamiento) | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (hoja 2, secciones 1 y 2). | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | * Gerentes de Línea y/o División | Completada la etapa de diagnóstico, se procederá a planificar los cursos de capacitación, en la segunda hoja del formulario de Diagnóstico y Plan, a fin de programar los cursos que deberán ser dictados a lo largo del año y/o período de revisión, especificando cada uno de los campos solicitados, así como los indicadores con los cuales se medirán si las capacitaciones han sido efectivas, o no. | |
| 1. Aprobar Plan de Capacitación | * Diagnóstico y Plan de Capacitación | * Plan Estratégico | * Diagnóstico y Plan de Capacitación aprobado. | * Gerentes de Línea y/o División * División de RRHH | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | El plan completado, será remitido al Gerente de Línea y/o División para su correspondiente verificación y aprobación.  Si el Gerente de Línea y/o División no está de acuerdo con el plan, deberá devolverlo al Líder del Proyecto, junto con sus observaciones, para la modificación de uno o más aspectos del plan según corresponda.  Una vez corregido, deberá ser revisado nuevamente hasta que se le de por aprobado por parte de la Gerencia de Línea y/o División, para luego ser remitido a la División de RRHH, para su correspondiente firma y registro. | |
| 1. Registrar Plan de Capacitación | * Diagnóstico y Plan de Capacitación aprobado. | * Ninguno. | * Registro de Plan en Base de Datos de Capacitación | * División de RRHH | * Gerentes de Línea y/o División | El plan de capacitación aprobado por ambas partes, será custodiado por RRHH y deberá ser registrado en la Base de Datos de Capacitación, para las revisiones y comparaciones contra la ejecución de cursos futuras. | |

## SUB-PROCESO: EJECUTAR PLAN DE CAPACITACION

### DIAGRAMA DE SUB-PROCESO



### TABLA DE SUB-PROCESO

La siguiente tabla detalla las tareas y productos de trabajo del sub-proceso de Ejecutar Plan de Capacitación:

| **Descripción de la tarea** | **Entrada** | **Documentos de soporte** | **Salida** | **Responsable** | **Rol involucrado** | **Explicación adicional** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Elaborar y remitir Requerimiento de Capacitación | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (Hoja 2: Plan) | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (Hoja 2: Plan) | * Requerimiento de Capacitación * Lista de Participantes * Especificaciones y Requisitos Técnicos de la Capacitación | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | * Gerentes de Línea y/o División * División de RRHH | El Líder, Jefe, Gerente del Proyecto, deberá completar el formulario de Requerimiento y sus anexos, toda vez que necesite se ejecute un curso de capacitación, se encuentre éste planificado o no.  Una vez completado, será remitido a Gerente de Línea y/o División, para su correspondiente aprobación y/o rechazo.  Si es rechazado, dependiendo del motivo de rechazo, éste requerimiento podrá ser apelado nuevamente para su aprobación; caso contrario, es responsabilidad del solicitante, comunicar a los posibles participantes, que el curso requerido no se dará. | |
| 1. Aprobar Requerimiento | * Requerimiento de Capacitación | * Diagnóstico y Plan de Capacitación (Hoja 2: Plan) | * Requerimiento de Capacitación Aprobado | * Gerentes de Línea y/o División | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * División de RRHH | El Gerente de Línea y/o División tiene la responsabilidad de aprobar y/o rechazar un requerimiento de capacitación.  Si es aprobado, deberá remitirlo directamente a RRHH para su tramitación.  Si lo rechaza, deberá remitirlo al solicitante indicando el motivo por el cual es rechazado. Si éste es apelado por el solicitante, deberá nuevamente evaluar su decisión. | |
| 1. Tramitar Curso de Capacitación | * Recepción de Requerimiento de Capacitación Aprobado, más anexos, (Lista y Especificac.). | * Lista de Participantes * Especificaciones y Requisitos Técnicos de la Capacitación * Diagnóstico y Plan de Capacitación (Hoja 2: Plan). * Instructivo para el Desarrollo de Capacitaciones * Guía de Diseño del Curso de Capacitación * Modelo de Syllabus | * Organización del Curso de Capacitación * Contratación del Instructor * Elaboración de Syllabus * Elaboración y trámite del documento Confirmación de Inicio de la Capacitación * Convenio Privado de Permanencia (solo para capacitaciones individuales, mayores a US$ 999.00) | * División de RRHH | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Personal participante | RRHH contando con el Requerimiento aprobado por el Gerente de Línea y/o División, procederá a registrar la información del requerimiento y sus anexos, en la BD de Capacitación, procederá a tramitar la contratación del Instructor, y a organizar todos los aspectos necesarios para el inicio del curso de capacitación (infraestructura, materiales, etc.)  RRHH una vez contactado y/o contratado al Instructor, deberá entregarle los Instructivos de Capacitación, a fin de que se asegure cubrir los aspectos mínimos necesarios establecidos por la empresa para el desarrollo de capacitaciones, dependiendo del tipo de capacitación (si es una capacitación menor, no será necesario entregar dichos instructivos).  Una vez concretados los aspectos antes mencionados, RRHH procederá a elaborar y emitir el documento de Confirmación de Inicio de Curso, para especificar el marco referencial en el que se desenvolverá la capacitación.  Se procederá en el caso de las capacitaciones individuales que sean iguales o superiores a US$ 999.00, a la firma del Convenio de Permanencia entre la empresa y el personal, de acuerdo a escala señalada en la política de capitación de la empresa. | |
| 1. Iniciar Curso de Capacitación | * Documento Confirmación de Inicio de la Capacitación emitido | * Instructivo para el Desarrollo de Capacitaciones * Guía de Diseño del Curso de Capacitación * Modelo de Syllabus | * Aprobación y firma del documento Confirmación de Inicio de la Capacitación * Reparto de Syllabus (invitación) al personal participante | * División de RRHH * Instructor de Capacitación | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Personal participante | Con la Confirmación de Inicio de Curso aprobada, RRHH en coordinación con el Instructor, podrá dar completamente aprobado el dictado del curso solicitado y procederá a remitir las invitaciones (syllabus) a los participantes, sea por correo electrónico y/o en medio impreso. | |
| 1. Cerrar Curso de Capacitación | * Término del Curso de Capacitación * Lista de Asistencia * Encuestas de Capacitación | * Documento Confirmación de Inicio de la Capacitación aprobado * BD de Encuestas y Asistencia | * Emisión del Acta de Cierre de la Capacitación * Entrega de Certificaciones * Trámite de Pago a Proveedor | * División de RRHH * Instructor de Capacitación | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Personal participante | Durante el período de dictado del curso, el Instructor será responsable de tomar la asistencia de los participantes, así como repartir y recolectar la Encuesta de Capacitación el último día de clases, documentos que entregará a RRHH al término del curso. De igual manera, es responsable de entregar el resultado de las calificaciones que haya tomado, según características del curso.  RRHH recogerá de parte del Instructor sus opiniones y comentarios respecto al curso desarrollado, y guardará los registros en las BD correspondientes, a fin de emitir el Acta de Cierre. | |
| 1. Evaluar resultados del curso de capacitación | * Acta de Cierre de la Capacitación emitida | * Encuesta de Capacitación * Feedback del Instructor | * Acta de Cierre de la Capacitación aprobada/firmada * Registro de Información en BD | * Gerente de División o de Área * División de RRHH | * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Instructor de Capacitación | Una vez concluido un curso de capacitación, RRHH deberá emitir el Acta de Cierre del curso, declarando los resultados obtenidos en comparación con los objetivos e indicadores de efectividad que se hayan estipulado.  Este documento será remitido a las Gerencias de Línea y/o División según corresponda, para su revisión y aprobación.  El documento aprobado será custodiado por RRHH. | |

## SUB-PROCESO: EVALUACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

### DIAGRAMA DE SUB-PROCESO



### TABLA DE SUB-PROCESO

La siguiente tabla detalla las tareas y productos de trabajo del sub-proceso de Evaluación y Análisis de Resultados:

| **Descripción de la tarea** | **Entrada** | **Documentos de soporte** | **Salida** | **Responsable** | **Rol involucrado** | **Explicación adicional** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Revisar información de las Bases de Datos y Mediciones | * Período: Fin de mes. * Bases de Datos del proceso de capacitación | * Bases de Datos del proceso de capacitación * Fichas de Métricas del Proceso | * Bases de Datos y fórmulas de medición revisadas. | * División de RRHH. | * Ninguno. | RRHH una vez por mes, revisa que toda la información registrada en las Bases de Datos, correspondiente a los cursos ejecutados, esté correcta y no presente errores, a fin de que obtener las mediciones que permitan verificar el desempeño del plan de capacitación.  Se revisan de ser necesario, las fichas de mediciones de capacitación, a fin de verificar las fórmulas para la obtención del estado del proceso. | |
| 1. Elaborar Informe de Seguimiento de Capacitación | * Período: Fin de mes. * Bases de Datos y fórmulas de medición revisadas. | * Bases de Datos del proceso de capacitación * Fichas de Métricas del Proceso | * Informe de Seguimiento de Capacitación | * División de RRHH. | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | Es responsabilidad de RRHH elaborar cada fin de mes, el Informe de Seguimiento de Capacitación en el que se revisan las métricas del proceso, con el fin de revisar el estado o situación del plan de capacitación y de la ejecución de los cursos hasta el corte de revisión. | |
| 1. Remitir a las Gerencias de Línea/División | * Período: Fin de mes. * Informe de Seguimiento de Capacitación | * Bases de Datos del proceso de capacitación * Fichas de Métricas del Proceso | * Informe de Seguimiento de Capacitación | * División de RRHH. | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | El informe de seguimiento elaborado, es remitido por RRHH cada fin de mes a los Gerentes de Línea y/o División, para su correspondiente revisión. | |
| 1. Registrar en BD de Oportunidades de Mejora | * Revisión del Informe de Seguimiento de Capacitación | * Bases de Datos del proceso de capacitación * Formularios del proceso de capacitación | * Registro de Oportunidades de Mejora | * División de RRHH. | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. | Si durante la revisión del Informe de Seguimiento o el curso del proceso de capacitación, surgiera una oportunidad de mejora, respecto a las etapas, formularios, BD, etc., que permitan agilizar o corregir algún aspecto del mismo, éstas deberán ser declaradas en la Base de Datos de Oportunidades de Mejora, para que sean tramitadas e implementadas por Aseguramiento de Calidad. | |
| 1. Comunicar a Aseguramiento de Calidad | * Registro de Oportunidades de Mejora | * Bases de Datos del proceso de capacitación * Formularios del proceso de capacitación * Fichas de Métricas del Proceso | * Trámite de Oportunidades de Mejora | * División de RRHH. | * Gerentes de Línea y/o División * Líder, Jefe, Gerente del Proyecto. * Aseguramiento de QA. | Las oportunidades de mejora, que hayan sido identificadas, deberán ser remitidas a la unidad de Aseguramiento de de Calidad (QA), para su trámite correspondiente, a fin de que sean implementadas o no. | |

# GUÍA DE ADECUACIÓN

Se ha elaborado una Guía de Adecuación en base al presente proceso, a fin de atender las capacitaciones denominadas **”menores”**, las mismas que tienen las siguientes características:

1. Son seminarios, talleres y/o charlas de capacitación de máximo 2 días de duración.
2. Son cursos de capacitación dedicada a los usuarios de un sistema elaborado por la empresa.
3. Exámenes de Certificación (PMP, MSCA, ITIL, etc.)

# MÉTRICAS

El comportamiento del proceso será medido a través de las siguientes mediciones:

1. **Cumplimiento del Plan de Capacitación**

Esta medición sirve para identificar el grado de cumplimiento del plan de capacitación, respecto al total de cursos ejecutados hasta el corte de la revisión que se efectué. La representación gráfica y fórmula de obtención se detallan en la ficha:

* Métrica - Cumplimiento del Plan de Capacitación

1. **Situación del Presupuesto de Capacitación**

Esta medición indica el importe total (S/. – US$) invertido en los cursos de capacitación ejecutados hasta la fecha de corte de la revisión, respecto al presupuesto y plan de capacitación. La representación gráfica y fórmula de obtención se detallan en la ficha:

* Métrica – Situación del Presupuesto de Capacitación

1. **Número de Personas Capacitadas**

Esta medición indica el número total de personas que van siendo capacitadas, hasta la fecha de corte de la revisión efectuada, y en comparación contra el número de personas programadas según Plan de Capacitación. La representación gráfica y fórmula de obtención se detallan en la ficha:

* Métrica - Número de Personas Capacitadas

1. **Efectividad de las Capacitaciones**

Esta métrica muestra la calificación otorgada, al total de los cursos ejecutados hasta la fecha de revisión, calificación que deberá ser comparada contra la escala definida, de modo que se tomen las medidas correctivas necesarias, cuando la calificación NO esté dentro de los estándares normales. La representación gráfica y fórmula de obtención se detallan en la ficha:

* Métrica - Efectividad de las Capacitaciones

1. **Efectividad de la Aplicación de Conocimientos**

Similar a la métrica anterior, esta medición muestra la calificación otorgada, al personal que ha sido capacitado con tres meses de anterioridad, para evidenciar el grado de aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo; de esta forma será posible evaluar el costo-beneficio de la capacitación, o retorno de la inversión. La representación gráfica y fórmula de obtención se detallan en la ficha:

* Métrica - Efectividad de la Aplicación de Conocimientos

# ENTRENAMIENTO

El presente proceso cuenta con el siguiente material de entrenamiento:

* Anexo 1\_Inducción del Proceso de Capacitación.ppt
* Anexo 2\_Políticas de Capacitación.ppt
* Anexo 3\_Guía de Adecuación para Despliegues

# EQUIPO RESPONSABLE DEL PROCESO

| **Rol** | **Nombre** | **Cargo** | **División** |
| --- | --- | --- | --- |
| Gestor de Capacitación | Margarita Noriega | Encargado de Capacitación y Desarrollo | Recursos Humanos. |

# REFERENCIAS

No hay impacto.

# ANEXOS

* Flujo del Procedimiento de Capacitación