



Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

---

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC)  
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CECADES)**

**INFORME CCD-001-2012**

**Anteproyecto para el diseño e implementación de un  
"Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación  
en las instituciones cubiertas por el RSC" (MEVIC)**

1

**Carranza, Karla  
Delgado, Alberto  
Sánchez, Ana Lúgía  
Sánchez, Ileana  
Vargas, Nuria**

**Dirección: Lic. José Alberto Rodríguez  
19 de enero 2012**





Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

## **Anteproyecto para el diseño e implementación de un "MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL RSC" (MEVIC)**

### **CAPITULO 1: PRESENTACIÓN**

#### **1.1) JUSTIFICACIÓN**

Para comprender en toda su amplitud la necesidad de diseñar y desarrollar un MEVIC, conviene visualizar tres momentos diferentes desde la perspectiva del Régimen de Servicio Civil (RSC) con relación a dicho tema: el pasado, el presente y el futuro.

##### **1.1.1) El Pasado.**

El RSC se ha caracterizado por capacitar al personal prestatario de los servicios al Estado costarricense, es así que el año 1945 marca el comienzo de un camino abierto a las demandas de los tiempos, cuando se establece que:

*"Toda persona que realice estudios por cuenta del Estado, o de entidades extranjeras que hayan concedido o concedan becas con autorización del Gobierno de la República, estará obligada a ejercer en el país la profesión u oficio que adquiriera, y a prestarle al Gobierno sus servicios hasta por cuatro años y con el sueldo de ley, en las instituciones y localidades del país que tenga a bien designarle la respectiva Secretaría de Estado"* (Decreto No. 27 del 21/11/1945).

En 1953, con la aprobación del Estatuto de Servicio Civil, en el capítulo sobre los derechos y deberes, se declara que los funcionarios públicos, *"Podrán gozar de licencia para asistir a cursos de estudio..."* (Ley No. 1581, cap. VII, art. 37, inciso d).

Un año y siete meses después de entrar en vigencia el Estatuto de Servicio Civil,, se aprobó el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, donde se indica que *"cada Ministro podrá conceder licencia para que los servidores regulares asistan a cursos de estudio o adiestramiento, en instituciones educacionales existentes en el*





Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

---

*país...previa consulta con el Departamento de Entrenamiento de la Dirección General” (Decreto No. 21, cap. VII, art. 37).*

En ese contexto, le correspondió al Departamento de Entrenamiento de la Dirección General, impulsar la formación educativa de funcionarios con el fin de que asumieran mayores responsabilidades en lo laboral (Decreto No. 21, cap. II, art. 4º, inciso b).

Con el tiempo se aprueban otras leyes como la Ley de Licencias para Adiestramiento de Servidores Públicos que estipula que para la adjudicación de becas y otras facilidades, se deberán tomar en cuenta las necesidades de la Administración Pública y además, establece la obligación del beneficiario de impartir los conocimientos adquiridos, mediante el trabajo práctico y la enseñanza teórica, a otros servidores públicos (Ley No. 3009, 16/7/1972).

Doce años después, se crea el Reglamento de Adiestramiento de Personal para los Ministerios e Instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil, mediante Decreto Ejecutivo No. 15302-MP del 12/3/1984.

3

En el año de 1996, el Plan Nacional de Desarrollo contempla la necesidad de echar andar un programa nacional de capacitación y formación, como parte de la gestión innovadora de los recursos humanos de la Administración Pública.

Entonces, con Decreto Ejecutivo No. 25383-MP de 1996, se crea el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) el cual tiene, entre sus atribuciones: “c) *Asesorar en capacitación y desarrollo de recursos humanos a las instituciones del Sector Público...*”

*“El CECADES será un órgano propulsor de las políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de los funcionarios del Sector Público, así como promotor del desarrollo humano integral y permanente como medio para la prestación de un servicio sustentado en el conocimiento técnico, la capacidad profesional y las características actitudinales que comprometen el sentido de responsabilidad pública y ética de cada individuo y cada grupo de trabajo”. (artículo 2º, Decreto Ejecutivo No. 25383-MP de 1996).*

En el año de mil novecientos noventa y ocho, se aprueba el “*Reglamento del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil*”, que en lo





Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

sucesivo se conocerá como SUCADES, el cual establece que las Unidades de Capacitación que integran el SUCADES serán responsables de (El subrayado no es del original):

*“c) Planificar, organizar, controlar y evaluar la ejecución de las acciones capacitadoras que se lleven a cabo en la institución, apoyándose en la colaboración que puedan brindar las instancias normativas en la materia”.*  
(Decreto Ejecutivo No. 26786-MP).

### 1.1.2. El Presente:

En el apartado anterior se mostró como se han aprobado diversas normativas cuyo objetivo es capacitar al personal de la Administración Pública, no obstante, tanto las normas como instrumentos desarrollados no contemplan una evaluación de la capacitación recibida.

El CECADES, en el 2010, realizó un diagnóstico sobre las Unidades de Capacitación, donde se determinó en los últimos cuatro años, el presupuesto destinado a la capacitación se sitúa entre el 0,18% y el 0,22%. En dicho análisis se determinó que el Consejo de Transporte Público es quien destina un mayor monto a capacitación, con un presupuesto por funcionario entre ₡150.000 y ₡184.414,41, mientras que el Ministerio de Cultura y Juventud ocupa la posición número 33, con un presupuesto asignado para capacitación por funcionario entre ₡1.117,65 y ₡1.379,31.

Las cifras anteriores hacen suponer que la capacitación tiene sonido pero no significado, pues la capacitación carece de un contexto donde los jefes, los directores, los jefes, el personal y quienes son responsables de la gestión de los recursos humanos, valoren el desarrollo del personal como base de la búsqueda del buen desempeño del funcionario en la organización y actúen en consecuencia con la respectiva asignación de recursos económicos.

### 1.1.3. El Futuro:

El contexto mundial, es una nueva dimensión a tomar en cuenta en la capacitación, pues el fenómeno de la globalización hace que se redefinan los escenarios, con lo que las organizaciones se ven desafiadas a enfrentar nuevos retos.



Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

*"En consideración a lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario 'Una Nueva Gestión Pública para América Latina', en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI...La adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas iberoamericanas posicionarse favorablemente proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir" (Preamble de la Carta Iberoamericana, 2008).*

Ese sentir y orientación se retoma a nivel nacional en el Decreto Ejecutivo No. 35865-MP del 2/3/2010, donde se establece que a la Gestión del Desarrollo

*"...le compete...las funciones de planificación del rendimiento (pautas y estándares de rendimiento alineados con estrategia y objetivos organizativos), seguimiento activo del rendimiento, evaluación del rendimiento, retroalimentación al colaborador, lo que implica planes de mejora del rendimiento.*

No obstante, el actual subsistema no cuenta con un instrumento que le permita medir el impacto de la capacitación en los procesos de trabajo, de manera que identifique debilidades que deben ser corregidas, por lo que el CECADES, desde su perspectiva institucional, se aboca a cumplir con lo que señala el punto 6 del oficio DG- 361-2010, del 21/6/2010: *"Diseño e implementación de un Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en las instituciones cubiertas por el RSC.*

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El desarrollo y la permanencia de las organizaciones depende cada vez más de la coordinación e integración de muchos factores; pero dentro de los requerimientos básicos para lograr y mantener resultados exitosos sostenibles, resulta imprescindible contar con un equipo humano dotado de las competencias necesarias para ejecutar de manera efectiva su trabajo y contribuir así al mejor desempeño de la organización.





Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

La capacitación como proceso de la Gestión del Talento Humano, implica planificación, ejecución y evaluación; concretamente, la medición del impacto de la capacitación, en la mayoría de instituciones comprendidas dentro del SUCADES, no ha sido posible, en virtud de que no se cuentan con instrumentos o modelos que permitan evaluar la incidencia de las acciones formativas, a fin de determinar si los programas de capacitación han logrado sus objetivos, de puntualizar las debilidades y fortalezas de los mismos, de cuantificar el retorno de la inversión, de constatar los beneficios a nivel institucional, y definir los aspectos que podrían impactar los programas de capacitación futuros.

En razón de lo anterior, CECADES ha aceptado el desafío de desarrollar una investigación, orientada a la definición de un modelo para evaluar del impacto de la capacitación en el (RSC), es decir, que determine con certeza, la eficacia y pertinencia de las acciones formativas, para satisfacer las necesidades y requerimientos, tanto de la organización como de sus funcionarios, lo cual conduce a una serie de cuestionamientos:

¿Cómo establecer evaluaciones o mediciones objetivas del impacto de la capacitación en el RSC?

¿De qué manera garantizar la efectividad de la capacitación en el RSC, tanto a nivel individual como institucional?

¿Cuál es la incidencia de las acciones formativas o de capacitación en el desempeño laboral de los funcionarios del RSC?

Estas interrogantes permitieron llegar a la siguiente definición del problema de investigación:

***¿Definir un modelo para la evaluación de la capacitación, que permita determinar su impacto en las instituciones cubiertas por el RSC?***

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

A fin de dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación se estudiarán las acciones que en materia de evaluación del impacto de la capacitación, han realizado algunas instituciones del SUCADES, así como algunos otros referentes que se identifique puedan ser útiles para la finalidad definida. También se





Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

entrevistarán expertos conocedores del tema objeto de investigación, los cuales se seleccionarán de acuerdo con el criterio de los investigadores.

Dicha investigación se desarrollará entre los meses de mayo del 2012 y diciembre del 2013 y el modelo de evaluación del impacto de la capacitación a diseñar, será de aplicación para las 41 Unidades de Capacitación de las instituciones que conforman el SUCADES.

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo General

Diseñar el modelo de evaluación de la Capacitación, para determinar el impacto de la capacitación recibida en el RSC.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar las acciones que en materia de evaluación del impacto de la capacitación, realizan algunas instituciones del RSC y otros referentes.
- Identificar las opiniones y criterios técnicos de algunos expertos sobre el tema en estudio, así como de algunos referentes del RSC.
- Proveer a las Unidades de Capacitación que conforman el SUCADES, de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación recibida por los funcionarios del RSC.
- Propiciar la implementación del Modelo que se diseñe, por medio de un plan piloto.

## 1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De las diversas fases del proyecto, destacan dos de tipo sustantivo, que son esenciales pero diferentes, a saber, **la investigación y el diseño**. Como parte de dichas fases, es que el trabajo considera la elaboración de descripciones y la realización de observaciones de posibles modelos similares existentes, hasta lograr la construcción de explicaciones, que permitan plantear el modelo deseado, para mostrar la interdependencia entre la capacitación y su impacto.





Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Consecuentemente con lo anterior, es que ***se define el trabajo investigativo como descriptivo y explicativo***. Descriptivo en cuanto pretende conocer los avances existentes en el entorno, sobre la temática de la evaluación del impacto de la capacitación, conocimiento que es pertinente para el desarrollo del modelo.

Se dice que la investigación también es explicativa, en la medida que trasciende del simple conocimiento de hechos, para llegar a la comprensión de las relaciones e interdependencias existentes en los mismos, a fin de sustentar el desarrollo de un modelo de evaluación del impacto de la capacitación, conforme el objetivo del proyecto.

***El enfoque epistemológico adoptado, corresponde al racional deductivo***, pues se pretende diseñar un modelo abstracto, que sea aplicable a una población significativa, como lo son los funcionarios del RSC. El modelo como tal, no se concibe existente, sino como producto de la creación o desarrollo generado en la investigación, que al estar sujeto a supuestos, no pretende ser un fiel reflejo de la realidad estudiada, pero si aspira a representar los hechos evaluados, a saber, la capacitación y su impacto, según las correlaciones intersubjetivas adoptadas.

Consecuentemente con dicho enfoque, tanto la fase de investigación como diseño, está fuertemente afectada por el análisis racional de los referentes identificados y la información que se obtenga de las fuentes primarias consultadas; de esta manera, se pretende la asociación de los conocimientos obtenidos, en un modelo, que permita develar el impacto de la capacitación.

En concordancia con todo lo anterior, se tiene que desde una ***perspectiva ontológica***, el proyecto se desarrolla en identificación con el ***constructivismo***, pues si bien parte de la observación de la *realidad*, no se limita a la misma, sino que la analiza de manera crítica, reconociendo su imperfección, agregando la consideración de aspectos socio culturales y tolerando, conscientemente, el criterio del equipo de trabajo, lo cual relativiza los resultados e incluso los focaliza en una situación particular, cual es el RSC de Costa Rica en el año 2010.

## 1.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se tomarán en cuenta fuentes de información primarias y secundarias.





Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

---

### **1.6.1. Fuentes primarias**

Se realizará una consulta verbal previa a los encargados de las Unidades de Capacitación, con el fin de determinar cuáles de ellas tienen implementado un proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación.

Una vez determinadas las Unidades de Capacitación que implementa un proceso de evaluación del impacto de la capacitación, se realizará una entrevista estructurada a los encargados de dichas Unidades y a otros referentes puntuales identificados.

Finalmente, los expertos en el tema tienen un papel importante en la investigación, a quienes se les consultará sobre el tema a través de una entrevista.

### **1.6.2. Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias se contará con la revisión documental, tales como libros, revistas especializadas, documentos finales de graduación.

## **1.7. SELECCIÓN DE LAS FUENTES**

La selección de las instituciones y públicas fuera del RSC y demás referentes, se hará de acuerdo con el criterio del Equipo de Trabajo, tomando en cuenta, previa consulta telefónica, que dicha institución hayan realizado algún esfuerzo en materia de evaluación del impacto de la capacitación.

Aunado a lo anterior, también se considerará el criterio de la Cámara de Industria y su Programa el Premio a la Excelencia, que se otorga a aquellas empresas que demuestran desempeños sobresalientes en una o más de las seis categorías que se evalúan.

En cuanto a los expertos en el tema que se entrevistarán, se seleccionarán a criterio, según se consideren que sean profesionales que se hayan destacado por su experiencia académica y asesora en materia de evaluación del impacto de la capacitación.

## **1.8. TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**



Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

---

Se emplearán las siguientes técnicas de investigación:

### **1.8.1. Entrevista**

- A los encargados de las Unidades de Capacitación del RSC, que tienen implementado un proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación.
- A encargados de Unidades de Capacitación de instituciones públicas fuera del RSC que estén implementando un proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación.
- A expertos en el tema.

### **1.8.2. Análisis de Documentos**

Empleando principalmente fichas bibliográficas, mapas conceptuales, esquemas, tablas comparativas.

10

## **1.9. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS**

Con el propósito de lograr los objetivos propuestos para esta investigación, se diseñarán dos tipos de instrumentos, a saber:

- Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas dirigido, a los jefes o encargados de capacitación, de las instituciones bajo el ámbito del RSC y a los jefes o dirigido a los jefes o gerentes de recursos humanos o de capacitación de las instituciones no cubiertas por el Régimen de Servicio Civil y otros referentes. Este cuestionario se aplicará mediante la técnica de la entrevista.
- Guía de entrevista dirigida a los expertos en esta materia, la cual se aplicará con la finalidad de identificar elementos técnicos, que permitan construir la propuesta de un modelo, que facilite a las instituciones bajo el RSC, evaluar el impacto de las acciones de capacitación.

## **1.10. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**



Costa Rica  
CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Luego de recopilados los datos obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos señalados, se llevará a cabo el procesamiento de los mismos; para lo cual se utilizará la *hoja electrónica de Excel*.

Para las preguntas cerradas, se procesará la información a través de tablas de frecuencia con base en las cuales se determinarán las principales variables estadísticas.

Para las preguntas abiertas, se realizará una primera etapa de identificación de criterios obtenidos, a partir de lo que se definirán las categorías para el posterior procesamiento de la información.

Seguidamente, se efectuará el análisis y sistematización de la información recopilada.

Cabe destacar que el modelo que se proponga tendrá un carácter flexible, de manera que sea factible ajustarlo a las necesidades y requerimientos de cada una de las instituciones comprendidas en este estudio, lo que se espera redunde en un carácter práctico que le de viabilidad, es decir, tratar de evitar que caiga en un simple (aunque interesante) ejercicio teórico.

11

## **CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL TEORICO**

## **CAPITULO 3: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIlada**

## **CAPITULO 4: MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES CUBIERTAS POR EL RSC (MEVIC)**

### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Arias, Lisbeth y Sánchez, Ileana. (2007) Diseño del proyecto de investigación *"La evaluación del impacto de la capacitación: propuesta de un modelo para su aplicación en el Régimen de Servicio Civil"*





Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

- Asamblea Legislativa. (1953, 30 de mayo) Ley No. 1581. Estatuto de Servicio Civil. San José, Costa Rica. Gaceta Oficial de la República 174, setiembre 18, 1979.
- Asamblea Legislativa. (1962, 18 de julio). Ley No. 3009. Ley de licencias para adiestramiento de Servidores Públicos. Gaceta Oficial de la República 166, julio 25, 1962.
- Asamblea Legislativa. (1972, 16 de julio). Ley de licencias para adiestramiento de servidores públicos. Ley No. 3009. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa. (1979, 20 agosto) Ley No. 6362. Gaceta Oficial de la República 174, setiembre 18, 1979.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales -NU (DESA). (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. En línea, recuperado el 10 de octubre de 2010, disponible en <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>
- Centro de Capacitación y Desarrollo –CECADES- de la Dirección General de Servicio Civil. (2007, 21 de Noviembre). Directrices para el reconocimiento y aceptación de actividades de capacitación desarrolladas en forma virtual. Oficio Circular CCD-010-2007.
- Centro de Capacitación y Desarrollo –CECADES- (2010). *Diagnóstico General Unidades de Capacitación del SUCADES*. Recuperado el 2 de setiembre de 2010, de [http://cecaedes.files.wordpress.com/2010/08/diagnostico-de-unidades-capacitacion-sobre-presupuesto-agosto-2010 .pdf](http://cecaedes.files.wordpress.com/2010/08/diagnostico-de-unidades-capacitacion-sobre-presupuesto-agosto-2010.pdf)
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2008). *Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública*. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.

12





Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

- Colección de Leyes, Decretos, acuerdos y resoluciones Año de 1945 segundo semestre Edición Oficial, San José, Costa Rica.
- Frigo, Edgardo. (s.f.). ¿Qué es la capacitación y qué gana una organización al capacitar a su personal? En línea, recuperado el 05 de octubre de 2010, disponible en <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Guba, E.G., Lincoln, Y. S. (1994) *Competencia de paradigmas en la investigación cualitativa*. En línea, consulta el 18/8/2010; disponible en [www.ceil-piette.gov.ar/docfor/docpos/materias/08cualitativa/Guba.doc](http://www.ceil-piette.gov.ar/docfor/docpos/materias/08cualitativa/Guba.doc).
- Gurdían Fernández, Alicia. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*, San José, Costa Rica, Colección Investigación y desarrollo educativo regional (IDER).
- Kirkpatrick, D. L. (2000). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. (2ª ed.) Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Padrón Guillén, José (1998). *La Estructura de los Procesos de Investigación*. En línea, consulta el 18/8/2010; disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/estprocinv/estprocinv.shtml>.
- Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia. (1986, 2 de diciembre). Decreto Ejecutivo sobre Reglamento a la Ley de Licencias para Capacitación de Servidores Públicos. . *Gaceta Oficial de la República*, 237, diciembre 15, 1986. En línea, recuperado el 14 de octubre del 2010, disponible en <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Decreto/Decreto%2017339-P-Reglamento%20a%20la%20ley%20de%20licencias%20Adestramiento%20servidores%20publicos.pdf>
- Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia. (1996, 8 de Agosto). Decreto Ejecutivo sobre creación del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES). *Gaceta Oficial de la República*, 167, Septiembre 3, 1996. Decreto No. 25383-MP.
- Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia. (1998, 12 de Marzo). Decreto Ejecutivo sobre creación del Reglamento del Subsistema de

13





Costa Rica

CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
CECADES

Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

---

Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil. (SUCADES).  
*Gaceta Oficial de la República*, 63, Marzo 31, 1998. Decreto No. 26786-MP.

- Ramírez Artavia, Juvenal. (2006). Instructivo para el reconocimiento de actividades de capacitación. San José, Costa Rica.
- Reglamento del Estatuto de Servicio Civil de la República de Costa Rica. (1954, 14 de Diciembre). Decreto No. 21. San José, Costa Rica.
- Rivera Pizarro, Jorge. (1991). La evaluación Notas a partir de una experiencia. San José, Costa Rica: Radio Nederland Training Centre.
- Sojo Monzón, Victor. (2003) Estilo de Citas y Referencias de la American Psychological Association (APA.) Caracas.

**ANEXOS:**

- A) Cronograma del MEVIC
- B) Presupuesto del MEVIC

14