



GUÍA PRÁCTICA

PARA GESTIONAR LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Serie de Publicaciones

SERVICIO CIVIL

Nº 1 | Diciembre 2014

MISIÓN DEL SERVICIO CIVIL:

“Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos”.

SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO
DE LAS PERSONAS

Diciembre 2014

SERVICIO CIVIL



GUÍA PRÁCTICA PARA GESTIONAR LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Desde la detección de necesidades hasta la
evaluación de la transferencia
al desempeño en el puesto de trabajo

Segunda Edición

INDICE

- PRÓLOGO 6
- I. PRESENTACIÓN 8
- II. MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS10
- III. ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL MODELO EN LA PRÁCTICA?16
 - 1 ETAPA PREPARATORIA Y DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN17
 - 1.1 ETAPA PREPARATORIA DE LA CAPACITACIÓN.....17
 - 1.1.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN17
 - 1.1.2 PLANIFICACIÓN: DISEÑO INSTRUCCIONAL22
 - 1.2 ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE28
 - 1.3 INSTRUMENTOS30
 - 2 ETAPA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: DESDE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS HASTA LA TRANSFERENCIA AL DESEMPEÑO36
 - 2.1 EVALUACIÓN DE REACCIÓN.....42
 - 2.2 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE.....44
 - 2.3 EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA.....54
 - 2.4 INSTRUMENTOS64
 - 3 REGISTRO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN72
- COMENTARIOS FINALES86
- BIBLIOGRAFÍA87

PRÓLOGO

El Servicio Civil, en el marco de la gestión del actual Gobierno, se ha propuesto como misión “Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos”, y para instalar las capacidades que este desafío conlleva, la adecuada inversión en programas de formación y capacitación de los funcionarios públicos adquiere particular relevancia.

Sabemos que la capacitación es una herramienta central de gestión de personas y entendemos también que ésta sólo es útil en la medida que sus objetivos están al servicio de la estrategia de la organización. ¿Cómo sabemos si estamos capacitando en las habilidades o conocimientos centrales para cumplir los objetivos de la institución? ¿Cómo sabemos si los proveedores de capacitación cumplen los estándares de calidad que permitan generar aprendizaje? ¿Cómo sabemos si la capacitación es la herramienta más apropiada para resolver los problemas de gestión? ¿Cómo sabemos si la inversión en capacitación rinde los frutos esperados? Las respuestas a estas preguntas no son obvias, y para responderlas, es necesario dar pasos adicionales en la gestión de la capacitación en los servicios públicos.

Hasta ahora, la gestión de capacitación en la Administración Pública ha seguido un modelo global centrado en procesos, pero es necesario avanzar en el desarrollo de una gestión evaluativa, impulsando una mejora de la calidad e impacto de la capacitación en el quehacer de los funcionarios/as públicos, considerando las nuevas demandas de la ciudadanía por servicios de mejor calidad y los crecientes niveles de asignación de recursos en la materia.

Cabe señalar que la inversión en capacitación y perfeccionamiento del personal en la Administración Central del Estado ha aumentado en el último decenio de M\$ 6.123.556 en el 2003 a M\$ 16.696.943 en el 2013, lo que exige mayor responsabilidad en el uso de los mismos.

En efecto, los nuevos desafíos hacen necesario que esta inversión genere los resultados planificados y que éstos sean medidos y conocidos por quienes deben tomar decisiones de gestión.

En este contexto, resulta fundamental entonces:

- Fortalecer el desempeño de los funcionarios públicos, a través de capacitación focalizada y de calidad.

- Profundizar en los servicios públicos una visión sistémica de la gestión de capacitación.
- Lograr que los distintos actores involucrados de los servicios (jefaturas, funcionarios, Comités Bipartitos de Capacitación) valoren la capacitación como un aliado estratégico para mejorar el desempeño institucional.
- Implementar una metodología de evaluación de transferencia de las actividades de capacitación efectiva y replicable para el sector público.
- Influir en la calidad y eficacia en la provisión de servicios de capacitación por parte de los organismos ejecutores y/o relatores, incorporando mayores exigencias en el desarrollo de las actividades desde los servicios públicos.

En el contexto de este proceso de mejoramiento permanente, el Servicio Civil puso en marcha el año 2012 un Proyecto Piloto con la participación de 61 servicios públicos, con el propósito de perfeccionar el modelo de gestión de la capacitación implementado durante varios años, enriqueciendo sus contenidos con nueva evidencia empírica y construyendo instrumentos prácticos para un mejor uso de la capacitación como herramienta de cambio organizacional y perfeccionamiento del desempeño de los funcionarios. Este proceso de aprendizaje conjunto entre el Servicio Civil y las instituciones públicas, ha permitido desarrollar nuevas formas para abordar este desafío y lograr paulatinamente capacitación de calidad.

Una vez obtenidos y analizados los resultados de 85% de instituciones del grupo piloto, cuyos Encargados/as de Capacitación revisaron, implementaron y retroalimentaron sobre el uso y aplicabilidad del modelo de gestión de la capacitación propuesto en esta Guía Práctica, podemos señalar que éste es replicable a actividades de capacitación implementadas por instituciones del Estado, los que nos impulsa a publicar la segunda edición de este documento y a seguir promoviendo el uso del instrumental técnico aquí contenido.

Deseamos continuar instalando –progresivamente– una cultura de medición y análisis estratégico de la capacitación, que finalmente permita entregar mejores oportunidades de formación para superar brechas de desempeño y, de esta forma, contribuir efectivamente a fortalecer las capacidades institucionales para entregar servicios y prestaciones de excelencia a la ciudadanía.

Rodrigo Egaña Baraona
Director Nacional del Servicio Civil

I. PRESENTACIÓN

La gestión de personas en una organización tiene variadas dimensiones que son necesarias de abordar, considerando todo el ciclo laboral de quienes se desempeñan en ella, de tal forma de dar las condiciones que les permita desarrollar todo su potencial, en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la institución a la que pertenece. Esto es especialmente importante en la administración del Estado, pues del trabajo de sus funcionarios/as, depende la satisfacción de las variadas demandas que la ciudadanía plantea.

Uno de los aspectos claves para desarrollar a las personas en una institución, es la capacitación. En este contexto, entre los ejes estratégicos del Servicio Civil se encuentra el impulsar una **mejora de la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público.**

Hasta ahora, la gestión de capacitación en la administración pública de nuestro país, impulsada en un principio por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y profundizada luego por el Servicio Civil, ha seguido un modelo de gestión global, con los procesos de Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación, según los objetivos estratégicos y metas de cada institución. Este modelo fue orientado desde el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Sistema de Capacitación, considerando como objetivo general el de ***“Desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.”*¹**

Lo anterior, permitió relevar la función de capacitación al interior de los servicios participantes y establecer procedimientos de trabajo, con hitos claramente establecidos necesarios de ejecutar durante el año, para alcanzar un adecuado nivel de ejecución del presupuesto asignado a capacitación.

El trabajo realizado hasta la fecha, ha permitido instalar un modelo de gestión; desarrollar el ciclo de la capacitación, incorporando la participación funcionaria a través de los Comités Bipartitos de Capacitación (CBC); como también estandarizar hitos básicos, dentro de los cuales se encuentran el efectuar diagnóstico de detección de necesidades de capacitación institucional; establecer una política en la materia; elaborar un plan de capacitación y programa de trabajo para su ejecución, entre otros.

Considerando el camino recorrido, el desafío ahora es avanzar en términos de asegurar un estándar de calidad en la construcción y diseño de las distintas etapas del ciclo de la capacitación, al establecer el foco en evaluar y evidenciar en qué medida lo aprendido en la capacitación está siendo aplicado en el puesto de trabajo. Desde este diagnóstico experto basado en evidencia, corregir los vacíos detectados a través de un enfoque sistémico de mejora, e ir generando intervención en las distintas fases de la capacitación.

¹ Documento Técnico Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Marco Básico, Septiembre 2010, Dirección de Presupuestos-DIPRES.

Para asumir este desafío, el Servicio Civil desarrolló durante el año 2012 y 2013, un proyecto piloto con 61 servicios públicos de la administración central del Estado. Cada servicio público implementó el ciclo de gestión de capacitación completo, con foco en la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo en una (1) actividad de capacitación, desde la fase de detección de necesidades en adelante, con reportes de avances individuales, concluyendo el proceso completo y demostrando resultados, 52 instituciones públicas.

Los objetivos de este programa piloto, con foco en la medición de transferencia, fueron los siguientes:

- Contar con una metodología de evaluación de transferencia de las actividades de capacitación, práctica, efectiva y replicable en los diversos ministerios y servicios del sector público.
- Analizar información de la gestión de la capacitación que permita realizar mejoras o nuevos procedimientos, desde la contratación de proveedores, hasta el perfeccionamiento del rol de las jefaturas.
- Mejorar la calidad de la capacitación que entrega el sector público, fortaleciendo su impacto sobre el desempeño de los funcionarios en el puesto de trabajo, en relación a las necesidades de la institución y las capacidades de las personas.

Con esto, se espera que, la evaluación hasta el nivel de transferencia se incorpore permanentemente como parte de la gestión de capacitación y del lenguaje de la institución, y lo más importante, que los resultados sean un insumo para la toma de decisiones en esta materia.

Si bien es cierto, esta metodología está centrada en la **evaluación de transferencia**, ella obliga a revisar completamente el ciclo de gestión de la capacitación poniendo especial énfasis en procesos tales como la detección de necesidades de capacitación y la planificación de las mismas, teniendo presente que de la calidad de estos procesos depende -en gran parte- el grado de transferencia que se logre de los aprendizajes al desempeño en los puestos de trabajo. Con posterioridad, en la medida que la evaluación de transferencia esté lo suficientemente instalada, se planea explorar pasar al siguiente nivel de evaluación, el cual corresponde a "Impacto de la Capacitación".

Este proyecto piloto, ha permitido perfeccionar el modelo de gestión de la **capacitación** ya implementado por el Servicio Civil, a través del análisis y revisión de la experiencia concreta de los servicios públicos y la evidencia internacional, lo que ha posibilitado la construcción de nuevas herramientas, simples y de utilidad para los servicios.

En las próximas páginas se explicarán los fundamentos teóricos del modelo, la secuencia de actividades para implementar el ciclo de capacitación y las herramientas prácticas que permitan a las áreas de gestión de personas y las jefaturas en general, utilizar en forma estratégica la capacitación como una herramienta de cambio.

II. MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El modelo que se ha venido implementando paulatinamente en la gestión de capacitación en los ministerios y servicios de la administración pública en Chile, es el clásico modelo sistémico compuesto por las etapas de Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación.

Teniendo presente el desafío de asegurar crecientes estándares de calidad en las distintas etapas del ciclo del modelo, a partir del trabajo realizado en el proyecto piloto de medición de la transferencia de la capacitación al desempeño en el puesto de trabajo, el Servicio Civil ha incorporado a este modelo nuevos elementos, enriqueciendo cada una de sus etapas con conceptos y herramientas prácticas que permitan optimizarlo.

A continuación se señala un resumen con aspectos concretos que buscan mejorar el modelo, los que se desarrollarán como una guía práctica en los siguientes capítulos:

FIGURA Nº 1



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Busca determinar con mayor claridad, con los clientes internos (jefaturas o actores relevantes), “el problema, necesidad o desafío” que está interfiriendo en el desempeño del funcionario, y que afecta en términos agregados el desempeño institucional. Para ello, es importante recolectar la mayor cantidad de evidencias posibles (resultados de indicadores de gestión, observación directa del desempeño, registro de reclamos y sugerencias, entre otros) que demuestren esa realidad y consensuar con los clientes internos si “el problema” puede ser subsanado con una actividad de capacitación.

También en esta etapa, se deberían determinar y acordar con el cliente interno sus expectativas sobre la capacitación: ¿Cómo cree que la capacitación puede ayudar a resolver este problema?; ¿Ha considerado otras soluciones?, ¿Cuáles?; ¿Qué es lo que espera de la capacitación (en términos de desempeño y de resultados de negocio)? y ¿Se incentiva el compromiso de éste con la solución de capacitación, acordando su nivel de participación durante el proceso?

Luego, considerando la información disponible, el siguiente paso es consensuar con el cliente cuáles son los objetivos de desempeño o estándares conductuales que el participante una vez finalizada la capacitación debe poner en práctica en el puesto de trabajo. Por lo tanto, estos objetivos deben ser observables y verificables por un tercero. Para poder determinar los objetivos, se debe tener claridad de la conducta deseada (lo que deben hacer los participantes), las condiciones en la que debe ejecutarse la conducta (circunstancia o marco en el que ocurren) y el criterio (calidad o estándar de desempeño que es considerado exitoso).

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: DISEÑO INSTRUCCIONAL

El desafío en el sector público, es incorporar estándares de calidad en el Diseño Instruccional, entendido éste como un proceso planificado que genera las especificaciones instruccionales (objetivos de aprendizaje, metodología, contenidos, actividades, materiales, etc.) que permitirán que los participantes de una actividad de capacitación aprendan, y den sentido a los contenidos que recibirán.

Para ello se deberían desarrollar las siguientes actividades:

- Transformar los objetivos de desempeño, definidos en la DNC, en objetivos de aprendizaje, los que deben responder a la siguiente pregunta: ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitan para lograr los resultados deseados? Los objetivos de aprendizaje son medidos en el lugar de instrucción (evaluación de aprendizaje) y deben ser considerados al momento de definir los contenidos de la actividad.
- Identificar los factores que inciden en el aprendizaje de adultos.
- Definir contenidos, metodologías y duración de la actividad, lo que implica:

(a) Determinar los contenidos de la actividad, los que deben estar subordinados a los conocimientos, actitudes y habilidades que se desarrollarán y que fueron determinados previamente, y alineados a los objetivos de aprendizaje: ¿Qué temas/materias deben presentarse para satisfacer las necesidades y lograr los objetivos de aprendizaje?; (b) Considerar las capacidades con que debe contar el relator/instructor para satisfacer estas necesidades y demandas; (c) Definir la modalidad de ejecución de la actividad, por ejemplo, presencial, e-learning o b-learning, fuera o dentro del trabajo, horas, tamaño del curso, entre otras; (d) Determinar el tipo de actividad (curso, taller, etc.); (e) Definir metodologías y herramientas de enseñanza-aprendizaje, como estudio de casos, ejercicios, simulaciones, videos, entre otros.

Paralelamente, en el diseño instruccional, se deberían considerar elementos que faciliten una mayor probabilidad de transferencia desde la actividad de capacitación al puesto de trabajo.

Esto significa considerar en el diseño de la actividad, lo siguiente:

- Que los participantes visualicen en la actividad soluciones a un problema real.
- En lo posible, diagnosticar los conocimientos base con los que cuentan los participantes, con la finalidad de integrarlos de la mejor forma posible al proceso de aprendizaje.
- Poder mostrar en aula, la aplicación del nuevo conocimiento al participante, por ejemplo, estudio de casos.
- Poder demostrar en aula, la aplicación del nuevo conocimiento en la práctica por parte del participante, por ejemplo, ambiente de laboratorio o simulaciones.

En la etapa de Planificación, deberían definirse los mecanismos de evaluación de aprendizaje (pruebas de conocimientos declarativos) a ser utilizados en función de los objetivos de aprendizaje ya planteados. Además, si esta actividad será evaluada en los niveles de satisfacción y de transferencia en el puesto de trabajo. En este último punto, debería existir coherencia entre lo que debe ser aprendido en el ambiente de instrucción y lo que debe ser demostrado en el puesto de trabajo.

Finalmente, prever las condiciones logísticas, también es parte de esta etapa de diseño de actividades de capacitación.

Tanto la detección de necesidades de capacitación, como el diseño instruccional, corresponden a acciones que deben ser realizadas en la definición y planificación de la actividad de capacitación.

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

El desafío en esta etapa, es asegurar la calidad de la implementación, lo que requiere contar con una estrategia de seguimiento y monitoreo, como también con una metodología que permita tomar decisiones de gestión y ajustes sobre las variables que impacten en la calidad del aprendizaje, tales como: calidad de los instructores, calidad del diseño de las actividades de formación, duración de las actividades, frecuencia, calidad de las tutorías, rol de las jefaturas, entre otros factores. Con estos elementos, se pretende impactar en la ejecución de las actividades y permitir la realización de los ajustes sobre ellas, con el fin de asegurar un estándar mínimo o requerido de la actividad.

Es relevante en este proceso, que el diseño instruccional y la estrategia de implementación estén validadas para comenzar la ejecución de acuerdo a lo planificado.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: DESDE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS HASTA LA TRANSFERENCIA AL DESEMPEÑO.

El desafío para esta etapa, es buscar información, a través de los resultados de las mediciones realizadas que nos permita tomar decisiones basadas en evidencias, para mejorar las actividades de capacitación y formación que estamos desarrollando al interior de cada ministerio y servicio público.

“La evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige.”²

En esta etapa del ciclo, realizamos la **“evaluación”** de las actividades de capacitación. Pero cabe preguntarse, ¿Qué entendemos por **“evaluar”**? Según la Real Academia Española, **“evaluar”** es **“señalar el valor de algo.”**³.

Otras definiciones indican que evaluación es **“el proceso de delinear, obtener y proveer información para juzgar alternativas de decisión”**⁴, o que evaluación **“es una etapa del proceso educativo donde se ponderan los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación”**⁵.

Esta es la tarea que debemos profundizar e instalar en los servicios públicos, que la evaluación se constituya en un proceso sistemático que determine el **“valor”** que una actividad o programa de capacitación, está agregando a las personas y la institución.

2 Pilar Pineda Herrero. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social, 2000.

3 Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición. Real Academia Española.

4 Stuffebeam, D.; Shinkfield, A. “Evaluación Sistemática (guía teórica y práctica) Temas de educación”. Editorial Paidós. Barcelona, 1993.

5 Lafourcade, P. “Evaluación de los aprendizajes”. Editorial Kapelusz. Bs.As.1992.

En este contexto, ¿Cómo evaluamos (valoramos) el impacto que tiene la capacitación en el logro de los objetivos institucionales?; ¿Cómo medimos el aporte que una actividad de capacitación está generando en la institución?; ¿Por qué es importante medir y tener resultados de esta medición?

Algunas respuestas a estas interrogantes, señalan que evaluamos para:

- Diagnosticar el nivel de logro de los objetivos de capacitación definidos.
- Determinar conocimientos, comportamientos y percepciones de los colaboradores de modo estructurado y comparable.
- Identificar grado de alineación con la planificación del Servicio.
- Comparar los beneficios de la actividad en relación a los costos de realizarla (costos directos como el pago al relator e indirectos como el trabajo que los participantes dejan de realizar).
- Identificar los aspectos positivos y negativos de una actividad de capacitación, para determinar que se debe modificar. Esto incluye aspectos como métodos de presentación, contenidos, lugar, horario, relator, etc.
- Probar la claridad y validez de las técnicas utilizadas en la actividad (exposición de relator y alumnos, estudio de casos, ejercicios prácticos, etc.).
- Identificar los participantes que destacaron y los que obtuvieron bajos resultados en la actividad, buscando las razones que posibilitaron o impidieron el aprendizaje.
- Determinar la necesidad de refuerzos a quienes lo necesiten.
- Generar una base de información que permita tomar decisiones.

En la **evaluación de transferencia (aplicabilidad)**, se mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo. Efectivamente, es en este nivel de evaluación en el que se focaliza la metodología que se abordará más adelante, para mostrar la contribución de la capacitación en la mejora del desempeño de los funcionarios públicos, para contribuir a formar una “cultura de la evaluación” al interior de los servicios, y para sentar las bases para una posterior evaluación de impacto.

Si bien es cierto, el nivel de evaluación al que se espera llegar en esta primera etapa es el de “transferencia”, ello no implica que se deje de lado las evaluaciones de “reacción” y “aprendizaje” (según modelo de D. Kirkpatrick), pues ellas también constituyen importantes fuentes de información para explicar los resultados que se logren en las actividades de capacitación.

Considerando que, el modelo de gestión de la capacitación propuesto es sistémico y que cada etapa del ciclo está estrechamente interrelacionado con la otra, asegurar adecuados niveles de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo significa haber gestionado cada etapa

del ciclo correctamente, partiendo por la detección de necesidades, en donde se haya definido adecuadamente el problema a resolver, que este problema sea de desempeño y que éste sea abordable desde la capacitación, pasando por el diseño instruccional; una adecuada definición de objetivos de aprendizaje; una ejecución acorde a lo planificado; entre otros elementos relevantes, antes de llegar a evaluar transferencia.

Lo señalado es relevante, en tanto los esfuerzos por medir transferencia no siempre tienen relación directa con los resultados de este proceso, es decir, puede que se ejecuten todas las acciones necesarias para lograr altos niveles de transferencia, y aun así esto no se consiga, considerando las diversas variables que afectan el proceso. Aun sabiendo esto, debemos hacer el esfuerzo, pues sólo de esta manera, podremos conocer e influenciar las variables que están influyendo en la escasa transferencia, para conseguir la buscada efectividad de la capacitación.

En este sentido, si bien la expectativa del Servicio Civil es que paulatinamente las actividades de formación sean más pertinentes y generen mayor aprendizaje, impacto y cambio conductual, el foco de corto y mediano plazo se encuentra en instalar una metodología de trabajo que permita a los servicios públicos reconocer si ocurre o no transferencia y qué decisiones pueden ellos tomar para mejorar sus resultados en este ámbito.

Esta etapa concluye con el **Registro y Análisis de Resultados**, y contempla las acciones que deben ser realizadas en el tratamiento de la información generada en el proceso evaluativo.

III. ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL MODELO EN LA PRÁCTICA?

La figura Nº 2 muestra la secuencia de actividades que las áreas de capacitación debieran seguir para implementar el ciclo de capacitación, el que debiera demorar aproximadamente nueve (9) meses en toda su extensión, desde la detección de necesidades hasta el registro y análisis de resultados (información). Cabe señalar, que éste es un tiempo estimado, y que puede variar dependiendo de la realidad de cada institución y de las actividades a evaluar.

FIGURA Nº 2
RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL CICLO DE CAPACITACIÓN



Las acciones que deben desarrollarse para implementar cada etapa del modelo de gestión para la evaluación de las actividades de capacitación, son las siguientes:

1. ETAPA PREPARATORIA Y DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1.1. ETAPA PREPARATORIA DE LA CAPACITACIÓN

Esta etapa contempla todas las acciones que deben ser realizadas en la definición y planificación de la actividad de capacitación.

1.1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Si bien es cierto, el foco principal de este proceso es acotar cual es el “problema, necesidad o desafío” que se espera resolver con la capacitación, antes de abocarse a esa tarea, es necesario hacer definiciones preliminares, como lo es seleccionar la actividad de capacitación a la que se realizará evaluación de transferencia. De este modo, las actividades en esta etapa son las siguientes:

SELECCIÓN DE ACTIVIDAD

Como se visualiza en la Figura N°3, a medida que se avanza en los niveles de evaluación, la complejidad de dicha evaluación va en aumento, lo cual nos indica que del total de actividades de capacitación que se tenga planificado realizar, se debería seleccionar a cuales se aplicará solo evaluación de Reacción, a cuales se aplicará evaluación de Reacción y Aprendizaje, y, a cuales se aplicarán evaluaciones de Reacción, Aprendizaje y Transferencia.

La complejidad aludida, se refiere a los mayores esfuerzos que deben realizarse en las diversas etapas de preparación, ejecución y evaluación de la actividad, así como al mayor tiempo que debe dedicarse a ello.

Considerando lo anterior, para definir qué actividades de capacitación, se someterán a una evaluación más compleja, como lo es la evaluación de transferencia o impacto, se deberían utilizar algunos criterios que permitan esa definición. Entre los criterios utilizados, se encuentran los siguientes:

- Vinculación de la actividad de capacitación con los objetivos y/o metas estratégicas de la institución.
- Interés de la Alta Dirección de la institución, en la actividad.
- Costos de la actividad. Si gran parte del presupuesto disponible para la capacitación institucional está comprometido en cierta actividad, es conveniente conocer la transferencia o impacto logrado.

- Reiteración de la actividad a través del tiempo y/o en diversas sedes regionales y/o locales. En este tipo de actividades, es conveniente conocer sus grados de transferencia o impacto para ir corrigiendo y mejorando las versiones posteriores.

FIGURA N° 3
COMPLEJIDAD DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN

NIVEL DE EVALUACIÓN	COMPLEJIDAD MEDICIÓN
Nivel 1 Reacción	Menor  Mayor
Nivel 2 Aprendizaje	
Nivel 3 Transferencia	
Nivel 4 Resultados	

DEFINICIÓN DE ACTORES CLAVES

Definición de actores claves que participarán en la actividad, esto es identificar cuál o cuáles son las jefaturas (clientes) que estarán involucradas en la actividad, considerando su participación en la planificación, evaluación y análisis de los resultados de la evaluación de la actividad.

Si estos actores claves fuesen un número importante, más de tres (3) por ejemplo, se sugiere seleccionar a no más de dos (2), con quienes se trabajará directamente. Es conveniente informar a éstos, la importancia de su participación en todas las etapas de este proyecto en que se les requiera. Se estima que la participación de las jefaturas seleccionadas en la definición del problema y planificación de la actividad, podría ser realizada en, a lo menos, dos (2) reuniones.

REALIZAR UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADA EN EVIDENCIA PARA LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN SELECCIONADA

Esto implica que la/el Encargada/o de Capacitación asuma un Rol Consultor, lo que involucra asesorar y apoyar a la unidad que tiene la necesidad de capacitación, con el objeto de determinar si el problema, necesidad o desafío es abordable a través de capacitación y en qué medida.

El rol consultor que asume la Unidad de Capacitación en este proceso, requiere dos (2) componentes: el primero, un componente técnico, es decir conocimiento de la metodología que está aplicando ("saber hacer"), y el segundo, un componente relacional, es decir, ir generando con los clientes demandantes de capacitación, un posicionamiento que permita una relación fluida y de confianza en el "experto" en materias de capacitación.

Para la revisión de la actividad, se sugiere desarrollar las siguientes acciones secuenciales:

a) INFORMARSE DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Desde donde surge la necesidad, lo que significa conocer con mayor detalle las funciones que desarrollan en dicha unidad, cuáles son sus metas, proyectos, etc., con el objeto de dominar aspectos técnicos que le permitan aproximarse al desempeño esperado. Se necesita comprender las dinámicas que se producen en la organización y unidad.

Los elementos que pueden ayudar a entender y analizar las causas del problema necesidad o desafío, podrían ser los siguientes:

- i. Conocimientos, habilidades o actitudes, que se requieren para un determinado desempeño.
- ii. Ambiente laboral, incluye las herramientas que se están utilizando, el espacio físico, el tiempo, el conocimiento de los objetivos de trabajo, el feedback (ausencia o presencia de él), carga de trabajo, entre otros.
- iii. Motivación, que incluye: logro, incentivos.

b) REUNIRSE CON EL REQUERENTE DE LA CAPACITACIÓN (CLIENTE): Con el objeto de analizar con él, la causa que origina el problema, desafío o necesidad; consensuar preliminarmente el problema, las brechas de desempeño y los objetivos de desempeño. También en esta etapa, se debería acordar y clarificar con el cliente sus expectativas sobre la capacitación y el compromiso que se espera de ellos en las etapas de planificación, ejecución y evaluación de la actividad. En esta reunión, se sugiere:

- i. Indagar sobre la necesidad/problema/ oportunidad que lo ha impulsado a hacer el requerimiento de capacitación.
- ii. Identificar las causas de la necesidad, problema o desafío.
- iii. Identificar la evidencia.
- iv. Conocer impacto en el negocio.
- v. Consensuar necesidad.
- vi. Identificar conductas actuales y esperadas.
- vii. Identificar competencias asociadas.
- viii. Identificar participantes. La definición de los participantes de la actividad es clave en los

resultados que se puedan obtener en la evaluación de transferencia, dado que hay una relación directa entre la pertinencia de los asistentes a la capacitación, con la aplicación que ellos puedan hacer de lo aprendido a su puesto de trabajo.

- ix. Identificar objetivos de desempeño preliminares que esperan cumplir con la capacitación. Los Objetivos de Desempeño son estándares conductuales que el participante debe poner en práctica en el puesto de trabajo, una vez finalizada la capacitación. Una definición más acabada de este concepto y la metodología para establecerlos, se encuentra más adelante en este mismo capítulo.

En el Instrumento N° 1 que se encuentra al final de este capítulo, se entrega una propuesta de pauta para realizar la/s entrevista/s, y recoger la información que surja de ellas.

c) REUNIRSE CON OTROS ACTORES: Si ello fuese necesario, que puedan entregar nuevos antecedentes sobre la necesidad, problema o desafío a ser abordado con capacitación. Es necesario recopilar la mayor cantidad de información posible.

d) REUNIR EVIDENCIA COMPLEMENTARIA: Que permita ir identificando más detalladamente la necesidad, problema o desafío. Por ejemplo, informes de auditorías, reclamos recibidos por OIRS, información de avance de metas, resultados de indicadores, desempeños observados, etc., con la finalidad de comprender la dinámica de la organización. El objetivo es identificar las causas, no los síntomas, que las situaciones presenten.

e) IDENTIFICAR UNA BRECHA DE CONDUCTA Y/O DESEMPEÑO: Con todos los antecedentes recopilados, la necesidad del cliente se debe transformar en conductas concretas, es decir, definir qué es lo que se quiere que la persona haga de manera distinta en su lugar de trabajo (acción), que sea observable.

Respecto de las conductas, se puede señalar que éstas deben:

- i. Estar asociadas a las tareas de la organización. Ejemplo "Revisar la planificación estratégica del área."
- ii. Ser medibles/observables. Ejemplo "Preguntar al usuario si quedó satisfecho con el servicio entregado"
- iii. Ser modificable. Ejemplo: "Registrar semanalmente (y no mensualmente) la información en el sistema de control de gestión"
- iv. Ser específicas. Ejemplo: "Saludar al usuario con un buenos días."

La brecha de conducta es la diferencia entre la conducta esperada o deseable y la conducta actual.

Ejemplo:

“Contexto: El desafío de un área de trabajo es hacer más eficiente sus procesos de emisión de certificados, para lo cual se está implementando un nuevo sistema informático. El desempeño actual de los funcionarios/as que trabajan allí es la emisión manual de los certificados.

El desempeño esperado de esos funcionarios, es la emisión automatizada de los certificados, utilizando el sistema informático.

En este caso, la brecha de conducta es el manejo del sistema informático por parte de los trabajadores, en condiciones y criterios esperados”.

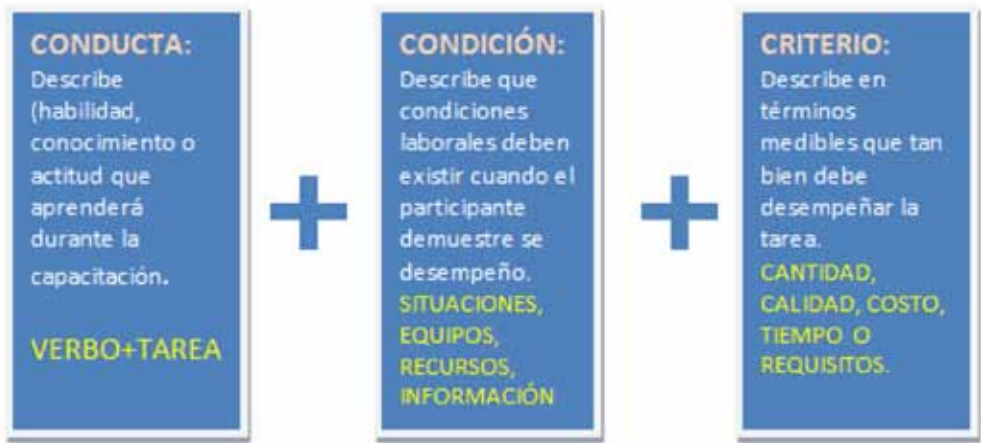
f) DEFINIR OBJETIVOS DE DESEMPEÑO Y CONDUCTAS ESPECÍFICAS: Luego de haber detectado la brecha de conducta, estaríamos en condiciones de definir el Objetivo de Desempeño, que es aquello que debe hacer la persona en el lugar de trabajo.

Un Objetivo de Desempeño debe tener:

- **Una conducta:** Describe una habilidad, conocimiento o actitud que el participante aprenderá durante la capacitación. La conducta está compuesta por un verbo más una tarea.
- **Condición:** Describe que condiciones laborales deben existir cuando el participante demuestre su desempeño. Se refiere a situaciones, equipos, recursos, información.
- **Criterio:** Describe en términos medibles que tan bien debe desempeñar la tarea. Puede ser expresado en cantidad, calidad, costo, tiempo o requisitos.

En forma gráfica, los componentes de un objetivo de desempeño son los que se muestran a continuación:

FIGURA Nº 4
COMPONENTES DE UN OBJETIVO DE DESEMPEÑO



Ejemplos de Objetivos de Desempeño:

“Ejemplo 1: Desarrolla proyecto de DNC (conducta) cada vez que un cliente lo requiera (condición) alineando las necesidades del negocio con el diseño instruccional (criterio).

Ejemplo 2: Despacha la correspondencia de la institución (conducta) durante la jornada de trabajo (criterio) conforme a pauta de distribución (condición)”.

El Objetivo de Desempeño es el producto final de una DNC y es el puente hacia el diseño instruccional, ya que de él nacen los objetivos de aprendizaje que se definen en la etapa de planificación.

g) SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN: Para sistematizar la información que se ha ido generando en los puntos anteriores, se debe completar la “Ficha Resumen Detección de Necesidades”, que compila los principales datos de la actividad y que se encuentra contenida en el Instrumento N° 2.

1.1.2.- PLANIFICACIÓN: DISEÑO INSTRUCCIONAL

Habiéndose determinado los Objetivos de Desempeño, es necesario realizar el diseño instruccional, entendido éste como un proceso planificado, estructurado, sistemático e interactivo que genera las especificaciones instruccionales (metodología, actividades, materiales) que permitirán lograr los objetivos de desempeño planteados para un grupo específico. Esto implica definir los objetivos de aprendizaje; los contenidos; la duración; la modalidad de ejecución (presencial, e-learning, otra); capacidades que debería tener el relator/instructor; tamaño de la actividad; metodología y herramientas de enseñanza-aprendizaje; forma de realizar la evaluación de aprendizaje (de conocimientos previos y/o posteriores a la capacitación); condiciones logísticas; y cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo de la actividad.

El Diseño Instruccional es un proceso que se basa en teorías instruccionales y de aprendizaje, que debe considerar las características de los participantes y otras condicionantes, además de producir la variedad de materiales educativos, para asegurar el logro de los objetivos planteados.

Los modelos instruccionales son guías o estrategias que los instructores utilizan en el proceso de crear módulos de enseñanza y aprendizaje, ellos constituyen el “esqueleto” sobre el cual se produce la instrucción.

El objetivo de entregar los detalles que a continuación se presentan sobre Diseño Instruccional, no es generar especialistas en esta materia, sino que, como responsables del sistema de capacitación en las instituciones públicas, conozcan y comprendan los elementos básicos del mismo, permitiéndoles ser una contraparte técnica de los actores involucrados en el ciclo de capacitación.

El Diseño Instruccional tiene tres componentes básicos:

- i. Los objetivos de aprendizaje,
- ii. Los contenidos, y;
- iii. Las actividades necesarias para que el aprendizaje se produzca.

Estos tres componentes están fuertemente impactados por el contexto en que se desarrollan.

Para elaborar un **Diseño Instruccional**, se deben seguir los siguientes pasos:

a) REVISIÓN DE FACTORES DE CONTEXTO: Se refiere a los factores del entorno en que se desarrollará la actividad de capacitación, y se clasifican en dos grupos:

- i. **Características de los participantes:** En este grupo se analizan aspectos relacionados con el perfil de los participantes (nivel de estudios, edad, género, región donde labora, etc.), con los conocimientos y experiencia previa que tengan y con la motivación de asistir a determinada actividad.
- ii. **Características del entorno:** En este grupo se consideran aspectos como los recursos tecnológicos con que se cuenta para la enseñanza, características de la sala, Nº de participantes por curso, si la actividad será presencial o e-learning, etc.

b) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Un objetivo de aprendizaje, es la formulación explícita sobre el aprendizaje que el participante debe lograr al terminar la actividad.

Un objetivo de aprendizaje no debe confundirse con un objetivo de desempeño. En el siguiente diagrama se visualizan las diferencias.

OBJETIVO DE DESEMPEÑO	DIFERENCIAS en cuanto a:	OBJETIVO DE APRENDIZAJE
Lo que se quiere que la persona haga en su puesto de trabajo.	FINALIDAD	Lo que la persona necesita aprender para eso.
Se logra a través del proceso de Detección de Necesidades.	COMO SE LOGRA	Se logra con un proceso de capacitación.

Los objetivos de Aprendizaje nacen del Objetivo de Desempeño:



i. Analizar el tipo de objetivo de aprendizaje necesario para cumplir el objetivo de desempeño. Esto requiere examinar que se necesita para cumplir el objetivo de desempeño.

- ¿Se necesita adquirir un nuevo conocimiento?
- ¿Se necesita desarrollar una destreza?
- ¿Se necesita cambiar una actitud?
- ¿Se necesita una mezcla de los anteriores?

TIPOS DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CENTRADO en...	CONTENIDOS relacionados con...
Objetivos Cognitivos	Adquirir conocimientos	Reglamentación Productos o Servicios Procedimientos
Objetivos Psicomotores	Desarrollar habilidades	Manejo de extintores. Excel avanzado
Objetivos Afectivos	Modificar actitudes	Calidad de vida Liderazgo Comunicación efectiva

Esto se puede visualizar en el siguiente cuadro:

NIVEL DE COMPLEJIDAD	OBJETIVOS COGNITIVOS	OBJETIVOS PSICOMOTORES	OBJETIVOS AFECTIVOS
 Mayor	Evaluación: Compare, evalúe. Síntesis:	Respuesta Compleja: Manejar un vehículo, Operar una máquina.	Caracterización: Practicar, adoptar.
	Resuma, organice.		
	Análisis: Diferencie, Compare.	Mecánica: Usar una herramienta, tocar un instrumento.	Organización: Seleccionar, organizar.
	Aplicación: Demuestre, resuelva.	Respuesta guiada: Mover objetos pesados, parar y retomar movimientos.	Valoración: Asumir, apoyar.
	Comprensión: Clasifique, identifique.	Preparación: Correr, alcanzar.	Respuesta: Responder, aprobar.
Menor	Conocimientos: Memorice, describa.	Percepción: Apretar, extender.	Recepción: Escuchar, atender.

iii. Agregar los componentes: Condición y/o criterio. Luego de escoger el verbo se debe agregar la condición y el criterio del objetivo.

Recordemos que la condición se refiere a situaciones, equipos, recursos e información; y que el criterio se asocia a cantidad, calidad, costo, tiempo o requisitos.

Datos prácticos para construir un objetivo de aprendizaje:

- Siempre comienza con la frase: "Al finalizar el curso, el participante será capaz de..."
- Elige un solo verbo por objetivo.
- Ser realista (¿lo permite el contexto?)
- Ser objetivo (basarse en lo comprobado)
- Ser breve y concreto.
- Sigue la siguiente estructura:

FIGURA Nº 6
Estructura de un objetivo de aprendizaje



c) DEFINICIÓN DE CONTENIDOS: Al trabajar los contenidos de una actividad de capacitación, debo reflexionar sobre tres aspectos:

- i. La definición de contenidos. ¿Cómo selecciono los contenidos que se enseñarán? La selección de contenidos, debe realizarse considerando los objetivos de aprendizaje.
- ii. La determinación de secuencia de los contenidos. ¿De qué manera se presentan las materias? Podría ser de forma deductiva (de lo general a lo particular) o inductiva (de lo particular a lo general).
- iii. La definición del tiempo dedicado a cada tema.

¿Cuánto tiempo le dedico a cada tema? Para esto puedo revisar la relevancia de los contenidos y la complejidad de los objetivos de aprendizaje.

Necesitarán mayor tiempo, los contenidos que sean más importantes en el logro del objetivo de aprendizaje y que tengan una mayor complejidad.

d) DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE: Las actividades de aprendizaje son el método que permite al participante generar el aprendizaje, generar atención en los contenidos y facilitar la transferencia de aprendizaje al participante, en la medida que las actividades sean “parecidas” o “evocadoras” a la realidad del puesto de trabajo.

Tipos de actividades de aprendizaje:

Individuales: Lectura de libros, entrevista, revisión de documento, mirar videos, etc.

Grupales: Panel de discusión, casos de estudio, role playing, trabajos en duplas, etc.

Tener presente que mientras mas pasiva sea la actividad (lectura, por ejemplo) menor será el aprendizaje. Por el contrario, mientras mas activa sea la actividad (una representación teatral, por ejemplo) mayor será el aprendizaje.

En la selección de las actividades de aprendizaje, es conveniente preferir aquellas que den dinamismo al curso y permitan mantener la atención de la audiencia, intercalando diversas actividades de acuerdo a los diversos momentos del día.

Asimismo, la elección de las actividades de aprendizaje es clave para facilitar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, por lo cual debe preferirse actividades que sean lo más “cercana” al entorno laboral, vinculando la formación a los problemas reales que enfrenta el funcionario en su puesto de trabajo.

e) RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE: Como una forma de ir verificando los aprendizajes en un curso, es conveniente tomar acciones que entreguen información sobre el aprendizaje que allí sucede.

Algunas estrategias para retroalimentar el aprendizaje pueden ser: revisión conjunta de pruebas con énfasis en la corrección de errores, actividades prácticas, autocorrección de pruebas, preguntas dirigidas, reflexión del grupo.

f) DETERMINAR LA ESTRUCTURA DEL CURSO Y DISEÑAR EL PROGRAMA: Para esta fase se utiliza la herramienta denominada **Guión Metodológico**, que es una pauta que se define para cada actividad y que se encuentran contenido en el Instrumento N°3.

g) DEFINICIÓN DE CONSULTORA O PERSONA NATURAL QUE REALIZARÁ LA RELATORÍA.

El Servicio realiza selección del relator u oferente que ejecutará la actividad, o coordina con instructor interno su realización, considerando todos los elementos definidos en los puntos anteriores, especialmente el Diseño Instruccional.

Se deberá explicitar al relator, oferente o instructor interno, que la actividad será sometida a un proceso de evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia al puesto de trabajo.

Cabe señalar, que el Diseño Instruccional también podría ser perfeccionado por el oferente, más allá de lo que se plantee en los términos de referencia o en las bases de la licitación, dada su experiencia y conocimientos; o, en su defecto, la licitación podría solicitarle al oferente, la

elaboración de un diseño instruccional basado en el objetivo de desempeño y en los objetivos de aprendizaje definidos.

h) COMPROMISOS DE JEFATURAS: Si la actividad compromete a jefaturas adicionales a las que participaron en la planificación de la actividad, quienes también serán responsables de observar el desempeño y realizar la evaluación de transferencia; es recomendable que en una fecha próxima a la realización de la capacitación, la Unidad de Capacitación, con participación activa de la Jefatura de Recursos Humanos/Gestión de Personas, dicte para ellos una charla o realice una reunión, informándoles de la actividad que se efectuará, de sus características y del proceso de evaluación a que estará sometida, con la finalidad de involucrarlos con su participación directa y seguimiento de los funcionarios participantes en las siguientes actividades:

- i. La generación de condiciones para la adecuada participación de los funcionarios en la actividad (asistencia, puntualidad, uso de elementos, etc.);
- ii. La generación de condiciones, para la efectiva aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo por parte de los capacitados;
- iii. La suscripción del documento denominado **“Compromiso de Implementación o Plan de Acción”**, en el caso que se estime pertinente;
- iv. La aplicación de instrumentos para evaluar la transferencia al puesto de trabajo, y,
- v. Otras que pudieran definirse.

i) REUNIÓN DE SENSIBILIZACIÓN A PARTICIPANTES: La Unidad de Capacitación, con participación activa de la Unidad de Recursos Humanos/Gestión de Personas y de la Jefatura de más alto nivel del área a la que pertenecen los participantes, realizará una inducción a estos funcionarios, entregándoles información sobre:

- i. El objetivo de la actividad de capacitación y de la importancia de su participación activa en ella.
- ii. Los objetivos de desempeño y de aprendizaje de la actividad de capacitación.
- iii. Los contenidos que se abordarán en ella.
- iv. Que esta actividad será sometida a seguimiento y evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia.
- v. La suscripción del documento denominado **“Compromiso de Implementación o Plan de Acción”**.
- vi. Plazos del proceso evaluativo.
- vii. Otros aspectos que el servicio estime necesario.

j) COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN O PLAN DE ACCIÓN: La Unidad de Capacitación evalúa la pertinencia de elaborar y suscribir el documento “**Compromiso de Implementación o Plan de Acción**”.

En este instrumento, el participante y su jefatura directa se comprometen con desempeños observables y específicos, para evaluar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; así como también con la generación de condiciones para que la transferencia sea posible.

Para su elaboración, se debe tener presente el/los objetivo/s de desempeño, las conductas específicas a ser transferidas en el puesto de trabajo y los objetivos de aprendizaje definidos para la actividad, y puede ser ajustado inmediatamente de terminada la actividad de capacitación, si ello fuese necesario.

La estructura y contenidos del Plan de Acción, se encuentran en el Instrumento N°4.

1.2.- ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Esta etapa contempla todas las acciones que deben ser realizadas durante la ejecución de la actividad sometida a evaluación, para asegurar la calidad en la implementación de ella. Estas acciones son las siguientes:

a) EVALUACIÓN INICIAL DE CONOCIMIENTOS (DIAGNÓSTICO): Es conveniente que antes de comenzar la actividad, se realice a los participantes una **evaluación inicial de conocimientos**, de modo de contar con una línea base que permita comparar los avances en los conocimientos adquiridos en la capacitación, los que serán medidos en la evaluación final de la actividad. Esta evaluación debe ser construida en base a los objetivos de aprendizaje y contenidos de la actividad. En el caso que la actividad esté orientada a entregar conocimientos y/o habilidades nuevas que no sean de conocimiento anterior, esta evaluación no es necesaria.

La evaluación inicial, también podría entregar información que sirva de insumo para determinar el nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación.

En la eventualidad que la actividad sea realizada por un oferente o relator externo, se sugiere que esta evaluación sea solicitada en los términos de referencia de la contratación.

b) SUPERVISIÓN AL DESARROLLO TÉCNICO DE LA ACTIVIDAD: La Unidad de Capacitación define y aplica estrategia formal y regular de seguimiento y monitoreo a la realización de la actividad de capacitación, con metodología de ajustes y/o correcciones en caso de desviaciones, como aseguramiento de calidad en la ejecución, dándolos a conocer a los actores involucrados.

El insumo principal que debería ser utilizado para este seguimiento, es el **guión metodológico de la actividad**, verificando su aplicación de acuerdo a lo programado.

Entre las acciones de seguimiento que pueden contemplarse, además de la observación directa, es consultar a dos (2) ó tres (3) participantes de su nivel de satisfacción hasta ese momento.

También podría ser considerada una entrevista al relator para recoger sus apreciaciones del desarrollo de la actividad. Con la información obtenida, la Unidad de Capacitación podría aplicar ajustes y correcciones, para asegurar la calidad esperada en la ejecución de la actividad. Por ejemplo: cambios al guión metodológico, feedback para el relator, etc.

c) SUPERVISIÓN AL DESARROLLO LOGÍSTICO DE LA ACTIVIDAD: La Unidad de Capacitación debería verificar la asistencia efectiva de los participantes a la actividad, y realizar las gestiones que sean necesarias para corregir aspectos de asistencia parcial y atrasos, así como también, supervisar aspectos de logística que permitan el normal desarrollo de la actividad, poniendo especial atención en si estas situaciones pudieran tener consecuencias en las evaluaciones posteriores, con énfasis en la transferencia.

1.3.- INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO N°1
PAUTA DE ENTREVISTA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE ENTREVISTADO	
CARGO	
NOMBRE ENTREVISTADOR	
CARGO	
FECHA ENTREVISTA	

ETAPA ENTREVISTA	PREGUNTA	RESPUESTA
PASO N°1: IDENTIFICAR NECESIDAD	¿Cuál es la necesidad/problema/desafío que lo ha llevado a hacer el requerimiento de capacitación? <i>Ejemplos de necesidad/problema/desafío:</i> - Nueva normativa - Adquisición de tecnología, equipamiento. - Necesidad estratégica. - Bajos indicadores.	
PASO N°2: CONOCER CAUSAS	¿Cuáles serían a su juicio las causas de este problema? (busca determinar si la necesidad es de capacitación) <i>Se sugiere dar libertad a los entrevistados para que expresen su opinión de forma abierta. Según las respuestas de él o los entrevistados, se debe indagar sobre los puntos relacionados o que no hayan sido tratados)</i>	
PASO N°3: RECOLECTAR EVIDENCIAS	¿Qué evidencia tiene para definir esas causas? <i>Ejemplos de evidencias:</i> - Observación directa del desempeño. - Reporte de otros (usuarios, colaboradores, etc.) - Evaluaciones de desempeño. - Indicadores de la unidad Y para esa evidencia, ¿La información disponible es suficiente para tomar decisiones en base a ella?	
PASO N°4: CONOCER IMPACTO EN NEGOCIO	¿Cómo afecta este problema/necesidad/desafío a los resultados del negocio? ¿Qué impacto tiene el problema/necesidad/desafío en la organización? ¿Qué puede pasar si no se interviene?	
PASO N°5: EXPECTATIVAS	¿Cómo cree Ud. que la capacitación puede ayudar a resolver la necesidad/problema/desafío? ¿Ha considerado otras soluciones? ¿Cuáles?	
DEFINICIÓN N°1: CONSENSO NECESIDAD	Consensuar necesidad y causas percibidas: "Entonces, según lo que entiendo, y la evidencia que Ud. señala, el problema es el siguiente....." Si es más de una situación, se deben priorizar con el entrevistado.	

PASO N°6: IDENTIFICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO	Identificar conductas esperadas. ¿Qué es lo que la gente debiera hacer para un desempeño efectivo?	
	<i>Identificar conductas de desempeño (no habilidades, conocimientos, motivaciones)</i>	
	Definir conductas actuales ¿Qué esta haciendo la gente hoy? (Para identificar brechas de desempeño)	
	Competencias asociadas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?	
PASO N°7: IDENTIFICAR PERFIL DE PARTICIPANTES	¿Cuáles son las características (perfil) de los participantes de esta actividad?	
	Considerando la respuesta anterior, ¿Quiénes deben ser los asistentes a la actividad de capacitación?	
DEFINICIÓN N°2: ACUERDO EN OBJETIVOS PRELIMINARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTAS ESPECIFICAS	Definir qué se quiere lograr conductualmente como criterio final. Que conductas se quieren cambiar o desarrollar.	

INSTRUMENTO N°2

FICHA RESUMEN DETECCIÓN NECESIDADES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA ESTIMADA DE REALIZACIÓN	
RELATORES EXTERNO/INTERNO	
LUGAR DE REALIZACIÓN	

NOMBRE Y CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

NOMBRE	CARGO

NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD:

(Resumen de información obtenida en la Definición N° 1 de la/s entrevista/s)

EVIDENCIAS DE LA NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD:

(Resumen de información obtenida en paso N° 3 de la/s entrevista/s)

¿CÓMO LA CAPACITACIÓN AYUDARÁ A RESOLVER LA NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO?

(Resumen de información obtenida en paso N° 5 de la/s entrevista/s)

OBJETIVO/S DE DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION:

(Resumen de información obtenida en la Definición N° 2 de la/s entrevista/s)

CONDUCTAS QUE SE EVALUARÁN EN TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO:

(Del Objetivo/s de Desempeño deben definirse conductas observables en el puesto de trabajo)

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES:
(Resumen de información obtenida en paso N° 7 de la/s entrevista/s)

PERFIL JEFATURAS INVOLUCRADAS EN LA ACTIVIDAD:
(Si hubiese varias jefaturas intermedias involucradas en la actividad)

MODALIDAD DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (presencial, e-learning, otro)

TIPO DE ACTIVIDAD (curso, taller, seminario, otros):

EVALUACIONES QUE SE REALIZARÁN:

TIPO DE EVALUACIÓN		MARCAR CON UNA CRUZ
DE REACCIÓN		
DE APRENDIZAJE	PRE- TEST (INICIAL)	
	FINAL	
DE TRANSFERENCIA		

OBSERVACIONES:

Fecha:

Persona y Unidad responsable de elaboración del presente formulario:

INSTRUMENTO N°3
GUIÓN METODOLÓGICO

GUIÓN METODOLOGICO								
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD					DURACION DE LA ACTIVIDAD		NUMERO DE PARTICIPANTES	
OBJETIVO/S DE DESEMPEÑO								
MODULO	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIALES	TIEMPO		
						HORA INICIO	HORA TÉRMINO	DURACION ACTIVIDAD

INSTRUMENTO N°4 COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN O PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE PARTICIPANTE	
CARGO PARTICIPANTE	
NOMBRE JEFATURA DIRECTA	
CARGO JEFATURA DIRECTA	
UNIDAD DE DESEMPEÑO	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD	

OBJETIVO/S DE DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION:
(Transcriba el/los objetivo/s de desempeño definido/s para la actividad)

--

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DE LA ACTIVIDAD
(Transcriba el/los objetivo/s de aprendizaje definido/s para la actividad)

1.-
2.-
3.-

CONDUCTAS COMPROMETIDAS POR EL PARTICIPANTE
(Pueden dar cuenta de uno o más objetivos de desempeño de la actividad)

1.-
2.-
3.-

CONDICIONES BÁSICAS PARA APLICAR LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS/HABILIDADES DE FORMA ADECUADA

1.-
2.-
3.-

Fecha:	
--------	--

Firmas:

 Jefatura a cargo

 Participante

2.- ETAPA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: DESDE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS HASTA LA TRANSFERENCIA AL DESEMPEÑO

Esta etapa contempla todas las acciones que deben ser realizadas una vez terminada la actividad de capacitación para realizar la evaluación de la misma en los niveles de “reacción”, “aprendizaje” y “transferencia”, ello, sin perjuicio de la primera evaluación diagnóstica de conocimientos (ex – ante) que pudo haber sido realizada al comienzo de la actividad, la que se efectuó con el objeto de contar con una línea base que permitiera comparar los avances en los conocimientos adquiridos, con la evaluación realizada al terminar la actividad.

Como se ha señalado, el modelo de evaluación de capacitación que se propone utilizar en esta guía práctica, es el de Donald Kirkpatrick, el que se profundizará a continuación.

Modelo de evaluación de las actividades de capacitación: DONALD KIRKPATRICK⁶

El año 1959, este autor clasificó cuatro (4) áreas o niveles de evaluación. Cada nivel de evaluación determina el tipo de información y datos que se deben recoger.

Los niveles comprendidos en este modelo, son los que se indican en el siguiente cuadro, los que pretenden responder las interrogantes que en cada caso se indican, con el enfoque de medición que se señala:

CUADRO N° 1
NIVELES DE EVALUACIÓN D. KIRKPATRICK

Nivel	Preguntas	Medición
1. REACCIÓN	¿Hasta qué grado los participantes de una actividad de capacitación reaccionan favorablemente a la formación?	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación.
2. APRENDIZAJE	¿Hasta qué grado los participantes adquieren los conocimientos previstos, habilidades y actitudes basados en la participación en la actividad de capacitación?	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.
3. TRANSFERENCIA (Aplicabilidad)	¿Hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento, aplicando en el trabajo lo que aprendieron durante la capacitación?	Mide los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo.
4. RESULTADOS	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la organización?	Mide los cambios en variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación.

⁶ Donald Kirkpatrick y James Kirkpatrick, “Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles”. Colección Formación y Desarrollo. Ediciones Gestión 2000. Tercera Edición revisada y actualizada, Barcelona, 2007.

Definición de niveles de medición

Cada uno de los niveles de medición, se puede describir de la siguiente manera:

Evaluación de reacción (satisfacción): Para producir aprendizaje, es importante que los participantes de la actividad de capacitación, reaccionen favorablemente hacia él, en término de interés, atención y motivación. Por ello, este nivel mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros.

La evidencia ha demostrado que una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene con el aprendizaje es la relevancia y utilidad percibida de la actividad de formación para el desempeño en el puesto de trabajo.

La evaluación a este nivel permite tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una actividad de formación y como insumo relevante para la valoración del desempeño de un oferente de capacitación.

Evaluación del aprendizaje: Evaluar el aprendizaje, significa a juicio de Kirkpatrick, determinar uno o más de los siguientes aspectos:

- ¿Qué conocimientos se han adquirido?
- ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor?
- ¿Qué actitudes se han cambiado?

En la evaluación del aprendizaje, se mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante.

El incremento de los conocimientos declarativos es relativamente sencillo de medir por medio de instrumentos relacionados con los contenidos provistos en la capacitación, administrándolos antes y después de impartirla. Por ejemplo, esto ocurre frecuentemente en todos los procesos educativos formales y culturalmente estamos acostumbrados a ellos. Como se dijo, si los conocimientos son nuevos, no hay necesidad de evaluación previa, pero, si estamos enseñando conceptos, principios y técnicas de las cuales los participantes tienen conocimientos previos, es necesaria esta evaluación antes de la capacitación para que podamos comparar sus resultados con la evaluación final.

Evaluación de la transferencia (aplicabilidad): Es la evaluación del cambio conductual, y mide el grado en que conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

¿Qué sucede cuando los participantes salen del aula y vuelven a sus puestos de trabajo? ¿Efectivamente aplican lo aprendido?, es difícil saberlo, debido a que (i) los participantes no pueden cambiar la conducta hasta que no tengan oportunidad de hacerlo; (ii) no es fácil determinar cuando se producirá el cambio; y (iii) es posible que los resultados del cambio aplicado no le gusten al participante y vuelva a la situación inicial.

La complejidad para evaluar a este nivel desanima muchas veces a realizar evaluaciones de conducta o transferencia, pero el no hacerlo, niega la posibilidad de identificar el “valor real” del proceso de capacitación y, por tanto, lleva a desconocer los resultados alcanzados.

Evaluación de los resultados (impacto): Con este tipo de evaluación lo que se pretende es monitorear las variables estratégicas de gestión del “negocio” institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación.

La respuesta más importante, y quizás más difícil de todas es: ¿En cuánto se incrementó la productividad como consecuencia de las actividades de capacitación realizadas?; ¿Qué beneficios tangibles se han recibido a cambio de los recursos gastados en capacitación?

Para complementar el modelo de D. Kirkpatrick, debe señalarse que el Dr. Jack Phillips desarrolló un quinto nivel, denominado ROI, que es la sigla en inglés de Return On Investment (Retorno de la Inversión). ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es lo que estamos haciendo o que planeamos realizar.

Del modelo señalado anteriormente, se debe aclarar que en la medida que se avanza en los niveles, la acción de evaluar va resultando más compleja, por lo mismo, se reconoce que un importante porcentaje de actividades sólo se llega a evaluar hasta el 2do. nivel propuesto por Kirkpatrick (reacción y aprendizaje) y que para evaluar en el 3er. y 4to. nivel (transferencia y resultados), es necesario analizar la conveniencia de hacerlo, a través de criterios y herramientas que permitan identificar cuándo y cómo evaluar en estos niveles.

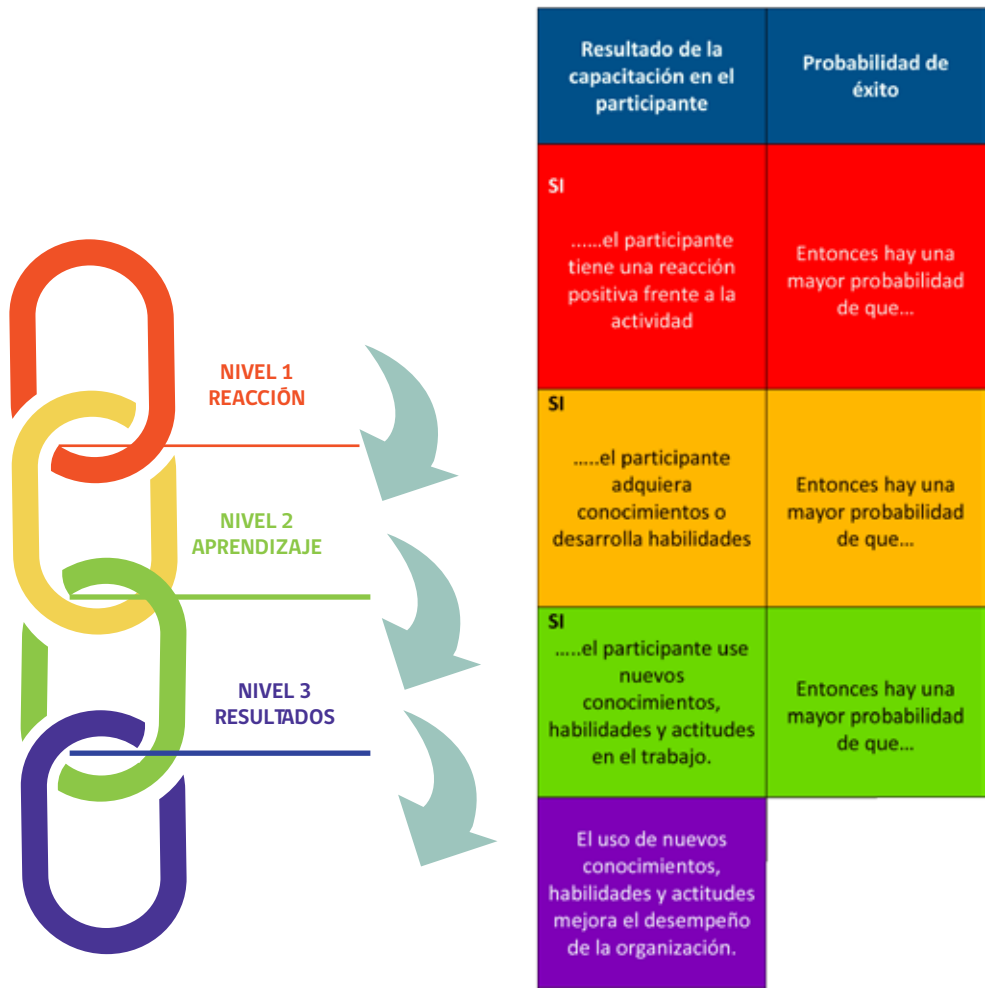
Es importante considerar que el modelo de evaluación utilizado muestra una concatenación de sus niveles. Esto significa que cada nivel impacta, positiva o negativamente, en el siguiente, como se puede visualizar en la Figura N° 7.

De este modo, si un participante demuestra una reacción positiva frente a una actividad de capacitación (**nivel 1, Reacción**), entonces hay una mayor probabilidad, de que el participante adquiera los conocimientos o desarrolle las habilidades que la capacitación persigue (**nivel 2, Aprendizaje**).

Asimismo, si el participante adquiere los conocimientos o desarrolla las habilidades que la capacitación entrega (**nivel 2, Aprendizaje**), entonces hay una mayor probabilidad de que el participante aplique los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo (**nivel 3, Transferencia**).

Por último, si el participante usa los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su puesto de trabajo (**nivel 3, Transferencia**), entonces hay una mayor probabilidad de mejora en el desempeño de la organización (**nivel 4, Resultados**).

FIGURA Nº 7
CADENA DE VALOR DE LA EVALUACIÓN



Otro punto, al que se debe poner atención al aplicar los distintos niveles de evaluación, es la gran cantidad de información que se podría generar en estos procesos, y el efectivo uso que se haga de la misma, lo que lleva a racionalizar la generación de ella.

De este modo, la práctica sugiere realizar los distintos niveles de evaluación, en forma proporcional al nivel de complejidad que presenta la evaluación que nos interese (Ver Cuadro Nº 2). Así por ejemplo, en un programa de capacitación, podría aplicarse:

- Evaluación de Reacción al 100% de los participantes, aunque para el análisis de la información se pueda tomar una muestra representativa.
- Evaluación de Aprendizaje al 80% de los participantes.
- Evaluación de Transferencia al 20% de los participantes.
- Evaluación de Resultados (impacto) al 10% de los participantes.

CUADRO Nº 2
MEDICIÓN DE RESULTADOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN⁷

INFORMACIÓN PERMITE GESTIÓN	NIVEL DE EVALUACIÓN	COMPLEJIDAD MEDICIÓN	UNIVERSO DE APLICACIÓN SUGERIDO
Menor  Mayor	Nivel 1 Reacción	Menor  Mayor	100%
	Nivel 2 Aprendizaje		80%
	Nivel 3 Transferencia		20%
	Nivel 4 Resultados (Impacto)		10%

Evaluar la capacitación, es un proceso que lleva a emitir un juicio respecto de uno o más atributos de la capacitación (satisfacción, aprendizaje, efectividad, relevancia, transferencia, impacto), fundamentado en información obtenida, procesada y analizada correctamente (mediante pruebas, entrevistas, observación, etc.) y contrastada con un referente claramente establecido (objetivos de desempeño/aprendizaje).

Cada uno de los niveles de evaluación de este modelo, evalúa diversos aspectos de la capacitación, los cuales se pueden medir con distintos instrumentos, recopilando información que permite tomar variadas decisiones.

⁷ Luis Guillermo Cerna. Principios y fundamentos de la Capacitación, Editorial Evolución. 2006.

El siguiente cuadro muestra un resumen de cada uno de estos aspectos:

CUADRO Nº 3
CARACTERÍSTICAS NIVELES DE EVALUACIÓN MODELO DONALD KIRKPATRICK

NIVEL	¿QUÉ SE MIDE?	¿CÓMO SE MIDE?	RELEVANCIA
1. REACCIÓN	• ¿En qué medida los participantes se sienten <u>satisfechos</u> con la capacitación? • ¿Qué opinan del <u>desempeño</u> del instructor? • ¿Les pareció <u>relevante</u> el contenido de la capacitación? • El <u>lugar</u> donde se llevó a cabo la capacitación ¿fue adecuado?	• Encuesta de satisfacción al final de la capacitación.	Evaluar si los participantes... • Sienten que la capacitación es <u>relevante</u> para su trabajo. • Están <u>motivados</u> en aprender. • Sienten que se les <u>facilitó</u> el aprendizaje. • Quedaron <u>contentos</u> con la capacitación. Este nivel de evaluación también permite obtener <u>comentarios</u> positivos/negativos desde los participantes.
2. APRENDIZAJE	• ¿En qué medida los participantes adquirieron nuevos conocimientos y habilidades? • ¿En qué medida cambiaron sus actitudes?	• Pruebas escritas (selección múltiple, respuesta breve, verdadero y falso...) • Realización de tareas (<i>role playing</i>, simulación...)	• Evaluar si los participantes lograron los objetivos de aprendizaje. • Identificar qué conocimientos y habilidades adquirieron/no adquirieron. • Utilizar resultados como insumo para mejorar la capacitación.
3. TRANSFERENCIA (Aplicabilidad)	• ¿En qué medida los participantes cambiaron su conducta y mejoraron su desempeño en el puesto de trabajo producto de la capacitación? • ¿Hubo transferencia de aprendizaje (nivel 2) al puesto de trabajo?	• Observando a los participantes en sus puestos de trabajo, o los productos de su trabajo. • Indirectamente, entrevistando a los participantes, a sus supervisores, a sus subordinados u otros actores que puedan observar el desempeño.	• Nos permite identificar si los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación fueron transferidas al puesto de trabajo. • Nos permite identificar posibles factores que están influyendo en la transferencia de aprendizaje.
4. RESULTADOS (Impacto)	• ¿Cómo influyó la capacitación en los resultados del negocio?	• A través de resultados del negocio tales como número de quejas de los clientes, unidades producidas, tasa de rotación del personal, costos, porcentaje de ventas...	• Nos permite vincular la capacitación con la estrategia de Negocio.

2.1. EVALUACIÓN DE REACCIÓN:

a) EVALUACIÓN DE REACCIÓN DEL RELATOR/A: Aplicar al o los instructores (profesor/es) de la actividad, la pauta de evaluación dirigida a ellos, que se encuentra contenida en el Instrumento N° 5.

La aplicación de este instrumento, pretende obtener de este actor su valoración acerca de diversos aspectos relacionados con la acción formativa que acaba de impartir; además, dispone de una casilla final para manifestar su apreciación general con la evolución de la actividad, así como un espacio dedicado a expresar abiertamente todo tipo de observaciones que considere oportunas.

Todos estos elementos deben ser considerados en el análisis final que se realice del grado de transferencia de los participantes de la actividad, a su puesto de trabajo.

b) EVALUACIÓN DE REACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES: Aplicar instrumento para evaluar **nivel 1 de “reacción”** al 100% de los participantes.

Como se señaló, la evaluación de reacción mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación, y aborda aspectos significativos de su ejecución, tales como nivel de entrenamiento y preparación de los relatores, calidad de los materiales y de las actividades, condiciones de infraestructura, etc.

Normalmente, las instituciones cuentan con instrumentos ya estandarizados para evaluar este nivel. En estos instrumentos, se deberá incorporar dos preguntas que son predictivas para el nivel 3 de evaluación, con alternativas dicotómicas de respuesta (SI/NO).

Estas preguntas son:

- ¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo? ¿Por qué?
- ¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución? ¿Por qué?

Es recomendable agregar a continuación de estas preguntas, el por qué de sus respuestas, con el objeto de indagar las razones y consideraciones que están realizando los evaluados.

Para medir este nivel, se propone el Instrumento N° 6.

Para complementar las acciones que deben realizarse en esta etapa de evaluación, a continuación, se hace un análisis de diversos aspectos de la evaluación de reacción, los que pudieran ser considerados por la institución.

Si se analiza que es lo **que debe medir una evaluación de reacción**, ésta debería centrarse en medir:

- i. Experiencia de la capacitación
- ii. Competencia del relator/instructor
- iii. Programa de la actividad
- iv. La relevancia de la actividad
- v. Evaluación Global

Si se analiza **cómo aplicar la evaluación** y que hacer para que se reduzcan errores en la medición, las consideraciones deberían ser:

i. Compromiso de los evaluados, lo que se logrará mostrando a los participantes, antes de la evaluación, los objetivos que ésta tiene.

ii. Oportunidad de la evaluación, esta aplicación puede ser realizada en la misma jornada de finalización de la actividad, aunque se recomienda que se efectúe 1 día después del término, con el objeto de que los participantes tengan tiempo para ponderar adecuadamente los factores a ser evaluados y disminuir posibles alteraciones de vínculo con el relator. El servicio podrá elegir, entre estas dos opciones.

Si se analiza cómo podríamos registrar la información generada por la evaluación de reacción, es conveniente considerar lo siguiente:

i. Registro central. Si el curso se replica en varias regiones, o en varias versiones, la información generada de la evaluación de reacción debería registrarse consolidadamente.

ii. Disponibilidad de la información. Que la información se encuentre disponible, para que puedan acceder todos quienes estén relacionados con el tema y toman decisiones sobre él: unidad de capacitación, jefaturas, relatores internos.

iii. Dimensiones. Registrar el resultado de cada dimensión evaluada.

iv. Relación de variables. Cruzar la información generada por múltiples variables: por relator, por versión, etc.

Si se analiza que **decisiones de gestión** podemos tomar con la información generada por la evaluación de reacción, éstas podrían ser:

i. Decisiones sobre los relatores y/u oferentes, solicitarles ajustar su desempeño en la propia actividad, si es que ésta se repite; o bien, considerarlo en una nueva contratación en una actividad futura.

ii. Decisiones sobre los cursos, realizar modificaciones o ajustes sobre contenidos, énfasis, medios instruccionales, etc. Asimismo, contar con información respecto de si el curso es percibido como necesario, pertinente, relevante para el desempeño de los participantes.

La información que arroje la evaluación de reacción, debería cruzarse tanto con los resultados de la evaluación de aprendizaje, como de transferencia, atendiendo a que el nivel de satisfacción de una actividad de capacitación es un buen predictor del aprendizaje y ésta a su vez del desempeño (transferencia).

2.2. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE:

Aplicar el instrumento para evaluar nivel 2 de “aprendizaje” al total (100%) de los participantes de la actividad seleccionada.

Esta aplicación puede ser realizada en la misma jornada de finalización de la actividad, aunque se recomienda que se efectúe entre una (1) o dos (2) semanas después del término, con el objeto de que los participantes decanten los conocimientos adquiridos. El servicio podrá elegir, entre estas dos opciones.

Asimismo, dependiendo del tipo de curso y la duración del mismo, se podría considerar la opción de tener evaluaciones parciales, con análisis de los resultados con el grupo, dando retroalimentación de ellos.

Los resultados de esta evaluación final de aprendizaje, se deben comparar con los resultados obtenidos en la evaluación aplicada antes de la ejecución de la actividad, para determinar los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes (sólo cuando se haya realizado la evaluación ex - ante).

Medir aprendizaje, permite contar con información para saber si la transferencia (o no transferencia) al lugar de trabajo, se debe a factores de la capacitación realizada, o a otros factores.

La evaluación de aprendizaje, busca determinar en qué medida los participantes lograron los objetivos de aprendizaje, es decir, mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por los participantes.

Para evaluar el aprendizaje existen numerosos instrumentos, los que tienen diversas características y que pueden ser más apropiados o no, dependiendo de lo que se quiera conseguir con ellos.

Los instrumentos de evaluación de aprendizaje que comúnmente se utilizan, se dividen en dos grandes tipos:

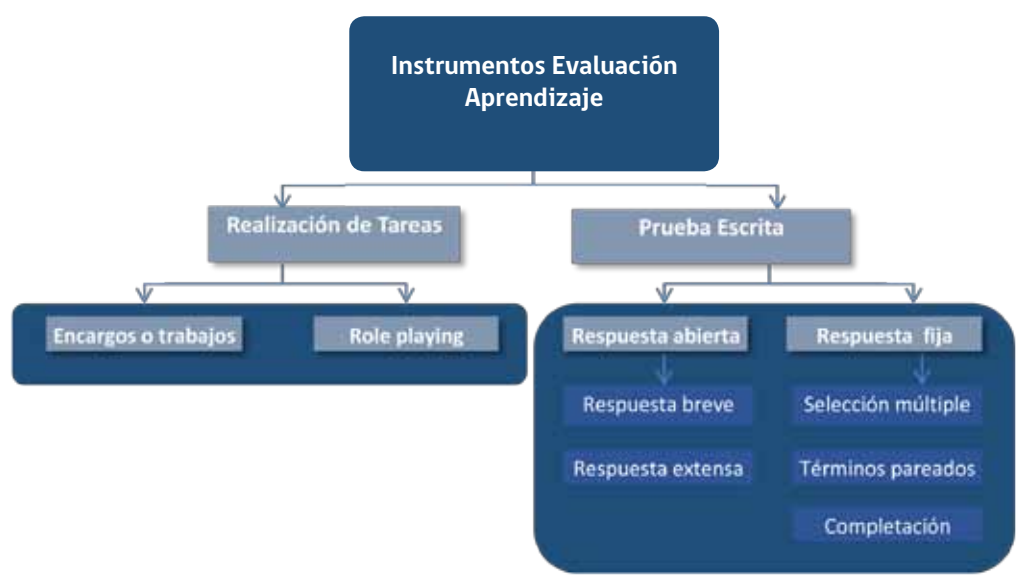
i. Realización de tareas: Incluye el desarrollo de “trabajos” (ensayos, por ejemplo) y los “juegos de rol (role playing)”. Ambos instrumentos buscan la aplicación de los contenidos revisados en la capacitación.

ii. Pruebas escritas: Pueden ser de “respuestas abiertas” (para desarrollo del evaluado), o de “respuesta fijas”.

Se encuentran en la categoría de “respuestas fijas” la selección múltiple, términos pareados, completación y verdadero o falso.

En la Figura N° 8, se muestra gráficamente la clasificación de los instrumentos señalados.

FIGURA N° 8
TIPOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



La determinación de qué tipo de instrumento de evaluación de aprendizaje que se utilizará en cada actividad, es un factor que debe decidir la propia institución, a sugerencia del oferente de la actividad o del relator interno.

Una herramienta bastante práctica para la revisión del instrumento construido, es la denominada **Blueprint**, la que permite analizar y monitorear que todos los objetivos de aprendizaje estén cubiertos por la evaluación.

Es recomendable, que una vez construido el instrumento de evaluación de aprendizaje, también sea revisado por él o los actores claves de la actividad (jefaturas), para determinar si la evaluación está apuntando a los contenidos centrales de su necesidad, problema o desafío.

Para complementar las acciones que deben realizarse en esta etapa de evaluación, a continuación, se hace un análisis de diversos aspectos de la **evaluación de aprendizaje**, los que pudieran ser considerados por la institución.

Si se analiza **cómo podríamos registrar la información** generada por la evaluación de aprendizaje, es conveniente considerar lo siguiente.

- i. **Registro central.** Si el curso se replica en varias regiones, o en varias versiones, la información generada de la evaluación de aprendizaje debería registrarse consolidadamente. Se registra tanto la evaluación inicial como final.
- ii. **Disponibilidad de la información.** Que la información se encuentre disponible, para que puedan acceder todos quienes estén relacionados con el tema y toman decisiones sobre él: unidad de capacitación, jefaturas, relatores internos.
- iii. Se debería **registrar el resultado de cada evaluado.**
- iv. **Relación de variables.** Los resultados se pueden cruzar por múltiples variables: por relator, por versión, etc.

Si se analiza que decisiones de gestión podemos tomar con la información generada por la evaluación de aprendizaje, éstas podrían ser:

- i. **Decisiones sobre los relatores y/u oferentes**, solicitarles ajustar su desempeño en la propia actividad, si es que ésta se repite; o, considerarlo en una nueva contratación en una actividad futura.
- ii. **Decisiones sobre los cursos**, realizar modificaciones o ajustes sobre contenidos, énfasis, medios instruccionales, etc., preferentemente con participación de las jefaturas involucradas.

- iii. **Decisiones sobre las pruebas,** realizar modificaciones o ajustes a las pruebas para asegurar su calidad.
- iv. **Decisiones sobre los capacitados,** entregar un informe individual de resultados a cada evaluado o reunirse con los evaluados para revisar los resultados de la evaluación (dar retroalimentación). Generar alternativas para quienes no cumplen el estándar de aprendizaje (talleres de nivelación, rendir nuevamente la prueba, etc.)

En la toma de decisiones, la información que arroje la evaluación de aprendizaje también debería cruzarse, tanto con los resultados de la evaluación de reacción, como de transferencia.

Es importante que las personas que se desempeñan en el área de capacitación en los servicios públicos, posean algunos conocimientos básicos sobre la evaluación del aprendizaje, por lo que se incluyen algunos conceptos que apuntan a ello.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Como se dijo anteriormente, los instrumentos de evaluación de aprendizaje que comúnmente se utilizan, se dividen en dos grandes tipos:

- i. Realización de tareas, y,
- ii. Pruebas escritas.

Cada uno de estos instrumentos tiene ventajas y desventajas, las que se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

CONCEPTO DE ANÁLISIS	RESPUESTA ABIERTA	RESPUESTA FIJA
Objetivo de aprendizaje	Permite mostrar habilidad en resolución de problemas, análisis, síntesis	Permite mostrar habilidad en comprensión, en recordar conceptos y contenidos.
Alcance del contenido a evaluar	Permite evaluar contenidos en mayor profundidad, pero en menor cantidad.	Permite evaluar contenidos en menos profundidad, pero en mayor cantidad.
Práctica de habilidades de escritura y lectura.	Si	No
Tiempo en responder	Largo	Corto
N° de personas recomendables de aplicar el instrumento.	Pequeño	Grande
Confiabilidad de los puntajes resultantes	Requiere de trabajo para ser confiable	Muy confiable
Tiempo de construcción de la prueba.	Corto	Largo
Posibilidad de usar nuevamente	Baja	Alta

INSTRUMENTOS DE CORRECCIÓN

Los instrumentos de corrección permiten asignar puntajes a los instrumentos de evaluación, estandarizando criterios en la corrección.

Los instrumentos de evaluación son de dos tipos:

- i. **Las pautas de corrección (para pruebas escritas):** Establecen los criterios de las respuestas que se consideran correctas. Las pautas de corrección permiten realizar una revisión de acuerdo a las respuestas o desempeños esperados, pudiendo especificar el puntaje por respuesta correcta, con un desglose de esta si fuese necesario.
- ii. **Rúbrica:** Es una herramienta que asigna puntaje a los distintos niveles de logros frente a un criterio determinado, con el objeto de corregir con mayor exactitud.

CUADRO N° 5
EJEMPLO DE RÚBRICA

Indicador		Rango				P.
		Destacado	Buena	Regular	Deficiente	
	Puntaje	3	2	1	0	
Negociación	Identifica un interés en común					
	Sigue los 4 pasos del modelo negociación	Cumple los cuatro pasos	Cumple tres pasos	Cumple dos de los pasos	Implementa uno o ninguno de los pasos	
Manejo Objeciones	Escucha al cliente sin interrumpirlo					
	Usa argumentos sólidos para contraargumentar					
Control Emocional	Controla las propias emociones	Expresa emociones positivas necesarias para el cliente	No da señales de emociones negativas, pero tampoco positivas	No se desborda, pero da señales de emoc. neg.	Se desborda de manera evidente: se enoja, o grita	
Actitud Servicio	Usa tono de voz cálido y amable					
Argumenta confiabilidad	Utiliza adecuadamente (momento y tema) argumentos entregados por Steve Jobs	Usa dos o más argumentos	Usa un argumento	No usa argumentos	Usa argumentos incorrectamente	

EL BLUEPRINT:

Es un instrumento que permite analizar y monitorear que todos los objetivos de aprendizaje estén cubiertos por la evaluación, también permite visualizar el tipo de instrumento de evaluación que se está utilizando, el peso relativo que tiene cada objetivo de aprendizaje, etc. En general, este instrumento entrega un panorama global de la evaluación de aprendizaje.

En base a él se puede analizar la coherencia y consistencia de la evaluación con el conjunto de objetivos de aprendizaje. A continuación, se muestra un ejemplo de la utilización del Blueprint para una evaluación escrita de 14 preguntas.

CUADRO N° 6
EJEMPLO DE BLUEPRINT PARA UNA EVALUACIÓN DE 14 PREGUNTAS

OBJETIVOS APRENDIZAJE	PREGUNTA ASOCIADA	TIPO DE ÍTEM			PUNTAJE	PONDERACIÓN (% DEL TOTAL)
		SELECCIÓN MÚLTIPLE	TERM. PAREADOS	RESPUESTA BREVE		
OBJETIVO 1						0%
OBJETIVO 2	11			X	3	11%
OBJETIVO 3	1	X			1,5	6%
OBJETIVO 4	2, 3, 4	X			4,5	17%
OBJETIVO 5	5, 6, 7	X			4,5	17%
OBJETIVO 6	8, 10	X	X		3	11%
OBJETIVO 7	9, 12	X		X	4,5	17%
OBJETIVO 8	13			X	3	11%
OBJETIVO 9	14			X	3	11%
TOTAL PUNTOS					27	100%

CLAVES PARA VERIFICAR QUE UNA EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE ESTÉ CORRECTAMENTE CONSTRUIDA.

Estas claves son seis (6), e incluyen dos aspectos: a) una mirada general de la evaluación a través de la herramienta blueprint, y, b) una mirada específica del instrumento.

CUADRO N° 7
CONSTRUCCIÓN DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

6 CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE	MIRADA GENERAL DE LA EVALUACIÓN (BLUEPRINT)	1.- Que la evaluación cubra adecuadamente los objetivos de aprendizaje.
		2.- Que el tipo de instrumento de evaluación esté de acuerdo al tipo de objetivo de aprendizaje.
		3.- Utilización de instrumentos variados para la evaluación.
		4.- Privilegiar instrumentos conocidos o recomendados.
	MIRADA ESPECÍFICA DEL INSTRUMENTO	5.- Que la evaluación de cuenta de la complejidad de los Objetivos de Aprendizaje.
		6.- Que se consideren aspectos específicos de cada instrumento.

CLAVE 1: Que la evaluación cubra adecuadamente los objetivos de aprendizaje.
Los contenidos evaluados son definidos por los objetivos de aprendizaje.
Se debe verificar que la evaluación de aprendizaje este enfocada y de cuenta de los objetivos de aprendizaje definidos.
Hay dos preguntas claves que formularse en este punto:

- i. ¿Están todos los objetivos de aprendizaje de la actividad evaluados, o sólo algunos (los más relevantes)?
- ii. ¿Están más representados en la evaluación, los objetivos de aprendizaje más complejos o relevantes?

CLAVE 2: Que el tipo de instrumento de evaluación esté de acuerdo al tipo de objetivo de aprendizaje y a las metodologías de instrucción desarrolladas en el curso.

Se debe analizar si es una “prueba escrita”, la “realización de tareas”, u otro que sea más adecuado para medir el objetivo de desempeño señalado. Por ejemplo, si se quiere evaluar “el conocimiento de los funcionarios de las normas vigentes en sumarios administrativos”, entonces podría aplicarse una prueba de conocimientos sobre la materia.

Por otra parte, si el curso ha sido fundamentalmente experiencial, las evaluaciones deberían privilegiar las simulaciones o role playing. A su vez, si el curso ha sido fundamentalmente teórico, las evaluaciones deberían enfatizar pruebas de conocimiento y análisis de casos.

FIGURA Nº 9
TIPOS DE SITUACIONES EVALUATIVAS



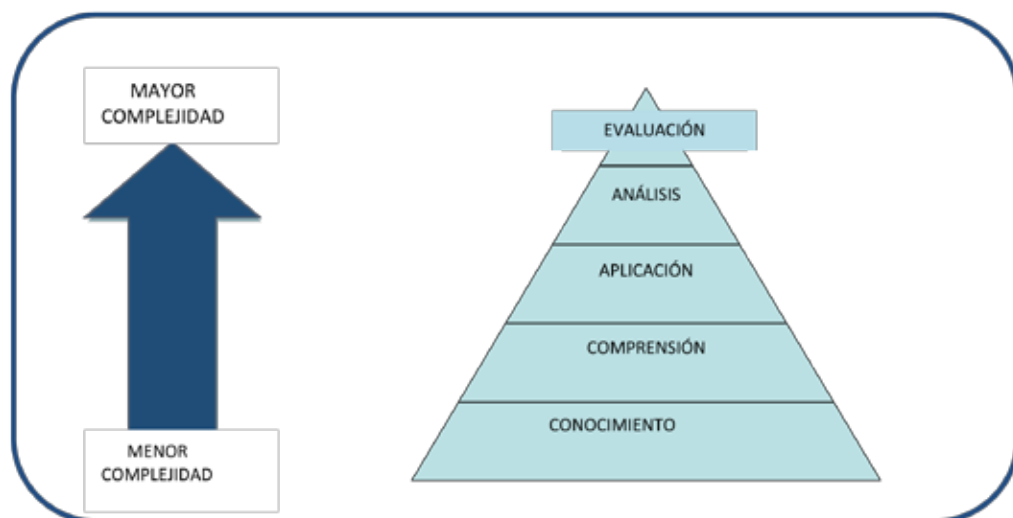
CLAVE 3: Utilización de instrumentos variados para la evaluación.

Es conveniente introducir variabilidad en las pruebas para asegurar validez, combinando instrumentos y cantidad de preguntas. Por ejemplo, si se realiza una prueba escrita con respuesta fija, utilizar selección múltiple, completación de oraciones y verdadero o falso.

CLAVE 4: Privilegiar los instrumentos que la institución más conozca, o los recomendados por los oferentes, con su debida justificación.

CLAVE 5: Que la evaluación de cuenta de la complejidad de los Objetivos de Aprendizaje. Al respecto se debe recordar que los objetivos pueden tener distintos niveles de complejidad, como se grafica en la figura siguiente:

FIGURA N° 10
COMPLEJIDAD DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Así los objetivos que persiguen la adquisición de conocimientos tienen una menor complejidad, respecto de aquellos que buscan, por ejemplo, que los participantes sean capaces de analizar ciertos contenidos.

Si se relaciona el nivel de complejidad de los objetivos, con los instrumentos de evaluación, algunos de éstos son más apropiados según dicho nivel.

Conocimiento Comprensión	Aplicación	Análisis Síntesis Evaluación
Selección Múltiple	Selección Múltiple	Selección Múltiple
Verdadero/Falso	Respuesta Corta	Respuesta Corta
Términos Pareados	Resolución de casos	Ensayos
Completación	Ensayos	
Respuesta Corta	Ejecución práctica	

CLAVE 6: Que se consideren aspectos específicos de los instrumentos.

i. Selección múltiple.

Para este instrumento, se debería considerar:

- Que existan varias preguntas con esta modalidad.
- Que tenga un problema específico y claro en el enunciado.
- Que el enunciado tenga toda la información necesaria.
- Que las alternativas estén redactadas de manera clara y concisa.
- Que las alternativas sean mutuamente excluyentes.

ii. Respuesta breve.

Para este instrumento, se debería considerar:

- La respuesta pedida debe ser breve y específica.
- La redacción y/o gramática del enunciado no debe dar pistas de la respuesta.
- Las indicaciones deben estar bien redactadas y apuntar a una sola respuesta. Por ejemplo, si se pregunta ¿Dónde se están desarrollando los juegos olímpicos de 2012? Hay tres respuestas posibles y correctas: Europa, Inglaterra, Londres. La pregunta correcta sería ¿En qué ciudad se están desarrollando los juegos olímpicos de 2012? En este caso la respuesta es una: Londres.

iii. Role Playing.

Para este instrumento, se debería considerar:

- Que siempre haya una rúbrica para evaluar el role playing.
- La rúbrica debe especificar el indicador evaluado, los niveles de logro del indicador y la ponderación de cada uno.
- Los indicadores contenidos en la rúbrica, deben dar cuenta y estar alineados con los objetivos de aprendizaje y de desempeño.
- La ponderación debe reflejar el peso de cada variable en el logro total del objetivo.

iv. Completación.

Para este instrumento, se debería considerar:

- Que su utilización reduce al mínimo la posibilidad de que se adivine la respuesta.
- Que su uso exagerado puede conducir al estudiante a una memorización excesiva.
- Los espacios a completar deben tener aproximadamente la misma extensión.
- Evitar frases ambiguas.
- La respuesta no debe ser doble para cada espacio en blanco.
- El número recomendable es de diez (10) frases incompletas.
- Redactar frases no muy largas.
- Evitar poner artículos antes del espacio en blanco.

v. Verdadero o falso.

Para este instrumento, se debería considerar:

- Que existe una probabilidad de un 50% de “adivinar la respuesta.”
- Se pide “reconocer” la respuesta correcta no “conocerla”.
- Por lo anterior, si no se pide justificar la opción elegida, no hay evidencia de que el evaluado “conozca” la respuesta correcta. De aquí, que la recomendación es que el participante justifique sus elecciones de “verdadero o falso”.

vi. Términos pareados.

Para este instrumento, se debería considerar:

- Que el instrumento consiste en relacionar entre sí los elementos de dos columnas diferentes.
- Que puede haber dificultad de lograr material homogéneo para este tipo de instrumento.
- Que puede resultar útil para evaluar temáticas en las que se requieren asociación, clasificación, relación y ordenamiento, de diversos contenidos.

2.3.- EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA:

Aplicar instrumento elegido para evaluar nivel 3 de “transferencia” a los participantes de la actividad de capacitación.

Antes de ejecutar la aplicación, deberían considerarse los aspectos que se indican a continuación.

Recordar que la evaluación de transferencia de la capacitación determina la medida en la cual los participantes han sido capaces de aplicar o transferir el conocimiento adquirido y las habilidades desarrolladas, al puesto de trabajo.

Operativamente, el propósito de la evaluación de transferencia es determinar el grado en el cual la actividad de capacitación ha cumplido con alcanzar los objetivos de desempeño que fueron determinados durante el proceso de Detección de Necesidades de la actividad y consensuados por el capacitado y su jefatura en el “Compromiso de implementación o Plan de acción”

Lo que se intenta responder con la evaluación de transferencia, son las dos preguntas que se presentan a continuación:

- ¿En qué grado los participantes aplicaron en su trabajo lo que aprendieron en la capacitación?; y,
- Si no lo hicieron, ¿Por qué no?. Es decir, identificar posibles factores que están influyendo en la transferencia del aprendizaje.

De lo anterior se desprende que, transferir lo aprendido al puesto de trabajo, no solo depende de la calidad de la capacitación, sino que también de muchos otros factores.

Son estos factores, los que componen el denominado “**Sistema de Fuerzas**” que intervienen en el grado de transferencia de la capacitación.

Este Sistema de Fuerzas, involucra los siguientes componentes: **La persona** que se está capacitando, **la capacitación** en sí misma y **el ambiente de trabajo**, en donde se desenvuelve el capacitado.

Estos factores determinan e influyen en el grado de transferencia, y pueden convertirse en obstaculizadores o facilitadores de ella.

Por lo anterior, evaluar transferencia es complejo, pues el sistema de fuerzas influye en la puesta en práctica de los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los capacitados en sus trabajos. Estos factores no se pueden controlar, pero si los identificamos, se pueden influenciar.

¿Cómo actúa el Sistema de Fuerzas en la transferencia?

Respecto del componente **persona**, en la transferencia actúan tres factores. El primero de ellos es “la autoeficacia”, entendiéndose ésta como el grado en que los participantes se sienten capaces de aplicar los aprendizajes; el segundo factor, es “la motivación”, definiéndose como el grado en que los participantes se sienten motivados de aplicar los aprendizajes, y por último, el tercer factor es “**la valoración**”, entendida como el grado en que los participantes valoran los nuevos aprendizajes.

En cuanto al componente **capacitación**, influyen en el nivel de transferencia la organización y ejecución de las actividades, específicamente el grado en que la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) está elaborada para facilitar la transferencia y el grado en que el Diseño Instruccional (DI) está diseñado para estimular la transferencia.

Finalmente, en cuanto al componente **ambiente de trabajo**, influyen en la transferencia de la capacitación las condiciones de trabajo que deberían facilitar su puesta en práctica; las recompensas e incentivos que la estimulan; la gestión del jefe directo para la aplicación de los nuevos aprendizajes; la retroalimentación y apoyo ante los nuevos comportamientos; la colaboración del equipo o pares y la cultura de la organización.

Por lo tanto, al momento de evaluar los resultados de la transferencia de la capacitación, se deberían considerar estos aspectos, con la finalidad de ponderarlos de acuerdo a su nivel de influencia en el proceso, según las características propias de cada institución.

Así, si se encuentran problemas en la transferencia, podemos identificar, si ellos están...

- En la persona.
- En el ambiente de trabajo.
- En la gestión de la actividad de capacitación.
- En estos factores combinados.

El siguiente cuadro, muestra resumidamente el Sistema de Fuerzas que inciden en el nivel de transferencia de una actividad de capacitación, según los componentes que lo integran. Estos componentes determinan un estándar de análisis para todas las actividades que sean sometidas a evaluación.

CUADRO N° 8
SISTEMA DE FUERZAS EN LA TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

Componentes del Sistema de Fuerzas	Factores de influencia en la transferencia	Definición de los factores
PERSONA	Autoeficacia	El grado en que los alumnos se sienten capaces de aplicar los aprendizajes.
	Motivación	El grado en que los alumnos se sienten motivados para aplicar los aprendizajes.
	Valoración	El grado en que los alumnos valoran los nuevos aprendizajes.
CAPACITACIÓN	Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	El grado en que la DNC está elaborada de forma de facilitar la transferencia.
	Diseño Instruccional (DI)	Grado en que el Diseño Instruccional está hecho de forma de estimular la transferencia.
AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones de trabajo	El grado en que las condiciones del puesto de trabajo facilitan u obstaculizan la transferencia de los aprendizajes.
	Recompensas e incentivos	Existencia de incentivos y recompensas que faciliten u obstaculicen la aparición de los comportamientos deseados.
	Jefaturas	Nivel en que la gestión del jefe directo facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.
	Feedback	Grado en que existe apoyo y retroalimentación para los comportamientos esperados.
	Equipo de pares	Nivel en que el equipo de pares facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.
	Cultura de la organización	Característica de la cultura organizacional que pueden interferir con la transferencia de los aprendizajes.

En este Sistema de Fuerzas, hay un elemento que es transversal al mismo y que determina en gran medida los resultados que se obtengan, esto es, el compromiso de las jefaturas, participantes e instructores.

Así, las jefaturas deberían comprometerse con la transferencia al puesto de trabajo, en dos sentidos:

- a. Con su rol central en facilitar las condiciones y brindar oportunidades para que los asistentes al curso practiquen lo aprendido.
- b. Con el seguimiento y la evaluación, así como también, con la retroalimentación de la conducta en el puesto de trabajo.

Por su parte, los participantes deberían conocer y aceptar los objetivos de desempeño, lo que se espera se produzca con el “Compromiso de Implementación o Plan de acción”.

Por último, los instructores y proveedores deberían comprometerse y alinearse con los objetivos de desempeño de la actividad y con la medición de transferencia al puesto de trabajo.

Además de reconocer el Sistema de Fuerzas, antes de aplicar la evaluación de transferencia, los servicios deberían considerar y definir otros aspectos que determinan dicha aplicación.

A continuación, se señalan secuencialmente las actividades que las instituciones deben desarrollar para definir estos aspectos.

i. Elegir el Método de evaluación: Corresponde a la estrategia general que se aplicará para medir transferencia. Básicamente hay tres (3) métodos, según se describe en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 9
MÉTODOS DE EVALUACIÓN

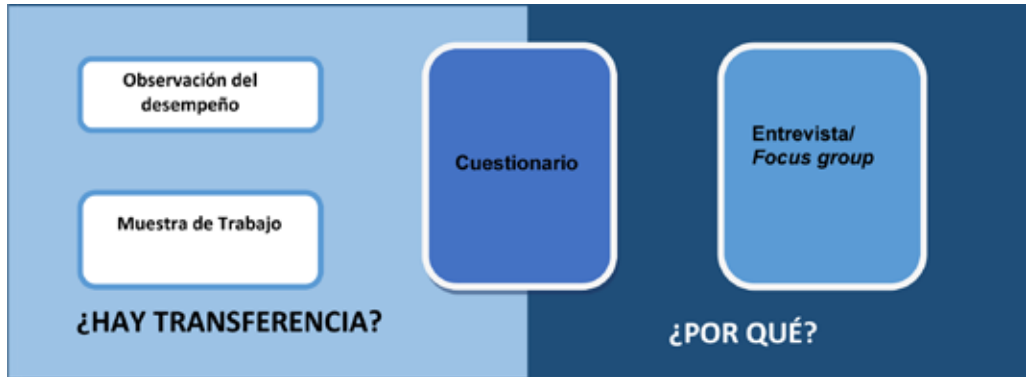
MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Una vez	Se aplica una evaluación en algún momento posterior a la capacitación. En caso que sea necesario, este mismo instrumento puede ser aplicado nuevamente.
Pre y Post	Se aplica una evaluación antes de la actividad y otra posterior a la misma, utilizando el mismo instrumento de evaluación de transferencia. Es una manera ideal para determinar cambios en el desempeño, producto de la capacitación.
Con grupo control	Se aplica una vez realizada la actividad, al grupo que recibió la capacitación (grupo experimental) y también a un grupo de similares características que no haya recibido capacitación (grupo control).

El servicio deberá definir, de acuerdo a sus posibilidades de aplicación, en cuanto a tiempo y recursos, la metodología que más le acomoda según su realidad organizacional.

ii. Elegir el instrumento que se utilizará en la evaluación: Entre los instrumentos que se recomiendan para realizar la evaluación de transferencia, se encuentran: **el Cuestionario, Observación del Desempeño, Muestra de Trabajo y Entrevistas o Focus group.**

La observación del desempeño, la muestra de trabajo y el cuestionario intentan responder el grado de transferencia al puesto de trabajo. La entrevista/focus group y también el cuestionario, intentan buscar razones del por qué hubo o no transferencia al puesto de trabajo. Por lo tanto, lo ideal es complementar dos (2) tipos de instrumentos.

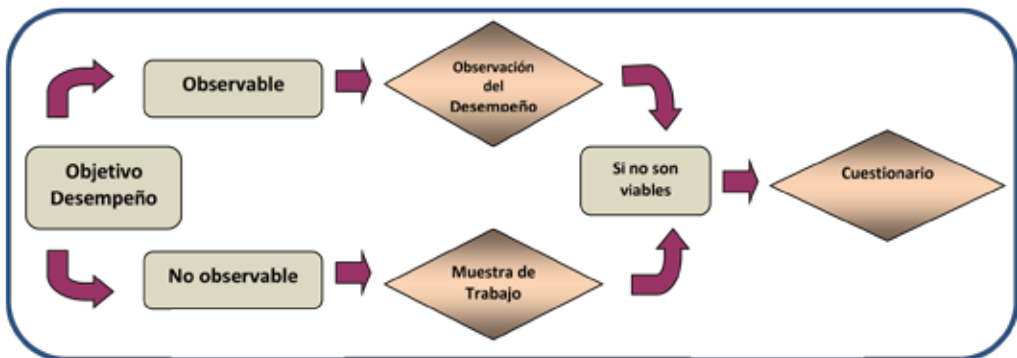
FIGURA N° 11
TIPOS DE INSTRUMENTOS Y SUS OBJETIVOS



Pero, ¿Cómo escoger el instrumento más apropiado?

La respuesta a esta pregunta depende del tipo de objetivo de desempeño. Si éste es fácilmente observable, es recomendable utilizar la "Observación del Desempeño". Si por el contrario, el objetivo de desempeño no es fácilmente observable se recomienda utilizar una "Muestra de Trabajo". Ahora bien, si la utilización de estos instrumentos no fuese viable, el instrumento más adecuado es el "Cuestionario".

FIGURA N° 12
CUESTIONARIO EN LA EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA



En todos los instrumentos, se debería considerar lo contenido en el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción", documento que indica el compromiso de transferencia entre el capacitado y su jefatura.

A continuación se presenta mayores antecedentes de los instrumentos señalados:

CUADRO N° 10
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO

Instrumento	Descripción
Cuestionario	Es una pauta de preguntas escritas que evalúa la percepción sobre el grado de transferencia y sus razones. Las respuestas pueden ser en escalas Likert⁸ o abierto - cerrado. Lo puede responder cualquier persona que conozca y observe el comportamiento del capacitado en el trabajo (jefe, par, colaborador, la misma persona, cliente). Este instrumento tiene como desventaja que es indirecto, pues mide las percepciones sobre la efectividad de la capacitación. Para superar esta desventaja, se recomienda utilizarlo como complemento a otro instrumento, si ello fuese posible. No obstante la desventaja señalada, este instrumento es el más usado para evaluar transferencia. Un cuestionario debería tener 3 secciones: 1°.- Enunciado, en donde se identifique la actividad evaluada, a quien se evalúa, fecha, lugar, dependencia y las instrucciones de llenado. 2°.- Preguntas sobre el nivel de transferencia, las que deben orientarse a conductas. 3°.- Preguntas sobre las razones del grado de transferencia. Por ejemplo: ¿Has tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación? En instrumento N° 7, se propone un formato de cuestionario que puede ser utilizado por los servicios para medir transferencia. El cuestionario propuesto considera entre sus principales elementos, los mismos objetivos de desempeño acordados en el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción", firmado antes de la realización de la actividad, los cuales serán observados como conductas en el puesto de trabajo. Este cuestionario está construido para ser contestado por la jefatura del capacitado.

⁸ En la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo de una persona con una afirmación. Un ejemplo de escala Likert es la siguiente: 1.Totalmente en desacuerdo; 2.En desacuerdo; 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4.De acuerdo; y, 5.Totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 11
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN
Observación del desempeño	Este instrumento recoge la “observación” del comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo, evaluando la conducta deseada en base a una pauta (checklist), la que debe ser lo más precisa posible, utilizando una “rúbrica o pauta de evaluación”⁹, igual a la usada en la evaluación de aprendizaje. Excelente instrumento para evaluar el nivel en que los comportamientos se están ejecutando y el grado en que lo hacen correctamente. El instrumento se diseña en función de lo que fue reforzado en la actividad de capacitación como acciones de desempeño específicas, por ejemplo, protocolo de atención de clientes/usuarios, forma de ejecutar un procedimiento, etc. En el Instrumento N° 8, se encuentra una propuesta de esta herramienta. Se sugiere sea respondido por una persona ajena al trabajo cotidiano del evaluado, que pueda observar en el puesto de trabajo las diferentes conductas. Si esto no fuese posible, esta evaluación puede ser realizada por la jefatura directa o un par.

CUADRO N° 12
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: MUESTRA DE TRABAJO

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN
Muestra de trabajo	Analiza “productos” del desempeño de una persona, no su comportamiento. Los “productos” pueden ser documentos u otros trabajos que genere el trabajador en su desempeño (planillas, pautas, informes, etc.) que demuestre que aplica los comportamientos buscados y reforzados en la capacitación. Este instrumento es recomendable cuando el desempeño de una persona no es fácilmente observable. Al igual que en el instrumento “Observación del desempeño” en este caso también debe usarse una “rúbrica o pauta de evaluación”, que permita evaluar la muestra de trabajo Se sugiere que este instrumento lo responda una persona que domine técnicamente la materia que está siendo evaluada. En el Instrumento N° 9 se encuentra un ejemplo para poder recolectar y evaluar muestras de trabajo, considerando los objetivos de desempeño consensuados en el “Compromiso de Implementación o Plan de Acción”, definido previamente al desarrollo de la actividad de capacitación.

9 Véase cuadro N°5.

CUADRO N° 13
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: ENTREVISTA/FOCUS GROUP

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN
Entrevista/ <i>Focus group</i> (grupo focal)	Corresponde a una conversación de carácter individual (entrevista) o grupal (<i>Focus group</i>) basada en preguntas estructuradas. Busca evaluar cualitativamente en qué grado los nuevos comportamientos están siendo ocupados en el puesto de trabajo y/o detalles en la puesta en práctica. Entrega importante información cualitativa. Este instrumento lo puede aplicar cualquier persona que conozca el objetivo de la capacitación y el objetivo de la entrevista y/o <i>focus group</i> que realizará, pudiendo ser, por ejemplo, el/la encargado/a de capacitación. Se recomienda utilizar un formato de entrevista semiestructurada, con una pauta guía que permita profundizar los elementos que aparezcan, con preguntas similares a la parte 2 del cuestionario, las que se refieren a las razones del grado de transferencia. Para construir las preguntas pueden considerarse los componentes y factores del Sistema de Fuerzas que intervienen en la transferencia. Ejemplos de preguntas para desarrollar entrevista/<i>focus group</i> se encuentran en el Instrumento N° 10.

iii. Determinar quién aplicará el/los instrumentos de evaluación de transferencia: Respecto a la definición de quién puede evaluar la transferencia de la capacitación, es decir, quién/es aplicará/n los instrumentos, estos pueden ser:

- Las jefaturas inmediatas del evaluado.
- Los clientes internos y/o clientes externos del evaluado.
- Los participantes en el curso, a través de una autoevaluación conductual.
- Expertos en el puesto de trabajo, traducándose en observaciones del desempeño en el puesto de trabajo a través de una pauta conductual estandarizada.

Entre los requisitos que deberían cumplir los observadores de la transferencia, se encuentran:

- Conocer en detalle la información sobre la evaluación a ser ejecutada;
- Ser conservadores con sus juicios basándose en evidencia objetiva;
- Mantener contacto con el evaluado, y;
- Ser neutral en sus juicios.

Cabe mencionar que la competencia o nivel de dominio del evaluador no requiere ser sobre todo el trabajo o funciones del evaluado, sino que debe centrarse solamente en la conducta a ser observada y que fue abordada en la actividad de capacitación.

Finalmente, se recomienda que el oferente no realice la aplicación del/ los instrumento/s, pero sí puede colaborar en el diseño del mismo.

iv. Determinar a quiénes se aplicará la evaluación de transferencia: Para determinar el universo de participantes a los cuales se aplicará el o los instrumentos de evaluación de transferencia, se pueden considerar dos opciones: i) Al 100% de los participantes de la actividad de capacitación que **tengan la efectiva posibilidad y condiciones para transferir al puesto de trabajo**, o ii) tomar una muestra para ello.

Cabe señalar que, mientras mayor sea el número de la muestra, más representativa será, y por tanto, habrá mayor validez en los resultados.

La muestra puede ser tomada:

- Al azar.
- Estratificada, es decir, agrupada por variables como cargo, función, estamento, edad, género, etc. variables que podrían influir en los resultados.

v. Determinar cuándo se aplicará la evaluación de transferencia: Como regla general, debería aplicarse evaluación de transferencia hasta que las personas tengan la **oportunidad de usar** los nuevos comportamientos en su lugar de trabajo, por lo cual la aplicación del instrumento debería esperar algún tiempo, el que puede variar entre dos (2) a seis (6) meses aproximadamente, dependiendo de la actividad, siendo los tres (3) meses un tiempo adecuado. No obstante lo anterior, en comportamientos críticos que requieren aplicación inmediata, como temas de seguridad, prevención de riesgos, etc., se puede evaluar transferencia inmediatamente.

Para complementar las acciones que deben realizarse en esta etapa de evaluación, a continuación se hace un análisis de diversos aspectos de la **evaluación de transferencia**, los que pudieran ser considerados por la institución.

Si se analiza **cómo podríamos registrar la información** generada por la evaluación de transferencia, es conveniente considerar lo siguiente:

i. Registro central. Si el curso se replica en varias regiones, o en varias versiones, la información generada de la evaluación de transferencia debería registrarse consolidadamente. Se debería registrar el resultado de cada evaluado, en cada competencia o habilidad.

ii. Disponibilidad de la información. Que la información se encuentre disponible, para que puedan acceder todos quienes estén relacionados con el tema y toman decisiones sobre él: unidad de capacitación, jefaturas, relatores internos.

iii. Relación de variables. Los resultados se pueden cruzar por múltiples variables: por relator, por versión, etc.

Si se analiza que decisiones de gestión podemos tomar con la información generada por la evaluación de transferencia, éstas podrían ser:

i. Decisiones sobre los relatores y/u oferentes, solicitarles ajustar su desempeño en la propia actividad, si es que ésta se repite, para facilitar la transferencia; o, considerar su contratación en una actividad futura.

ii. Decisiones sobre las actividades, realizar modificaciones o ajustes sobre contenidos, énfasis, medios instruccionales, etc., preferentemente con participación de las jefaturas involucradas.

iii. Decisiones sobre los instrumentos utilizados para medir transferencia, realizar modificaciones o ajustes a los instrumentos para asegurar su calidad.

iv. Decisiones sobre los capacitados, dar retroalimentación de su evaluación a cada evaluado, a través de un informe individual de resultados o, si fuese posible, reunirse con ellos para revisar los resultados de la evaluación. Generar alternativas para quienes no cumplen el estándar de aprendizaje (Ej.: talleres de nivelación, coaching, seguimiento en puesto de trabajo, etc.)

2.4.- INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO N° 5 PAUTA EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

Estimado(a) Instructor/a, Relator/a:

Con el propósito de evaluar la actividad de capacitación dictada por usted, denominada "XXXXXXXXXXXXXXXXX", la que se efectuó el/los día/s XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, le agradeceremos indicarnos su opinión sobre lo siguiente:

ASPECTO A EVALUAR	MALO (1)	REGULAR (2)	BUENO (3)	EXCELENTE (4)	POR FAVOR, COMENTE SU RESPUESTA
Duración adecuada para el cumplimiento de objetivos.					
Grado de motivación e interés observado en los participantes.					
Cumplimiento de horarios.					
Permanencia de participantes en la actividad.					
Aula (tamaño, limpieza, luminosidad, temperatura, etc.).					
Medios instruccionales utilizados en la capacitación.					
Materiales de apoyo entregados (documentos, ejercicios, etc.).					
Relación con la Unidad de Capacitación/RR.HH./Gestión de Personas ¹⁰					
Grado de satisfacción general con la evolución de la actividad.					

Homogeneidad del Grupo

En este punto, el relator/instructor debe indicar su opinión respecto de la uniformidad y características del grupo, que pudieron haber obstaculizado o facilitado el aprendizaje.

Comentarios/Observaciones

NOMBRE INSTRUCTOR/A,

PROFESOR/A:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

10 Se entiende esta relación como el nivel de diálogo y coordinación en la planificación y desarrollo de la actividad.

INSTRUMENTO N° 6 FORMATO DE FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE REACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

Nombre del curso- seminario – taller

Fecha de realización

Fecha de la presente evaluación

Lugar en que se realizó la actividad

Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y/o mejorar su implementación. Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En total acuerdo

Experiencia de capacitación

1

2

3

4

5

N/A

La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna

El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos)

Instructor/relator

1

2

3

4

5

N/A

Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas

Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender

Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.

Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.

Programa de la actividad

1

2

3

4

5

N/A

Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.

Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.

La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).

Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos

La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje

Relevancia de la actividad	1	2	3	4	5		N/A
La actividad fue realizada en el momento oportuno							
Mis conocimientos y/o habilidades han aumentado/aumentarán con esta actividad							

Evaluación global	1	2	3	4	5		N/A
La actividad realizada fue de muy alta calidad							
Este taller está dentro de los mejores talleres a los que he asistido en el último tiempo							

En relación a esta actividad de capacitación:	SI	NO
¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo? Fundamente su respuesta.		
¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución? Fundamente su respuesta.		
Lo que más me gustó fue		
Esta actividad mejoraría si		
Finalmente, lo que aprendí de esta actividad es		

INSTRUMENTO N° 7 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA (JEFATURA)¹¹

Estimado(a) **Jefe(a), Coordinador(a) o Supervisor(a):**

Con el propósito de evaluar la transferencia de la actividad de capacitación recibida por personal a su cargo, denominada "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX", para identificar tanto los aspectos a mantener como aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceremos responder las preguntas que se enuncian a continuación.

NOMBRE JEFATURA O SUPERVISOR/A DIRECTO/A	
UNIDAD DE TRABAJO	
NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA Y EVALUADA	
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA DE LA EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA	

Considerando el/los objetivos de desempeño de la actividad de capacitación que corresponde (en) a:

1	
2	

Y, considerando el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción" acordado¹² con el participante, que se adjunta como anexo a esta encuesta, **indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.**

1.- Registre en la celda que corresponda, el valor que mejor refleje su percepción, de acuerdo a la tabla siguiente:

Desempeños observables ¹³ /Conductas Comprometidas en "Plan de Acción o Compromiso de Implementación"	Nunca 0 puntos	Casi nunca 1 punto	A veces 2 puntos	Casi siempre 3 puntos	Siempre 4 puntos
1.- Ejemplo: El funcionario evaluado consigue diagnosticar el problema, escuchando sin interrumpir.					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

11 Este instrumento tiene por objeto medir los grados de transferencia y sus razones. Está diseñado para que sea aplicado a la Jefatura del capacitado/a, par, colaborador, la misma persona y/o cliente.

12 El "Compromiso de Implementación o Plan de Acción" debe estar expresado en término de desempeños observables. A su vez, estos deben estar en concordancia con los objetivos de la actividad de capacitación y debe expresar el comportamiento esperado.

13 Deben estar previamente definidos en el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción" o haber sido informados en la reunión de sensibilización y ser insertados en este documento antes de la evaluación.

2.- En el caso que las conductas precedentes sean evaluadas con “Nunca” o “Casi nunca”, indique la/s razón o razones posibles, que a usted le parecen, por las que el funcionario/a no ha podido usar sus nuevos conocimientos/habilidades de forma adecuada. Favor, identifique la/s razón/es y asocie a la conducta que afecta.

CONDUCTA	RAZONES
	No ha tenido oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación
	No ha recibido apoyo
	Resistencia al cambio
	No recuerda los contenidos del curso
	La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido
	Ha cambiado de labor dentro del Servicio
	No aprendió nada nuevo
	No dispone de los elementos necesarios (infraestructura, informáticos, financieros, etc.)
	No siente o no tiene las motivaciones para aplicar
	Otros. Indíquelos
Comentarios:	

3.- ¿Qué sugerencias propone usted para hacer esta actividad de capacitación más útil?

4.- Defina cuáles han sido los principales aspectos **facilitadores**, esto es, que le han permitido a la persona capacitada aplicar lo aprendido en su trabajo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

INSTRUMENTO N° 8
OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁴

OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOTA: El siguiente instrumento incorpora un ejemplo de una actividad de capacitación de "atención al cliente", por lo tanto, debe ser adecuado en forma específica en los indicadores y los rangos de evaluación, a la actividad en que sea utilizado.

1.- Antecedentes

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	CURSO DE ATENCIÓN DE CLIENTES/ USUARIOS EN UNA OIRS
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO CONSENSUADOS EN EL PLAN DE ACCIÓN O COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE EVALUADO	
NOMBRE DEL EVALUADOR	
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA	

2.- Evaluación

INDICADORES			ESCALA DE EVALUACIÓN				VALOR OBTENIDO	PONDERACIÓN %
Etapas	Acciones (desempeños)	Ejemplo	Deficiente 0	Regular 1	Bueno 2	N/A		
Inicio de la atención	Saluda al cliente	Buenos días, bienvenido...	No saluda.	Saluda con otra frase.	Saluda con la frase designada.			5%
	Se presenta	Mi nombre es...	No se presenta	Se presenta con nombre o apellido.	Se presenta con su nombre y apellido.			5%
	Ofrece ayuda	En qué lo/a puedo ayudar	No ofrece ayuda	Ofrece ayuda con otra frase.	Ofrece ayuda con la frase establecida.			5%

14 Este instrumento tiene por objeto evaluar la conducta deseada en base a una pauta. Está diseñado para que sea aplicado por una persona ajena a la función cotidiana del evaluado, Jefatura directa del capacitado/a o un par.

INSTRUMENTO N° 9
MUESTRA DE TRABAJO¹⁵

MUESTRA DE TRABAJO

En este ejemplo específico se solicita a los alumnos que realicen un guión metodológico¹⁶

1.- Antecedentes

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	DISEÑO INSTRUCCIONAL APLICADO A ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO CONSENSUADOS EN EL PLAN DE ACCIÓN O COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE EVALUADO	
NOMBRE DEL EVALUADOR	
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	

2.- Evaluación

En este punto, cada elemento a observar en la muestra de trabajo debe ser definido cualitativamente y con criterios de calidad que permitan categorizar en tres (3) niveles (logrado, medianamente logrado y no logrado) dicha muestra.

Si no es posible determinar este nivel de especificidad, este instrumento puede ser utilizado definiendo conceptualmente la escala de evaluación, de acuerdo al producto a medir. Por ejemplo, Logrado: la muestra de trabajo cumple con todos los criterios de calidad definidos y de acuerdo al manual correspondiente.

INDICADOR		NO LOGRADO 1	MEDIANAMENTE LOGRADO 2	LOGRADO 3	PONDERACIÓN	% DE LOGRO
Factores contextuales	Consideración del contexto.	Los recursos disponibles son utilizados, pero no responden a las necesidades del objetivo de aprendizaje y el número de participantes no es el contemplado en diseño de actividades o módulos.	El medio instruccional contempla la cantidad de participantes o recursos disponibles.	La elección del medio instruccional considera la cantidad de participantes y los recursos disponibles	5%	
	Consideración de las características de los participantes.	La elección de metodologías no responde a la necesidad del taller y se contrapone al estilo de aprendizaje de los participantes.	La elección de metodología responde a la necesidad del taller, sin tomar en consideración a los participantes.	La elección de las metodologías considera los estilos de aprendizaje de los participantes y la naturaleza del contenido con relación de la situación de los alumnos y su experiencia previa con éste.	5%	

15 Este instrumento tiene por objeto analizar productos del desempeño de una persona, no su comportamiento. Está diseñado para que sea aplicada por una persona que domine técnicamente la materia evaluada.

16 Corresponde a una pauta que se define para cada actividad de capacitación. Permite generar una orientación al instructor para la implementación de la actividad.

EJEMPLO DE ENTREVISTA O FOCUS GROUP ¹⁷

2.- ¿La actividad de capacitación dio espacios para practicar los nuevos conocimientos/habilidades?

17 Este instrumento tiene por objeto evaluar cualitativamente en qué grado los nuevos comportamientos están siendo ocupados en el puesto de trabajo y/o detalles en la puesta en práctica. Está diseñado para que sea aplicado por cualquier persona que conozca el objetivo de la capacitación y el objetivo de la entrevista y/o focus group que realizará, pudiendo ser, por ejemplo, el/la encargado/a de capacitación. Las preguntas deberían realizarse en singular o plural dependiendo si se trata de entrevista o focus group.

18 En general, para construir otras preguntas se puede usar la "Pauta Diagnóstica de Transferencia" contenida en cuadro N° 18.

3.- REGISTRO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para que la evaluación de la capacitación aporte real valor a la organización, la información que emane de ella debe ser gestionada, pues evaluar no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener información, siendo relevante la pregunta ¿Qué haré con los resultados de la evaluación?

Una vez aplicadas las tres (3) dimensiones de evaluación (reacción, aprendizaje, transferencia) y como resultado de las mismas, se generará información sobre la cual se debe hacer gestión. En este punto se retoma el rol consultor, en el sentido que se debe analizar y entender los grados de transferencia obtenidos y los factores causales del nivel logrado. Por tanto, para un análisis certero, debemos construir una cadena de evidencias para obtener una respuesta al nivel logrado.

Como inicio de este proceso, se debe distinguir entre los conceptos de **resultados, conclusión y recomendaciones**, donde cada uno representa una parte del análisis y que están vinculados secuencialmente:



- **Resultado:** Son los datos en bruto, corresponde a la información obtenida sin análisis.
- **Conclusión:** Es la lectura que se realiza de los resultados obtenidos. En esta etapa hay juicios, qué significa el resultado obtenido.
- **Recomendación:** Corresponden a las sugerencias de acción, basadas en las conclusiones.

Para gestionar los resultados se sugiere realizar las siguientes acciones de manera consecutiva:

a) TABULAR LOS DATOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS:

Esto se traduce en registrar los datos, de acuerdo a los criterios contenidos en el instrumento de evaluación.

Ejemplo 1: Tabulación de datos de la evaluación de transferencia para un Curso de Proceso de Recepción de Documentos, con un universo de 4 participantes, con la siguiente Escala de Evaluación:

No Cumple: 0 punto.

Cumple Parcialmente: 1 punto.

Cumple: 2 puntos.

CUADRO N° 14
EJEMPLO DE TABULACIÓN DE DATOS

Observación del Desempeño				
Indicador/Acciones	Resultado			
	Frecuencia			Puntaje (Rango 0-2)
	0 (Deficiente)	1 (Regular)	2 (Bueno)	Total Pje.
Recepción documentos	0	2	2	$(2*1)+(2*2)=6$
Registra ingreso	0	1	3	$(1*1)+(3*2)=7$
Asigna responsable	1	1	2	$(1*0)+(1*1)+(2*2)=5$
Cierra Recepción	3	0	1	$(3*0)+(0*1)+(1*2)=2$

La información de este cuadro está registrada en términos de frecuencia y de puntaje. El puntaje se calcula de la siguiente manera: para el indicador “Recepciona Documentos”, dos (2) participantes logran el nivel de cumplimiento parcial (2 participantes con 1 punto cada uno = 2 puntos) y los otros dos (2) participantes logran el nivel cumple (2 participantes con 2 puntos cada uno = 4 puntos). Por tanto, el puntaje sumatoria de este indicador es 6 puntos

Ejemplo 2:

Tabulación de información obtenida de un cuestionario, es la siguiente:

Antes de revisar este ejemplo, se debe recordar que el cuestionario de transferencia es una pauta de preguntas escritas que evalúa la percepción sobre el grado de transferencia y sus razones. En este caso, las conductas evaluadas son cuatro (4) (Autoeficiencia, Motivación, Oportunidad para Aplicar, Entrega Feedback), las que varían dependiendo de la actividad de capacitación evaluada.

CUADRO N° 15
EJEMPLO DE TABULACIÓN DE DATOS

Cuestionario de Transferencia					
Indicador	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Autoeficiencia	2	1	1	0	0
Motivación	1	0	2	1	0
Oportunidad para Aplicar	0	0	4	0	0
Entrega Feedback	0	0	1	1	2

En el caso de este segundo ejemplo, cuestionario de transferencia, sólo se ha tabulado frecuencia y no puntaje. El indicador “Autoeficiencia”, arroja como resultado que de los 4 participantes, 2 no han transferido a su puesto de trabajo (nunca). Por otra parte, en el indicador “Oportunidad para Aplicar” el resulta muestra que los 4 participantes transfieren “A veces” la conducta en el puesto de trabajo.

b) IDENTIFICAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS: Visualizar los resultados en términos generales, con porcentajes, con frecuencias, con promedios, con gráficos, etc., identificando los resultados más bajos o altos, el más relevante, una conducta focal con alto o bajo resultados, etc.

CUADRO Nº 16
EJEMPLO DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Indicador	Resultado (Rango 0-2)			Total Pje.	Resultados Promedios Porcentuales
	0 (no cumple)	1 (c. parcial)	2 (cumple)		
Recepciona documentos	0	2	2	6	75%
Registra ingreso	0	1	3	7	88%
Asigna responsable	1	1	2	5	63%
Cierra Recepción	3	0	1	2	25%
Total					63%

Los porcentajes del cuadro se obtienen considerando que el puntaje máximo para cada indicador es 8 puntos, lo que equivale al 100%.

De lo expresado en el cuadro, es posible identificar que la conducta con menor transferencia es “Cierra Recepción”, dado que es la obtiene el promedio más bajo (25%), pues de los 4 participantes, 3 no cumplieron la conducta esperada. Por el contrario, la conducta que obtuvo una mayor transferencia fue “Registra ingreso” con un 88% de cumplimiento.

c) **COMPLEMENTAR LA INFORMACIÓN DE LOS ANTERIORES NIVELES DE EVALUACIÓN:**

Considerar los resultados obtenidos en evaluaciones de reacción y aprendizaje.

CUADRO N° 17
EJEMPLO DE SISTEMATIZACIÓN DE EVALUACIONES

EVALUACIÓN DE REACCIÓN			
Indicador	Total Desacuerdo y Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo y en Total Acuerdo
Experiencia	10%	20%	70%
Instructor	5%	55%	40%
Diseño Instruccional	40%	20%	40%
Relevancia	0%	10%	90%

EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE	
Indicador	Promedio
Recepciona documentos	80%
Registra ingreso	95%
Asigna responsable	100%
Cierra Recepción	100%
Promedio	94%

d) **REDACTAR Y RESUMIR LOS RESULTADOS:** Si se estima, considerar sólo los más representativos.

Ejemplo 1.

Sobre nivel de transferencia: “En base al instrumento aplicado, se puede establecer que los participantes obtuvieron un 63% de transferencia de los aprendizajes al lugar de trabajo”.

Ejemplo 2

Sobre diferentes indicadores: “Existen dos conductas sobre el estándar (Recepciona documentos con 75% y Registra ingreso con 88%), una al mismo nivel (Asigna responsable con 63%) y una bajo el estándar (Cierra recepción con 25%).

Ejemplo 3

Sobre evaluación de Reacción: “Un 40% de los participantes evaluó como insuficiente o bajo lo esperado el diseño instruccional del curso”.

Ejemplo 4

Sobre Evaluación de Aprendizaje: “Las evaluaciones de aprendizaje arrojan un nivel de aprendizaje de un 94%, con todos los indicadores sobre 80%”.

Ejemplo 5

Sobre razones: “La mayoría de los participantes reporta no sentirse capaz de aplicar los aprendizajes (75%). Además, un 50% indica que su motivación es media, y un 25% que es baja o muy baja”.

e) ANALIZAR LOS RESULTADOS: En base a los resultados obtenidos en la evaluación de transferencia, realizar análisis de ellos, a partir de ciertas preguntas claves que interesen a la institución. Por ejemplo, ¿Hay transferencia? ¿En qué grado? ¿Cuál es la diferencia entre los distintos indicadores de desempeño? ¿Qué factores pueden explicar lo anterior?

En este punto, interviene el “Sistema de Fuerzas” visto en el cuadro N°8 de este documento. Recordar que este sistema, tiene tres (3) componentes que determinan e influyen en el grado de transferencia y pueden convertirse en obstaculizadores o facilitadores de ella. Estos componentes son: **La persona** que se está capacitando, **la capacitación** en sí misma y **el ambiente de trabajo**, en donde se desenvuelve el capacitado. Cada uno de estos componentes tiene factores que permiten ir analizando los resultados obtenidos en la evaluación de transferencia.

En el cuadro que se presenta a continuación, se entregan por cada factor, **ejemplos de preguntas** que orientarán el análisis, constituyéndose en una “Pauta Diagnóstica de la Transferencia”. Cabe recordar que las columnas “Dimensión de Desempeño” y “Factores de Influencia en la Transferencia” corresponden a los elementos del sistema de fuerzas estándares que influyen en la transferencia.

CUADRO Nº 18
PAUTA DIAGNÓSTICA DE TRANSFERENCIA

Dimensión del Desempeño	Factores de influencia en la Transferencia		Premisas de transferencia (La transferencia aumenta cuando...)	Ejemplo de preguntas diagnósticas por factores de influencia
PERSONA	Autoeficacia	El grado en que los alumnos se sienten capaces de aplicar los aprendizajes.	Capacidad: Los alumnos se sienten capaces de aplicar lo aprendido.	¿Los alumnos se sienten capaces de aplicar las nuevas habilidades en sus trabajos?
	Motivación	El grado en que los alumnos se sienten motivados para aplicar los aprendizajes.	Motivación: Los nuevos aprendizajes hacen sentido a los alumnos. Comprenden su importancia y sentido.	¿Los alumnos comprenden la importancia / sentido de aplicar los nuevos conocimientos y habilidades?
	Valoración	El grado en que los alumnos valoran los nuevos aprendizajes.	Valoración: Los alumnos ven la relación entre aprendizaje y desempeño.	¿Creen que aplicando los aprendizajes mejorarán su desempeño?
CAPACITACIÓN	Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	El grado en que la DNC está elaborada de forma de facilitar la transferencia.	Objetivo de Desempeño: La DNC logra identificar las brechas de desempeño y definir objetivos de desempeño claros y específicos.	¿La actividad apuntaba a producir cambios concretos en el comportamiento?
	Diseño Instruccional (DI)	Grado en que el Diseño Instruccional está hecho de forma de estimular la transferencia.	Objetivos de aprendizaje: Los objetivos de aprendizaje van directamente ligados a al objetivo de desempeño.	¿Los objetivos de aprendizaje permiten cumplir el objetivo de desempeño?
			Contenidos-qué: Los contenidos de la capacitación están relacionados y adaptados al lugar de trabajo.	¿Están los contenidos de la capacitación claramente ligados al desempeño en el lugar de trabajo?
			Contenidos – cómo: Se indica claramente la manera de aplicar los comportamientos al lugar de trabajo.	¿En la capacitación se trabaja el “cómo” hacerlo y no sólo el “qué” hacer?
			Metodologías: Las metodologías de enseñanza dan espacio para ensayar los nuevos comportamientos.	¿El curso da espacios para ensayar los nuevos comportamientos?
AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones de Trabajo	El grado en que las condiciones del puesto de trabajo facilitan u obstaculizan la transferencia de los aprendizajes.	Herramientas: Las herramientas (pautas de trabajo, ejemplos, casos) usadas en la actividad son cercanas a la realidad laboral.	¿Son los ejemplos y herramientas usadas en los cursos similares a los que se ocupan en el entorno de trabajo?
			Oportunidad: Los alumnos tienen la oportunidad de aplicar los aprendizajes.	¿Tienen los trabajadores la oportunidad en el trabajo de aplicar las habilidades y conocimientos?
			Recursos: Los alumnos tienen los recursos necesarios (equipos, información, materiales, etc.).	¿Tienen los alumnos los recursos necesarios para usar su aprendizaje?
			Ausencia estrés: Los alumnos tienen niveles de estrés adecuado, no altos.	¿Los niveles de estrés le permiten incorporar nuevos cambios?
AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones de Trabajo	El grado en que las condiciones del puesto de trabajo facilitan u obstaculizan la transferencia de los aprendizajes.	Tiempo: Los alumnos cuentan con el tiempo necesario para implementar los cambios.	¿Los alumnos cuentan con el tiempo necesario para implementar los cambios requeridos?

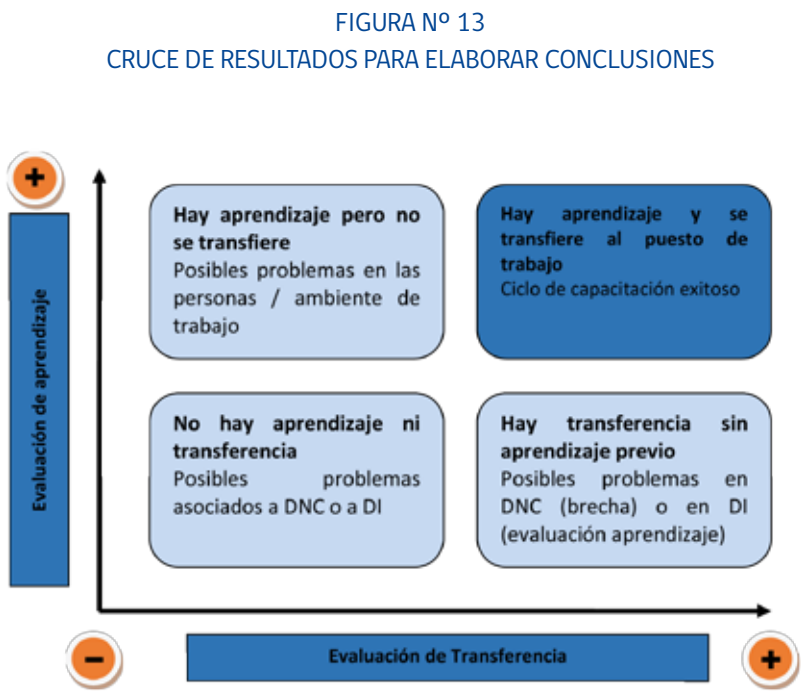
Dimensión del Desempeño	Factores de influencia en la Transferencia		Premisas de transferencia (La transferencia aumenta cuando...)	Ejemplo de preguntas diagnósticas por factores de influencia
AMBIENTE DE TRABAJO	Recompensas e Incentivos	Existencia de incentivos y recompensas que faciliten u obstaculicen la aparición de los comportamientos deseados.	Recompensas: Aplicar los nuevos desempeños trae consecuencias positivas para el alumno (incremento de la productividad y eficiencia, satisfacción personal, respeto, incentivos económicos, oportunidades de desarrollo). Ausencia castigos: Aplicar los nuevos desempeños no ocasiona consecuencias negativas para el alumno (retos, sanciones, resentimientos de los pares, mucho trabajo adicional).	¿El uso del nuevo conocimiento lleva a recompensas para el alumno? ¿El uso de los nuevos aprendizajes lleva a consecuencias negativas para el alumno?
	Jefaturas	Nivel en que la gestión del jefe directo facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.	Jefe - conocimiento: El jefe está al tanto de los cambios. Jefe – gestión: La jefatura hace gestión de los nuevos desempeños. Jefe – reconocimiento: La jefatura entrega reconocimiento cuando hay comportamientos deseados. Jefe – ausencia de contradicciones. La jefatura no va en contra de los desempeños esperados.	¿La jefatura conoce los nuevos desempeños esperados tras la capacitación? ¿La jefatura incluye los nuevos comportamientos en la gestión del día a día? ¿La jefatura entrega reconocimiento a quienes aplican las nuevas conductas exitosamente? ¿La jefatura establece lineamientos o maneras de trabajar distintas a las revisadas en la capacitación o se opone a ellas?
	Feedback	Grado en que existe apoyo y retroalimentación para los comportamientos esperados.	Acompañamiento: Los alumnos reciben el apoyo para implementar los cambios. Feedback: Los alumnos reciben retroalimentación sobre su desempeño para corregirlo.	¿Los trabajadores reciben algún tipo de ayuda o acompañamiento para aplicar las nuevas conductas? ¿Reciben feedback (formal o informal) de la gente de su entorno laboral (jefes, pares, colaboradores)?
	Equipo de Pares	Nivel en que el equipo de pares facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.	Apoyo: Los alumnos cuentan con una red de apoyo de pares.	¿Los pares se entregan apoyo mutuo para aplicar los conocimientos?
	Cultura de la Organización	Característica de la cultura organizacional que pueden interferir con la transferencia de los aprendizajes.	Cambio positivo: Existe una cultura de aceptar y valorar los cambios. Cambio como proceso: Existe una cultura de entender el cambio como un proceso. Ausencia fuerzas contrarias: No hay intereses de grupos en contra de los cambios.	¿A nivel general, es valorada la iniciativa de cambio que se implementa? ¿Hay espacio para el error, o para acostumbrarse a las dificultades de implementar los cambios? ¿Existen intereses de grupos o áreas para que no implementen los cambios?

f) REDACTAR CONCLUSIONES: Con los resultados obtenidos, redactar las conclusiones, que son los juicios que se hacen de los resultados obtenidos.

Para ello se sugiere considerar cinco (5) recomendaciones:

- Deberían ir en respuesta al nivel de logro del objetivo de desempeño definido en la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Cada conclusión debiese estar basada en al menos un resultado. No pueden haber conclusiones sin base (evitar la subjetividad en el desarrollo de la conclusión).
- Deberían ser redactadas en términos de lenguaje apropiado a quien las va a leer, evitando tecnicismos.
- Ser cuidadoso con el lenguaje, no afirmar como hechos ideas que son hipótesis. Se recomienda el uso del condicional, por ejemplo, “las personas no están motivadas” por “las personas no estarían motivadas”.
- Las conclusiones se elaboran cruzando los resultados obtenidos en los instrumentos utilizados (reacción, aprendizaje, transferencia).

Al realizar cruce de las conclusiones, entre la evaluación de aprendizaje y transferencia, puede arrojar cuatro (4) posibles escenarios:



El análisis de estos cuatro (4) escenarios posibles, permite detectar variados problemas, y en consecuencia diversas recomendaciones, como por ejemplo, en aspectos referentes a la DNC, al Diseño Instruccional, al ambiente de trabajo, a las personas, etc. los cuales son predictores de resultados de transferencia.

Ejemplos de conclusiones:

Ejemplo 1: Sobre nivel de transferencia: “Índice global de transferencia de conducta, está bajo lo esperado respecto a la expectativa inicial del requirente de la capacitación”.

Ejemplo 2: Sobre indicadores de reacción y aprendizaje: “Los índices de reacción y aprendizaje indican que las técnicas fueron adquiridas, por lo que se debe poner especial atención a obstaculizadores a la transferencia, en el ambiente laboral y en las personas”.

g) DEFINIR RECOMENDACIONES: Luego de generar conclusiones, se definen recomendaciones, las que son sugerencias de acciones.

Para ello, se propone considerar lo siguiente:

- Pensar en acciones, no sólo ideas, es decir, contextualizar la recomendación en algo realizable en la gestión.
- Se redactan en base al conocimiento sobre la institución ¿Qué factores afectan la transferencia y cómo se pueden influir?
- Cada recomendación debería estar basada en al menos una conclusión. Esta sugerencia abarca la cadena del análisis y gestión de resultados: Se obtienen resultados, los cuales sustentan las conclusiones y a partir de ellas se apoyan las recomendaciones.
- Cuidar el lenguaje, proponer más que imponer. Acá impera la figura del rol consultor estratégico: Ayudar a facilitar los cambios o actuar como agente de cambio, apoyar al cliente desde la proposición de mejoras.

Algunos criterios que pueden guiar las recomendaciones de acción, considerando el sistema de fuerzas, son las siguientes:

Si las barreras detectadas están en **las personas**, algunos ejemplos de recomendaciones de acciones son:

CUADRO Nº 19
EJEMPLOS DE RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE PERSONAS

FACTOR	DEFINICIÓN	EJEMPLO DE ACCIONES A REALIZAR
Autoeficacia	El grado en que los alumnos se sienten capaces de aplicar los aprendizajes.	En el diseño instruccional, dar espacios para practicar habilidades, ensayar, o dar más feedback.
Motivación	El grado en que los alumnos se sienten motivados para aplicar los aprendizajes.	Mostrar el significado, sentido de aplicar los comportamientos nuevos.
Valoración	El grado en que los alumnos valoran los nuevos aprendizajes.	Explicitar la relación entre aprendizaje y desempeño, entre desempeño y resultados.

Si las barreras detectadas están en **capacitación**, algunos ejemplos de recomendaciones de acciones son:

CUADRO Nº 20
EJEMPLOS DE RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE CAPACITACIÓN

FACTOR	DEFINICIÓN	EJEMPLO DE ACCIONES A REALIZAR
Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	El grado en que la DNC está elaborada de forma de facilitar la transferencia.	Mejorar mi DNC: Identificar bien la brecha de desempeño, definir objetivos de desempeño claro y específico.
Diseño Instruccional (DI)	Grado en que el DI está hecho de forma de estimular la transferencia.	Mejorar DI según las falencias vistas: Definir adecuadamente los objetivos de aprendizaje, trabajar correctamente los contenidos, mejorar metodologías de aprendizaje, realizar mejoras a instrumentos.

Si las barreras están detectadas en **ambiente de trabajo**, algunos ejemplos de recomendaciones de acciones son:

CUADRO N° 21
EJEMPLOS DE RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE AMBIENTE DE TRABAJO

FACTOR	DEFINICIÓN	EJEMPLO DE ACCIONES A REALIZAR
Condiciones de Trabajo	El grado en que las condiciones del puesto de trabajo facilitan u obstaculizan la transferencia de los aprendizajes.	Sugerir la modificación de algunas condiciones de trabajo.
Recompensas e Incentivos	Existencias de incentivos y recompensas que faciliten u obstaculicen la aparición de los comportamientos deseados.	Sugerir la ligazón de recompensas a los nuevos comportamientos.
Jefaturas	Nivel en que la gestión del jefe directo facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.	Sugerir el involucramiento o trabajo con las jefaturas (capacitación, reunión, alineación).
Feedback	Grado en que existe apoyo y retroalimentación para los comportamientos esperados.	Diseñar alguna estrategia para que el participante reciba feedback (reunión de trabajo, asesorías individuales o grupales, talleres de nivelación, etc).
Equipo de Pares	Nivel en que el equipo de pares facilita.	Aumentar el apoyo de pares (comunidad de práctica, de aprendizaje).
Cultura Organización	Característica de la cultura organizacional que puede interferir con la transferencia de los aprendizajes.	Apoyar el cambio con un plan comunicacional.

h) ELABORAR INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA: Con los antecedentes obtenidos en los pasos anteriores, elaborar un informe. Éste debería tener, a lo menos, la siguiente estructura secuencial:

- Antecedentes de la actividad: Nombre, objetivo de desempeño, proveedor, duración, número de participantes, número de evaluados, fecha de ejecución de la actividad, fecha de medición de transferencia, tiempo transcurrido entre la ejecución de la actividad y la evaluación de transferencia, perfil de participantes, observaciones, etc.
- Resultados Obtenidos: Mostrar los resultados de las evaluaciones de reacción, aprendizaje y transferencia, lo que puede ser en cuadros, gráficos.
- Análisis de Información y Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Anexos.

Para la elaboración del informe final de resultados, se entrega, a continuación, una propuesta de los contenidos.

PAUTA DE INFORME RESULTADOS

Informe de Resultados

Evaluación de Transferencia

Nombre del curso

Unidad de Capacitación

Nombre del Servicio

Antecedentes de la actividad			
Nombre de la actividad			
Objetivo de Desempeño			
Nombre del Proveedor			
N° Participantes		N° Evaluados	
Fecha de Actividad		Duración de la actividad (N° Horas)	
Fecha Medición Transferencia		Tiempo transcurrido entre la implementación del taller y la medición de transferencia	
Perfil de Participantes			
Observaciones			

Resultados Obtenidos

(En este punto indicar los principales resultados obtenidos. En el mismo informe podrá incluir antecedentes más detallados como cuadros, gráficos, análisis cualitativos, etc.)

Evaluación de Reacción (En este punto se debería indicar el promedio obtenido de la evaluación de reacción realizada y la escala utilizada)			
Evaluación de Aprendizaje (En este punto se debería indicar el promedio obtenido de la evaluación de aprendizaje realizada y la escala utilizada)			
Evaluación de Transferencia (Indicar los resultados de acuerdo al instrumento de evaluación utilizado)	Resultados (Corresponde al porcentaje global de transferencia o frecuencia obtenida)		
	Conductas Observadas con mayores niveles de logro	Transcribir la conducta esperada	% logrado
	Conductas Observadas con menores niveles de logro		
	Conductas que no pudieron ser observadas (sin observación de transferencia)		

Análisis de Información y Conclusiones

Análisis Cualitativo y de Resultados (Considerar los elementos informados por los actores del proceso respecto a variables obstaculizadoras, facilitadoras u otras que incidan en la transferencia)	
Conclusiones (Redactar las conclusiones a partir de los resultados obtenidos y del análisis realizado)	

Recomendaciones	
(Indicar en forma resumida recomendaciones por cada conclusión. Agregue cuantas filas requiera)	
Conclusiones	Recomendaciones/ Acciones
Ejemplo: 1.- Índice global de transferencia de conducta es bajo lo esperado respecto a las expectativas junto al cliente.	1.- Mejorar definición de conclusiones de la DNC junto a cliente para ajustar expectativas para futuras mediciones
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

Anexos

COMENTARIOS FINALES

Impulsar una mejora de la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público, es uno de los factores claves a desarrollar para mejorar el desempeño del Estado, lo que, en último término, se espera contribuya a aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía.

Una de las formas para abordar lo señalado, es hacer una efectiva **evaluación del impacto que la capacitación está teniendo en el desempeño de los funcionarios**, de tal forma de contar con la evidencia empírica necesaria y de conocer las variables que están incidiendo en los resultados, para tomar las acciones correctivas que se requieran y alcanzar los desempeños esperados, cuando esto no suceda.

Considerando la complejidad de los procesos evaluativos, así como lo diverso de la institucionalidad pública, es que se ha estimado conveniente emprender esta tarea con un grupo piloto de 61 servicios de la Administración Central del Estado, gestionando con ellos la metodología propuesta y analizando los resultados obtenidos en 52 instituciones que lograron medir sus actividades de capacitación en reacción, aprendizaje y transferencia, obteniendo información y conclusiones y recomendaciones a partir de todo el proceso de gestión. En una fase inicial, lo más relevante de este proceso es la instalación de los conceptos y herramientas propuestas en los servicios y el posicionamiento de las Unidades de Capacitación como asesores estratégicos para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales.

Esta propuesta metodológica no constituye la única vía para gestionar y evaluar la capacitación, pero se ha considerado la más adecuada, pues sus conceptos y herramientas prácticas permiten una efectiva utilización por parte de los ministerios y servicios públicos de nuestro país. Sabemos que emprender y desarrollar esta tarea no es fácil, pues requiere mayores esfuerzos y tiempos invertidos en ella, sin embargo, sus beneficios deberían demostrar la contribución de la capacitación, a la mejora del rendimiento en el puesto de trabajo.

El desafío que se ha propuesto el Servicio Civil es **crear una cultura de evaluación**. Desde luego, nada de esto sería posible si no se cuenta con la colaboración y participación de los propios servicios y en especial, de todos quienes tienen bajo su responsabilidad la gestión de personas y equipos de trabajo.

¡Evaluar es invertir en calidad... La invitación está hecha!

BIBLIOGRAFÍA

- Documento Técnico Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Marco Básico, Septiembre 2010, Dirección de Presupuestos.
- Donald Kirkpatrick y James Kirkpatrick, "Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles". Colección Formación y Desarrollo. Ediciones Gestión 2000. Tercera Edición revisada y actualizada, Barcelona, 2007.
- Pilar Pineda Herrero. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social, 2000.
- Stufflebeam, D.; Shinkfield, A. "Evaluación Sistemática (guía teórica y práctica) Temas de educación". Editorial Paidós. Barcelona 1993.
- Lafourcade, P. "Evaluación de los aprendizajes". Editorial Kapelusz .Bs.As.1992.
- Luis Guillermo Cerna. 2006. Principios y fundamentos de la Capacitación, Editorial Evolución.

Otras fuentes:

- Aportes técnicos y metodológicos del consultor Sr. Rodrigo Pérez Retamal, Psicólogo Organizacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sitios web consultados:

http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf

<http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20737/20577>

<https://ov.dip-alicante.es/gestformweb/docs/recursos/441/Informe%20sobre%20Evaluación%202011.pdf>

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile - @PracticasChile - @DesafioInnova

MISIÓN DEL SERVICIO CIVIL:

Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.