

Plan Institucional de Capacitación

Guía para su Evaluación

***Capacitación para una
administración pública gerencial,
participativa y descentralizada***

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia



Departamento Administrativo de la Función Pública

Fernando Antonio Grillo Rubiano
Director

Carla Liliana Henao Carmona
Subdirectora

Carlos Humberto Moreno Bermúdez
Director de Empleo Público

Escuela Superior de Administración Pública

Guido Echeverri Piedrahita
Director

Ángela María Mejía Uribe
Subdirectora Académica

María Magdalena Forero Moreno
Subdirectora de Proyección Institucional

Edilma Torrijos Méndez
Jefe del Departamento de Capacitación

Septiembre de 2004

Elaboración de Textos:

Piedad Cecilia Chacón Castaño
Eduardo Gómez Adaime
Carlos Eduardo Peralta Gómez
Elsa Yanuba Quiñones Serrano
Angélica Vigoya Valencia

Dirección de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública

Diseño y Diagramación:

Gabriela Osorio Viderrama
Área de Comunicaciones - DAFP

Impresión:

Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos ESAP
Septiembre de 2004

Contenido

Introducción	5
1. ¿Por qué es importante y necesario evaluar los Planes Institucionales de Capacitación –PIC-?	7
2. ¿Cómo entender la Evaluación de los Planes Institucionales de Capacitación -PIC- ?	11
3. Momentos de la evaluación del Plan Institucional de Capacitación –PIC-	15
4. Planeación de la evaluación	23
5. Metodología e Instrumentos de Evaluación	27
5.1. Instrumentos para evaluar el proceso de gestión de la capacitación.....	29
5.2 Instrumentos para evaluar los resultados o el impacto de la capacitación	34

Anexo	
Caso sobre Evaluación de la Capacitación.	
Nivel 3 de Transferencia al puesto de trabajo.....	47
Bibliografía	57

Introducción

En cumplimiento de los compromisos previstos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación establecido mediante Decreto 691 de 2001 y actualizado por la Resolución No. 415 de 2003, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha diseñado la Guía para Evaluar los Planes Institucionales de Capacitación.

La presente Guía constituye una primera aproximación al diseño técnico de un sistema de evaluación de la capacitación que debe ser implementado por cada entidad, a fin de realizar un auto análisis tanto de la gestión del plan institucional de capacitación como de los resultados de esta capacitación, en términos de la incorporación de aprendizajes al puesto de trabajo y al mejor desempeño organizacional.

Es de advertir que con la Guía se pretende proporcionar la información básica sobre concepciones y metodologías utilizadas para evaluar los procesos de capacitación. Hemos retomado y adaptado desarrollos sobre este tema adelantados por el Instituto de Administración Pública de España (INAP), así como instrumentos utilizados por algunas entidades públicas y privadas que compartieron sus experiencias.

Para la evaluación de los resultados o impactos de la capacitación, en general se identificó coincidencia de los modelos explorados con la propuesta desarrollada por Donald L. Kirkpatrick, quien propone cuatro niveles de evaluación de la capacitación, los cuales fueron adecuados para su aplicación en la Administración Pública Colombiana.

Como organismo formulador de políticas de empleo público consideramos necesario que la evaluación y seguimiento a los procesos adelantados por la entidades así como a la aplicabilidad de las orientaciones y herramientas metodológicas suministradas por el DAFP sean valorados considerando su contribución a una mejor gestión del recurso humano estatal. Esperamos por tanto que la Guía para Evaluar los Planes Institucionales de Capacitación se convierta en un instrumento útil a la gestión de la capacitación y permita la evaluación por parte de las entidades públicas de las orientaciones formuladas por este Departamento Administrativo.

1.

*¿Por qué es importante
y necesario evaluar
los Planes Institucionales
de Capacitación –PIC-?*

En la Administración Pública Colombiana es común que se realicen cursos de capacitación para los servidores públicos. No obstante, poco se puede decir sobre las consecuencias de dicha capacitación:

¿Qué pasó después del curso?, ¿mejoró el desempeño del servidor?, ¿la organización pudo lograr mejores resultados?.

En otras palabras, poco se puede demostrar sobre los beneficios que genera o sobre la utilidad de destinar recursos para la capacitación de servidores públicos.

Por lo general las entidades pueden reportar: cuántas personas participaron en los cursos, de qué áreas, cuáles temáticas se trataron y cuál fue la intensidad horaria; pero las consecuencias de la capacitación sobre los aprendizajes o nuevos comportamientos en los puestos de trabajo difícilmente son identificados. Menos aún se analiza, si lo que se programó realmente obedece a un estudio de necesidades y si los objetivos planteados en el plan de capacitación y en los programas diseñados responden a dichas necesidades.

El Estado ha venido destinando recursos para la capacitación de los servidores públicos como una de sus obligaciones, bajo la premisa de contribuir a mejorar su desempeño. Sin embargo, difícilmente se pueden demostrar los beneficios de dichas inversiones. Esto hace necesario determinar si la capacitación impartida por las entidades públicas se hace adecuadamente, así como determinar cuáles son sus resultados e impactos, más allá de la satisfacción inmediata de los participantes en los cursos, analizando las consecuencias sobre el desarrollo personal y el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones.

Por lo anterior, es preciso introducir procesos de evaluación a la gestión de la capacitación a fin de contar con información

sistematizada que contribuya al mejoramiento de la capacitación y a su utilidad en los organismos públicos.

2.

¿Cómo entender la Evaluación de los Planes Institucionales de Capacitación -PIC- ?

La Evaluación de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC), es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia del diseño, ejecución y resultados de dicho plan.

Por lo tanto, la evaluación debe realizarse en distintos momentos, contemplando el diseño del plan de capacitación, su ejecución y resultados, y no solamente la evaluación de los cursos de capacitación que se realizan.

En síntesis con la evaluación del Plan Institucional de Capacitación se busca valorar y analizar:

- a. El grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Capacitación y si dicho plan se ha administrado adecuadamente, es decir, EL PROCESO DE GESTION DEL PIC, y
- b. Determinar EL IMPACTO DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN en el desempeño de los servidores y de las entidades, esto es los resultados de la capacitación en el desempeño tanto individual como de la organización.

3.

Momentos de la evaluación del Plan Institucional de Capacitación -PIC-

La evaluación propuesta para los PIC es integral a todo el proceso de gestión: busca definir claramente las razones de éxito o fracaso del plan de capacitación, las cuales no siempre se encuentran en el salón de clases o en su realización, sino que pueden estar en el momento de diseño del plan o en los procesos que inciden en su gestión, como por ejemplo decisiones administrativas o cambio de prioridades, entre otros.

Por lo tanto la evaluación de la capacitación no es una etapa al final de la ejecución del plan sino que debe ser una acción que acompañe el diseño, la ejecución y los resultados del PIC.

Son tres momentos de evaluación:

3.1 Evaluación del diseño del PIC: esta evaluación revisa la orientación general, busca identificar la presencia de condiciones que aseguren la implementación del plan con niveles de calidad y de acuerdo con las normas vigentes; y verifica la pertinencia del diseño del plan con las necesidades y prioridades de la entidad.

Con esta evaluación se revisa el diagnóstico en que está basado el Plan Institucional de Capacitación y la forma como está conceptualizado y planificado; va dirigida principalmente a la fase previa de la ejecución y nos permite saber si lo que se propone en el PIC realmente responde a una necesidad real, delimitada, estudiada y comprendida; de igual forma permite revisar cómo son programadas las acciones y estrategias para la solución de las necesidades de capacitación o situación que se desea cambiar o solucionar.

La evaluación del diagnóstico exige un análisis de necesidades permanente acerca de quién debe formarse, en qué, cuándo y dónde; así como de la calidad de la identificación de necesidades realizada.

3.2 Evaluación de la ejecución o puesta en marcha de programas y cursos de capacitación: En este tipo de evaluación, las indagaciones se centran en el desarrollo del PIC, esto es en verificar la existencia de condiciones para que se realicen los cursos o programa de capacitación; los resultados de la capacitación; los capacitadores y el aprendizaje de los participantes. De igual forma implica hacer seguimiento de la gestión y de la calidad de las actividades.

Para evaluar los resultados de la capacitación, capacitadores y aprendizajes Donald Kirkpatrick¹ ha propuesto un modelo que se ha generalizado en varios países y ámbitos del quehacer pedagógico. Esta propuesta considera cuatro niveles de valoración, los cuales se presentan a continuación:

Nivel 1: Reacción

- Se mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es una medida de satisfacción del participante con la acción formativa y con todos y cada uno de los aspectos más importantes (materiales, equipo, local, metodología pedagógica, organización, profesor...). Una reacción positiva no asegura el aprendizaje, pero una reacción negativa lo impide casi con toda probabilidad.

Nivel 2: Aprendizaje

- Grado en que los participantes cambian *actitudes*, adquieren o amplían conocimientos y *habilidades o destrezas* (es decir, competencias) como consecuencia de asistir a la acción formativa. El aprendizaje se produce cuando se da un cambio en alguno de los tres aspectos o en los tres. Para que haya un cambio de con-

¹ Kirkpatrick Donald. Evaluación de Acciones Formativas. Gestión 2000, Barcelona, 1999. Citado en Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid (España)

ducta tiene que producirse previamente un cambio en alguno de estos tres aspectos. Es, por tanto, el aprendizaje una condición necesaria pero no suficiente para el cambio de conducta.

Nivel 3: Conducta o transferencia

- Grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia a una acción formativa *y si el conocimiento adquirido se ha transferido al lugar de trabajo*. No pueden soslayarse los niveles 1 y 2 y pasar directamente al nivel 3 porque el cambio de conducta no depende sólo de los niveles 1 y 2, sino también de:

- Si el participante quiere cambiar.
- Si el participante sabe cómo y cuándo hacerlo.
- Si el participante trabaja en un clima laboral adecuado.
- Si el participante se ve recompensado por el cambio.

Nivel 4: Resultados

- Se trata de medir los resultados finales en la organización obtenidos como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación. Pueden ser: incremento de la producción, mejora de la calidad, reducción de costos, reducción de accidentes o de ausentismo.

Esta medición puede incluir dos tipos de análisis:

- a) Analizar en qué medida la acción formativa tuvo un efecto positivo sobre el problema o situación (necesidad de capacitación) que originó la acción de capacitación y,
- b) Demostrar que los beneficios de la capacitación, para la organización, superan los costos de la misma (el costo monetario de los resultados supera los costos de la capacitación?)

Los niveles así planteados, y tal como los describe y justifica Kirkpatrick, son secuencias o escalones en una cadena casual: “si se quiere lograr un cambio en la organización a través de acciones formativas, previamente tendrá que haberse conseguido un cambio conductual o de comportamiento en los destinatarios de dichas acciones formativas. Este cambio de conducta o de comportamiento en el desempeño del puesto de trabajo sólo es posible si se ha logrado una transmisión de conocimientos, una adquisición de destrezas o habilidades previamente, y, por último, este aprendizaje es más probable cuando el “alumno” de las acciones formativas valora positivamente el desarrollo o ejecución de la acción formativa, es decir, valora positivamente la organización, el profesorado, el material, el contenido... de dicha acción”².

Los niveles 3 y 4 propuestos por Kirkpatrick son elementos a analizar en el momento de evaluación de resultados del PIC.

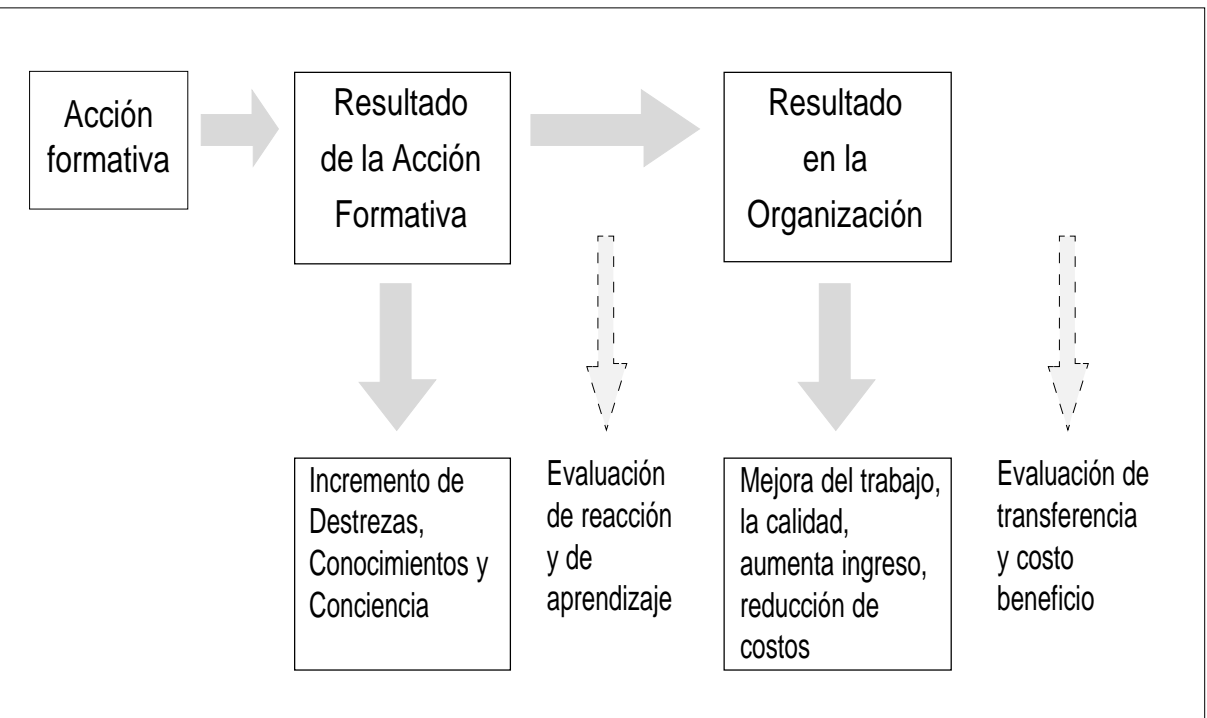
El modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick y ajustado por el INAP aparece graficado en la página siguiente.

3.3 Evaluación de los resultados o la aplicación de aprendizajes en el lugar de trabajo y sus consecuencias para la organización, y de la eficiencia y eficacia de la gestión: esta evaluación se realiza luego de concluida la ejecución del plan, permite revisar el grado de cumplimiento de lo previsto, establece los cambios en el desempeño de los participantes e indaga los cambios en el desempeño de la entidad atribuible a la capacitación (niveles 3 y 4 descritos anteriormente).

Pretende identificar cuáles son los resultados que surgieron a partir de la intervención en la situación o problema; acerca de los cambios producidos por el proceso de enseñanza en el

² Tomado de Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid (España). 2001.

MODELO CAUSAL DE LOS EFECTOS DE LAS ACCIONES FORMATIVAS ³



³ Ibid, pág 20.

trabajo, la magnitud que tuvieron, qué aspectos afectaron y en qué medida se contribuyó al logro de los objetivos planteados inicialmente.

La evaluación del proceso de gestión revisará la eficacia y la eficiencia del PIC, analizando la relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, las acciones adelantadas y el logro de los objetivos, los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados, los resultados planeados y los alcanzados.

4.

Planeación de la evaluación

Para poder realizar la evaluación del Plan Institucional de Capacitación, se debe incorporar al mismo un proyecto de evaluación que debe incluir el diseño y planeación, la ejecución y las conclusiones; es decir, que el proceso de evaluación debe ser planeado a fin de asegurar una mirada integral al PIC que contribuya a su desarrollo y calidad.

4.1 Selección de evaluadores. Al diseñar la evaluación se debe definir quiénes realizarán la evaluación, es recomendable que en ésta intervengan distintos actores involucrados en el proceso: participantes, capacitadores, directivos, usuarios, áreas de recursos humanos.

Los evaluadores deben conocer su papel desde el diseño del Plan Institucional de Capacitación hasta el momento en que se espera su participación, para lo cual deben contar con los instrumentos necesarios que les permitan realizar las evaluaciones oportunamente.

4.2 Constitución del marco de referencia. Consiste en la identificación de lo que se va a evaluar (objetivos y alcance de la evaluación en términos de periodo y aspectos a evaluar), con qué indicadores, a través de qué instrumentos de recolección de información y en qué momentos.

4.3 Conclusiones o informe de resultados. El proyecto de evaluación nos dará elementos para poder hacer los cambios necesarios para el mejoramiento del Plan. De esta manera, en la etapa de ejecución, con la información resultante de la evaluación y seguimiento al Plan Institucional, “se pueden hacer *cambios coyunturales*; esto es, rectificar o modificar acciones tanto del diseño de la evaluación como del desarrollo del programa de capacitación, con el fin de poder cumplir de la mejor manera los objetivos y metas propuestos, pues dichas modificaciones son sólo en cuanto a las estra-

tegias que se pueden llevar a cabo durante el desarrollo del mismo”.

En cambio, las conclusiones nos proporcionan información para hacer *cambios estructurales* tanto al proyecto de evaluación, como al programa de capacitación; lo que quiere decir, no solamente estrategias para corregir, sino también modificación y/o creación de contenidos, objetivos, metas y cualquier otro aspecto del PIC para la mejor atención de la problemática a la que pretenden atender, todo esto, después de ejecutado el plan”⁴.

⁴ Evaluación de la Capacitación Cultural. José Luis Mariscal. Julio 2002.

5.

Metodología e Instrumentos de Evaluación

La evaluación de los Planes de Capacitación Institucional deben ser un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas.

Existen muchas forma en las que se puede evaluar la capacitación, a continuación se describirán las principales orientaciones para evaluar: a) el proceso de gestión del Plan Institucional de Capacitación, y b) los resultados o impacto de los cursos o programas de capacitación.

- a) Para evaluar el proceso de gestión del PIC, se recomienda diseñar indicadores de eficiencia que permitan valorar los costos, los insumos y los tiempos invertidos en el diseño y desarrollo del Plan; así como la eficacia del mismo comparando los objetivos previstos con lo realmente realizado.
- b) Para la evaluación de resultados o impacto de los cursos o programas de capacitación tomaremos la propuesta diseñada por el INAP, para analizar los cuatro niveles de evaluación.

5.1. Instrumentos para evaluar el proceso de gestión de la capacitación.

A continuación se presentan algunos criterios de evaluación, aspectos e indicadores a evaluar que pueden ser utilizados por las entidades para realizar el seguimiento y análisis a la gestión del Plan Institucional de Capacitación: *(Ver cuadro página siguiente)*

CRITERIOS DE CALIDAD	ASPECTOS Y RELACIONES EVALUADOS	INDICADORES POSIBLES
EFICACIA	Grado de alcance de las previsiones temporales realizadas. Desvíos y análisis de causas posibles.	* Índice de realización: No. de acciones realizadas / No. de acciones previstas. * Índice de actividad: No. de horas de capacitación impartida / No. de horas previstas. * No. de personal capacitado / No. previsto.
CONFORMIDAD	De las líneas de acción <u>con</u> la normatividad vigente y con las pautas metodológicas para la capacitación y la evaluación en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.	El diseño del Plan sigue las orientaciones planteadas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
PERTINENCIA	<p>De las orientaciones del Plan con la visión, misión, acciones, estrategias y proyectos del organismo (diagnóstico).</p> <p>De los problemas, necesidades y/o prioridades identificados y la definición de etapas de desarrollo del Plan.</p>	<p>Las líneas de trabajo en capacitación son consistentes con, se desprenden del, se respaldan en el diagnóstico institucional.</p> <p>La concepción del Plan, concuerda con los lineamientos de política y estrategias propuestas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.</p>
COHERENCIA	Entre los objetivos generales de la capacitación, las líneas de trabajo, las etapas, la asignación de responsabilidades.	<p>Los distintos componentes del proyecto mantienen una secuencia lógica, conexiones evidentes.</p> <p>Las decisiones (objetivos, prioridades, etapas) que adoptan encuentran fundamento.</p>

CRITERIOS DE CALIDAD	ASPECTOS Y RELACIONES EVALUADOS	INDICADORES POSIBLES
SUSTENTABILIDAD	<p>Del propósito global del Plan con la estrategia general de la organización y su conducción.</p> <p>De los objetivos planteados con los recursos humanos, económicos, presupuestales y materiales existentes y proyectados.</p> <p>Evaluabilidad del Plan.</p>	<p>Legitimidad del PIC según la participación de servidores y directivos alcanzada en su definición.</p> <p>Los logros esperados del PIC en sus distintas etapas (diagnóstico, ejecución, evaluación) son razonables con los recursos actuales y futuros.</p> <p>Los objetivos se desagregan en resultados esperados e indicadores de gestión y desempeño.</p>
INCLUSIVIDAD	<p>La progresiva inclusión del conjunto del personal del organismo.</p>	<p>Los programas previstos tienden a cubrir al conjunto del personal en sus necesidades de desarrollo profesional.</p>
EFICIENCIA	<p>Grado de cumplimiento de las previsiones planificadas, en tiempo y forma. Resultados alcanzados, desvíos en la utilización de recursos, análisis de causas posibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Porcentaje de Ausentismo. * Porcentaje de Deserción. * Precio promedio del costo de la hora de formación. * Costo real / costo previsto. * Funcionarios capacitados/Funcionarios que solicitan el servicio X 100 * Funcionarios capacitados/Funcionarios que se propuso capacitar x 100 * Gasto total por año en capacitación/Total de funcionarios capacitados año x 100

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

Con el fin de orientar la autoevaluación por parte de las entidades del proceso de diseño del Plan Institucional de Capacitación, a continuación se presenta una adaptación del instrumento elaborado por el INAP⁵:

<p>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</p>	<p>¿Qué documentos, fuentes se emplearon para arribar a una definición de la misión / visión del organismo?</p> <p>¿En el momento de la definición de la misión y objetivos institucionales ¿se tuvo acceso a documentos actualizados?</p> <p>¿Han sido revisadas todas las fuentes disponibles / posibles relevantes para lograr la orientación del Plan?</p> <p>En la formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC) ¿participaron todos aquellos que podían ofrecer información relevante? Si la respuesta es NO ¿por qué?</p> <p>¿Considera que el nivel de compromiso de la gerencia con respecto a la capacitación es alto?</p>
<p>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p>	<p>¿Tuvo oportunidad de relevar las necesidades de capacitación mediante diferentes técnicas diagnósticas?</p> <p>¿Acudió usted a informantes clave de las áreas para el proceso de diagnóstico?</p> <p>¿Considera que quedaron explicitadas las necesidades de la mayoría de los agentes del organismo?</p> <p>¿Están contempladas todas las áreas del organismo? SI / NO ¿por qué?</p> <p>¿Están contemplados todos los planes y proyectos del organismo? SI / NO ¿por qué?</p> <p>¿Están contempladas las necesidades de desarrollo profesional de todos los funcionarios en los períodos que abarque el PIC?</p>

⁵ La Iniciativa Desarrollo INTOSAI: Directrices generales para especialistas en capacitación de las EFS www.idi.no/espanol/propuesta/propuesta11.asp.

<p>DIAGNÓSTICO DEL ÁREA</p>	<p>Previo a la elaboración del proyecto de capacitación ¿pudo realizar una identificación de los recursos materiales y humanos con los que cuenta el área de RRHH para llevar a cabo esta planificación?</p>
<p>PLANIFICACIÓN</p>	<p>Las líneas prioritarias de capacitación ¿están alineadas con la planificación estratégica u otra definición de las prioridades del organismo?</p> <p>¿Concuerdan éstas con las políticas promovidas por el DAFP y la ESAP?</p> <p>Los objetivos ¿están definidos en términos de los resultados que se pretenden lograr en la organización a través de la capacitación?</p> <p>¿Están contemplados todos los apoyos institucionales de formación factibles de incorporar al desarrollo del Plan?</p>
<p>RECURSOS PRESUPUESTARIOS</p>	<p>¿Tiene información precisa sobre los recursos presupuestarios con los que puede contar para llevar a cabo el proyecto?</p> <p>La proyección presupuestaria ¿es sostenible o acorde con la planificación delineada?</p>
<p>RESULTADOS</p>	<p>¿Considera que quedaron claramente definidos los resultados esperados en la organización a través del proyecto de capacitación?</p> <p>A través de una lectura transversal entre los resultados esperados, los objetivos y misión del organismo, ¿considera que éstos son congruentes?</p>
<p>EVALUACIÓN</p>	<p>¿Tiene previsto un sistema de evaluación periódica para monitorear el desarrollo del proceso, verificar el ajuste o desvío con relación al plan y establecer los logros y resultados obtenidos?</p> <p>¿Cuenta con el personal idóneo para las tareas de evaluación (observación, elaboración de instrumentos, procesamiento y elaboración de informes)?</p>

5.2 Instrumentos para evaluar los resultados o el impacto de la capacitación.

La evaluación de los resultados o impacto de la capacitación incluye cuatro niveles:

Nivel 1: Evaluación de reacción/satisfacción

Nivel 2: Aprendizaje

Nivel 3: Transferencia

Nivel 4: Resultados o impacto

5.2.1 Nivel 1. Evaluación de la Reacción/satisfacción.

Es el nivel de la capacitación que comúnmente se evalúa en la Administración Pública Colombiana. El nivel 1 se centra en la valoración por parte del participante/asistente de la propia acción de capacitación: la organización, los materiales, los formadores, la pedagogía, ayudas audiovisuales, entre otros.

La información del nivel 1 va a permitir:

- Valorar la gestión y ejecución de las acciones formativas de modo que en el futuro puedan mejorarse (el profesorado, materiales, organización...).
- Valorar la pertinencia de dichas acciones y prever nuevas necesidades de formación.
- Y prever la aplicación de lo aprendido como primer paso para realizar el nivel 3 de evaluación.

Es ante todo una evaluación del proceso/ejecución de la acción formativa. Adicionalmente, también debe recoger información sobre:

- pertinencia de la capacitación, es decir, adecuación a las necesidades detectadas;

- sugerencias/propuestas de nuevas capacitaciones, y
- utilidad prevista o esperada de la capacitación para la mejora del desempeño en el puesto de trabajo.

Este último punto debe desarrollarse en una propuesta o plan de actuaciones que recoja la posible aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo. El plan de acción debe recoger como máximo 5 a 6 objetivos de aplicación, aunque el número total dependerá del tipo y características de la capacitación y constituye un compromiso del participante para la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

Para la evaluación de este nivel puede aplicarse un cuestionario de reacción/satisfacción, este puede aplicarse al finalizar el curso de capacitación y repetirse al cabo de un tiempo (2 ó 3 semanas).

Para información de mayor calidad se recomienda una valoración de los cursos de capacitación desde el puesto de trabajo (2 ó 3 semanas después del curso), dado que permite más tiempo para la reflexión y el reposo y la información facilitada es menos afectiva/emotiva, más instrumental/racional.

La evaluación en este nivel no es muy fiable para determinar la eficacia de la capacitación o el grado de retención, ni la forma en que será aplicada en la función real, pero da índices sobre el nivel de satisfacción con el curso.

Cuestionario para evaluar el nivel de reacción/satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación.

De un estudio realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en mayo del 2004⁶, con 30 organizaciones tanto públicas como particulares, se revisaron cuestionarios utiliza-

⁶ Identificación y Análisis de Experiencias e Instrumentos de Evaluación de la Capacitación existentes en las Organizaciones. Departamento Administrativo de la Función Pública. Mayo 2004.

dos por (6) organizaciones: Empresas Públicas de Medellín, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Centro de Estudios Aeronáuticos, Ministerio de Transporte, Escuela de Altos Estudios de Control Fiscal de la Contraloría General de la República y la Universidad Industrial de Santander.

Los instrumentos revisados se ocupan del Nivel I: Nivel de Reacción. En general se pretende identificar la reacción de las personas al finalizar la capacitación y su nivel de satisfacción frente a ésta. A través de dichos instrumentos, básicamente, se indaga sobre la percepción de los participantes acerca de aspectos tales como: el evento de capacitación en sí (pertinencia del tema, cumplimiento de los objetivos), el conferencista (metodología utilizada, dominio del tema, claridad al exponer, cumplimiento), su opinión acerca de la logística del evento (horario, material, salón), indicadores también propuestos por el INAP de España en la Guía para la Evaluación de los Resultados de la Formación.

El formato sobre reacción habitualmente incluye preguntas limitadas, opciones múltiples, con una escala de clasificación de preferencias que cubre de tres a siete alternativas. Debe dejarse espacio suficiente para que los participantes expliquen sus respectivas clasificaciones, información que resulta especialmente útil cuando tales clasificaciones son negativas. Se deben incluir algunas preguntas de carácter general para que los participantes tengan la oportunidad de hacer comentarios adicionales.

Es importante advertir que, para llegar a este instrumento, es recomendable que la entidad haya cumplido los siguientes pasos:

- 1) Determinar lo que se quiere descubrir.
- 2) Diseñar un cuestionario que cuantifique las reacciones.
- 3) Solicitar en el propio cuestionario comentarios y sugerencias (preguntas abiertas).

- 4) Comparar resultados con estándares y aplicación de los mismos.
- 5) Comunicar los resultados.

A manera de síntesis en la página 38 se presenta un modelo de evaluación de la reacción/satisfacción de los participantes en un evento de capacitación.

EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACIÓN

A continuación encontrará una serie de preguntas a través de las cuales se pretende conocer su opinión sobre la jornada de capacitación que acaba de culminar. El diligenciamiento objetivo de este cuestionario contribuirá con el mejoramiento continuo de los programas de capacitación de la entidad.

Fecha: _____

Nombre del Curso: _____

Dependencia: _____

Nivel:

Directivo___ Ejecutivo___ Asesor___ Profesional___ Técnico___ Asistencial___

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. EL CURSO.	SI	NO
1. ¿Conocía con anterioridad los objetivos y finalidad de la capacitación que acaba de recibir?		
2. ¿Los contenidos se ajustaron a los objetivos del curso?		
3. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?		
4. ¿La duración del curso fue suficiente?		
5. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?		
6. ¿Adquirió conocimientos según los objetivos propuestos?		
7. El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?		
II. EL CAPACITADOR.	SI	NO
1. Explicó claramente el objetivo del curso.		
2. Demostró conocimiento sobre el tema.		
3. Estimuló la participación activa.		
4. Demostró capacidad para resolver preguntas.		
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión		
6. Presentó los contenidos en forma ordenada y clara.		
7. Desarrolló todos los temas propuestos.		
8. Mantuvo el interés de los participantes		

III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO.	SI	NO
1. El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo.		
2. Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo		
3. Obtuvo los conocimientos e información planteados		
4. El curso le aportó conocimientos nuevos		
5. Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron		
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA.	SI	NO
1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.		
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenido del curso.		
3. La metodología permite una participación activa.		
4. La documentación entregada ha sido suficiente.		
5. La calidad del material entregado ha sido suficiente.		
6. El ritmo de exposición ha sido adecuado.		
7. Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información.		
8. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.		
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.	SI	NO
1. La información previa sobre el curso fue adecuada.		
2. La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente.		
3. El aula y el equipo utilizado fue adecuado.		
4. La distribución de la jornada que se estableció en el curso fue adecuada.		
5. La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada.		

5.2.2 Nivel 2 : Evaluación del Aprendizaje.

La evaluación del aprendizaje, determina el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió y la forma en que algunos factores pueden afectar el aprendizaje.

Esta evaluación consiste en una especie de examen antes y después del curso Pre y Post capacitación, usando como parámetros los objetivos del aprendizaje.

Se debe precisar por lo tanto el objetivo de la capacitación; es decir, cuáles son los resultados del aprendizaje que deben evaluarse para contar con datos suficientes para la toma de decisiones y diseñar pruebas de conocimientos, aptitudes y de desempeño, resolución de casos prácticos, ejercicios, etc.

El Pre-test tiene que realizarse al comienzo de la acción formativa y permite tanto adecuar dicha acción al nivel de conocimientos de los participantes como, en un análisis posterior, ver la adecuación de la selección realizada.

El Pos-test puede, como se ha dicho, realizarse al final, o mediante ejercicios prácticos durante el curso, así como mediante evaluación continua por parte del formador

Las pruebas de conocimientos y aptitudes deben ser breves, prácticas y fáciles de controlar; se deben utilizar parámetros técnicos para que sean válidas y confiables, de uso económico y libres de toda desviación subjetiva.

Si en la prueba post-capacitación se detecta una marcada mejora en el nivel de los conocimientos y aptitudes del estudiante, puede suponerse razonablemente que ello es resultado de la capacitación.

Dada la especialidad requerida para evaluar conocimientos, la evaluación del aprendizaje debe ser una tarea de los capacitadores, la cual debe estar incluida en su oferta de formación.

VI. APRENDIZAJE.	SI	NO
1. Sabía realizar la tarea antes de asistir a la capacitación.		
2. Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron.		
3. La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo.		
4. Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo		
5. Lo aprendido ha producido cambios en mi comportamiento.		
6. Considero que debo reforzar lo aprendido.		

5.2.3 Nivel 3 : Evaluación de la Transferencia.

La capacitación resulta de escaso valor cuando no mejora el desempeño laboral. Si la transferencia no se produce, las razones para ello deben buscarse en el entorno laboral; en muchas ocasiones cambios administrativos y dinámicas organizacionales no permiten que lo aprendido se aplique en el puesto de trabajo.

En el nivel evaluativo se realiza el proceso de revisión de aspectos del entorno y del diseño de la capacitación, así como de los requisitos y escogencia de los capacitados.

La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo tiene como objetivo:

- Analizar si el conocimiento o habilidad adquirido se ha transferido al lugar de trabajo.
- Identificar los factores que ayudan o impiden dicha transferencia.
- Relacionar la menor o mayor transferencia con las características de la acción formativa.
- Saber en qué medida se ha producido dicha transferencia.

La evaluación de la transferencia debe realizarse entre 3 y 6 meses después de realizada la capacitación, a fin de recoger información sobre la utilización de lo aprendido en el puesto de trabajo y el nivel de cumplimiento de los compromisos de aplicación formulados durante el curso de capacitación.

Para esta evaluación se recomienda que los mismos participantes realicen una autoevaluación. Esta puede ser a través de un cuestionario que revise la aplicación del plan de acción y por medio de reuniones de análisis de la transferencia realizada por grupo de participantes.

Otro instrumento puede ser la aplicación de una entrevista o cuestionario a los superiores jerárquicos.

Un modelo de cuestionario puede ser el que incluya, para cada uno de los objetivos de transferencia propuesto en el puesto en el plan de acción, los siguientes aspectos:

- Si se tenía conocimiento antes de la capacitación
- La frecuencia de utilización de dichos conocimientos
- La importancia de la tarea para el participante y la organización.

Se indaga si los participantes están aplicando en su trabajo lo que aprendieron en el salón de clase, cuáles son las aptitudes que más aplican y por qué no aplican algunas en absoluto (ver anexo 1, ejemplo de aplicación Caso: El Instituto de Capacitación en Planificación Familiar Evalúa el Impacto de Su Trabajo)

VII. TRANSFERENCIA.

Es importante anotar que el cuestionario que se utilice para medir en nivel de Transferencia al puesto de trabajo, deberá hacerse entre jefe y empleado; es decir, ambos deberán diligenciar un cuestionario que logre dar cuenta de lo que realmente se ha aplicado de la capacitación recibida tanto por el jefe como el funcionario capacitado. Cabe recordar que tal cuestionario podrá aplicarse entre 3 y 6

meses después de la capacitación y deberá ser firmado por ambos (Jefe y Empleado) de común acuerdo.

De igual modo, para poder realizar un mejor control sobre este punto de evaluación, deberá anotarse en los cuadros siguientes al cuestionario, los documentos en los cuáles puede verificarse la Transferencia; si la respuesta de transferencia es negativa, habría que explicar las causas de tales situaciones.

A continuación se presenta un cuadro a través del cual se puede chequear el proceso de transferencia de lo aprendido al trabajo diario.

PARA LOS EMPLEADOS.	SI	NO
1. Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo.		
2. Implemento proyectos después de la capacitación .		
3. He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación.		
4. He mejorado mi desempeño laboral.		
5. Mi jefe o coordinador me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo.		
PARA JEFES O COORDINADORES.		
1. Existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo.		
2. Se ha notado aumento en la productividad.		
3. Ha mejorado notoriamente su desempeño laboral		
4. La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles.		
5. El empleado elabora informes después de la capacitación que recibe.		
6. Cada empleado completa un plan de acción, donde explica cómo va a usar los nuevos conceptos y habilidades aprendidas		

Si la respuesta es SI, deberá anotarse en qué documentos u otras fuentes puede verificarse ésta información.

Si la respuesta es NO, habría que explicar a qué se ha debido la No Transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

5.2.4 Nivel 4 : Evaluación de los Resultados e Impacto de la capacitación en la organización.

El objetivo de evaluación de resultados e impacto es identificar el impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de la institución y sobre el usuario o ciudadano.

Antes de brindar capacitación se debe hacer un análisis, para ello también se debe hacer pruebas pre y post (antes y después de la capacitación).

Las pruebas anteriores al comienzo del programa permiten evaluar el desempeño en ese momento. Las pruebas posteriores a la capacitación revelarán si ésta tuvo algún impacto sobre aquellas evaluaciones previas. Debe por tanto decidirse cuales serán los indicadores de impacto que se estudiarán a fin de que el análisis previo de estos sirva como referencia para ser comparados luego de la capacitación con la prueba posterior a la misma. Es recomendable que la evaluación de impacto se realice entre seis meses y un año después de realizada la capacitación.

La mejor estrategia de evaluación, aunque también la más compleja, es extraer una relación causa-efecto entre la capacitación y su impacto sobre la institución.

Es difícil evaluar el impacto porque resulta complejo y costoso, además es complicado establecer una relación directa entre la capacitación y los impactos que ella pueda causar sobre la institución cuando hay demasiadas variables que pueden afectar los resultados.

No obstante lo anterior, el impacto sobre la organización puede evaluarse a través de estudios de:

- Clima laboral.
- Reducción en rotación de personal y costos operativos.
- Incremento en la calidad y cantidad de producción.
- Mejora en la eficiencia, el ahorro en tiempos e insumos.
- Reducción de accidentes de trabajo.
- Reducción de ausentismo.

De igual forma se pueden aplicar medidas sobre los costos de la capacitación frente a los beneficios generados, llamadas de retorno de la inversión (ROI), lo cual puede determinarse calculando los beneficios netos debidos a la capacitación (valor monetario), dividido por el costo total del programa de capacitación y multiplicado por 100⁷.

A través de la evaluación del impacto en la organización se trata de responder a la pregunta ¿la capacitación ha tenido efectos positivos sobre el problema origen de la capacitación?⁸.

Por su parte, el impacto sobre el ciudadano puede medirse a través de identificación de la percepción del usuario sobre mejoras del servicio, antes y después de la capacitación.

⁷ Modelo propuesto por J. Phillips (1994) y John L. Selano, citados en Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid (España), pág 12 y 13, 2001.

⁸ Modelo propuesto por S. Brown (1997), citado en Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid (España), pág 13, 2001.

Para la evaluación a este nivel de resultados e impacto, deberá ser el jefe inmediato o coordinador quien dé cuenta de lo que se ha logrado en la entidad, ya sea en materia de clima laboral, productividad, incremento de calidad, mejora del servicio, etc.; situaciones que sólo podrá constatar el jefe inmediato o, en algunos casos, el jefe de personal, pues atañen a toda la organización y no sólo al del empleado en su puesto de trabajo.

A continuación se presenta un formato para chequear los cambios que se producen a nivel de la organización.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO.	SI	NO
1. Existe mayor motivación hacia el trabajo.		
2. Ha mejorado el servicio al ciudadano.		
3. Ha mejorado el clima laboral.		
4. Ha disminuido la accidentalidad en el trabajo.		
5. Ha disminuido el ausentismo del personal.		
6. Ha aumentado el nivel de productividad.		
7. Produjo la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo resultados medibles.		

ANEXO

*Caso sobre Evaluación de la Capacitación.
Nivel 3 de Transferencia
al puesto de trabajo.*

A continuación se presenta el caso del Instituto de Capacitación en Planificación Familiar, en el cual se muestra a través de testimonios la experiencia de evaluación de este organismo para identificar el Impacto de la capacitación en el trabajo. La experiencia de evaluación expone, a partir de la vivencia concreta de los responsables por la prestación de los servicios de planificación familiar y de su necesidad por mejorar el mismo, cómo se pueden analizar las contribuciones de la capacitación al mejor desempeño en los puestos de trabajo y al mejoramiento de los servicios de la organización.

A través del caso se presenta un procedimiento para diseñar el proceso de evaluación del impacto de la capacitación y algunas herramientas para analizar objetivamente la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo.

El procedimiento seguido en la experiencia incluye los siguientes pasos: Determinación del Tamaño de la Muestra, Realización de Visitas y Recopilación de Información, Análisis e Interpretación de los Hallazgos y recomendaciones.

Consideramos que el caso de evaluación del Instituto de Capacitación en Planificación Familiar es una experiencia que explica en forma sencilla el desarrollo de procesos de evaluación de la capacitación orientados a medir el nivel de transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

El Instituto de Capacitación en Planificación Familiar Evalúa el Impacto de Su Trabajo⁹

El día lunes comenzó mal para Elena Ramírez, directora del Instituto de Capacitación en Planificación Familiar (ICPF). Apenas ingresó a su oficina, sonó el teléfono y al otro lado de la línea se encontraba la Dra. Juana Ortiz, Directora de la Organi-

⁹ Tomado de "Evaluar el Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal". Página Web El centro de estudios electrónicos de actualidad gerencial. <http://erc.msh.org/readroom/espanol/fptrain.htm>

zación de Salud Reproductiva de la Mujer (OSRM), la ONG regional de mayor envergadura en el campo de la planificación familiar. “Acabo de recibir un informe muy preocupante con respecto *al desempeño de los asistentes de la clínica que hemos estado enviando a sus cursos de capacitación*. Parece que después de seis semanas de capacitación no están en condiciones de realizar algunas de sus actividades básicas correctamente. Si la situación no mejora, nos veremos obligados a buscar otro centro de capacitación.” La Dra. Ortiz estaba realmente muy irritada.

La Sra. Ramírez quedó muy sorprendida. El curso para asistentes clínicos era uno de los mejores cursos ofrecidos por el ICPF. Se había desarrollado cinco años atrás con la cooperación de un consultor externo en el campo de la capacitación y alrededor de 400 personas de diversas ONG habían participado en el mismo. “Esto es también muy sorprendente para mí. Hemos estado ofreciendo el curso durante varios años y casi nunca hemos tenido quejas. De hecho los participantes generalmente le conceden las calificaciones más altas.” La Dra. Ortiz apenas dejó que terminara su frase. “*Pero no es solamente la apreciación de los participantes la que tiene importancia. Estoy segura de que ellos disfrutaron del curso y son capaces de repetir todo lo que se les ha enseñado. Pero la prueba real consiste en ver si pueden hacer lo que deben una vez que se encuentran de regreso en sus puestos de trabajo*. Y al parecer mi personal tiene dificultades en aplicar algunas de las cosas que les han enseñado.”

La Sra. Ramírez empezó a irritarse. Ella no podía aceptar completamente lo que la Dra. Ortiz le estaba diciendo. “Necesito saber más,” le dijo. “Necesito información más específica. ¿Ha notado usted que su personal se desempeña en forma deficiente? Exactamente ¿qué es lo que ellos no pueden hacer?”

La Dra. Ortiz contestó dubitativamente. “Lógicamente no tengo tiempo para realizar muchas visitas a los diferentes lugares, pero nuestro nuevo director médico, el Dr. González, ha estado visitando algunas de nuestras clínicas durante sus tres primeros meses de trabajo y el viernes me entregó su informe. El indica que en más de la mitad de las clínicas que había visitado, el equipo no había sido esterilizado adecuadamente y no se ofrecía a los clientes la gama completa de métodos disponibles durante las sesiones de consejería.” En ese momento, el tono de voz de la Dra. Ortiz se suavizó. “Tal vez debería hablar con el Dr. González

directamente. Después de todo, usted y yo hemos estado trabajando juntas por un tiempo prolongado y realmente yo no quisiera cambiar a otro centro de capacitación si usted puede mejorar su curso. ¿Por qué no me vuelve a llamar después de haber hablado con él?”.

Sintiéndose algo aliviada pero todavía confundida, la Sra. Ramírez llamó a la Sra. Morales, coordinadora de capacitación del ICPF, para conversar con respecto a las observaciones que había hecho la Dra. Ortiz sobre los resultados de la capacitación. La señora Morales no se mostró sorprendida. “La Dra. Ortiz puede estar en lo cierto. Yo misma me he sentido incómoda por las calificaciones tan altas que obtenemos de los participantes. Hemos estado ofreciendo el mismo curso durante muchos años y realmente *no sabemos si las personas que capacitamos pueden poner en práctica todo lo que han aprendido una vez que regresan a sus lugares de trabajo*. Tal vez esto sea una bendición disfrazada; si podemos visitar algunas de las clínicas con el Dr. González o alguna otra persona de la OSRM, esto nos permitiría mejorar el curso.” La Sra. Ramírez se sintió alentada por la buena disposición de la Sra. Morales para aprender algo más al respecto y efectuar cambios.

El viernes siguiente, la Sra. Ramírez se reunió con el Dr. González y la Sra. Morales por más de una hora. Se pusieron de acuerdo en que necesitarían más información con respecto al desempeño de los individuos que habían capacitado antes de poder revisar el curso de capacitación propiamente dicho. Decidieron que la mejor manera de hacerlo era reunir a los capacitadores con los supervisores del programa del Dr. González para que realizaran visitas de supervisión conjuntas con el propósito de obtener dicha información. En el curso de las siguientes semanas, la Sra. Morales y *dos de sus capacitadores de mayor experiencia formaron un equipo de evaluación de impacto* y emplearon la mayor parte posible de su tiempo, sin descuidar sus actividades cotidianas, para planificar sus visitas a las clínicas.

Preguntas para la Discusión del Caso

1. ¿Qué es lo que el equipo de evaluación de impacto desea averiguar y qué pasos debería dar para lograr dicho cometido? (Incluya ejemplos para cada paso que proponga.)

2. ¿Qué recomendaciones podría formular en base a lo aprendido durante las visitas?
3. Cuando el ICPF negocie los cursos venideros con la Organización de Salud Reproductiva de la Mujer y otras ONG, ¿qué puntos deberían incluirse en el convenio final?

Análisis del Caso

1. ¿Qué es lo que el equipo de evaluación de impacto desea averiguar y qué pasos debería dar para lograr dicho cometido? (Incluya ejemplos para cada paso que proponga.)

El equipo desea saber si los asistentes de la clínica estaban poniendo en práctica lo que se les había enseñado y, de no ser así, comprender las razones y recomendar soluciones. Deberán empezar por solicitar las descripciones de trabajo más recientes para los asistentes de la clínica y elaborar una lista de tareas adicionales que se espera que los asistentes lleven a cabo. Deberá comparar estas tareas con los objetivos del curso y poner a un lado las tareas o habilidades que el curso no cubre, y por las cuales el ICPF no puede responsabilizarse.

Entre las tareas que el curso *sí* cubre, deberán seleccionar aquéllas que ellos consideran que son las más importantes para su evaluación. En este caso podrían incluir las dos tareas que el Dr. González señaló a fin de criticarlas—la esterilización de instrumentos y la consejería. Con su ayuda deberá analizar los requerimientos para cada tarea y ponerse de acuerdo en cuanto a los indicadores y patrones de desempeño: lo que podrían observar o escuchar durante una visita que les ayudará a evaluar el grado de cumplimiento con dichas tareas, y qué normas se utilizarán para definir un rendimiento aceptable, inaceptable o excelente.

Preparación de los Instrumentos de Evaluación

Luego deberán escoger las técnicas de evaluación y preparar los instrumentos de evaluación. Pueden evaluar mejor las técnicas de esterilización al observar a los asistentes de la clínica en acción y pueden elaborar una lista de verificación

de las observaciones basada en las normas específicas detalladas en el manual de la clínica de OSRM. Para evaluar las habilidades en el área de la consejería, podrían diseñar cuestionarios simples para los asistentes de la clínica y los clientes con la finalidad de averiguar qué información fue incluida por los asistentes durante la sesión de consejería y qué información fue asimilada por los clientes durante dicha sesión. Deberían efectuar una evaluación previa de los instrumentos en las clínicas que representan la variedad étnica, lingüística y cultural de los individuos que participaron en el curso de capacitación y revisar algunos aspectos cuando sea necesario.

Determinación del Tamaño de la Muestra

Luego, con la ayuda del Dr. González, el equipo del ICPF deberá identificar su muestra. De un número aproximado de 400 personas que han sido capacitadas en dicho curso, deberán visitar entre 40 y 80 participantes capacitados (10% a 20%). Debido a que el curso de capacitación ha sufrido cambios tan mínimos a lo largo de los años, podrían escoger algunas personas que asistieron a los cursos más recientes y algunos participantes de cursos pasados para obtener una imagen de cómo se mantienen o pierden las habilidades con el transcurso del tiempo. Es posible que deseen estratificar su muestra con sujeción a una variable que consideren que podría haber afectado el desempeño, definiendo muestras separadas para las clínicas urbanas y rurales, para las clínicas que prestan servicios a los grupos étnicos más importantes del país o para las clínicas administradas por diferentes ONG a las cuáles se ha ofrecido cursos de capacitación. Deberán sopesar con sumo cuidado su deseo de obtener la información más exacta y los recursos que se requieren para muestras más grandes.

Realización de Visitas y Recopilación de Información

Al llevar a cabo sus visitas, los evaluadores deben tratar de trabajar en parejas de manera que una persona pueda concentrarse en la entrevista o en las observaciones y la otra persona pueda registrar los hallazgos. Cada visita deberá estar precedida por una carta de notificación, debiendo comenzar con una reunión formal con el director y el personal de la clínica. En dicha reunión, los evaluadores deberán explicar que están evaluando el desempeño para poder ayudar al ICPF

a mejorar los cursos de capacitación. Luego deberán reunirse con cada uno de los individuos que se han capacitado, hacer que se sientan cómodos, responder preguntas y realizar las entrevistas y observaciones. En cuanto al aspecto de la consejería, incluido en la evaluación, pueden entrevistar el mayor número de clientes que les sea posible, nuevamente explicando su propósito y tratando de crear un ambiente amable, cálido y relajado.

Análisis e Interpretación de los Hallazgos

Al finalizar cada visita, deberán comparar sus impresiones, hacer anotaciones sobre cualquier hallazgo inusual o áreas de incertidumbre y archivar los instrumentos de evaluación debidamente completados y los comentarios en un lugar específico de su oficina. Cuando se hayan completado todas las visitas, el equipo deberá reunirse para analizar sus hallazgos. Se deberá tabular el porcentaje de individuos capacitados que estaba realizando sus tareas de acuerdo con las normas establecidas, por debajo de las normas establecidas o por encima de las normas establecidas con respecto a cada uno de los indicadores. Se deberá buscar los elementos específicos de cada tarea que parezca tener problemas en todo sentido así como otros elementos que generalmente se está llevando a cabo en forma aceptable.

Cuando llegue el momento de interpretar los hallazgos, el equipo tendrá que recurrir a toda su experiencia y competencia para buscar las causas posibles de un buen desempeño o de un desempeño deficiente. El uso de un árbol de decisiones les ayudará a formular las preguntas correctas para determinar si los asuntos están relacionados con la capacitación, factores de tipo organizativo, o un ambiente de trabajo más grande. Podrían invitar al Dr. González para que trabaje con ellos en esta fase del proceso y ayude a validar sus conclusiones.

¿Qué recomendaciones podría formular en base a lo aprendido durante las visitas?

Si la interpretación del equipo demuestra que los conocimientos o las habilidades constituyen un problema ampliamente difundido, deberán recomendar que el ICPF fortalezca los módulos de aprendizaje en dichas áreas. El ICPF podría mejorar el

contenido (centrando su atención en los elementos en los que el desempeño de las personas capacitadas fue menos satisfactorio), la metodología (proporcionar un mayor número de oportunidades para trabajos prácticos durante el curso de capacitación), o las habilidades de los capacitadores (haciendo que los capacitadores ofrezcan sesiones conjuntas o se observen mutuamente y de esa manera puedan ofrecer una mayor retroalimentación en forma periódica). Si los participantes han mostrado un problema de actitud, como desestimar la importancia de algún aspecto del proceso de esterilización, los capacitadores del ICPF podrían preparar algunos casos para dramatizar las graves implicaciones para la salud cuando se realizan los procedimientos sin el cuidado necesario. En todos los casos, el equipo deberá verificar que los participantes estén calificados para tomar el curso; caso contrario las recomendaciones podrían aplicarse más estrictamente en lo referente a las normas de educación y los estándares profesionales para participantes futuros.

En aquellos casos en los que la calidad del desempeño se relaciona más con factores organizacionales que con la capacitación, el equipo podría recomendar que la OSRM revise los sistemas y procedimientos relevantes. Si, por ejemplo, no fuera factible dar información sobre cada método a cada cliente (debido a la falta de acceso a algunos métodos o debido a la edad, número de hijos, o estado de salud de la cliente), es posible que sea necesario revisar las pautas. Sin embargo, si la información referente a cada uno de los métodos se considera de importancia crítica y los asistentes tienen que desempeñar muchas tareas conflictivas, es posible que tengan que redistribuirlas, ya sea proporcionando a los asistentes un mayor tiempo para asesorar a los clientes o asignando algunas tareas de consejería a otros miembros del personal. En muchos casos, será necesario fortalecer la supervisión para reforzar o mejorar las habilidades.

Bibliografía

“Plan Estratégico de Recursos Humanos” y los autores son María Elena Hill, Samuel Estrada y Zuyin Bosch. www.monografias.com

“Evaluar el Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal”. Página Web El centro de estudios electrónicos de actualidad gerencial. <http://erc.msh.org/readroom/espanol/fptrain.htm>

La Iniciativa Desarrollo INTOSAI: Directrices generales para especialistas en capacitación de las EFS www.idi.no/espanol/propuesta/propuesta11.asp.

Andrés Cabezas. Aura interactiva, Volumen 2, No. 3, Marzo de 2002. ¿Cómo evaluar la efectividad del E-learning corporativo. www.aurainteractiva.com

Enrique García. Evaluación del Impacto de la formación en prevención de riesgos laborales. http://tematico.princast.es/trempfor/trabajo/iaprl/ENPRL/Papers/ENPRL2003_Garcia_Alvarez.htm

María Gabriela Ruty, Evaluación de impacto de la capacitación en el sector público y privado. http://www.aeap.org.ar/ponencias/congreso2/Ruty_Maria.pdf

Modelo Kirkpatrick, www.acadeum.com.

¿La sobreoferta de capacitación está resolviendo nuestros problemas? La capacitación un factor a evaluar. Documento bajado de internet.

José Luis Mariscal. INSTITUCIÓN: Tochtli Promoción Cultural Tuxpan A.C. Cuitzeo, Jalisco, México. Julio de 2002. <http://www.geocities.com/tochtliac>

Documento elaborado por Cinterfor/OIT con el apoyo del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) de España y presentado al Seminario Internacional: "Modelos de evaluación para programas de capacitación de jóvenes", Medellín, Colombia 17 y 18 de julio, 2001. Página WEB: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/abdala/manual/manual.pdf>

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. Jaime Neilson Vargas.
www.asimetcapacitación.cl/capacitación_impacto.htm

Alan Wall . Traducido y Actualizado por Carlos Navarro. www.aceproject.org/main/espanol/po/poe06b.htm

III Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas. Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. INAP. España, 2001.

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C. - Colombia
Conmutador: 334 40 80 - Fax: 341 05 15
Internet: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co

Escuela Superior de Administración Pública

Diagonal 40 No. 46A - 37 CAN - Bogotá, D.C. - Colombia
Conmutador: 573 37 57/60/67/87
Internet: www.esap.edu.co
E-mail: formacion.capacitacion@esap.edu.co

Impresión:
Grupo de Artes Gráficas e Impresos - ESAP
Septiembre de 2004

