



Manual Manual

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Confeccionado por:

Lic. Myrtha Obregón Martín MSc.

Lic. Berta Alonso de la Torre MSc.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Año 2014

RESUMEN:

Se presenta un manual para el directivo y el capacitador, que permite realizar la evaluación de impacto de la capacitación, valorar su utilidad, los pasos del proceso, modelos, instrumentos y técnicas que permiten realizar esta actividad de manera eficiente.

Palabras clave: Capacitación. Impacto de la capacitación. Evaluación de impacto

ABSTRACT

A handbook for managers and trainers, which allows the impacting evaluation of the training, its utility, the process steps, models, tools and techniques to make this activity efficiently.

Keywords: Training. Impact of training. Impact assessment

INDICE:

TEMÁTICAS	PÁG
Introducción	3
Evaluación de Impacto de la Capacitación	6
Utilidad de la Evaluación del Impacto de la Capacitación	8
Proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación	9
Modelo de Donald Kirkpatrick	10
Evaluación de la Reacción	11
Instrumentos a utilizar para medir la reacción	11
Evaluación del aprendizaje	13
Instrumentos a utilizar para medir el aprendizaje	13
Evaluación de la Transferencia	14
Técnicas para la Evaluación de la Transferencia	14
Evaluación del Impacto	16
Instrumentos a utilizar para medir el impacto	16
¿Cuál es el mejor instrumento de evaluación?	18

“la calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo inteligente”

Jhon Ruskin

“las grandes metas no son posibles alcanzarlas de golpe, pero cada una de las etapas que logremos hacia ellas, deben ser disfrutadas con los que han intervenido para lograrla, alcancemos la excelencia gradualmente, pero con la certeza de que cuando ha llegado es para quedarse”

Anónimo

“no basta saber, sino también aplicar el saber, no basta querer, es preciso obrar”

Goethe

INTRODUCCIÓN:

La capacitación ha experimentado cambios muy significativos en los últimos años que le han aportado nuevas posibilidades, al tiempo que la colocan ante nuevos desafíos. Estos cambios se han dado en dos dimensiones principales: en lo teórico metodológico y en la gestión de los procesos capacitantes.

Las competencias laborales, se perfeccionan a través de las diferentes modalidades que posibilita la capacitación en el puesto de trabajo y fuera de este. La nueva orientación de los componentes de capacitación para el personal de apoyo de las instituciones de salud, se derivaban de las estrategias nacionales la cual requiere un alcance masivo, programación desde las necesidades individuales, locales y nacionales, ejecución descentralizada y una gestión que incluya mecanismos de oferta y demanda de servicios capacitantes.

El objetivo de la capacitación es lograr la transformación cualitativa del trabajo en salud a través del **impacto** de las acciones que se desarrollan en los propios servicios con un eje metodológico central: la preparación en el trabajo, lo cual constituye un factor de transformación a partir del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.

El objeto de transformación está dado por las situaciones no deseadas o inapropiadas del modo de actuar y de proceder del trabajador respecto a sus funciones, deberes y derechos.

Una aproximación a los resultados del proceso capacitante para los trabajadores de la salud es la orientación programática hacia y desde el trabajo cotidiano y la orientación al mejoramiento del desempeño utilizando como mediación diferentes técnicas, entre ellas la evaluación del desempeño

Resulta importante y necesario evaluar el desempeño laboral. De manera resumida se puede decir que el propósito de la medición del desempeño es identificar las fortalezas y las debilidades en el ejercicio de las funciones de cada trabajador de la salud, de modo que permita un diagnóstico operativo de cada individuo y por ende de las áreas de actuación institucional logrando así que los planes de desarrollo individual estén en concordancia con la determinación de las necesidades de capacitación identificadas por los jefes inmediatos.

La evaluación del desempeño debe estar vinculada a la posibilidad real de llevar a la práctica cambios cualitativos en cada trabajador y en la institución y como consecuencia la calidad de los servicios. No es posible suponer si no se comprueba o se mide el resultado de una inversión como lo es la capacitación. Para ello se requiere medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

Para medir el impacto se debe tener presente como un factor de importancia, que los problemas que se observan en el desempeño y en el rendimiento de los trabajadores obedecen a múltiples causas, y de no tenerlas en cuenta a la hora de tomar las acciones capacitantes, pueden deformar la realidad.

El éxito o el fracaso de una evaluación del desempeño depende en gran medida de la actitud que asuman los jefes evaluadores con relación a los trabajadores y al equipo de salud, por lo cual debe existir una **constante corriente de intercambio**, pues el objetivo de dicha evaluación es **ayudar** a mejorar el desempeño de los trabajadores y equipo de salud para poder lograr una mayor eficacia y calidad en su trabajo.

El análisis del desempeño profesional permite llegar a juicios valorativos sobre los aspectos cognoscitivos, psicomotores (destreza, habilidades y aptitudes) y los volitivos (motivaciones y actitudes) del trabajador en cuestión, siendo también de utilidad para medir la calidad del servicio y de los propios programas de capacitación que se apliquen.

Si se comprueba que la falta de conocimientos y habilidades son la causa primordial del problema de desempeño, la capacitación será la solución. Sin embargo, los problemas de desempeño debidos a motivación, gestión o ambientales no se resuelven con la capacitación del problema, puesto que requiere soluciones diferentes.

¿Por que la evaluación del desempeño para medir el impacto de la capacitación en los servicios?

Muchos autores de la educación de adultos reconocen que los resultados obtenidos mediante la capacitación de tipo tradicional han sido hasta ahora muy inferiores a lo que se esperaba. La razón de ello es que, en general, la capacitación se imparte sin tener en cuenta el contexto donde se desenvuelve el trabajador, por los que los conocimientos adquiridos no pueden aplicarse de manera eficaz.

Es dado pensar que todo acto de capacitación o de instrucción es útil y de que toda buena capacitación ha de beneficiar tanto a los que la reciben como a la institución que la promueva.

Sin embargo, no siempre se piensa que es **absolutamente indispensable comprobar** si esta premisa se cumple en realidad. Por lo cual es aconsejable e imprescindible la **evaluación** de las actividades de la capacitación mediante los **resultados de la evaluación del desempeño**, para lograr el **impacto en la calidad de la atención** que prestan los servicios.

El concepto de impacto de la capacitación debe reflejar una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos. **Es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por al acción de la capacitación.**

Una vez concluida cada actividad educativa, se deben formular preguntas partiendo de la problemática que motivó esa capacitación y de si, como **resultado** de la misma, **se han operado cambios o transformaciones previstos**, si se han **subsanado las deficiencias** o si se han **logrado los objetivos** de la actividad capacitante. Para ello se debe proceder a **EVALUAR** no sólo **cómo** han aprendido los trabajadores una técnica, una habilidad o un conocimiento teórico, sino también hay que **comprobar** si esos conocimientos y habilidades han influido en **la calidad** del servicio a través del desempeño profesional.

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.

Para introducirnos en el tema, consideramos pertinente indicar que este proceso está constituido por una serie de fases que conforman un sistema continuo de retroalimentación que de forma muy general profundiza en la evaluación de la capacitación deseada.

La modificación del alcance en la evaluación presupone una forma diferente de definir las necesidades y el diseño de capacitación de aquí que puede diferenciarse, en lo general, según sus fines:

- 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización,
- 2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es para todos los trabajadores (social) y financieramente rentable.

En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad. En otras, simplemente se evalúa por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas

capacitadas, asociado tal vez, al porcentaje de utilización requerido por el organismo, por las instituciones o por requerimiento para el presupuesto asignado.

La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene la característica propia de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como:

¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido? Simplemente no se sabe

Debería responderse con otras preguntas:

¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

El **"Impacto de la Capacitación"**, o más aún, de **"Evaluación de Impacto de la Capacitación"**, no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y resultados, En el ámbito internacional la metodología más conocida, reconocida y empleada, para el tratamiento del tema de la medición del impacto de la capacitación es la de Donald Kirkpatrick. Como queda claro, aunque ha pasado la prueba del tiempo y ha sido adaptada por diferentes autores, es necesario ajustarla a las condiciones actuales de los procesos de capacitación en general y en particular a las cubanas.

La evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas. Stufflebeam 1993

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Asimismo y siguiendo a Stufflebeam, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Evaluar significa **valorar** la rentabilidad y la función de utilidad que se obtiene a partir de la inversión realizada y de los beneficios o ahorros que se derivan de la existencia de programas de formación de personal

Evaluación de impacto se entiende el proceso comprobatorio orientado a medir los resultados de las acciones, en cantidad, calidad y extensión según los objetivos y las reglas preestablecidas.

Por ultimo se retoma esta definición de la UNESCO.....

"Evaluación es un proceso permanente que se inicia desde el momento de identificar el problema que da origen al programa... y **se realiza con la finalidad de generar información, conocimientos y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios**".

Ello implica que la evaluación se centra en determinar el grado en que la capacitación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

Desde esta concepción, la evaluación desempeña tres funciones básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia:

- 1) Una función pedagógica, consistente en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia capacitación.
- 2) Una función social, de certificar la adquisición de aprendizajes por parte de los participantes.
- 3) Una función económica, centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la capacitación genera en la organización.

QUE UTILIDAD PERMITE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de impacto, al medir los resultados permite: registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas), que puede ser mediante la comparación en el grupo control o no, sistematizándolas;

- Evaluar el contexto socioeconómico y político en que se da la experiencia;
- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados;
- Estudiar la articulación interinstitucional
- Ofrecer estudios de costo-beneficio;
- Concertar aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión;
- Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas; esta retroalimentación promueve el reforzamiento organizacional.

Existen varias razones para llevar a cabo una Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC):

- Evaluar un curso nuevo de capacitación a fin de ver si éste ha llenado las expectativas;
- Evaluar un curso existente cuya efectividad podría haber disminuido a lo largo del tiempo, tal como ocurre cuando se han dado cambios considerables en el medio externo;
- Identificar las tareas y temas para los que se requiere una nueva capacitación;
- Responder a las dudas referentes a la utilidad de un curso de capacitación expresadas por una organización que envió su personal a una capacitación;
- Resolver los problemas del desempeño detectados a través del monitoreo de rutina de las actividades de campo, la supervisión del personal u otras observaciones en el lugar del trabajo.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

El modelo de evaluación que se diseñe debe ser sistemático, riguroso y coherente que tenga en cuenta las funciones requeridas y que nos permita responder a las cinco interrogantes básicas que afectan a la evaluación de forma integrada, cruzando las respuestas y elaborando un engranaje de estrategias evaluativas que cubren la totalidad del proceso de capacitación. Cualquier modelo que cumpla lo anterior debe responder a estas interrogantes:

- 1) **¿Quién es el destinatario de mis evaluaciones?,**
- 2) **¿Qué elementos y aspectos hay que evaluar**

3) ¿Quién evalúa? Es decir, **¿cuáles son los agentes de evaluación?**

4) ¿Cuándo evalúo? ¿En qué momento es conveniente evaluar?

5) ¿Cómo evalúo? Es decir, **¿Con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior?**

Antes de la aplicación de un modelo, cada organización debe definir los elementos que deben ser objeto de evaluación y el momento propicio para su realización, a partir de los cuales se generan los criterios y en consecuencia, los instrumentos y/o indicadores para esta medición.

Este modelo tiene como característica la creciente complejidad en los distintos niveles de evaluación que la componen y la sistematicidad de ellos, donde cada nivel tiene un impacto sobre el nivel siguiente.

De tal modo, a medida que se supera un nivel el próximo posee una mayor dificultad de realización, principalmente en lo referente al tiempo y al trabajo metodológico requerido, pero a su vez, la información que proporciona es de mayor valor para la organización.

Metodología de Evaluación e Impacto de la Capacitación

¿Cómo apreciar **las reacciones** ante la formación?

¿Cómo evaluar **los conocimientos y habilidades** adquiridas en la formación?

¿Cómo evaluar **los comportamientos** en el puesto de trabajo?

¿Cómo evaluar **el impacto de los indicadores o parámetro** físicos de explotación?

¿Cómo evaluar el costo de la formación?

¿Cómo evaluar la rentabilidad de la formación?

Modelo de Donald Kirkpatrick:

- **Nivel I:** La "reacción" de los capacitados y/o sus sentimientos hacia la experiencia de aprendizaje en el momento de la ejecución.

Reacción: **percepción de los participantes en su efectividad**, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

- **Nivel II:** El "aprendizaje" en términos de hechos, conceptos y procesos.

Aprendizaje: **nivel de adquisición de conocimientos**. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

- **Nivel III:** El "comportamiento" o "conducta" en el lugar del capacitado, es decir el "uso", "transferencia" o "incorporación" de lo aprendido en la capacitación.

Transferencia: el más importante y difícil de evaluar. **Por medio del reporte de otros:** Evaluación del desempeño, opiniones de compañeros, jefes, subordinados y usuarios, quejas **que lo miden indirectamente**.

- **Nivel IV:** Los "resultados" en términos de las diferencias una vez de regreso al puesto de trabajo.

Impacto: impacto en la organización. ROI (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, indicadores, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN

(Al finalizar cada acción se mide la percepción de los que recibieron la capacitación)

Objetivo:

Evaluar si la acción fue bien recibida

A través de

- Criterios: sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc. Esta fase de evaluación tiene como objetivo obtener información de las REACCIONES de los participantes sobre su nivel de satisfacción con los contenidos, los métodos empleados, la calidad de los profesores y las condiciones en las que se han realizado las acciones de formación, así como su opinión sobre el grado de utilidad de los aprendizajes obtenidos.

INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA MEDIR LA REACCIÓN:

1. Un ejemplo de instrumento a utilizar es la implementación del ya conocido **PNI** (positivo-negativo-interesante).

También para la medición de la Reacción de la Acción de Capacitación debe tenerse en cuenta la complejidad de la misma:

SI ES SENCILLA: (Conferencias, Talleres, matutinos, círculos de estudio entre otras) se mide a través de un documento donde se refleja la valoración conjunta de los participantes.

Ejemplo:

2. VALORACIÓN CONJUNTA DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

Acción: _____

Fecha: _____ **Participantes:** _____

- ***Aseguramiento y Organización:***
- ***Gestión Profesoral:***
- ***Conocimientos Adquiridos***
- ***Evaluación de la acción***

Participante: _____

Capacitadora: _____

SI ES COMPLEJA (Cursos de 40 horas, postgrados, otros)

Mediante la evaluación de la reacción, utilizando la encuesta de Medición del impacto de la capacitación, Los cursantes emiten criterios y apreciaciones con el objetivo de evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la aplicabilidad, la calidad del curso, la factibilidad y aplicación de los conocimientos adquiridos, etc.

3. ENCUESTA Evaluación de la Reacción

Ejemplo: Estimado (a) Alumno (a) Esta encuesta es anónima. El propósito de la presente encuesta es aproximarnos al impacto del conocimiento adquirido por UD. en

esta ACCIÓN DE CAPACITACIÓN, relacionándolo con el conocimiento anterior que poseía. Es por ello que sus respuestas nos ayudan a conocer su opinión para mejorar su trabajo.

UD debe responder marcando la opción que considere.

a. El aseguramiento y la organización de la Acción de Capacitación permitieron su desarrollo satisfactoriamente:

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco;
 Nada; No sé.

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente: _____

b. La gestión profesoral realizada en la Acción de Capacitación cumplió las expectativas esperadas por UD.

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco;
 Nada No sé.

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente: _____

c. Usted considera que los conocimientos adquiridos en esta Acción de Capacitación mejoran su preparación para el desempeño y competencia posterior de su trabajo:

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada
 No sé

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente: _____

d. El contenido recibido en la Acción de Capacitación tiene posibilidades objetivas de ser aplicado en su práctica laboral.

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada
 No

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente: _____

e. Finalmente UD. Evaluaría la Acción de Capacitación como:

Excelente; Buena; Regular; Mala; No sé

Muchas Gracias por su colaboración.

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

(Durante y al finalizar cada modalidad se mide lo que aprendieron)

Objetivo:

Evaluar cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuesto

A través de

Criterios: Preguntas orales o escritas, presentación de trabajos, la participación en clases y las actividades prácticas con el objetivo de conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes de acuerdo a los objetivos propuestos. (Ver programas)

Son técnicas e instrumentos que tratan de verificar el grado de aprendizaje logrado por los alumnos en el curso de capacitación realizado. Este aprendizaje se puede situar a nivel conceptual (conocimientos) o verificar si se han alcanzado los objetivos marcados en la acción formativa, es decir, si las personas que han asistido al curso han asimilado los conocimientos y habilidades que se pretendían.

INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE: Para esta verificación se suelen utilizar dos tipos de técnicas:

1. Pruebas de conocimiento
2. Evaluación práctica

Ambas técnicas tienen que estar relacionadas con los objetivos del programa. Se pueden utilizar tanto al final como a lo largo del curso. La elección del momento de aplicación de estas pruebas depende de la duración de la acción formativa:

- Para acciones capacitantes de duración corta, conviene efectuar las pruebas una vez que el curso ha concluido.
- Para acciones capacitantes de larga duración, que por lo general revestirán mayor dificultad y contenidos más amplios, es conveniente realizar alguna prueba durante el curso, con el fin de comprobar que los conocimientos están siendo asimilados de forma adecuada.

Las pruebas de conocimiento se realizarán cuando la acción formativa tenga básicamente contenidos de tipo conceptual, por ejemplo un curso de legislación laboral, de finanzas para no financieros, etc.

Las situaciones de prueba o Evaluación práctica son más apropiadas de utilizar cuando la acción formativa se dirija fundamentalmente a la adquisición de habilidades de tipo operativo básicamente (manejo de aplicaciones informáticas, de grupos electrógenos, equipos de fumigación, etc.) y principalmente cuando un manejo inadecuado de esas herramientas o máquinas puedan suponer un costo elevado o un peligro para el operario u otras personas.

EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

(Pasada la acción capacitante)

Objetivo:

Evaluar puesta en práctica y aplicación de lo aprendido.

Instrumento para la Evaluación de la Transferencia.

A través de

1. **Criterios: Evaluación del desempeño, opiniones de compañeros, jefes, subordinados y usuarios.** (Apoyarse en los programas). **Observaciones, Encuestas.** Lo ideal es después de seis meses de la culminación de la acción de capacitación y desarrollo, con el objetivo de

conocer el impacto referido a la transferencia de la acción en el desempeño de los trabajadores, aplicándose la encuesta definida para esta etapa. Se debe aclarar que este proceder es válido para diversas modalidades, teniendo en cuenta la magnitud del impacto.

2. ENCUESTA

Esta encuesta es anónima. Estimado(a) Alumno(a) El propósito de la presente encuesta es aproximarnos a la evaluación de la aplicabilidad del conocimiento adquirido por UD. en la **ACCIÓN DE CAPACITACIÓN:** _____ que en meses pasados recibiera relacionándolo con el anterior que poseía. Sus respuestas nos ayudan a mejorar nuestro trabajo. UD debe responder marcando la opción que considere.

1. En relación con el puesto de trabajo que ocupaba cuando recibió la acción de capacitación que se evalúa y el que ocupa actualmente. En este momento Usted ocupa un Cargo:

más complejo; de igual ó similar complejidad; de menor complejidad

2. Evalúe en qué medida se le ha exigido la aplicación del conocimiento recibido en la acción de capacitación por parte de sus superiores: Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada No sé

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente: _____

3. ¿Ha podido UD. poner en práctica lo aprendido en la acción de capacitación referida?

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada No sé

4. Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente: _____

5. ¿Considera que esta acción de capacitación contribuyó a la mejora de los resultados y la eficacia de su trabajo?

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada No sé

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente:

6. ¿Los resultados obtenidos por UD. en las evaluaciones del desempeño han mejorado en relación con los obtenidos antes de recibir esta acción de capacitación? Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada No sé

Si su respuesta es "En Parte", "Poco" ó "Nada" favor de explicar las razones brevemente:

Muchas Gracias por su Colaboración.

- **LA OBSERVACIÓN:** A través de ella se obtienen datos de características y condiciones de los individuos, conductas, actividades y características o factores ambientales. la observación es de hechos o acontecimientos tal como ocurren, es una fotografía del momento. Puede realizarla antes y después de la capacitación

Ejemplo de una Guía de Observación

Nombres y Apellidos _____

Sexo: _____

c) Cargo u ocupación actual _____

d) Categoría ocupacional:

Operario__ Dirigente__ Administrativo__ Servicio__ Técnico

f) Área de trabajo _____

g) Observador:

h) Fecha: _____ Hora: _____

Aspectos a desarrollar por el observador por ejemplo en la Recepción:

* Cumplimiento de la disciplina laboral en cuanto a (Puntualidad, _____permanencia en el puesto de trabajo_____

* Modo en que se relaciona con el equipo de trabajo u otros usuarios internos de la unidad.

* Modo en que se relaciona con los usuarios externos de la unidad

* Porte y aspecto personal

* Educación formal o buenas maneras en cuanto a: Marque (Sí, o No)

Saluda____ Atiende con prontitud____Orienta correctamente____Es amable____

Tono de voz adecuado _____ Atiende el teléfono antes de los tres timbrados _____

Es breve en el teléfono____, Pide disculpas si coincide teléfono y presencia de un usuario____ Ayuda con agrado en la orientación verbal al usuario____

Otro detalle que sea de interés para el observador:

* Limpieza y organización del puesto de trabajo

- Otros aspectos destacables

EVALUACIÓN DEL IMPACTO

(Pasada la acción capacitante)

Objetivo:

Evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones

Instrumento para medir el impacto:

A través de

- 1. Indicadores:** Incremento de la productividad, calidad, disciplina tecnológica, organización del proceso y de los niveles de satisfacción de usuarios externos e internos, disminución de los costos, la accidentalidad y los errores de operación, etc.
- 2. ENTREVISTA A realizar al Jefe del Evaluado para medir el impacto de la capacitación recibida**

Ejemplo:

El propósito de la presente entrevista es constatar el impacto de los conocimientos adquiridos por el trabajador: _____ en la **ACCIÓN DE CAPACITACIÓN:** _____, relacionando los conocimientos de dicho trabajador y la aplicación de los mismos antes y después del curso. UD debe responder marcando la opción que considere.

1. Exprese en qué medida la aplicación de los conocimientos, del curso de referencia, ha influido en las habilidades y actitudes del trabajador, acorde con los conocimientos adquiridos:

Mucho. Poco. Nada. No sé

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor de explicar sus aspiraciones:

2. ¿El contenido de las habilidades, actitudes y conocimientos de la acción de capacitación de referencia se ha multiplicado, por el trabajador al colectivo?

Mucho. Poco. Nada. No sé

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor de explicar sus aspiraciones:

3. ¿Se ha producido un salto de calidad en los servicios en el área de desempeño del trabajador?

Mucho. Poco. Nada. No sé

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor de explicar sus aspiraciones:

4. Propone algún indicador de impacto específico para esta acción de capacitación al trabajador.

Si. **No.** ¿Cuál?: _____

* Este indicador específico suele ser el que mida mejor el impacto de la capacitación porque se diseña por un experto y de manera particularizada.

Muchas Gracias por su colaboración.

¿CUÁL ES EL MEJOR INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN?

No existe una fórmula única para la elaboración y selección de los instrumentos. En este manual se ofrecen solo algunos ejemplos para los diferentes momentos. Hay muchas fuentes de datos referentes al desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo así como diversas formas de obtener esta información. Se deberían escoger las técnicas e instrumentos más apropiados para cada indicador en base a lo que está tratando de estudiar y los recursos disponibles. Las técnicas básicas son **las entrevistas** (con los participantes, los usuarios del servicio, los supervisores o administradores ya sea en forma individual o en grupo), **exámenes** (a los participantes), **observaciones** (de los participantes que generalmente se relacionan con clientes o usuarios reales o simulados) y la **revisión de documentos**. Después de escoger las técnicas que reúnan los mejores requisitos para sus necesidades de evaluación, estará listo para diseñar los instrumentos apropiados: **un cuestionario oral o escrito, un PNI, un formulario de examen, una guía para las entrevistas y/o una lista de verificación.**

Finalmente se resume el Modelo de Kirkpatrick con sus etapas, objetivos y **principales herramientas de medición para cada una de ellas.**

Nivel I.- Reacción.

En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación, se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación. Quien realiza la evaluación de esta etapa recoge información sobre la satisfacción de los participantes acerca de los componentes que participan en el proceso, es decir, forma de impartición empleada por el profesor / facilitador / instructor, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, tiempo de duración, utilidad de los contenidos, entre otros. En nuestra experiencia para este nivel es importante la recogida de las expectativas en el momento inicial - y dejarlas visibles durante el resto del proceso, por si acaso desean agregar alguna(s) más - de los que van a recibir la capacitación, aspecto que muchas veces se descuida.

Por otra parte, las retroalimentaciones deben hacerse de forma creativa, para enriquecer el proceso, empleando no sólo formas tradicionales como el PNI (Positivo, Negativo, Interesante), sino otras formas más nuevas y motivantes que pueden ser creadas por los propios profesores.

Tanto en este nivel como en los demás y en cualquier metodología que se emplee, hay que tener en cuenta que muchos de los resultados no son inmediatos pues la capacitación tiene un fuerte componente de inversión de futuro.

Nivel II.- Aprendizaje.

El segundo nivel está asociado a los objetivos definidos para el proceso de capacitación y está dirigido a medir los conocimientos adquiridos por los alumnos durante el desarrollo del curso.

Aquí destaca la relevancia de la comparación ANTES-DESPUÉS para ayudar en esta medición, para lo cual se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la acción capacitante, entrevistas con los participantes, encuestas, etc.

Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes. En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos del programa. La presentación y debate de los trabajos orientados, según el tipo de capacitación, son formas de evaluación del impacto de la capacitación. Igualmente siguen mostrando gran efectividad las dinámicas grupales durante todo el desarrollo de la capacitación.

Nivel III.- Comportamiento. Transferencia

Este tercer nivel se propone medir si quienes recibieron el curso son capaces de aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Como ya se planteó el proceso de asimilación requiere de algún tiempo, "Ha de tenerse en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del jefe inmediato o un evaluador externo".

En este Nivel se pueden emplear entrevistas, cuestionarios, observación de la evaluación del desempeño y verificar hasta qué punto los capacitados son capaces de multiplicar los conocimientos adquiridos entre el resto de los miembros de la entidad. Observen que los niveles III y IV se lo pueden encontrar con diferentes nombres e igual significado

Nivel IV.- Resultados o Impacto

Este último nivel se dirige a la medición de los objetivos de la acción de capacitación en términos de si se emplean de forma efectiva en la entidad y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel **deben emplearse indicadores** económicos, de calidad, sociales y ambientales, entre otros.

Hay que tener presente el vínculo que debe establecerse entre los procesos de capacitación y la **satisfacción de los usuarios**. También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las comprobaciones y su objetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Los resultados de los dos últimos niveles analizados, cada uno de acuerdo a sus características, deberán quedar registrados en la evaluación del desempeño. Los dos primeros niveles del modelo de Kirkpatrick son más fáciles de evaluar, en tanto los dos siguientes resultan más complejos.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

1. Pérez Bengochea V. Valoraciones generales acerca del impacto de la capacitación en la potenciación de las Habilidades Directivas [Internet]. [Citado 30 Oct 2014]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/valoraciones-del-impacto-de-la-capacitacion-en-las-habilidades-directivas>
2. Kirkpatrick, D. Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles. España: Gestión; 2000.
3. Neilson VJ. Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua Chile: UMCE; 2001.
4. Orozco Silva E. Instituto de Información Científica y Tecnológica: 40 años potenciando el desarrollo social mediante servicios de información [Internet]. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/109-s.htm>
5. Pérez Fernández AM. La medición del impacto de los servicios de información: una necesidad y un reto. Acimed [Internet]. 2007 [citado 31 Oct 2014]; 15(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci11107.htm
6. Pérez Martínez A. Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila. Observatorio de la Economía Latinoamericana [Internet]. 2007 Ene [citado 30 Oct 2014]; 73. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
7. Rojas Benítez JL. Herramientas para la evaluación de los servicios de información en instituciones cubanas [Tesis]. La Habana: Facultad de Comunicación; 2001.