



| | | | | |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|
| GUIA DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACION | Código: AP-AI-GI-02 | Fecha Aprobación: 03-11-15 | Versión: 3 | Pág. 1 de 5 |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|

GUIA DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LAS JORNADAS DE 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

1. Nivel 1. Evaluación de la Reacción/satisfacción.

Es el nivel de la capacitación que comúnmente se evalúa en la Administración Pública y en toda capacitación. 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.

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



| | | | | |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|
| GUIA DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACION | Código: AP-AI-GI-02 | Fecha Aprobación: 03-11-15 | Versión: 3 | Pág. 2 de 5 |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|

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.

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).

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 libre 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.



| | | | | |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|
| GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACION | Código: AP-AI-GI-02 | Fecha Aprobación: 03-11-15 | Versión: 3 | Pág. 3 de 5 |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|

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.

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

VII. TRANSFERENCIA.



| | | | | |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|
| GUIA DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACION | Código: AP-AI-GI-02 | Fecha Aprobación: 03-11-15 | Versión: 3 | Pág. 4 de 5 |
|--|---------------------|----------------------------|------------|-------------|

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, habrá que explicar las causas de tales situaciones.

4. Nivel 4 : Evaluación de los Resultados e Impacto de la capacitación en la Administración Departamental.

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.

República de Colombia



Gobernación de Santander

| | | | | |
|--|------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACION | Código: AP-AI-GI-02 | Fecha Aprobación: 03-11-15 | Versión: 3 | Pág. 5 de 5 |
|--|------------------------|----------------------------|------------|-------------|

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 100 .

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?

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.

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.