

INSTRUCTIVO PARA IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

El presente instructivo está destinado a los equipos de evaluación de cada EFS a cargo de implementar las evaluaciones de línea de base y transferencia y analizar los resultados.

Este proceso de evaluación de Nivel 3 ha sido desarrollado por la Escuela de Educación de la Universidad Austral (Argentina). Ante consultas puntuales sobre los instrumentos o análisis en las primeras experiencias de implementación, se podrán comunicar con Mg. Silvina Miceli (smiceli@educ.austral.edu.ar)

Sobre la evaluación de transferencia de la capacitación

- Breve explicación sobre las particularidades de una evaluación de transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.

Instrumentos a desarrollar

- Listado de instrumentos de medición desarrollados.

Dimensiones a evaluar

- Esquema de dimensiones y subdimensiones a evaluar

Escenarios de implementación

- Explicación de diferentes escenarios de implementación de este tipo de evaluación.

Cuestiones a definir por el CCC o por cada EFS

- Listado de decisiones a tomar por cada CCC o EFS sobre la evaluación de este nivel, junto con recomendaciones de la consultora.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ÍNDICE

Diseño de la capacitación

- Primera actividad requerida: programa del curso.

Implementación de evaluación de línea de base

- Instrucciones para aplicar la encuesta de línea de base.

Implementación de evaluación de transferencia

- Instrucciones para aplicar la encuesta de transferencia.

Análisis de las respuestas recibidas

- Instrucciones para analizar las respuestas en base al cálculo de estadísticos.

Información sobre fórmulas en Excel

- Información básica para completar las planillas de cálculo.

Elaboración de Informe de Resultados

- Instrucciones para completar el Informe de Resultados (documento Word), en el que figura la interpretación de las respuestas.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN SOBRE EV. DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN



Una evaluación de transferencia de la capacitación permite indagar sobre el aporte a la mejora individual y organizacional a partir de una formación. El tercer nivel de evaluación del modelo de Kirkpatrick se enfoca, en esta línea, en los comportamientos sobre los que trabaja un determinado entrenamiento. También conocida como “evaluación conductual”, el objetivo de la misma es medir la contribución de una actividad de capacitación al desempeño de un colaborador.

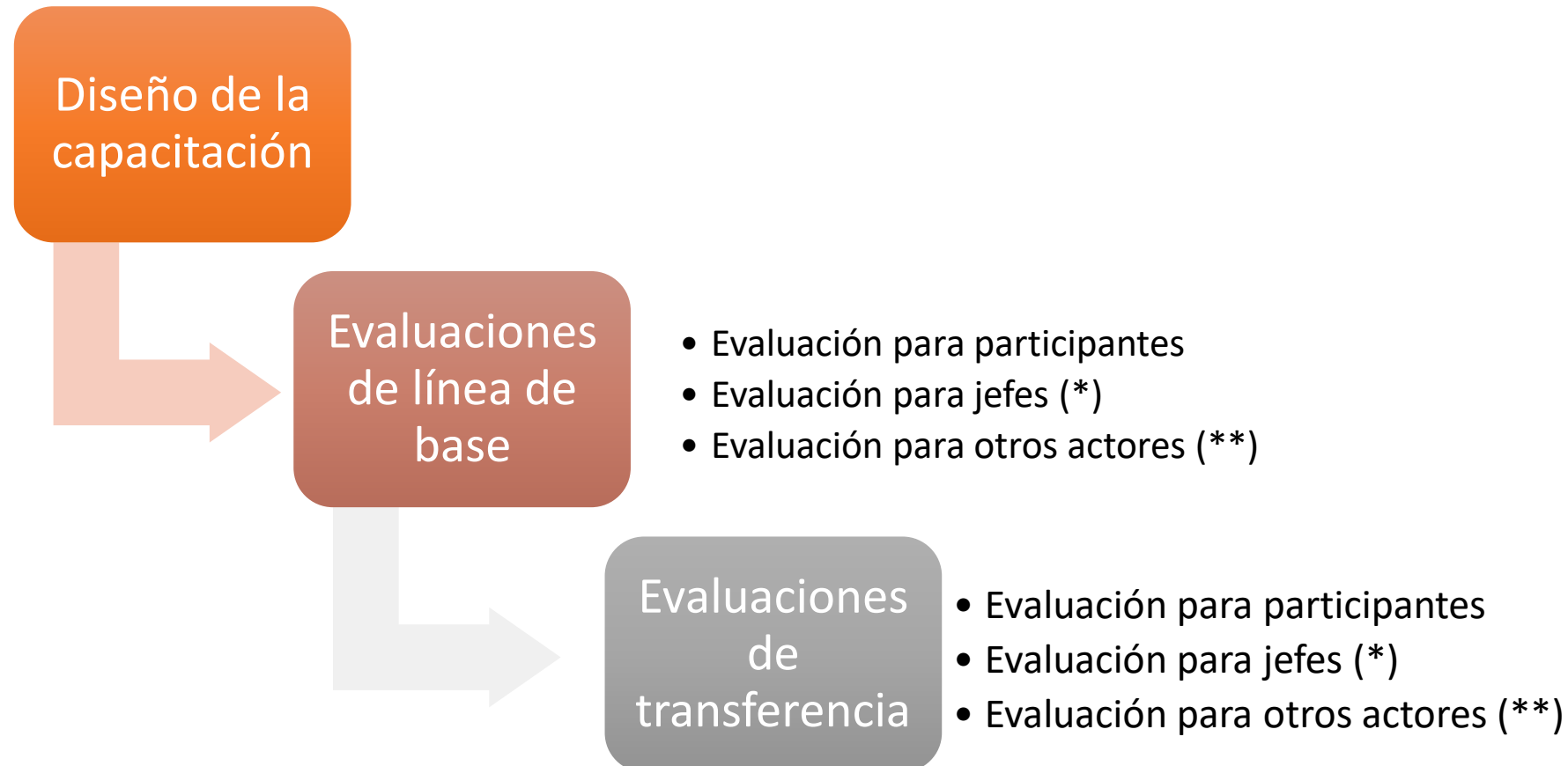
En el Proyecto Piloto “Evaluación de Transferencia Actividades de Capacitación” (Subdirección de Desarrollo de las Personas, 2015) se afirma que, operativamente, el propósito de esta evaluación es “determinar el grado en el cual la actividad de capacitación ha cumplido con alcanzar el/los objetivos de desempeño, que fueron determinados durante el proceso de Detección de Necesidades de la actividad”. Es decir, se trabaja sobre las posibilidades reales de aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas y sobre los factores que han dificultado dicha aplicación.

En dicho informe también explica que la transferencia al puesto de trabajo no sólo está relacionada con la calidad de la capacitación, sino también con factores personales (como autoeficiencia, motivación, valoración de la formación) o con factores organizacionales (condiciones del ambiente, cultura de la organización, incentivos que estimulen la transferencia, etc.). Por lo tanto, medir la transferencia servirá para mejorar la capacitación laboral, y también para identificar variables que pueden estar influyendo en la utilidad de la capacitación.

- ✓ **¿Qué mide?** La contribución de la capacitación a la mejora en el desempeño personal y al equipo de trabajo.
- ✓ **¿Cuándo se implementa?** Entre 1 mes y 3 meses luego de finalizar la capacitación.
- ✓ **¿A quién se evalúa?** Se evalúa la capacitación a través de las percepciones de participantes y jefes. También se puede incluir a otros actores

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

INSTRUMENTOS DESARROLLADOS

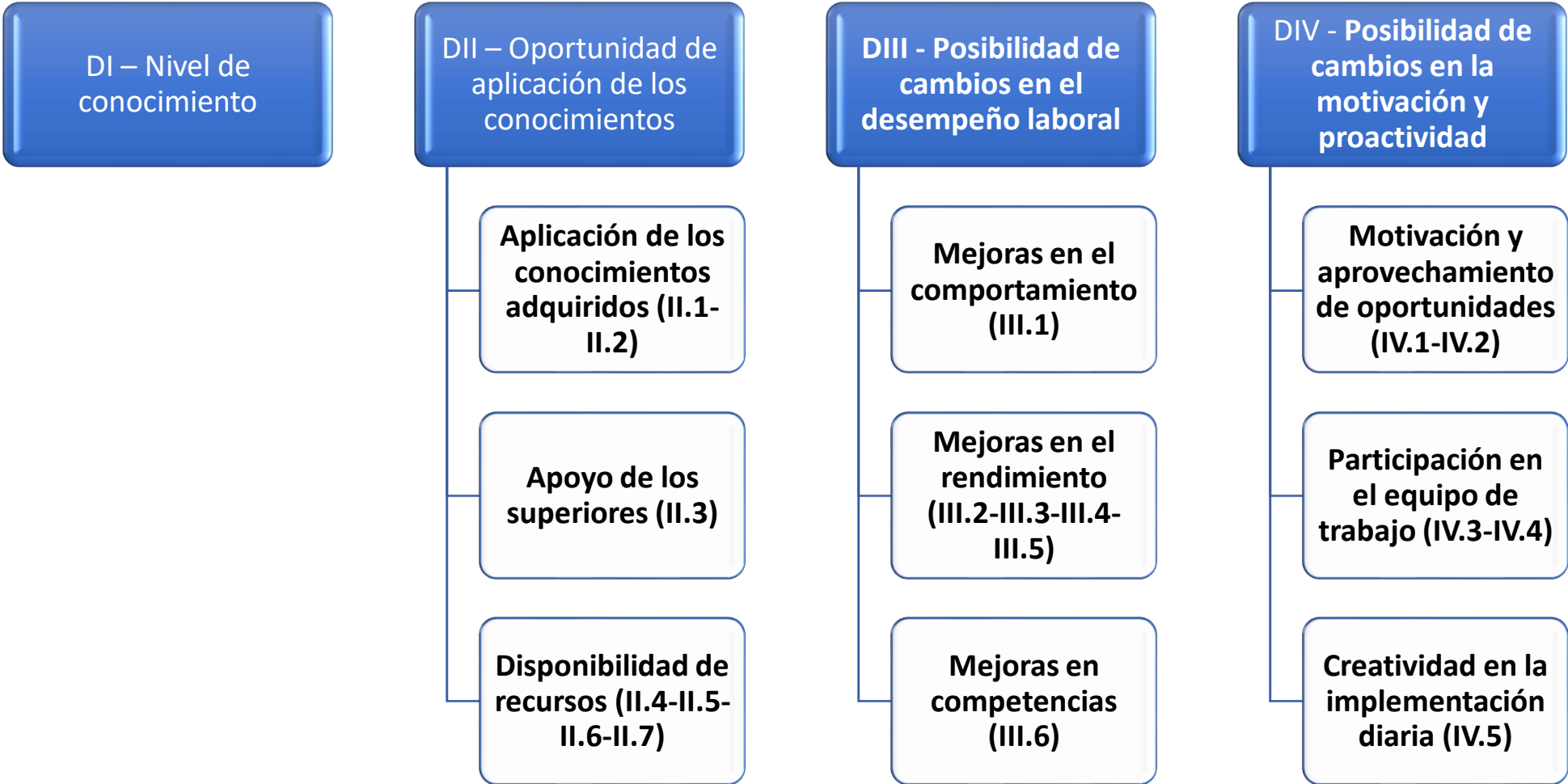


(*) Es recomendable que los jefes completen una evaluación por participante que tome el curso.

(**) Es recomendable que se agregue evaluación a otros actores sólo en los casos esenciales que se trate de personas estratégicas para el desarrollo de la actividad. Además, es condición sine qua non que se aplique este cuestionario sólo si quien responde trabaja de manera directa con el participante, y que sea la misma persona quien responda ex ante y ex post.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

DIMENSIONES A EVALUAR



Este esquema muestra en cada subdimensión la pregunta que le corresponde en el modelo de encuesta.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN

Dado que la implementación de una cultura de la evaluación es un proceso gradual y consciente, se presentan a continuación diferentes escenarios que cada EFS puede elegir al momento de desarrollar este nivel:

Instrumento	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Diseño de la capacitación	Sí	Sí	Sí
Encuesta línea de base participantes	Sí		
Encuesta línea de base jefes	Sí		
Encuesta línea de base otros actores	Sí (si corresponde)		
Encuesta de transferencia participantes	Sí	Sí	Sí
Encuesta de transferencia jefes	Sí	Sí	Sí (jefe completa por grupo)
Encuesta de transferencia otros actores	Sí (si corresponde)	Sí (si corresponde)	

Mayor simplificación | Menor apertura de datos

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN

Dado que la implementación de una cultura de la evaluación es un proceso gradual y consciente, se presentan a continuación diferentes escenarios que cada EFS puede elegir al momento de desarrollar este nivel:

Escenario 1

- Se implementan una evaluación de línea de base (ex ante o pre test) y luego la de transferencia (ex post o post test), con el objetivo de indagar no sólo en las percepciones sobre la transferencia luego del curso, sino también para analizar las diferencias en percepciones en el momento de partida.
- En este caso, es importante mencionar que cada jefe debe completar una encuesta por participante.

Escenario 2

- Se implementan sólo las evaluaciones de transferencia (ex post) para analizar las percepciones sobre los aportes de la capacitación una vez finalizada la actividad.
- En este caso, es importante mencionar que cada jefe debe completar una encuesta por participante.

Escenario 3

- Se implementan sólo las evaluaciones de transferencia (ex post) para analizar las percepciones sobre los aportes de la capacitación una vez finalizada la actividad
- En el caso de los jefes podrían completar una sola evaluación analizando al grupo de participantes de su equipo que hayan realizado el curso.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

CUESTIONES A DEFINIR POR EL CCC O POR CADA EFS



UNIVERSIDAD
AUSTRAL

ESCUELA
DE EDUCACIÓN

Hay algunas cuestiones que el CCC o cada EFS deberá resolver antes de comenzar la implementación del proceso de evaluación:

Momento de implementación de la evaluación de transferencia (cantidad meses luego de la finalización de la actividad): La consultora recomienda que sea entre 1 y 3 meses luego de finalizada la capacitación. Se trata de un tiempo razonable para poder implementar cambios.

Tasa de respuesta esperada para que los resultados sean confiables: La consultora recomienda que sea igual o mayor al 75%.

Actividades a evaluar en Nivel 3: La consultora se recomienda que se evalúen en este nivel aquellas actividades de una duración razonable (por ejemplo, mayor a 4 horas) y, principalmente, que traten sobre aquellas competencias estratégicas para la formación de los funcionarios de las EFS.

Escenario a evaluar según nivel de complejidad: La consultora recomienda comenzar a evaluar según Escenario 2 para implementar de manera progresiva la cultura de la evaluación de transferencia, y luego pasar al nivel 1.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

El diseño de la capacitación está a cargo de la EFS y del docente seleccionado. El programa de un curso es el mapa didáctico para todos los actores involucrados en una capacitación, incluyendo el profesor, la organización, los participantes y los jefes directos. Es una guía que detalla cuál es el objetivo, qué se espera de los participantes, en qué consiste la actividad, entre otros aspectos.

1

Solicitar al docente que complete el diseño de la capacitación en base al formato propuesto, y teniendo en cuenta las competencias con las que trabaja el CCC.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE EV. DE LÍNEA DE BASE

La “Evaluación de Percepción sobre Conocimientos Previos - Línea de Base” es aplicada antes de la capacitación (se recomienda con 10 días de anticipación al inicio de la actividad)

1

Completar en un formulario Google el modelo de “Evaluación de Percepción sobre Conocimientos Previos - Línea de Base”, tomando los conocimientos que el docente se propuso enseñar según el diseño de la capacitación (programa del curso). Hay un modelo para participantes, un modelo para jefes, y un modelo para otros actores. Tener en cuenta elegir la opción mediante la cual la persona evaluada sólo pueda completar con una opción.

2

Enviar el link correspondiente al formulario a los participantes y sus respectivos jefes, dando 5 días hábiles para que la completen.

3

En caso que se tengan pocas respuestas al 4° día, enviar un recordatorio a todos los participantes y jefes.

4

Las respuestas se pueden compartir con el docente a cargo de la actividad, para que tenga en cuenta el punto de partida de sus alumnos, y la opinión de sus jefes.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE EV. DE TRANSFERENCIA



La “Evaluación de Transferencia” es aplicada después de la capacitación (se recomienda entre 2 y 3 meses después de la actividad)

1

Completar en un formulario Google el modelo de “Evaluación de Transferencia”, tomando los conocimientos, competencias y comportamientos que el docente se propuso enseñar según el diseño de la capacitación (programa del curso). Hay un modelo para participantes, un modelo para jefes, y un modelo para otros actores. Tener en cuenta elegir la opción mediante la cual la persona evaluada sólo pueda completar con una opción.

2

Enviar el link correspondiente al formulario a los participantes y sus respectivos jefes, dando 5 días hábiles para que la completen.

3

En caso que se tengan pocas respuestas al 4° día, enviar un recordatorio a todos los participantes y jefes.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS RECIBIDAS

1

Bajar a una hoja de Excel las encuestas rellenas en el formulario Google.

2

Borrar de la hoja de Excel aquellas respuestas que no corresponden (por ejemplo, respuestas que hayan sido de prueba del formulario).

3

Calcular los estadísticos requeridos para el análisis de las preguntas cerradas en base a la planilla de cálculos entregada. Tener en cuenta:

- Sólo completar con texto o número las celdas en celeste.
- No tocar las celdas que tienen insertadas fórmulas automáticas.
- Cada uno de los indicadores necesarios (promedio, valor mínimo, valor máximo y moda) se deben calcular en base al rango de datos de la planilla de respuestas.

Se recomienda copiar la hoja de respuestas bajadas del formulario Google en la planilla de cálculos entregada, así se trabaja en un solo documento con diferentes hojas.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

INFORMACIÓN SOBRE FÓRMULAS EN EXCEL

- ✓ Las fórmulas para los indicadores que usaremos se resumen de la siguiente manera:

Todas las fórmulas comienzan con un "=" o un "+"

=PROMEDIO(D2:D5)

Esta parte de la fórmula es el indicador

Esta parte de la fórmula es el rango de datos sobre el cual se tiene que calcular dicho indicador. En Excel, las letras hacen referencia a la columna y los números a las filas de respuestas. El signo ":" (dos puntos) significa "hasta", en este ejemplo sería calcular el promedio de aquellos datos que están en la columna D y que van desde la fila 2 hasta la fila 5

- ✓ Los indicadores a calcular son:
 - Promedio (en Excel figura como "PROMEDIO")
 - Valor mínimo (en Excel figura como "MIN")
 - Valor máximo (en Excel figura como "MAX")
 - Moda (en Excel figura como "MODA.UNO")
- ✓ Siempre cuidar que el rango de datos seleccionado sea el mismo en relación a las filas, y cuidar que esté leyendo la columna correcta.

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ELABORACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS

El “Informe de Resultados” es un documento Word que el equipo de evaluación debe completar con los datos obtenidos a partir de las respuestas y el cálculo de estadísticos

1

En el informe Word se va consignando en cada uno de los apartados cuál es la acción que deberá llevar a cabo el responsable de la evaluación. Las mismas figuran en fuente color gris antes de cada pedido de respuesta, tal como se muestra a continuación:

1. SÍNTESIS DE RESULTADOS

En el presente apartado encontrará un resumen de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a participantes y a jefes.

Acción: Calcule el promedio entre los promedios obtenidos a partir de participantes y jefes para cada dimensión y subdimensión. Además, coloree cada casillero según el rango en el cual se encuentra el promedio, a saber:

- Rojo: Entre 1 y 2,5
- Naranja: Entre 2,6 y 3,5
- Amarillo: Entre 3,6 y 4,5
- Verde: Entre 4,6 y 6

TABLA 1.1

Dimensión y subdimensión	Promedio
Dimensión 1: Nivel de conocimiento actual respecto a los contenidos	
Dimensión 2: Oportunidad de aplicación de los conocimientos	

Análisis de promedio en recuerdo de conocimientos.

Acción: Borre en la siguiente tabla las filas que no correspondan a los resultados obtenidos.

Puntaje	Calificación	Descripción
Entre 1 y 2,5	Muy baja calificación	El participante no ha incorporado los conocimientos adquiridos.
Entre 2,6 y 3,5	Baja calificación	El participante ha incorporado los conocimientos adquiridos de forma escasa.
Entre 3,6 y 4,5	Buena calificación	El participante ha incorporado los conocimientos adquiridos de forma superficial.
Entre 4,6 y 6	Muy buena calificación	El participante ha incorporado los conocimientos adquiridos y profundizado sobre ellos.

Análisis de frecuencia en recuerdo de conocimientos.

Acción: Borre en la siguiente tabla la fila que no corresponda a los resultados obtenidos.

Puntaje	Calificación	Descripción
Proporción mayoritaria entre 1 y 3	Valores negativos	La mayoría de los participantes no consideran que su conocimiento haya mejorado.
Proporción	Valores positivos	La mayoría de los participantes consideran que su

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ELABORACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS

2

En el caso de las tablas en las que se deben completar los resultados, las mismas figuran numeradas según el número del apartado y el número de tabla. Se recomienda copiar la tabla de la planilla Excel en el Documento Word, para evitar errores al transcribir los resultados.

Archivo Excel

3. Percepción de jefes

Completar solamente las celdas coloreadas en celeste

Tabla 3.1 (Correspondiente a Dimensión I)

Dimensión y subdimensión	Promedio	Valor mínimo	Valor máximo
Nivel de conocimiento antes del comienzo del curso			
I.1. Nivel de conocimiento después del comienzo del curso			
Diferencia entre nivel de conocimiento actual y nivel inicial	0	N/C	N/C

Tabla 3.2 (Correspondiente a Dimensión II)

Dimensión y subdimensión	Promedio	Valor mínimo	Valor máximo
GENERAL DE LA DIMENSIÓN II: Oportunidad de aplicación de conocimientos y habilidades	#¡DIV/0!	N/C	N/C
Subdimensión: Aplicación de los conocimientos adquiridos (II.1-II.2)	#¡DIV/0!	N/C	N/C

Archivo Word

Dimensión II: Oportunidad de aplicación de los conocimientos

TABLA 3.2

Dimensión y subdimensión	Promedio	Valor mínimo	Valor máximo	Moda	Diferencia de promedio con línea de base
GENERAL DE LA DIMENSIÓN II: Oportunidad de aplicación de conocimientos y habilidades		N/C	N/C	N/C	
Subdimensión: Aplicación de los conocimientos adquiridos (II.1-II.2)		N/C	N/C	N/C	
II.1 El participante ha tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos / habilidades adquiridos					
II.2 El participante aplicó asiduamente los conocimientos en los que se capacitó.					
Subdimensión: Apoyo de los superiores		N/C	N/C	N/C	

EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ELABORACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS

3

En el caso de las respuestas abiertas, en el “Informe de Resultados” se propone un análisis de clasificación de las respuestas de acuerdo a criterios debidamente explicados. Las respuestas de los participantes deben ser copiadas textualmente en el archivo Word, para evitar interpretaciones de los evaluadores.

Preguntas abiertas

Comportamientos concretos que evidencien la mejora del desempeño gracias a los conocimientos y habilidades adquiridas

Acción: Escriba las respuestas cualitativas de acuerdo a las siguientes categorías relacionadas con:

- Mejora en el puesto de trabajo: es decir, cambios relacionados con la eficiencia en el desempeño
- Motivación personal y relación con el equipo de trabajo: es decir, cambios relacionados con competencias blandas interpersonales del participante.

Cambios en los comportamientos relacionados a la mejora en el puesto de trabajo

▪ ...

Cambios en los comportamientos relacionados a su motivación personal y a la relación con el equipo de trabajo

▪ ...

Tareas concretas que evidencian mejoras en las siguientes competencias

Competencia 1: Completar

▪ ...

Competencia 2: Completar

▪ ...

Factores que han facilitado la aplicación en la tarea laboral de los conocimientos y habilidades adquiridas en la actividad

Acción: Escriba las respuestas cualitativas de acuerdo a las siguientes categorías relacionadas con:

- Factores contextuales: es decir, aquellos factores que son externos al organismo (por ejemplo, problemas macroeconómicos)
- Factores organizacionales: es decir, aquellos factores que son producto de decisiones tomadas en el organismo (por ejemplo, falta de recursos)
- Factores personales: es decir, aquellos factores que dependen del participante (por ejemplo, falta de recursos)

Factores contextuales

▪ ...

Factores organizacionales

▪ ...

Factores personales

▪ ...