

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

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

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

Modelo de evaluación de las actividades de capacitación: DONALD KIRKPATRICK⁷

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

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

CUADRO N° 1
NIVELES DE EVALUACIÓN D. KIRKPATRICK

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

Definición de niveles de medición

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

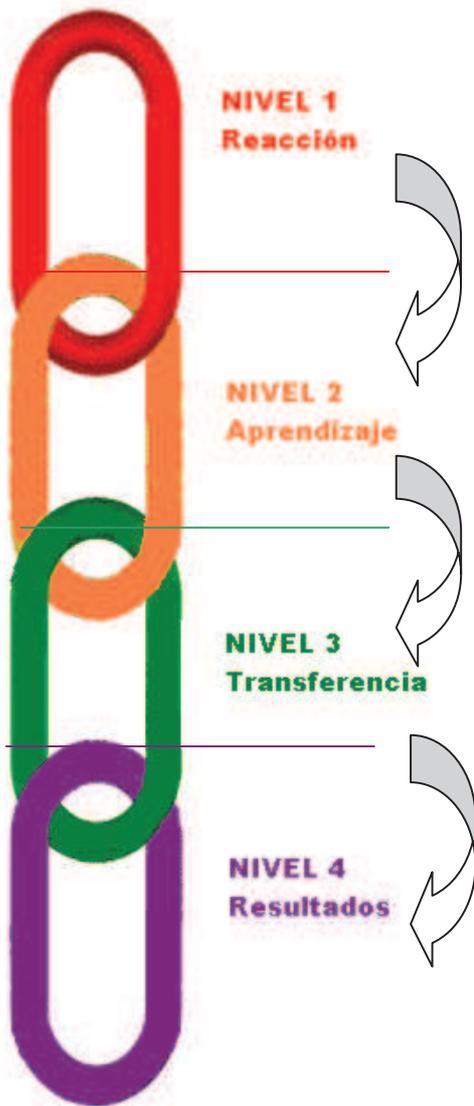
De este modo, si un participante demuestra una reacción positiva frente a una actividad de capacitación (**nivel 1, Reacción**), entonces hay una mayor probabilidad, de que el participante adquiera los conocimientos o desarrolle las habilidades que la capacitación persigue (**nivel 2, Aprendizaje**).

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

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



FIGURA N° 7
CADENA DE VALOR DE LA EVALUACIÓN



Resultado de la capacitación en el participante	Probabilidad de éxito
SIel participante tiene una reacción positiva frente a la actividad	Entonces hay una mayor probabilidad de que...
SIel participante adquiera conocimientos o desarrolla habilidades	Entonces hay una mayor probabilidad de que...
SIel participante use nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo.	Entonces hay una mayor probabilidad de que...
El uso de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes mejora el desempeño de la organización.	



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

De este modo, la práctica sugiere realizar los distintos niveles de evaluación, en forma proporcional al nivel de complejidad que presenta la evaluación que nos interese (Ver Cuadro N° 2). Así por ejemplo, en un plan de capacitación, podría aplicarse:

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

**CUADRO N° 2
MEDICIÓN DE RESULTADOS DE UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN⁸**

Información permite gestión	Nivel de Evaluación	Complejidad Medición	Universo de Aplicación sugerido
<p align="center">Menor</p> <p align="center">Mayor</p>	Nivel 1 Reacción	<p align="center">Menor</p> <p align="center">Mayor</p>	100%
	Nivel 2 Aprendizaje		80%
	Nivel 3 Transferencia		20%
	Nivel 4 Resultados (Impacto)		10%

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

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

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

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



CUADRO N° 3
CARACTERÍSTICAS NIVELES DE EVALUACIÓN MODELO DONALD KIRKPATRICK

Nivel	¿Qué se mide?	¿Cómo se mide?	Relevancia
1. REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida los participantes se sienten satisfechos con la capacitación? ¿Qué opinan del desempeño del instructor? ¿Les pareció relevante el contenido de la capacitación? El lugar donde se llevó a cabo la capacitación ¿fue adecuado? 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción al final de la capacitación. 	<p>Evaluar si los participantes...</p> <ul style="list-style-type: none"> Sienten que la capacitación es relevante para su trabajo. Están motivados en aprender. Sienten que se les facilitó el aprendizaje. Quedaron contentos con la capacitación. <p>Este nivel de evaluación también permite obtener comentarios positivos/negativos desde los participantes.</p>
2. APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida los participantes adquirieron nuevos conocimientos y habilidades? ¿En qué medida cambiaron sus actitudes? 	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas escritas (selección múltiple, respuesta breve, verdadero y falso...) Realización de tareas (<i>role playing</i>, simulación...) 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar si los participantes lograron los objetivos de aprendizaje. Identificar qué conocimientos y habilidades adquirieron/no adquirieron. Utilizar resultados como insumo para mejorar la capacitación.
3. TRANSFERENCIA (Aplicabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida los participantes cambiaron su conducta y mejoraron su desempeño en el puesto de trabajo producto de la capacitación? ¿Hubo transferencia de aprendizaje (nivel 2) al puesto de trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> Observando a los participantes en sus puestos de trabajo, o los productos de su trabajo. Indirectamente, entrevistando a los participantes, a sus supervisores, a sus subordinados u otros actores que puedan observar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos permite identificar si los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación fueron transferidas al puesto de trabajo. Nos permite identificar posibles factores que están influyendo en la transferencia de aprendizaje.
4. RESULTADOS (Impacto)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo influyó la capacitación en los resultados del negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> A través de resultados del negocio tales como número de quejas de los clientes, unidades producidas, tasa de rotación del personal, costos, porcentaje de ventas... 	<ul style="list-style-type: none"> Nos permite vincular la capacitación con la estrategia de Negocio.

Visto el modelo, y para efectos de la medición de transferencia de las actividades de capacitación que se propone realizar en los ministerios y servicios públicos, las acciones que contempla esta etapa son las siguientes:

2.1.- EVALUACIÓN DE REACCIÓN:

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

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

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

- B) **EVALUACIÓN DE REACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES:** Aplicar instrumento para evaluar **nivel 1 de "reacción"** al 100% de los participantes.

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

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

Estas preguntas son:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- i. *Registro central*. Si el curso se replica en varias regiones, o en varias versiones, la información generada de la evaluación de reacción debería registrarse consolidadamente.
- ii. *Disponibilidad de la información*. Que la información se encuentre disponible, para que puedan acceder todos quienes estén relacionados con el tema y toman decisiones sobre él: unidad de capacitación, jefaturas, relatores internos.
- iii. *Dimensiones*. Registrar el resultado de cada dimensión evaluada.
- iv. *Relación de variables*. Cruzar la información generada por múltiples variables: por relator, por versión, etc.

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

- i. *Decisiones sobre los relatores y/u oferentes*, solicitarles ajustar su desempeño en la propia actividad, si es que ésta se repite; o bien, considerarlo en una nueva contratación en una actividad futura.
- ii. *Decisiones sobre los cursos*, realizar modificaciones o ajustes sobre contenidos, énfasis, medios instruccionales, etc. Asimismo, contar con información respecto de si el curso es percibido como necesario, pertinente, relevante para el desempeño de los participantes.

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

2.2.- EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE:

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

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



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

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

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

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

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

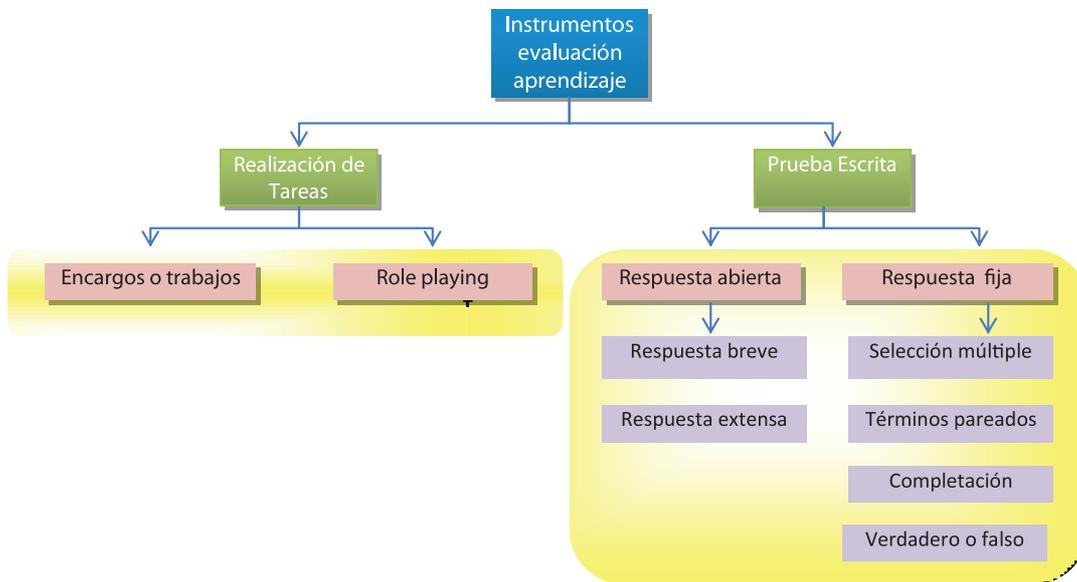
Los instrumentos de evaluación de aprendizaje que comúnmente se utilizan, se dividen en dos grandes tipos:

- i. Realización de tareas: Incluye el desarrollo de "trabajos" (ensayos, por ejemplo) y los "juegos de rol (*role playing*)". Ambos instrumentos buscan la aplicación de los contenidos revisados en la capacitación.
- ii. Pruebas escritas: Pueden ser de "respuestas abiertas" (para desarrollo del evaluado), o de "respuesta fijas".
Se encuentran en la categoría de "respuestas fijas" la selección múltiple, términos pareados, completación y verdadero o falso.

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



FIGURA N° 8
TIPOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



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

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

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

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

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

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

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

- i. *Decisiones sobre los relatores y/u oferentes*, solicitarles ajustar su desempeño en la propia actividad, si es que ésta se repite; o, considerarlo en una nueva contratación en una actividad futura.
- ii. *Decisiones sobre los cursos*, realizar modificaciones o ajustes sobre contenidos, énfasis, medios instruccionales, etc., preferentemente con participación de las jefaturas involucradas.
- iii. *Decisiones sobre las pruebas*, realizar modificaciones o ajustes a las pruebas para asegurar su calidad.
- iv. *Decisiones sobre los capacitados*, entregar un informe individual de resultados a cada evaluado o reunirse con los evaluados para revisar los resultados de la evaluación (dar retroalimentación). Generar alternativas para quienes no cumplen el estándar de aprendizaje (talleres de nivelación, rendir nuevamente la prueba, etc.)

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

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

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE.

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

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

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

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

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

INSTRUMENTOS DE CORRECCIÓN

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

Los instrumentos de evaluación son de dos tipos:

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

**CUADRO N° 5
EJEMPLO DE RÚBRICA**

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

EL BLUEPRINT:

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

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

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

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

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

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

CUADRO N° 7
CONSTRUCCIÓN DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

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

CLAVE 1: Que la evaluación cubra adecuadamente los objetivos de aprendizaje.

Los contenidos evaluados son definidos por los objetivos de aprendizaje.

Se debe verificar que la evaluación de aprendizaje este enfocada y de cuenta de los objetivos de aprendizaje definidos.

Hay dos preguntas claves que formularse en este punto:

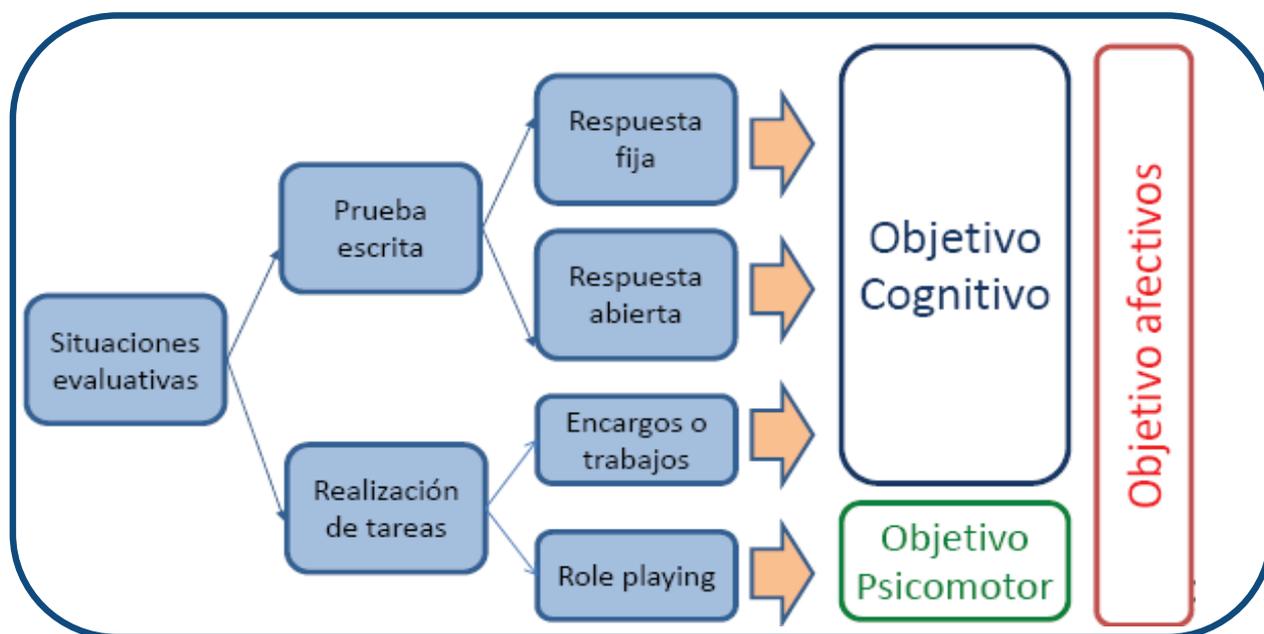
- i. ¿Están todos los objetivos de aprendizaje de la actividad evaluados, o sólo algunos (los más relevantes)?
- ii. ¿Están más representados en la evaluación, los objetivos de aprendizaje más complejos o relevantes?

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

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

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

FIGURA Nº 9
TIPOS DE SITUACIONES EVALUATIVAS



Clave 3: Utilización de instrumentos variados para la evaluación.

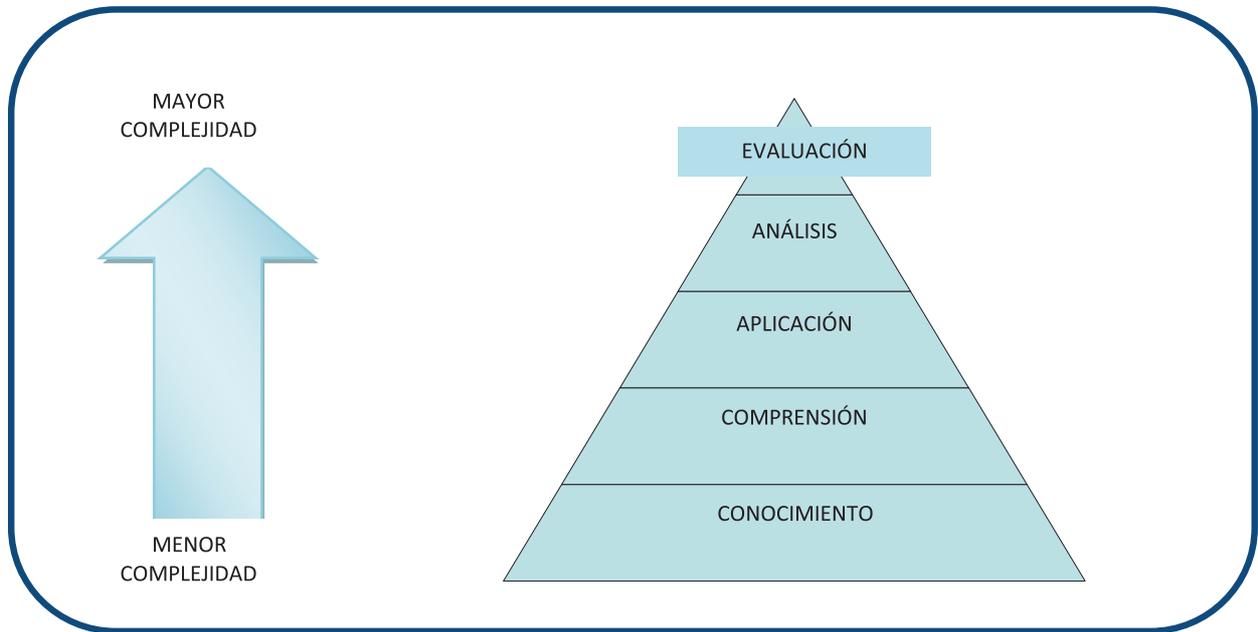
Es conveniente introducir variabilidad en las pruebas para asegurar validez, combinando instrumentos y cantidad de preguntas. Por ejemplo, si se realiza una prueba escrita con respuesta fija, utilizar selección múltiple, completación de oraciones y verdadero o falso.

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

Clave 5: Que la evaluación de cuenta de la complejidad de los Objetivos de Aprendizaje.

Al respecto se debe recordar que los objetivos pueden tener distintos niveles de complejidad, como se grafica en la figura siguiente:

FIGURA N° 10
COMPLEJIDAD DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



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

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

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

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

i. **Selección múltiple.**

Para este instrumento, se debería considerar:

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

ii. **Respuesta breve.**

Para este instrumento, se debería considerar:

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

iii. **Role Playing.**

Para este instrumento, se debería considerar:

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

iv. **Completación.**

Para este instrumento, se debería considerar:

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

v. **Verdadero o falso.**

Para este instrumento, se debería considerar:

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

vi. **Términos pareados.**

Para este instrumento, se debería considerar:

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



2.3.- EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Cómo actúa el Sistema de Fuerzas en la transferencia?

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**CUADRO N° 9
MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

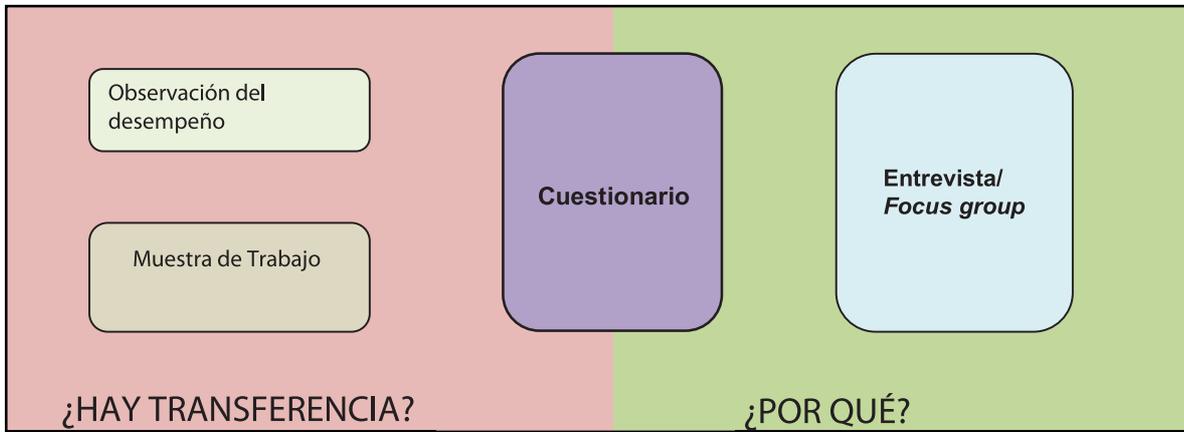
Método	Descripción
Una vez	Se aplica una evaluación en algún momento posterior a la capacitación. En caso que sea necesario, este mismo instrumento puede ser aplicado nuevamente.
Pre y Post	Se aplica una evaluación antes de la actividad y otra posterior a la misma, utilizando el mismo instrumento de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

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

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

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

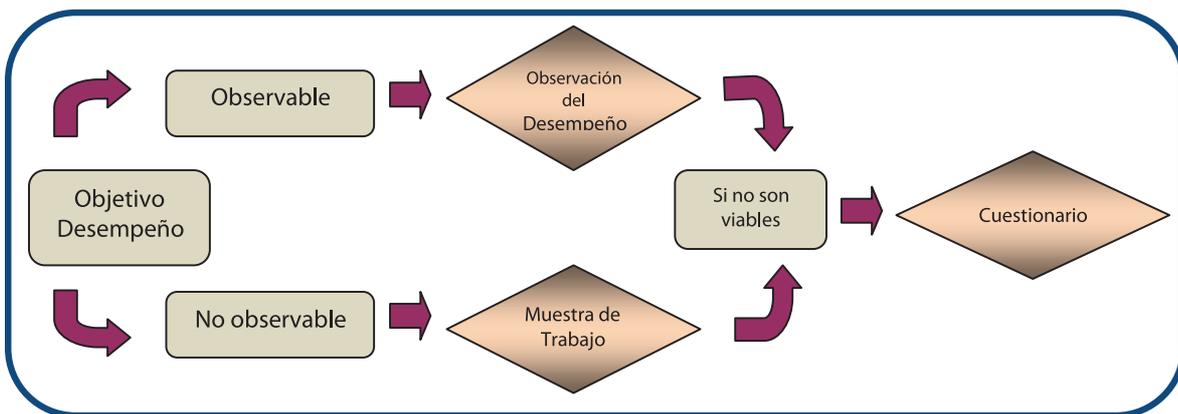
FIGURA N° 11
TIPOS DE INSTRUMENTOS Y SUS OBJETIVOS



Pero, ¿Cómo escoger el instrumento más apropiado?

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

FIGURA N° 12
CUESTIONARIO EN LA EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA



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

A continuación se presenta mayores antecedentes de los instrumentos señalados:

CUADRO N° 10
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO

Instrumento	Descripción
Cuestionario	<p>Es una pauta de preguntas escritas que evalúa la percepción sobre el grado de transferencia y sus razones.</p> <p>Las respuestas pueden ser en escalas Likert⁹ o abierto - cerrado.</p> <p>Lo puede responder cualquier persona que conozca y observe el comportamiento del capacitado en el trabajo (jefe, par, colaborador, la misma persona, cliente).</p> <p>Este instrumento tiene como desventaja que es indirecto, pues mide las percepciones sobre la efectividad de la capacitación. Para superar esta desventaja, se recomienda utilizarlo como complemento a otro instrumento, si ello fuese posible.</p> <p>No obstante la desventaja señalada, este instrumento es el más usado para evaluar transferencia.</p> <p>Un cuestionario debería tener 3 secciones: 1°.- Enunciado, en donde se identifique la actividad evaluada, a quien se evalúa, fecha, lugar, dependencia y las instrucciones de llenado. 2°.- Preguntas sobre el nivel de transferencia, las que deben orientarse a conductas. 3°.- Preguntas sobre las razones del grado de transferencia. Por ejemplo: ¿Has tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación?</p> <p>En instrumento N° 7, se propone un formato de cuestionario que puede ser utilizado por los servicios para medir transferencia.</p> <p>El cuestionario propuesto considera entre sus principales elementos, los mismos objetivos de desempeño acordados en el “Compromiso de Implementación o Plan de Acción”, firmado antes de la realización de la actividad, los cuales serán observados como conductas en el puesto de trabajo. Este cuestionario está construido para ser contestado por la jefatura del capacitado.</p>

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



CUADRO N° 11
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

Instrumento	Descripción
Observación del desempeño	<p data-bbox="419 443 1315 577">Este instrumento recoge la “observación” del comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo, evaluando la conducta deseada en base a una pauta (checklist), la que debe ser lo más precisa posible, utilizando una “rúbrica o pauta de evaluación”¹⁰, igual a la usada en la evaluación de aprendizaje.</p> <p data-bbox="419 613 1315 680">Excelente instrumento para evaluar el nivel en que los comportamientos se están ejecutando y el grado en que lo hacen correctamente.</p> <p data-bbox="419 716 1315 815">El instrumento se diseña en función de lo que fue reforzado en la actividad de capacitación como acciones de desempeño específicas, por ejemplo, protocolo de atención de clientes/usuarios, forma de ejecutar un procedimiento, etc.</p> <p data-bbox="419 851 1315 1021">En el Instrumento N° 8, se encuentra una propuesta de esta herramienta. Se sugiere sea respondido por una persona ajena al trabajo cotidiano del evaluado, que pueda observar en el puesto de trabajo las diferentes conductas. Si esto no fuese posible, esta evaluación puede ser realizada por la jefatura directa o un par.</p>

10. Véase cuadro N°5.

CUADRO N° 12
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: MUESTRA DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La muestra puede ser tomada:

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

v. **Determinar cuándo se aplicará la evaluación de transferencia:** Como regla general, debería aplicarse evaluación de transferencia hasta que las personas tengan la *oportunidad de usar* los nuevos comportamientos en su lugar de trabajo, por lo cual la aplicación del instrumento debería esperar algún tiempo, el que puede variar entre dos (2) a seis (6) meses aproximadamente, dependiendo de la actividad, siendo los tres (3) meses un tiempo adecuado.

No obstante lo anterior, en comportamientos críticos que requieren aplicación inmediata, como temas de seguridad, prevención de riesgos, etc., se puede evaluar transferencia inmediatamente.

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



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

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

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

- i. **Decisiones sobre los relatores y/u oferentes,** solicitarles ajustar su desempeño en la propia actividad, si es que ésta se repite, para facilitar la transferencia; o, considerar su contratación en una actividad futura.
- ii. **Decisiones sobre las actividades,** realizar modificaciones o ajustes sobre contenidos, énfasis, medios instruccionales, etc., preferentemente con participación de las jefaturas involucradas.
- iii. **Decisiones sobre los instrumentos utilizados para medir transferencia,** realizar modificaciones o ajustes a los instrumentos para asegurar su calidad.
- iv. **Decisiones sobre los capacitados,** dar retroalimentación de su evaluación a cada evaluado, a través de un informe individual de resultados o, si fuese posible, reunirse con ellos para revisar los resultados de la evaluación. Generar alternativas para quienes no cumplen el estándar de aprendizaje (Ej.: talleres de nivelación, coaching, seguimiento en puesto de trabajo, etc.)



2.4.- INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO N° 5 PAUTA EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

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

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

ASPECTO A EVALUAR	MALO (1)	REGULAR (2)	BUENO (3)	EXCELENTE (4)	POR FAVOR, COMENTE SU RESPUESTA
Duración adecuada para el cumplimiento de objetivos.					
Grado de motivación e interés observado en los participantes.					
Cumplimiento de horarios.					
Permanencia de participantes en la actividad.					
Aula (tamaño, limpieza, luminosidad, temperatura, etc.).					
Medios instruccionales utilizados en la capacitación.					
Materiales de apoyo entregados (documentos, ejercicios, etc.).					
Relación con la Unidad de Capacitación/RR.HH/Gestión de Personas ¹¹ .					
Grado de satisfacción general con la evolución de la actividad.					

Homogeneidad del Grupo

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

Comentarios/Observaciones

NOMBRE INSTRUCTOR/A,
PROFESOR/A:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

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

INSTRUMENTO N° 6
FORMATO DE FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE REACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION

Nombre del curso- seminario – taller

Fecha de realización

--	--

Fecha de la presente evaluación

Lugar en que se realizó la actividad

--	--

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

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

Experiencia de capacitación	1	2	3	4	5	
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna						N/A
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos)						

Instructor/relator	1	2	3	4	5	
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas						N/A
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender						
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.						
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.						

Programa de la actividad	1	2	3	4	5	
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.						N/A
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.						
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).						
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos						
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje						

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

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

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

INSTRUMENTO N° 7
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA (JEFATURA)¹²

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

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

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

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

1	
2	

Y, considerando el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción" acordado¹³ con el participante, que se adjunta como anexo a esta encuesta, indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.

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

Desempeños observables ¹⁴ /Conductas Comprometidas en "Plan de Acción o Compromiso de Implementación"	Nunca 0 puntos	Casi nunca 1 punto	A veces 2 puntos	Casi siempre 3 puntos	Siempre 4 puntos
1.- Ejemplo: El funcionario evaluado consigue diagnosticar el problema, escuchando sin interrumpir.					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

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

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

14. Deben estar previamente definidos en el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción" e insertos en este documento antes de la evaluación.



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

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

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

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

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!



INSTRUMENTO N° 8 OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁵

OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

1.- Antecedentes

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	Curso de atención de clientes/usuarios en una OIRS
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO CONSENSUADOS EN EL PLAN DE ACCIÓN O COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE EVALUADO	
NOMBRE DEL EVALUADOR	
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA	

2.- Evaluación

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

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

INSTRUMENTO N° 9 MUESTRA DE TRABAJO¹⁶

MUESTRA DE TRABAJO

En este ejemplo específico se solicita a los alumnos que realicen un guión metodológico¹⁷

1.- Antecedentes

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	Diseño instruccional aplicado a actividades de capacitación
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO CONSENSUADOS EN EL PLAN DE ACCIÓN O COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE EVALUADO	
NOMBRE DEL EVALUADOR	
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	

2.- Evaluación

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

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

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

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

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

INSTRUMENTO N°10
EJEMPLO DE ENTREVISTA O FOCUS GROUP¹⁸

ENTREVISTA O FOCUS GROUP		
1.- Antecedentes		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN		
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN		
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO CONSENSUADOS EN EL PLAN DE ACCIÓN O COMPROMISO DE IMPLEMENTACIÓN		
NOMBRE DEL PARTICIPANTE EVALUADO		
NOMBRE DEL EVALUADOR		
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA/FOCUS GROUP		
2.- Evaluación		
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TRANSFERENCIA	FACTORES QUE AFECTAN LA TRANSFERENCIA ¹⁹	FUNDAMENTO DE SUS RESPUESTAS
Persona	1.- ¿Se sienten motivados por aplicar los contenidos revisados en la capacitación?	
	2.- ¿Se sienten confiados en sus capacidades para implementar lo aprendido?	
	3.- ¿Han aumentado su eficiencia-productividad en el trabajo?	
Ambiente de trabajo	1.- ¿Han tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación?	
	2.- ¿Tienen tiempo para implementar lo aprendido?	
	3.- ¿Han recibido feedback (jefes, pares, subordinados) sobre sus nuevos comportamientos/conductas después de la actividad de capacitación?	
Capacitación	1.- ¿Están los contenidos de la capacitación claramente ligados al desempeño en el lugar de trabajo?	
	2.- ¿La actividad de capacitación dio espacios para practicar los nuevos conocimientos/habilidades?	

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

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