
MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.



SERVICIO CIVIL

CÁPSULA MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El objetivo de esta cápsula es que los participantes reconozcan las etapas del Modelo Gestión y Evaluación de Capacitación de la DNSC, identificando el rol del gestor de capacitación en este proceso.

MÓDULO I ANTECEDENTES MODELO DE GESTIÓN

OBJETIVO:

1. Distinguir los antecedentes generales del Modelo de Gestión y Evaluación de la DNSC y el marco que los regula.

UNIDAD I: ANTECEDENTES GENERALES

1. Introducción

La gestión de personas en una organización tiene variadas dimensiones que son necesarias de abordar, considerando todo el ciclo laboral de quienes se desempeñan en ella, de tal forma de dar las condiciones que les permita desarrollar todo su potencial, en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la institución a la que pertenece. Esto es especialmente importante en la administración del Estado, pues del trabajo de sus funcionarios/as, depende la satisfacción de las variadas demandas que la ciudadanía plantea.

Uno de los aspectos claves para desarrollar a las personas en una institución, es la capacitación.

En este contexto, entre los ejes estratégicos del Servicio Civil se encuentra el impulsar una mejora de la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público. Esto implica que la/el Encargada/o de Capacitación asuma un Rol Consultor, lo que involucra asesorar y apoyar a la unidad que tiene la necesidad de capacitación.

2. Marco regulatorio

2.1 Desarrollo del Sistema de Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los miembros de una organización y la contribución a su mejora. Por esta razón, el Gobierno y la ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales) generaron un acuerdo, en junio de 1995, para la Modernización de la Capacitación en el Sector Público.

2.1.1 Focos principales de este acuerdo:

- ✓ Oportunidad y Gasto (Sustentado en componentes técnicos).
- ✓ Eficacia y Pertinencia (Definición de Programas de Capacitación).
- ✓ Apoyo Técnico (Instancias de apoyo para este proceso).
- ✓ Aspectos operativos (Funcionamiento descentralizado, apoyo externo en la ejecución de cursos, etc.).
- ✓ Fortalecimiento de la función de capacitación en los servicios (Encargado de Capacitación).
- ✓ Participación de los Funcionarios Públicos (CBC).

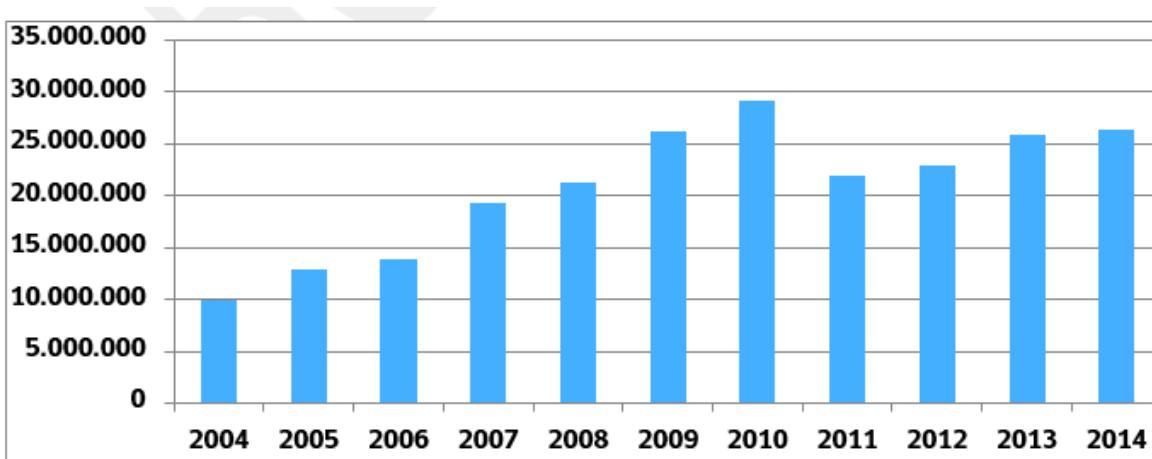
2.1.2 Antecedentes de contexto:

Hasta ahora, la gestión de capacitación en la Administración Pública ha seguido un modelo global centrado en procesos, pero es necesario avanzar en el desarrollo de una gestión evaluativa, impulsando una mejora de la calidad e impacto de la capacitación en el quehacer de los funcionarios/as públicos, considerando las nuevas demandas de la ciudadanía por servicios de mejor calidad y los crecientes niveles de asignación de recursos en la materia.

Cabe señalar que la inversión en capacitación y perfeccionamiento del personal en la Administración Central del Estado ha aumentado en el último decenio, lo que exige mayor responsabilidad en el uso de los mismos.

- N° Servicios de la Administración Central del Estado: 255 (2016).
- Presupuestos anuales destinados por Ley (en dólares):

El año 2004 el presupuesto inicial asignado a los servicios públicos fue de M\$ 6.927.872 (US\$ 9.982.524) y el año 2014 de M\$ 18.292.046 (US\$ 26.357.415).



Promedio horas de capacitación por funcionario anuales: **32 horas.(*)**

AÑO	EN \$	En US\$
2004	51.326	74
2014	100.554	145

* (*) Cifras año 2014, extraídas de www.sispubli.cl.

Dotación Autorizada Funcionarios a 2004: **134.978**

Dotación Autorizada Funcionarios a 2014: **181.136**

2.1.3 Principales conclusiones a partir de gestión al 2011:

- Foco hacia el cumplimiento de procedimientos más que en calidad.
- Orientación hacia cumplimiento de ejecución presupuestaria.
- Trazabilidad de las actividades de capacitación, a través del registro de información en un sistema centralizado (SISPUBLI).
- Evidencia de Participación (a través de Comités Bipartitos de Capacitación).
- Procesos del Sistema de Capacitación incorporados en la gestión de calidad institucional (Norma ISO).
- Gestor de capacitación formalizado dentro de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos.

2.2 Evolución del Sistema:

Revisaremos la evolución del sistema de capacitación desde el año 2005 hasta la actualidad, específicamente el tránsito entre el modelo global centrado en procesos hasta la implementación del Modelo de evaluación de transferencia



2.2.1 Situación de egreso PMG (año 2011):

A partir del egreso, se trata de intencionar un cambio de paradigma, que centra su **"Foco en la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público"**, permitiendo implementar la Metodología de Evaluación de Transferencia en el año 2012.

2.2.2 Orientación en Gestión desde 2012 a la actualidad.

Desde el año 2012 se implementa **Modelo Gestión de la Capacitación con foco en la Evaluación de Transferencia**, a través de una aplicación piloto en 61 servicios públicos, entre los años 2012 y 2013.

3. Estructura del modelo

Considerando el camino recorrido y el nuevo escenario, a partir del año 2012 los desafíos en materia de **capacitación** son:

- ✓ Mejorar el **desempeño** de los funcionarios públicos, a través de capacitación focalizada y de calidad.
- ✓ Contribuir a **mejorar la calidad y eficacia** en la provisión de servicios de capacitación en el sector público (de manera interna y externa).

Para el cumplimiento de estos desafíos el Servicio Civil implementa el **Modelo Gestión de la Capacitación con foco en la Evaluación de Transferencia**. En el siguiente resumen se grafican los aspectos que busca mejorar, y que desarrollaremos a lo largo de esta cápsula:



1. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN:

- Determinar cuál es el problema y/o necesidad.
- Determinar si es abordable por capacitación.
- Acuerdos con el cliente.
- Definir actividad de capacitación, Objetivo de Desempeño y Conductas Específicas.

2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

- Construir objetivos de aprendizaje en función de Objetivos de Desempeño.
- Considerar factores que inciden en el aprendizaje.
- Diseñar Guion Metodológico, definir contenidos, metodología y duración de la actividad.
- Definir niveles de evaluación.
- Conclusiones logísticas.
- Sensibilizar a los participantes.

3. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

- Compra de la capacitación.
- Relación con relatores.
- Seguimiento de la ejecución.
- Registro de la capacitación.

4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

- Evaluación de Reacción.
- Evaluación de Aprendizaje.
- Evaluación de Transferencia.
- Registro y análisis de Resultados.

Además, existe una secuencia de actividades que las unidades de capacitación deben aplicar para implementar el modelo, tal como lo vemos en el siguiente esquema:



ETAPA PREPARATORIA	ETAPA DE EJECUCIÓN	ETAPA DE EVALUACIÓN	REGISTRO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
1.Detección de la Necesidades <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar necesidad, problema o desafío. ○ Clarificar necesidad, objetivos de desempeño y conductas específicas. ○ Seleccionar actores claves. ○ Comunicación del proyecto. 2.PLANIFICACIÓN (DISEÑO INSTRUCCIONAL): <ul style="list-style-type: none"> ○ Construir objetivos de aprendizaje en función de los objetivos de desempeño. ○ Definir contenidos y metodologías. ○ Definir niveles de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Medir línea base de conocimiento (si corresponde). ● Seguimiento para asegurar la calidad. ● Ajustes a la implementación. ● Asegurar asistencia de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Medir la Reacción. ● Medir el Aprendizaje. ● Medir Transferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tabular datos. ● Identificar los resultados. ● Elaborar conclusiones y recomendaciones.

MÓDULO II: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBJETIVOS

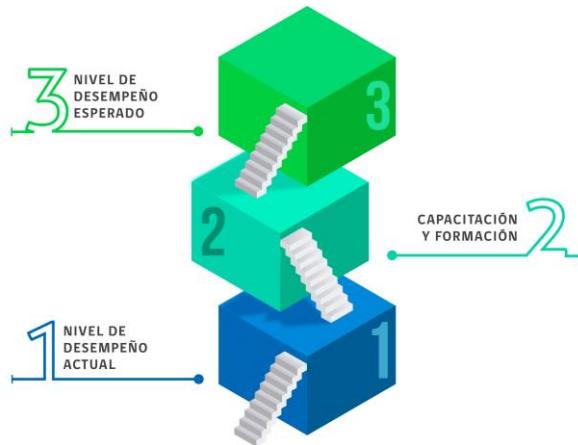
- Identificar el proceso de Detención de Necesidades de Capacitación (DNC) y los pasos para la construcción de un Objetivo de Desempeño en una actividad de capacitación, reconociendo el rol del Gestor en un proceso de DNC.

UNIDAD I: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

1. Definición

En la primera etapa del modelo de gestión, se establecen las acciones que serán ejecutadas en la definición y planificación de la capacitación. Luego de seleccionar la actividad y los actores que en ella participarán, el encargado de capacitación debe asesorar a quienes tienen la necesidad en el proceso llamado “Detección de Necesidades de Capacitación” (DNC), que busca determinar **el problema, necesidad o desafío** que está interfiriendo en el desempeño de los funcionarios, y que por ende afecta en términos agregados el desempeño institucional.

En este sentido, los procesos de capacitación y formación *pueden* ser un apoyo para acceder a un nivel superior de desempeño.



1.1 Recopilación de la información

Implementar un proceso de estas características implica definir a quienes se les aplicará. En este sentido surgen dos grandes actores y su nivel de participación estará condicionado al nivel de profundidad a obtener:

- Jefaturas Superior o Intermedia:** Detectan y definen las necesidades de capacitación y formación del grupo a su cargo. Posee una mirada global a partir de las tareas y procesos que realiza el equipo a su cargo.
- Funcionarios:** Declaran sus **necesidades** de formación a partir de su accionar, expectativas, deseos, etc. en relación a su cargo y desarrollo futuro en la organización.

Sin embargo, idealmente también se podría considerar otra herramienta del subsistema de gestión y desarrollo de personas, como es la **Retroalimentación durante el proceso de Gestión del Desempeño**, en donde se puede obtener información específica y focalizada a partir de una evaluación de un periodo determinado.

1.2. Producto del Proceso de Detección de Necesidades

Los productos del proceso de DNC son brechas de desempeño, desafíos, temáticas que requieren ser fortalecidas y que serán la base para **formular programas o planes de capacitación**, donde existirán actividades que estén orientadas al fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los funcionarios de una institución pública.

Estos programas o planes deben estar en **coherencia y apoyar** el logro de los Objetivos Estratégicos de la institución, con el propósito de que la inversión en la materia tenga rédito en la gestión institucional.

2. Reflexión

¿De qué manera un proceso de estas características aseguraría que se ha detectado una necesidad de capacitación o formación de manera certera y exhaustiva?

UNIDAD II: DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA, NECESIDAD O DESAFÍO A ABORDAR EN UNA CAPACITACIÓN.

Tal como se indicó en la unidad anterior, el proceso de DNC pueda tener múltiples orígenes, que permiten generar información para definir planes o programas.

El modelo puede partir desde las necesidades ya detectadas o desde una fase inicial (etapa preparatoria), siempre y cuando ya se tenga identificados a los actores que podrían contribuir a este levantamiento de información.

1. Etapa preparatoria:

El objetivo de esta fase es Identificar la/s actividades de capacitación del plan o programa de la institución a la que se someterán todas las fases e instrumentos del modelo.

1.1 Criterios de Selección para la Actividad:

- Aquellas que involucren una inversión significativa para el servicio.
- Aquellas que tienen un carácter estratégico para la institución.
- Aquellas actividades que estén orientadas a fortalecer competencias técnicas por sobre las conductuales.

Sin embargo, la metodología es aplicable para cualquier brecha de desempeño.

1.2 Determinación del problema a abordar

Para determinar un problema o necesidad a abordar por capacitación, se establecen 5 pasos que permitirán recopilar información y sustentar las acciones posteriores y que revisaremos a continuación.

1.2.1 PASO 1: Informarse del contexto organizacional

Aquí es donde surge la necesidad, por lo tanto, se debe conocer en mayor detalle las funciones que realiza la Unidad que requiere apoyo, metas, proyectos, comprender las dinámicas de la organización y unidad.

Existen diversos elementos que pueden ayudar a comprender y analizar las causas del problema necesidad o desafío:

- Conocimientos, habilidades o actitudes: que se requieren para un determinado desempeño.
- Ambiente laboral: las herramientas que se están utilizando, el espacio físico, el tiempo, el conocimiento de los objetivos de trabajo, el feedback (ausencia o presencia de él), carga de trabajo, entre otros.

- Motivación: logro, incentivos.

1.2.2 PASO 2: Reunirse con el requirente de capacitación (cliente)

Como segundo paso, se debe analizar con el cliente la causa que origina el problema, desafío o necesidad, perfil de participantes, consensuando brechas de desempeño y finalmente, los objetivos de desempeño.

Una herramienta para este análisis, es la aplicación de la entrevista de DNC, que pueden revisar en *el documento «Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos», Pág. 30-31.*

1.2.3 PASO 3: Reunirse con otros actores

El siguiente paso, es Identificar otros actores que puedan aportar otros elementos sobre la necesidad, problema o desafío a ser abordado por la capacitación.

Otros actores podrían corresponder a:

- Funcionarios que trabajan en la Unidad/Departamento donde se identifica la necesidad.
- Clientes internos que se relacionan con la Unidad/ Departamento donde se identifica la necesidad.

PASO 1.2.4 Reunir evidencia complementaria

En este paso se debe acotar o precisar la necesidad, problema o desafío, que permita identificar las causas, no los síntomas de las situaciones que se presenten.

Por ejemplo:

- Informes de auditorías.
- Reclamos recibidos por OIRS.
- Información de avances de metas.
- Resultados de indicadores.
- Desempeños observados.

1.2.4 PASO 5: Identificar una brecha de conducta y/o desempeño

La necesidad del cliente se debe traducir en **conductas concretas**, es decir, que es lo que la persona debería hacer de manera distinta en su lugar de trabajo.

Ejemplos de conductas:

- Revisar la planificación estratégica del área.
- Registrar semanalmente la información en el sistema SISPUBLI.
- Ejecutar procedimiento de conciliación entre las partes.

No son conductas:

- X Rasgos de personalidad: Extrovertido, responsable, empático.
- X Motivaciones: Ganas de hacer cosas, interés por un tema.
- X Conocimientos: Sabe mucho de procedimientos, conoce la historia de la compañía.
- X Habilidades: Es inteligente, persuade clientes.

2. Reflexión

A partir de los contenidos vistos en esta unidad, lo invitamos a reflexionar.

Este proceso de indagación....

- ¿Permite definir si una necesidad organizacional es abordable por una actividad de capacitación? ¿por qué?
- ¿Cuáles serían las dificultades y posibilidades de aplicar esta acción en su contexto laboral?

UNIDAD III: ROL CONSULTOR O GESTOR EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.

1. Importancia del Rol del gestor.

Tanto el proceso de indagación, respecto de la necesidad que podría ser abordada por la capacitación, como en las diversas fases del modelo, debe ser **gestionado y liderado** por el responsable temático en la organización, es decir por el **GESTOR DE CAPACITACIÓN**. Tal como lo muestra el esquema:



Existen para este fin dos modalidades de gestionar un Sistema de Capacitación:



El Gestor de Capacitación no solamente cumple un papel primordial en la fase de Detección de Necesidades, encausando el requerimiento en particular, sino que también, en las fases de planificación, seguimiento a la ejecución de la actividad y la evaluación de la capacitación, específicamente en lo referido al análisis e interpretación de resultados y generación de recomendaciones.

Sin embargo, es en esta fase donde cobra relevancia su papel, dado que los resultados que se obtengan **condicionarán las restantes etapas del modelo**, específicamente en lo referente a planificación y evaluación de una actividad de capacitación.

2. Expectativas del Rol:

- **Colabora para que un cliente logre sus objetivos.**
- **Ayuda a que otros seas exitosos; Su éxito depende del éxito de otros.**
- **Hacer consultoría implica facilitar cambios o actuar como un agente de cambio.**
- **Comunicación e influencia.**
 - Informarse
 - Influenciar.
 - Aprender.
- **Resolución de problemas y negocios.**
 - Nominar los problemas, clasificarlos, objetivarlos y dirigir las acciones para resolverlos.
 - Negociación.
- **Facilitación de procesos.**
 - Facilitar las cosas para el cliente interno: desde aclarar objetivos hasta administrar los tiempos y los compromisos de las reuniones.

Adaptado de "consulting on the inside" 2011)

3. Beneficios y Costos del Proceso bajo Rol Consultor:

Beneficios:

- Permite acotar hacia lo “crítico” que se desea intervenir.
- Focaliza la inversión de capacitación (hacia funcionarios e identifica si la necesidad es abordable por capacitación)
- Da una mirada de proceso general.
- Co-construcción del desempeño esperado.
- Entrega una orientación certera para las siguientes fases del modelo (planificación, ejecución y evaluación).

Costos:

- Implica una participación activa de la unidad o jefatura requirente.
- Requiere un proceso de indagación más profundo.
- Implica una sistematización detallada de la información.

4. Modelo de Implementación en Actividades de Capacitación:

El siguiente esquema muestra la secuencia de actividades que las áreas de capacitación debieran seguir para implementar el ciclo de capacitación y ue revisaremos a lo largo de esta cápsula.

Este proceso de gestión debiera demorar aproximadamente nueve meses en toda su extensión, desde la detección de necesidades hasta el registro y análisis de resultados (información). Cabe señalar, que éste es un tiempo estimado, y que puede variar dependiendo de la realidad de cada institución y de las actividades a evaluar.



5. Reflexión

Reflexionemos acerca de lo que hemos visto en la unidad

- ¿Cuál de las dos modalidades propuestas para gestionar un sistema de capacitación opera en su institución?
- ¿Qué condiciones deberían ocurrir para la implementación de una u otra modalidad?

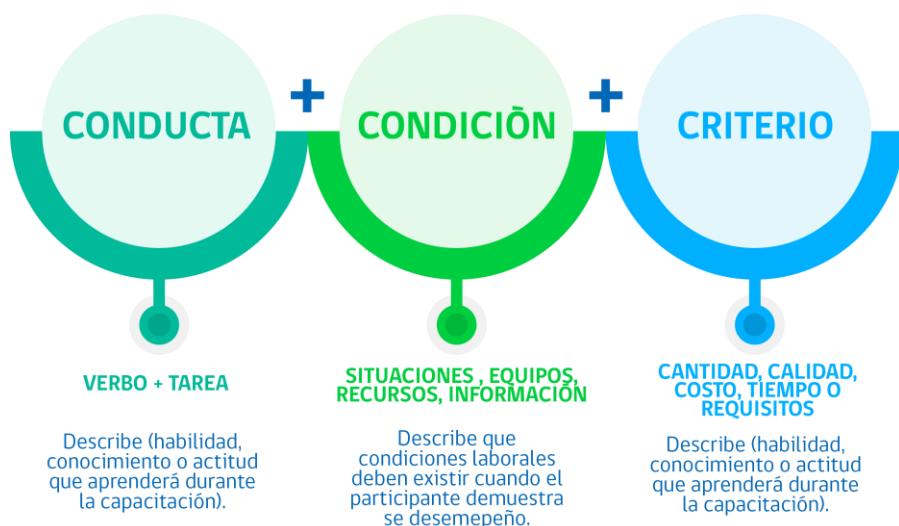
UNIDAD IV: CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

1. Definición

En las unidades anteriores vimos que una de las fases para determinar el problema a abordar en capacitación, es identificar una brecha de conducta y/o desempeño. Por tanto, una vez que se estableció claramente la brecha conductual, se puede definir el **Objetivo de Desempeño**, que es **aquello que debe hacer la persona en el lugar de trabajo, a partir de los conocimientos adquiridos en la actividad.**

Estructura de un Objetivo de Desempeño:

ESTRUCTURA DE UN OBJETIVO DE DESEMPEÑO



La estructura planteada define un ámbito conductual específico, el cual debe circunscribirse a **un desempeño crítico** a evaluar en el puesto de trabajo, en un contexto determinado y con un criterio de calidad definido y expresado en la construcción del objetivo.

Una vez que se ha establecido el desempeño a evaluar en el puesto de trabajo, se deben definir las conductas asociadas que lo van a operacionalizar y serán la base para el proceso de medición de transferencia.

2. Ejemplos de Objetivos de Desempeño y Conductas:

Objetivo de Desempeño:

Generar informes de fiscalización (*conducta*), de acuerdo a los estándares y criterios establecidos en el manual técnico (*condición*), para garantizar una interpretación homogénea de los resultados que entregan los instrumentos de medición (*criterio*).

Conductas Asociadas:

- Realiza inspecciones en terreno de la implementación de modelo de trabajo.
- Utiliza formatos de reportes definidos por la Unidad de Fiscalización.
- Emplea lenguaje técnico en el desarrollo de informe de fiscalización

Objetivo de Desempeño:

Despachar la correspondencia de la institución (*conducta*) conforme a pauta de distribución (*condición*) durante la jornada de trabajo (*criterio*).

Conductas Asociadas:

- Define previamente un plan de ruta para la entrega de la correspondencia.
- Genera respaldo de la entrega de la documentación en distintas reparticiones públicas.
- Utiliza eficientemente los recursos asignados para el desarrollo de la función.

3. Consideraciones para la definición de Objetivos de Desempeño y conductas asociadas:

- El Objetivo de Desempeño es **el producto final** de la fase de Detección de Necesidades de Capacitación y **condicionará la fase de planificación y evaluación**. Una definición errónea afectará los resultados de las fases indicadas.
- La definición de este objetivo y sus conductas **se debe realizar en conjunto** con la jefatura de la unidad que está solicitando la capacitación, considerando el rol consultor del gestor de capacitación.
- En el proceso de indagación se debe determinar el perfil de los participantes, y a partir de ellos, definir el Objetivo de Desempeño a medir.
- En términos numéricos, se recomienda definir **un** Objetivo de Desempeño, centrando el foco en el desempeño critico a partir de la brecha conductual detectada.
- Por otra parte, las conductas asociadas se sugieren que vayan en un rango de entre 3 a 6, con la finalidad de que la medición sea abordable para ser implementada.

4. Reflexión

- ¿Perciben similitudes en este proceso de Detección de Necesidades con el que se aplica en sus instituciones o entidades?

5. Producto Final.

Considerando que esta metodología establece la generación de evidencias como premisa, con toda la información generada se plantea como requerimiento contar con una Ficha Resumen del Proceso de Detección de Necesidades, la cual orientará las siguientes fases del modelo.

INSTRUMENTO N°2
FICHA RESUMEN DETECCIÓN NECESIDADES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA ESTIMADA DE REALIZACIÓN	
RELATORES EXTERNO/INTERNO	
LUGAR DE REALIZACIÓN	

NOMBRE Y CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	
NOMBRE	CARGO

NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD:
(Resumen de información obtenida en la Definición N° 1 de la/s entrevista/s)

--

Los Contenidos Relevantes de esta Ficha son los siguientes:

- Evidencias de la necesidad.
- Cómo apoya la capacitación a esa necesidad.
- Objetivo de desempeño de la actividad.
- Conductas asociadas al desempeño.
- Perfil y N° de participantes.
- Niveles de evaluación a la que se someterá (reacción, aprendizaje y transferencia).

6. Síntesis

1. Aspectos Claves

- Un factor clave del proceso de Detección de Necesidades, es **indagar** con los requirentes/actores involucrados en la actividad.
- Acotar el problema, necesidad o desafío a abordad, es clave para definir cursos de acción y expectativas de la actividad.
- Empoderar al líder del proceso en el **rol consultor** (facilitador).
- El producto de la fase de detección es la definición **consensuada** del **Objetivo de Desempeño** y las **conductas asociadas**. Esto será la base para las siguientes etapas de la aplicación de la metodología.

MODULO III: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN.

OBJETIVOS DEL MÓDULO:

1. Identificar los elementos que inciden en la planificación de una actividad de capacitación, los pasos de construcción de un objetivo de aprendizaje y la importancia del seguimiento y coordinación durante su ejecución.

UNIDAD I: VINCULACIÓN ENTRE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

1. ¿Qué es un Objetivo de Aprendizaje?

En el módulo anterior vimos que, dentro de la etapa preparatoria, el Objetivo de Desempeño está orientado a definir **un desempeño específico** a evaluar en el puesto de trabajo, a partir de los conocimientos adquiridos en una actividad de capacitación, como resultado final de un DNC, que establece el puente para la siguiente etapa de planificación, donde se construyen en primer lugar los objetivos de aprendizaje, que revisaremos a continuación.

Un objetivo de aprendizaje, es la formulación explícita sobre el aprendizaje que el participante debe lograr al terminar la actividad.

Por tanto, se traduce en lo que la persona **debe aprender** (en términos de conocimiento) para desplegar de mejor manera la conducta, especificada como crítica, a evaluar en el puesto de trabajo.

2. ¿Cuál es la diferencia entre un Objetivo de Aprendizaje y uno de Desempeño?

OBJETIVO DE DESEMPEÑO	Finalidad: Lo que se quiere que la persona haga en el puesto de trabajo. Como se logra: A través de un proceso de DNC.
OBJETIVO DE APRENDIZAJE	Finalidad: Lo que la persona necesita aprender para lograr ese desempeño. Como se logra: A través de un proceso de Capacitación.

En este sentido, el Objetivo de Desempeño es anterior, en términos temporales, al Objetivo de Aprendizaje y condicionará los contenidos a entregar en una actividad de capacitación.



Otra diferencia relevante está dada por la cantidad, ya que es posible definir **múltiples** Objetivos de Aprendizajes para **un** Objetivo de Desempeño.

3. Elementos a considerar para formular Objetivos de Desempeño:

3.1 Analizar el tipo de Objetivo de Aprendizaje necesario para cumplir el Objetivo de Desempeño:

Antes de iniciar un proceso de planificación de una actividad se requiere determinar qué tipo de conocimientos necesita aprender los participantes de un curso. Esta categorización servirá de base para planificar los contenidos y como serán entregados los contenidos durante la capacitación.

Tipo de Objetivo de Aprendizaje	Centrado en:	Contenidos relacionados con:
Objetivos Cognitivos	Adquirir conocimiento	Reglamentación. Producción o servicios Procedimientos
Objetivos Psicomotores	Desarrollar habilidades	Manejo de Herramientas que requieran destrezas
Objetivos Afectivos	Modificar actitudes	Calidad de vida Liderazgo Comunicación Efectiva

3.2 Definir la estructura del Objetivo:

En este ámbito el objetivo se debe construir a partir de una estructura que permita definir qué conocimiento debe tener la persona al finalizar una actividad. Esta estructura es similar a la del Objetivo de Desempeño, siendo la diferencia entre uno y otro la aplicación en un contexto real y específico.

ESTRUCTURA DE UN OBJETIVO DE APRENDIZAJE



3.3 Tips para la formulación de un Objetivo de Aprendizaje:

- Siempre comenzar con la frase «Al finalizar el taller el participante será capaz de...»
- Elige sólo un verbo por objetivo.
- Ser realista (que sea factible de lograr).
- Ser objetivo (sustentado en lo comprobado).
- Ser breve y concreto a través de lenguaje específico.

4. Reflexión

Reflexionemos sobre lo que hemos revisado...

- ¿Cuál es la importancia de la construcción de los objetivos de aprendizaje en relación al Objetivos de Desempeño?
- Una actividad de capacitación basada en un método práctico que permita fortalecer la atención de necesidades de los ciudadanos, ¿Qué tipo de Objetivo de Aprendizaje debería utilizar?

UNIDAD II: DETERMINACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN.

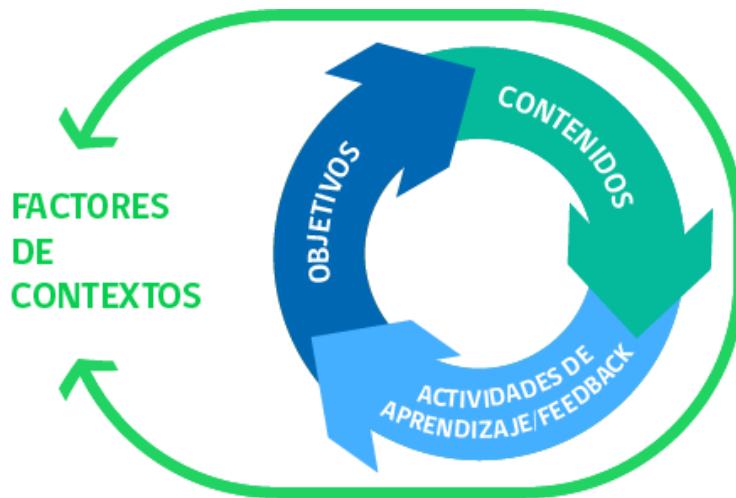
El análisis de contexto organizacional y del medioambiente donde se desarrollará una actividad de capacitación es una instancia de vital importancia para su correcta implementación, permitiendo contribuir a la aplicación correcta de lo aprendido en el puesto de trabajo.

En la metodología, este proceso recibe el nombre de **Diseño Instruccional**, el cual requiere una capacidad analítica del Gestor de Capacitación.

1. ¿Qué es un Diseño Instruccional?

Es un proceso sistemático, planificado y estructurado. Donde, basándose en teorías instruccionales y teorías de aprendizaje y considerando las características de los educandos y otras condicionantes, se produce una variedad de materiales educativos, con miras a asegurar el logro de los objetivos planteados.

2.1 Componentes del Modelo de Diseño Instruccional



2. Etapas del Diseño Instruccional

Para realizar este proceso de análisis, la metodología establece acciones que permitirán visualizar el contexto y sustentar la planificación del curso.

Estas son los siguientes:

2.1 ACCIÓN 1: Revisión de Factores de Contexto

Analizar los factores del entorno en que se desarrollará la capacitación. Es decir, a quien, bajo qué modalidad y con qué recursos puedo implementar la capacitación.

Se clasifican en dos grupos:

- ✓ **Características de los participantes:** Edad, género, nivel educacional, conocimientos, experiencia, motivaciones, etc.
- ✓ **Características del entorno:** Recursos tecnológicos, características de la sala, Nº de participantes por curso, modalidad presencial o e-learning.

2.2 ACCIÓN 2: Definición de las actividades de aprendizajes.

Se refiere identificar el método adecuado que permita al participante generar aprendizaje para facilitar la transferencia de conductas.

Tipos de Actividades de Aprendizaje:

- ✓ **Individuales:** Lectura de libros, entrevistas, revisión de documentos, etc.
- ✓ **Grupales:** Panel de discusión, casos de estudio, role playing, etc.

2.3 ACCIÓN 3: Retroalimentación del Aprendizaje

Determinar las acciones para generar seguimiento con el fin de verificar los aprendizajes en el curso.

Ejemplos de Estrategias:

- ✓ Revisión conjunta de pruebas.
- ✓ Actividades prácticas.

- ✓ Auto corrección de pruebas.
 - ✓ Reflexión de grupos.

2.4 Acción 4: Verificación de condiciones de ambiente

Revisar que todas las condiciones que favorezcan el aprendizaje continuo durante y posterior a la actividad de capacitación.

Es este ámbito se debe verificar que las condiciones para seguir entrenando o implementar la competencia que se está fortaleciendo con la actividad estén dadas a nivel de la organización, previo a su inicio.

Ello implica revisar aspectos como infraestructura, sistemas informáticos, herramientas de programas computacionales, entre otros elementos que sean relevantes para el éxito de la actividad.

Si alguno de estos aspectos no estuviera disponible previo al inicio, se sugiere posponer la actividad hasta que estos elementos sean subsanados

3. Producto Final: Guion metodológico.

Considerando que esta metodología establece la generación de evidencias como premisa, esta revisión y planificación debe quedar plasmada en un instrumento denominado “**Guion Metodológico**”, el cual es una pauta que concentra los aspectos que orientarán la ejecución del curso.

3.- GUIÓN METODOLÓGICO

3.1 Aspectos relevantes de este Instrumento:

- En caso de que se posea la cooperación de un ente externo que provea la actividad (relator, universidad, consultoría) este producto puede ser construido en conjunto con el Gestor de Capacitación.
 - Esta estructura debe ser validada por la unidad o jefatura que solicita la actividad, con la finalidad de que pueda dar su aprobación o ajustar contenidos, duración, etc.

- El Guion debe ser la hoja de ruta para la implementación y seguimiento a la ejecución de la actividad de capacitación.

El formato de este cuadro, se encuentra en la «Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos», pág. 34

4. Reflexión

- ¿Cómo, esta revisión del contexto, puede contribuir a desarrollo correcto de una actividad de capacitación?

UNIDAD III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN.

Una vez realizada la planificación, la fase siguiente del modelo se traduce en la **implementación de la actividad de capacitación o ejecución**. En este sentido, es de vital importancia realizar un seguimiento exhaustivo para verificar que todo lo planificado se cumpla, o en su defecto, para realizar los **ajustes en el momento** que rectificarán los aspectos que merecen ser abordados para la correcta ejecución.

1. Hito Inicial de la Etapa:

Es el Proceso de sensibilización de los participantes sobre la actividad de capacitación. Tiene como propósito que ellos conozcan las dimensiones del curso, en términos de contenidos, objetivos de desempeño, evaluaciones involucradas, etc., **previo al inicio del curso**.

En otras palabras, este hito promueve la comunicación del proceso con la finalidad de que exista conocimiento, conciencia y adhesión por parte de los participantes.

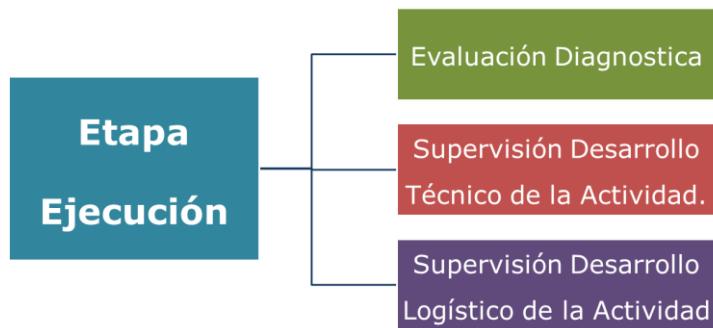
La modalidad para afrontar este hito puede ser a través de:

- **Correo Electrónico** dirigida cada participante.
- **Reunión Inicial**, que considere la participación de la jefatura que solicita la actividad.
- **Utilizando el Compromiso de Implementación:** Documento en donde el participante y su jefatura directa se compromete para evaluar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, como, asimismo, entregar las condiciones para que la transferencia sea posible.

(El formato completo de este último formulario, se encuentra en la página 35 del documento «Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos».)

2. Etapa de ejecución

En la etapa de ejecución de la actividad se divide en tres hitos que revisaremos a continuación:



2.1 Evaluación Diagnóstica:

Esta evaluación consiste en realizar una medición ex-ante sobre el nivel de brecha o conocimiento que posee un participante de la actividad, con la finalidad de contrastar los resultados con la evaluación de aprendizaje y determinar el nivel de conocimientos adquiridos.

La aplicación de ésta medición es **opcional**, y estará condicionada a los recursos que se posea para procesar la información que se recoja.

2.2. Supervisión al Desarrollo Técnico de la Actividad:

Este hito implica verificar que los objetivos de aprendizajes, contenidos, calendarización, etc. se están entregando en la actividad de acuerdo a como fueron definidos en el Guion Metodológico. Por otra parte, también implica verificar el desempeño del/los relator/es de la actividad y el nivel de participación de las personas que asisten a la capacitación.

Para este proceso, el **Gestor de Capacitación** debe considerar la información recopilada desde los dos actores principales: Relator y Participantes.

La modalidad para realizar este proceso implica reunirse con estos actores, en forma separada, al **finalizar la primera o segunda** sesión de la actividad de capacitación, con la finalidad de obtener esta información que permita **mejorar a tiempo** la implementación de la actividad.

Con posterioridad a ese periodo, el efecto de las acciones correctivas que se puedan generar **no serán oportunas** para producir cambios sustantivos a partir de la información levantada.

2.3 Supervisión al Desarrollo Logístico de la Actividad:

Esta acción contempla verificar que los aspectos logísticos **estén acordes para implementar** la capacitación de manera correcta. Ello implica revisar el lugar donde se impartirá la actividad (antes y durante su ejecución), los materiales entregados, el apoyo audiovisual, la atención de los participantes, entre otros aspectos.

En este contexto, en la eventualidad que estas condiciones logísticas se deleguen a un ente externo que impartirá el curso, se deberán **establecer la coordinación respectiva** para verificar que estos elementos sean acordes a las características de la actividad.

3. Síntesis

Aspectos Claves.....

- Un factor clave de este proceso es planificar la actividad en base a los participantes, contexto y recursos disponibles.
- En esta etapa se definen los Objetivos de Aprendizaje, los cuales deben ir en directa relación al Objetivo de Desempeño definido.
- El producto de esta fase es el **Guion Metodológico**, el cual es un compendio del curso en términos de contenidos, estructura, recursos, etc., el cual puede ser construido por quien imparte la actividad y debería ser validado por la jefatura de la unidad que está solicitando el curso.
- Realizar seguimiento en el momento y en terreno es un factor clave para el éxito de la actividad y maximizar la inversión de recursos públicos en actividades de capacitación.
- Indagar con todos los actores que participan en la actividad es una herramienta útil para obtener información relevante y fidedigna.

MODULO IV: EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN TRES NIVELES: REACCIÓN, APRENDIZAJE Y TRANSFERENCIA.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Reconocer los niveles e instrumentos de evaluación para las actividades de capacitación.

UNIDAD I: ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

En los módulos anteriores revisamos las acciones que inciden en la Detección de Necesidad, planificación y ejecución de una actividad de capacitación o formación. Ahora debemos transitar hacia la fase de evaluación, esto es, medición de su implementación, los conocimientos adquiridos y la aplicación en el puesto de trabajo.

1. ¿Por qué es importante evaluar?

El proceso de evaluación de la capacitación, permite **generar un juicio acerca de uno o más ámbitos** de esta, basados en la información que se obtiene, procesa y analiza, por medio de diferentes instrumentos como pruebas, entrevistas, observación, que se contrastan con los objetivos previamente establecidos (de desempeño y aprendizaje).

Si bien existen diferentes modelos de evaluación del impacto de la capacitación, el utilizado por el DNSC para la Gestión de la Capacitación, es el Modelo KirkPatrick que presenta diferentes niveles de evaluación (reacción, aprendizaje, transferencia y resultados). Siguiendo estos los lineamientos, esta etapa del modelo de Gestión (como se muestra en la imagen) se enfoca **en el desarrollo de tres niveles** de evaluación, que están enlazados entre sí, es decir, en la medida que en un nivel se obtenga resultados positivos se puede inferir que impactará positivamente en el cumplimiento del nivel posterior. Si no se cumple dicha premisa, es necesario realizar un proceso de indagación profundo, por lo que el **Rol Consultor del Gestor de Capacitación** es vital para obtener, procesar y analizar esos resultados, para con el respaldo de ellos, definir curso de acción en la materia al interior de la organización.



2. Modelo de evaluación Donald Kirkpatrick

El modelo de evaluación de capacitación que proponemos, es el de Donald Kirkpatrick, en el que cada nivel de evaluación determina el tipo de información y datos que se deben recoger, tal como lo muestra el esquema:



2. Diferencias entre los niveles de evaluación

Cada nivel de evaluación está enlazado con el otro, es decir, cada nivel tiene un impacto positivo o negativo en la aplicación del siguiente, lo que se conoce como Cadena de valor en la evaluación, como lo muestra la imagen.



Además, cada nivel, tiene un foco en cada producto del modelo, y que revisaremos cada uno en las siguientes unidades.



UNIDAD II: EVALUACIÓN DE REACCIÓN

1. ¿Qué mide la Evaluación de Reacción?

Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación, en aspecto como la metodología de aprendizaje, calidad de los materiales entregados, calidad del relator, lugar físico en donde se impartió la actividad, entre otras variables.

En este nivel se propone que la evaluación sea contestada desde dos dimensiones:

- Relator/es- Instructor/es de la Actividad.
- Participantes de la Actividad.

3.1 Evaluación de Reacción Relator- Instructor

¿Qué evalúa?: La valoración acerca de diversos aspectos relacionados con la acción formativa que acaba de impartir, enfocados básicamente en el diseño de la actividad, cumplimiento de aspectos formales de participación, logística, etc.

¿Para qué?: Busca detectar elementos para ser considerados en el análisis final que se realice del grado de transferencia de los participantes a su puesto de trabajo.

3.1.2 Consideraciones

- Los resultados que se obtengan en este ámbito pueden ser utilizado para la planificación de futuros cursos. En el caso que el curso esté inserto de un programa que contenga versiones, los resultados deben ser utilizados como base para optimizar las futuras actividades.
- En caso de poseer más de un relator, la evaluación final se puede obtener a partir de una consolidada información que considere las evaluaciones de todas las personas que cumplieron este rol.

- Se recomienda generar un espacio (tipo reunión) para levantar mayores detalles sobre los resultados obtenidos.

El formato de este instrumento, se encuentra en la «Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos», pág. 64

3.2 Evaluación de Reacción Participantes:

¿Qué evalúa?: La valoración acerca de diversos aspectos relacionados con la acción formativa que acaba de impartir, enfocados básicamente en la experiencia de la capacitación, competencias del relator, relevancia de la actividad, entre otros aspectos.

¿Para qué?: Busca detectar elementos para ser considerados en el análisis final que se realice del grado de satisfacción de las personas que asistieron al curso o actividad.

Este instrumento posee un importante **grado de flexibilidad**, en el entendido que el **Gestor de Capacitación** deberá determinar qué elementos son factibles de incorporar y que son relevantes de medir. En algunas situaciones, puede que se dé una valoración mayor a la atención de los participantes que a los materiales del curso, o viceversa.

Más allá de los elementos a incorporar, en el instrumento **siempre** deberían ir las siguientes preguntas que son predictoras de transferencia:

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

Permiten saber si el curso es percibido como necesario, pertinente, relevante para el desempeño de los participantes.

3.2.1 Consideraciones:

- Aplicación al 100% de los participantes de la actividad.

¿Qué decisiones de gestión podemos tomar con la información generada?

- Decisiones sobre los relatores y/u oferentes.
- Decisiones sobre los cursos.

¿Cuándo aplicar esta evaluación?

En la jornada de finalización de la actividad, aunque se recomienda que se efectúe 1 día después del término.

El formato de este instrumento, se encuentra en la «Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos», pág. 65-66.

4. Reflexión

- ¿Qué elementos debería considerar una evaluación de reacción en sus organizaciones?
- ¿Consideran que es un buen insumo de información la opinión del relator – instructor? ¿Por qué?

UNIDAD II: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

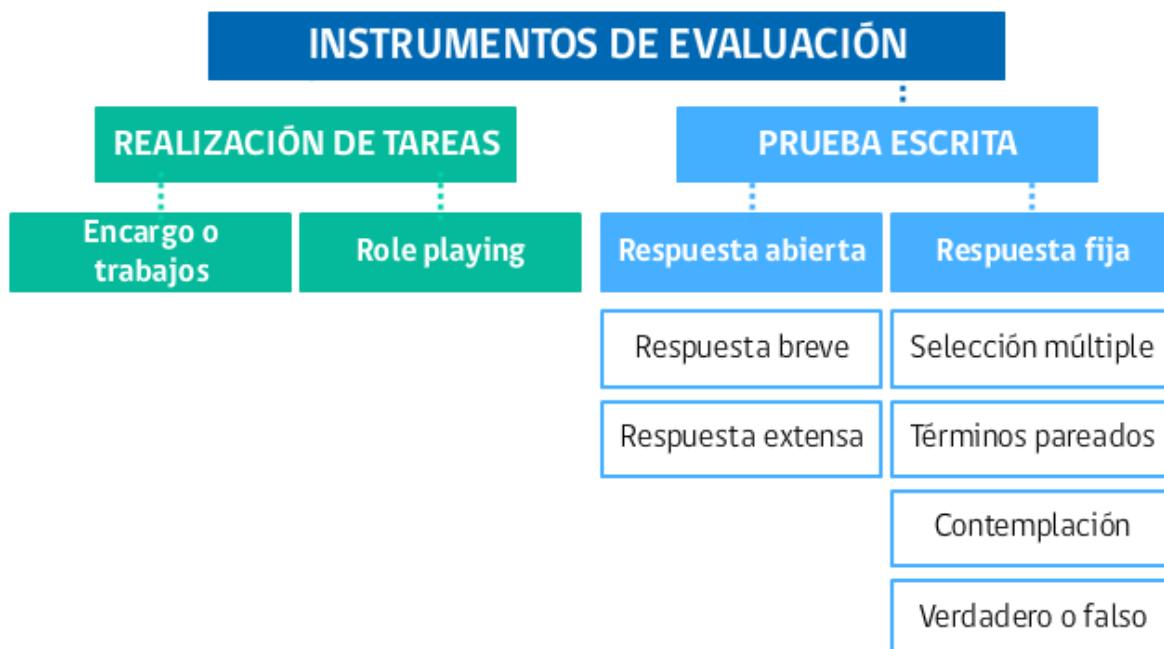
1. ¿Qué mide la Evaluación de Aprendizaje?

Mide el grado en que los participantes lograron los objetivos de aprendizaje de la actividad.

Esta evaluación es la tradicional prueba o test sobre los **conocimientos adquiridos** en la actividad de capacitación.

1.2 Instrumentos asociados:

La selección del tipo de instrumento para evaluar dependerá de las características de la actividad y de la/s competencia a fortalecer. En ese contexto, los instrumentos más utilizados son los siguientes:



Tal como se indicó, de acuerdo el tipo de objetivo y las características del curso será el instrumento a utilizar, el cual además podrá ser combinado con otro.

Por ejemplo, las capacitaciones orientadas a **Objetivos Psicomotores** se sugiere utilizar instrumentos como juego de roles.

Los **Objetivos Cognitivos** pueden ser evaluados con mayor certeza con pruebas escritas de respuesta abierta principalmente, así como también, encargos o trabajos de ensayos.

1.3 Consideraciones:

- ✓ Aplicar al 100% de los participantes.
- ✓ Validar los instrumentos de evaluación con el relator u organismo que entrega la relatoría del curso (incluso este instrumento puede ser propuesto por estos actores para la revisión y aprobación del gestor de capacitación).

1.4 ¿Cuándo aplicar esta evaluación?

Generalmente se realiza la jornada de finalización de la actividad, aunque **se recomienda** que se efectúe 1 o 2 semanas después del término.

2. Reflexión

Una vez revisado dos niveles de evaluaciones...

- ¿Qué relaciones se pueden comenzar a dar con los resultados obtenidos?
- ¿Se puede considerar exitosa una actividad que obtiene resultados relevantes en reacción, pero no así en aprendizaje o viceversa?

UNIDAD III: EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA.

1. ¿Qué mide la Evaluación de Transferencia?

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. Lo que, contribuye a la toma de decisiones basadas en evidencias para mejorar las actividades de capacitación y formación que se desarrollan al interior de los servicios públicos.

Lo que se intenta responder con la evaluación de transferencia:

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

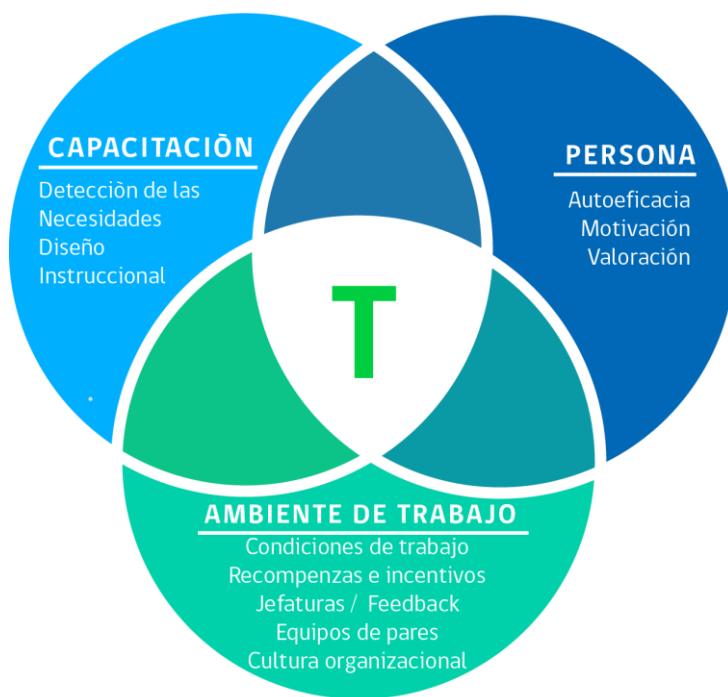
Considerando las preguntas planteadas, el transferir los conocimientos adquiridos no solo depende de la calidad de la capacitación, sino que también de otros factores que debemos identificar y acotar.

Estos factores están identificados en lo que se denomina “**Sistema de Fuerzas**” que intervienen en el grado de transferencia obtenido.

2. Sistema de fuerzas

La persona, la capacitación y el ambiente de trabajo son los factores determinan e influyen en el grado de transferencia obtenido y pueden convertirse en obstaculizadores o facilitadores de ella.

SISTEMA DE FUERZAS



COMPONENTES DEL SISTEMA	FACTORES DE INFLUENCIA EN LA TRANSFERENCIA	PREVENCIÓN Y CONTROL NO FARMACOLÓGICA
PERSONA	Autoeficiencia	El grado en que los estudiantes se sienten capaces de aplicar los aprendizajes.
	Motivación	Existencia de incentivos y recompensas que faciliten u obstaculicen la aparición de los comportamientos deseados.
	Valoración	Nivel en que la gestión del jefe directo facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.

COMPONENTES DEL SISTEMA	FACTORES DE INFLUENCIA EN LA TRANSFERENCIA	PREVENCIÓN Y CONTROL NO FARMACOLÓGICA
AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones de trabajo	El grado en que las condiciones del puesto de trabajo facilitan u obstaculizan.
	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	Características de la cultura organizacional que pueden interferir con la transferencia de los aprendizajes.

COMPONENTES DEL SISTEMA	FACTORES DE INFLUENCIA EN LA TRANSFERENCIA	PREVENCIÓN Y CONTROL NO FARMACOLÓGICA
CAPACITACIÓN	DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	El grado en que la DNC está elaborada de forma de facilitar la transferencia.
	DISEÑO INSTRUCCIONAL	El grado e que el diseño instruccional está hecho de forma de estimular la transferencia.

3. Elementos que condicionan el proceso de evaluación

Una vez identificados los elementos que pueden incidir en el nivel de transferencia en una actividad de capacitación o formación, se deben planificar una serie de elementos que condicionan el proceso de evaluación. Ellos son:

- **Definir el método de evaluación.**
- **Elección del instrumento.**
- **Determinar quién y cómo aplicará el instrumento.**

Revisemos cada uno de ellos...

3.1 Definición del Método de Evaluación:

CORRESPONDE A LA ESTRATEGIA GENERAL QUE SE APLICARÁ PARA MEDIR LA TRANSFERENCIA

UNA VEZ

Se aplica una evaluación en algún momento posterior a la capacitación. Puede ser aplicado nuevamente.

PRE-POST

Se aplica una evaluación antes de actividad y otra posterior a la misma, utilizando el mismo instrumento de evaluación. Determinar cambios en el desempeño.

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).

En este contexto, lo más utilizado es aplicar este instrumento **una vez**, considerando las variables costo-tiempo.

Sin embargo, en caso de requerir información con un mayor nivel de detalle se podría utilizar las otras modalidades. Por ejemplo, si se quiere determinar el nivel de brecha que fue abordada por una actividad de capacitación (comparando antes y después), se podría utilizar el método **pre-post**.

Por otra parte, si se requiere determinar el impacto de la capacitación en un grupo focal en relación a otro, se podría utilizar el método de **grupo de control**, con la finalidad de determinar los cambios en el desempeño a partir de una acción formativa.

3.2 Elección del Instrumento:

Corresponde a la definición del tipo de instrumento a utilizar de acuerdo a la actividad de capacitación o formación.

El instrumento a utilizar deberá responder a dos preguntas centrales:

- Si hay transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, y;
- Cuáles son las razones que incidieron en ese resultado.

La siguiente figura muestra que producto entrega cada instrumento:



3.1.1 Cuestionario:

Es una pauta de preguntas escritas que evalúa la percepción sobre el grado de transferencia y sus razones.

Quién lo responde:

- Lo puede responder cualquier persona que conozca y observe el comportamiento del capacitado en el trabajo (jefe, par, colaborador, la misma persona, clientes, etc.).

Características:

- Es indirecto, pues mide las percepciones sobre la efectividad de la capacitación.
- Se recomienda utilizarlo como complemento a otro instrumento, si ello fuese posible.
- No obstante lo señalado, este instrumento es el **más utilizado** para evaluar transferencia.

3.1.2 Observación del Desempeño:

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”, igual a la usada en la evaluación de aprendizaje.

Quién lo responde:

- 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.

Características:

- Evalúa el nivel en que los comportamientos se están ejecutando y el grado en que lo hacen correctamente.
- Incluye acciones de desempeño específicas, por ejemplo, protocolo de atención de clientes/usuarios, forma de ejecutar un procedimiento, etc.

3.1.3 Muestra de Trabajo:

Analiza “productos” del desempeño de una persona, no su comportamiento.

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.

Quién lo responde

- Se sugiere que este instrumento lo responda una persona que domine técnicamente la materia que está siendo evaluada.

Características

- Es recomendable cuando el desempeño de una persona no es fácilmente observable.
- 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.

[3.1.4 Entrevista o Focus Group:](#)

Corresponde a una conversación de carácter individual (entrevista) o grupal (*Focus group*) basada en preguntas estructuradas. Entrega importante información cualitativa.

Quién lo responde:

- Este instrumento lo puede aplicar 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.

Características

- 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. Se recomienda utilizar un formato de entrevista **semi estructurada**.

[3.3 Determinar quién y cómo se aplicará el/los instrumentos:](#)

Corresponde a la planificación de la implementación del proceso evaluativo, determinando los participantes y las actividades involucradas.

De acuerdo al instrumento, 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 auto evaluación conductual.
- ✓ Expertos en el puesto de trabajo, traduciéndose 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.
- ✓ Conservadores con sus juicios basándose en evidencia objetiva.
- ✓ Mantener contacto con el evaluado, y;
- ✓ Ser neutral en sus juicios.

[3.4 Universo de Aplicación:](#)

Al 100% de los participantes de la actividad de capacitación que tengan la efectiva posibilidad y condiciones para transferir al puesto de trabajo.

En caso de que existan participantes que no sea factible de evaluar, ello debe ser debidamente fundado por causas permanentes que no permita realizar este proceso evaluativo.

4. Consideraciones:

- ✓ No debería aplicarse evaluación de transferencia hasta que las personas tengan la oportunidad de usar los nuevos comportamientos en su lugar de trabajo.

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

5. ¿Cuándo aplicar esta evaluación?

Se recomienda esperar algún tiempo, el que puede variar entre 2 (dos) a 6 (seis) meses aproximadamente, dependiendo de la actividad, con la finalidad de dar un tiempo de latencia a los conocimientos adquiridos.

6. Reflexión

Los 4 instrumentos de evaluación mostrados,

- ¿Sirven para evaluar cualquier actividad? ¿Por qué?
- Para una actividad que requiera fortalecer objetivos de aprendizaje psicomotores, ¿Qué instrumento/s debería utilizar para evaluar la transferencia al puesto de trabajo?

7. Síntesis:

Aspectos claves

- ✓ Evaluar nos generará información que debemos procesar, analizar e interpretar.
- ✓ Es de vital importancia, para el éxito del proceso de evaluación, la incorporación de las jefaturas, relatores y funcionarios/servidores públicos que participaron en la actividad.
- ✓ En lo posible aplicar la evaluación a todos los participantes para obtener datos representativos.
- ✓ Dependiendo de la actividad, es el instrumento a utilizar para evaluar en transferencia, sin embargo, el instrumento estándar es el cuestionario.
- ✓ Debe evaluar en transferencia la jefatura o un funcionario competente en la temática a capacitar.
- ✓ El Sistema de Fuerzas orientará hacia lo “crítico” que debemos considerar al momento de trabajar los resultados de las evaluaciones de transferencia.
- ✓ Al igual que la ejecución, la fase de evaluación de la actividad requiere un proceso de planificación y la mirada experta del Gestor de Capacitación.

Todos los instrumentos de evaluación se encuentran disponible en la guía práctica para gestionar la capacitación (Pág. 64 a 71).

MODULO IV: ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE LAS MEDICIONES EFECTUADAS.

OBJETIVOS:

- Identificar la información resultante de la etapa de evaluación de la actividad de capacitación, considerando las recomendaciones y el análisis de ésta, como herramienta para la mejora del proceso de capacitación.

UNIDAD I: IMPORTANCIA DE GESTIONAR RESULTADOS EN EL MARCO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN.

Todo el proceso de detectar necesidades, planificar las actividades, ejecutarlas y evaluarlas genera una gran cantidad de información que debemos procesar, analizar y gestionar, dado que nos dará una base empírica para poder intervenir en procesos futuros asociados a la gestión de capacitación.



1. *¿Por qué las evaluaciones deben ser gestionadas?*

Para que la evaluación de la capacitación aporte un real valor a la organización, la información que emane de ella debe ser gestionada, porque evaluar no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener información, siendo relevante la pregunta ¿qué haré con los resultados de la evaluación?



2. ¿Qué hacer con los resultados obtenidos?

- Analizar los resultados de las evaluaciones obtenidas.
- Verificar el grado de transferencia logrado.
- Las razones que afectan este resultado.

En este punto se retoma el rol consultor, dado que se requiere analizar y entender los grados de transferencia obtenidos y los factores causales del nivel logrado. Para esto, es necesario construir una cadena de evidencias hacia atrás, como lo muestra el esquema:

RESULTADOS

Son los datos en bruto.
Es la información obtenida, **sin análisis**.

CONCLUSIÓN

Es la **lectura** que se hace de los resultados.
Hay juicios: Lo que significa el resultado.

RECOMENDACIÓN

Sugerencia de acción, basadas en las conclusiones.

Veamos un ejemplo:

RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>En la actividad de capacitación Densidad de Potencia y Determinación de zonas saturadas bajo la nueva Ley de Torres, la conducta con transferencia más baja fue Conocimiento de normas internacionales en la materia, con un 60%.</p>	<p>Los funcionarios a cargo de realizar los informes técnicos, lo realizan con asimetría en los contenidos, dado que existen diversos niveles de conocimiento la normativa.</p>	<p>Se recomendaría realizar una capacitación externa sobre la normativa internacional asociada a los efectos de las ondas electromagnéticas en la salud (debilidad).</p>

Un proceso de estas características implica racionalizar esfuerzo en medir aquello que es crítico para la organización. Es por ello que la medición a los participantes se puede realizar a partir de los que indica este cuadro.

INFORMACIÓN PERMITE GESTIÓN	NIVEL DE EVALUACIÓN	COMPLEJIDAD DE MEDICIÓN	UNIVERSO DE APLICACIÓN SUGERIDO
Menor 	Nivel 1 Reacción	Menor 	100%
Mayor	Nivel 2 Aprendizaje	Mayor	80%
	Nivel 3 Transferencia		20%
	Nivel 4 Resultados (Impacto).		10%

3. Reflexión

Considerando la importancia de gestionar los resultados...

- ¿Qué acciones se realizarían a nivel institucional para fomentar una “cultura evaluativa” de la capacitación?
- ¿A qué actores se debería concientizar en este ámbito?

UNIDAD II: GENERAR INFORMACIÓN Y RECOMENDACIONES A PARTIR DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS OBTENIDOS

La acción final de todo el proceso de capacitación es aglutinar y estructurar la información de las evaluaciones, con la finalidad de interpretar sus resultados y gestionarlos. Lo anterior implica ciertos pasos que se deben seguir para ello.

Pasos para gestionar resultados en transferencia:



Para ejemplificar estos, tomaremos el siguiente ejemplo: **Instituto NN**

DATOS DE CONTEXTO	
PARTICIPANTES:	Ejecutivos de atención a público (4 personas).
DNC:	Se detecta un mal servicio hacia los clientes/usuarios. Brecha entre atención actual y deseada.
DESEMPEÑO:	(El ejecutivo)... atender a los clientes/usuarios siguiendo los pasos definidos en el manual de servicio del Instituto, con un estándar de aprobación de 75%
APRENDIZAJE:	<ul style="list-style-type: none"> a) Reconocer la importancia de entregar un buen servicio, según el manual del instituto. b) Identificar los 4 pasos del servicio a entregar, dado el modelo de atención del Instituto. c) Aplica los 4 pasos del servicio, según manual, con estándar mínimo de 75%.

1. PASO 1: Tabular los datos de los instrumentos aplicados.

Registrar los datos, de acuerdo a los criterios y conductas contenidas en el instrumento de evaluación definido.

CUESTIONARIO TRANSFERENCIA					
INDICADOR	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
1. AUTOEFICACIA	2	1	1	0	0
2. MOTIVACIÓN	1	0	2	1	0
3. OPORTUNIDAD PARA APlicAR	0	0	4	0	0
4. FEEDBACK	0	0	1	1	2

CUESTIONARIO TRANSFERENCIA					
INDICADOR	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
1. AUTOEFICACIA	2	1	1	0	0
2. MOTIVACIÓN	1	0	2	1	0
3. OPORTUNIDAD PARA APlicAR	0	0	4	0	0
4. FEEDBACK	0	0	1	1	2

2. PASO 2: Identificar los resultados obtenidos

Visualizar resultados en términos generales, identificando los más relevantes, una conducta focal con alto o bajo resultados, etc.

CUESTIONARIO DE TRANSFERENCIA			
INDICADOR	BAJO O MUY BAJO	REGULAR	ALTO O MUY ALTO
1. AUTOEFICACIA	75%	25%	0%
2. MOTIVACIÓN	25%	50%	25%
3. OPORTUNIDAD PARA APLICAR	50%	50%	0%
4. FEEDBACK	0%	25%	75%

CUESTIONARIO DE TRANSFERENCIA			
INDICADOR	BAJO O MUY BAJO	REGULAR	ALTO O MUY ALTO
1. AUTOEFICACIA	75%	25%	0%
2. MOTIVACIÓN	25%	50%	25%
3. OPORTUNIDAD PARA APLICAR	50%	50%	0%
4. FEEDBACK	0%	25%	75%

3. Paso 3: Complementar información de los anteriores niveles de evaluación.

Considerar los resultados obtenidos en las evaluaciones de reacción y aprendizaje.

NIVEL 1: EVALUACIÓN REACCIÓN			
INDICADOR	INS. Y BAJO	ESP.	SOBR. Y DEST.
EXPERIENCIA	10%	20%	70%
INSTRUCTOR	5%	55%	40%
DISEÑO INSTRUCCIONAL	40%	20%	40%
RELEVANCIA	0%	10%	90%

NIVEL 2: EVALUACIÓN APRENDIZAJE	
INDICADOR	PROM.
1. SALUDA	80%
2. SONRÍE	95%
3. RESUELVE PROBLEMA	100%
4. SE DESPIDE	100%
PROMEDIO	94%

4. PASO 4: Redactar y resumir los resultados.

Transcribir los resultados obtenidos. Acá es posible considerar los más representativos o estratégicos.

PREGUNTA	RESULTADOS	PREGUNTA	RESULTADOS
1. NIVEL DE TRANSFERENCIA	En base al instrumento aplicado, se puede establecer que los participantes obtuvieron un 63% de transferencia de los aprendizajes al lugar de trabajo.	3. RAZONES N1. EV. RX	Un 40% de los participantes evaluó como insuficiente o bajo lo esperado el diseño instruccional del curso.
2. DIFERENCIA ENTRE INDICADORES	Existen dos conductas sobre el estándar (“Saluda” con un 75% y “Sonríe” con 88%), una conducta en estándar (“Resuelve problema” con un 63%) y una conducta abajo el estándar (“Se despide” con 25%).	NIVEL 2. EVALUACIÓN APRENDIZAJE	Las evaluaciones de aprendizaje arrojan un nivel de desempeño de un 94% , con todos los indicadores sobre un 80%
		NIVEL 3 EVALUACIÓN TRANSFERENCIA	<p>Persona: La mayoría de los participantes reporta no sentirse capaz de aplicar (75%). Además, un 50% indica que su motivación es media, y un 25% bajo o muy baja.</p> <p>Capacitación:</p> <p>Ambiente de trabajo: Su oportunidad para aplicarlos es calificada como regular o baja en casi todos los casos. El feedback que reciben por su desempeño es calificado de “alto” en el 75% de los casos.</p>

5. PASO 5: Analizar los resultados.

En base a los resultados obtenidos realizar análisis de ello, a partir de ciertas preguntas claves que interesen a la institución:

- ¿Hay transferencia? ¿En qué grado?
- ¿Cuál es la diferencia entre los distintos indicadores de desempeño?
- ¿Qué factores pueden explicarlo?

En este paso interviene el **Sistema de Fuerzas...**

Algunos criterios que pueden guiar las recomendaciones considerando el sistema de fuerza:

- Si las barreras detectadas están en personas:

FACTOR	DEFINICIÓN	EJEMPLO DE ACCIONES A REALIZAR
AUTODEFICACIA	El grado en que los alumnos se sienten capaces de aplicar los aprendizajes	En el diseño instruccional, dar espacios para practicar habilidades ensayar, o dar más feedback.
MOTIVACIÓN	El grado en que los alumnos se sienten motivados para aplicar los aprendizajes.	Mostrar el significado, sentido de aplicar los comportamientos nuevos

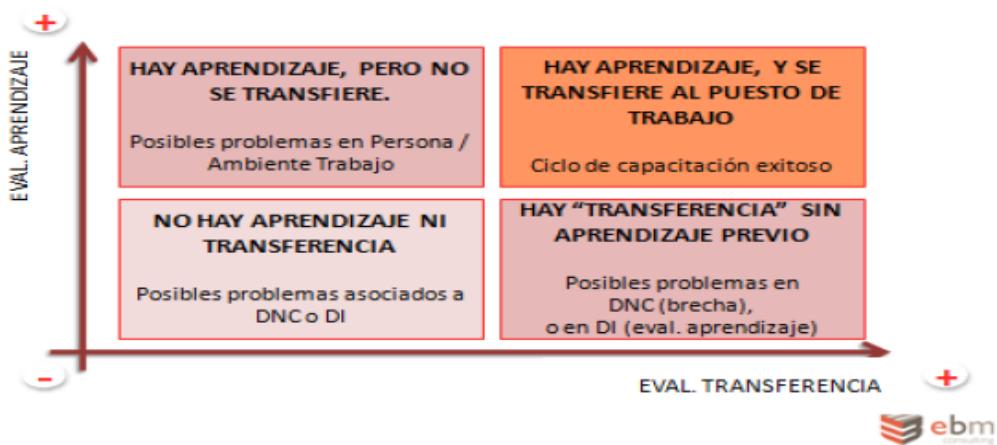
- Si las barreras detectadas están en Ambiente de Trabajo

FACTOR	DEFINICIÓN	EJEMPLO DE ACCIONES A REALIZAR
CONDICIONES DE TRABAJO	El grado en que las condiciones de los puestos de trabajo facilitan u obstaculizan la transferencia de los aprendizajes.	Sugerir la modificación de algunas condiciones de trabajo.
RECOMPENSAS E INCENTIVOS	Existencia de recompensas e incentivos que faciliten u obstaculicen la aparición de los comportamientos deseados.	Sugerir la conexión de recompensas a los nuevos comportamientos.
JEFATURAS	Nivel en que la gestión del Jefe directo facilita u obstruye la aplicación de los aprendizajes.	Sugerir el involucramiento o trabajo con las jefaturas ya sea con reuniones, capacitaciones o alineamientos previos

6. PASO 6: Redactar conclusiones.

Con los resultados obtenidos, redactar las conclusiones, que son los juicios que se hacen de los resultados.

El siguiente esquema muestra el cruce de resultados para elaborar conclusiones:



Consideraciones en la redacción de conclusiones:

- Deben ir en respuesta al nivel de logro del Objetivo de Desempeño.
- Cada conclusión debe estar basada en un resultado.
- Evitar tecnicismos.
- Ser cuidadoso con el lenguaje. No afirmar como hechos ideas que son hipótesis.
- Las conclusiones se elaboran cruzando los resultados obtenidos.

7. PASO 7: Definir recomendaciones.

Con las conclusiones redactadas, se definen recomendaciones, las que se traducen en sugerencias de acciones.

Consideraciones:

- Pensar en acciones, no solo en ideas.

- Redactar en base al conocimiento sobre la institución.
- Cada recomendación debe estar basada, al menos, en una conclusión.
- Cuidar el lenguaje, proponer más que imponer.

8. Reflexión

- ¿Qué actor debe asumir las recomendaciones que se generen en este proceso?
- ¿Cuál el rol que le compete al Gestor de Capacitación en este ámbito?

UNIDAD III: REVISIÓN DE UN CASO REAL DE APLICACIÓN DEL MODELO.

En esta unidad revisaremos una aplicación de este modelo en una institución, los resultados de una institución pública que utilizó esta metodología, además, de algunos resultados del programa piloto de implementación en instituciones públicas.

“Dar el ejemplo no es la principal forma de influir en los demás; es la única”

Albert Einstein

1. Revisión del caso:

La **Subsecretaría de Telecomunicaciones (Chile)** es un organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, encargado de proponer las políticas nacionales en materia de telecomunicaciones, de acuerdo a las directrices de Gobierno, ejercer la dirección y control de su puesta en práctica, supervisar a las empresas públicas y privadas del sector en el país, controlando el cumplimiento de las leyes y normas pertinentes.

En este contexto, desarrolló una actividad de carácter técnico aplicando la metodología de transferencia.

Datos de Contexto:

Nombre de la actividad: “Densidad de Potencia y Determinación de zonas saturadas bajo la nueva Ley de Torres”.

Número de participantes: Diez (10)

Costo de la actividad: \$5.590.000 pesos (U\$ 8.293 Aprox.)

Duración de la actividad: 32 horas

Medición Transferencia: 3 meses terminada la actividad.

1.1 Problema inicial:

“Algunos fiscalizadores interpretan un mismo resultado de medición de densidad de potencia de forma diferente, lo cual se ve reflejado en el informe final de fiscalización, que necesita varias revisiones por parte de la jefatura y en consecuencia retarda los procesos”.

Búsqueda de focos causales:

1. Diferentes niveles de preparación de los fiscalizadores (exigencia).
2. Aprendizaje informal en terreno.
3. Existencia de protocolos y manuales no utilizados de forma permanente.
4. Existencia de distintos formatos de informe.
5. Trabajo en equipo y liderazgo.

Consenso con Jefatura:

Revisar el manual y los protocolos en conjunto (jefatura/funcionarios/proveedor), entregar los conceptos técnicos del mismo, permitiendo homologar los conocimientos, aplicarlos en terreno y posteriormente realizar informes tipo.

1.2 Objetivo de Desempeño:

“Generar informes de fiscalización en materias de densidad de potencia, de acuerdo a los estándares y criterios establecidos en el manual técnico, para garantizar una interpretación homogénea de los resultados que entregan los instrumentos de medición”.

En resumen, al final de la capacitación el funcionario sería capaz de:

- Preparar informes incorporando contenidos mínimos de acuerdo a protocolo.
- Interpretar la información de las mediciones de acuerdo a protocolos.

1.3 Planificación de la Capacitación: Diseño Instruccional

Guion metodológico						
Nombre actividad	Contenidos		Duración	32 hrs.	Número de participantes	10
Módulo	Objetivos de aprendizaje	Contenidos	Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Módulo I: Conceptos básicos	-Conocer los principios básicos de la propagación electromagnética. - Aplicar los conceptos de propagación y antenas en mediciones básicas.	-Principios del electromagnetismo. - Propagación electromagnética. - Campo eléctrico, campo magnético, densidad de campo. -Definición de campo cercano y campo lejano. - Antenas: tipos, direccionalidad. - Introducción a las mediciones de campo.	- Clases expositivas - Desarrollo de ejemplos prácticos.	- Se realiza clase expositiva con conceptos básicos de propagación de campo, antenas; además se desarrollarán ejemplos prácticos, que permitan visualizar estos fenómenos.	-Presentación en Powerpoint. -Antenas y generador de radiofrecuencia.	Inicio: 09:00 hrs. Término: 13:00 hrs. Duración actividad: 2 jornadas.

1.4 Ejecución de la capacitación:

a) Evaluación Diagnóstica

- Se realiza prueba de diagnóstico considerando los objetivos de aprendizaje definidos.

b) Supervisión al desarrollo técnico de la actividad

- Cumplimiento del guión metodológico.
- Se verifica la existencia de mediciones en terreno.

c) Supervisión al desarrollo logístico

- Coordinación viajes funcionarios de región.
- Feedback permanente de jefatura.

1.5 Resultados evaluación de reacción

- %Participantes que indica capacitación es aplicable a su puesto de trabajo: **100%**
- % Participantes que recomendaría la actividad: **90%**

Nombre	Experiencia de la capacitación	Relator	Programa de la actividad	Relevancia de la actividad	Evaluación global	PROMEDIO
Participante 1	5.0	5.0	4.0	4.0	4.5	4.5
Participante 2	5.0	4.8	4.0	3.5	3.5	4.2
Participante 3	4.5	4.8	4.4	4.5	4.0	4.4
Participante 4	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Participante 5	5.0	5.0	4.8	5.0	5.0	4.5
Participante 6	4.0	5.0	4.4	4.0	5.0	5.0
Participante 7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Participante 8	4.0	5.0	4.0	5.0	3.5	4.3
Participante 8	5.0	5.0	5.0	3.5	3.0	4.3
Participante 10	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
TOTAL	4.8	5.0	4.5	4.5	4.4	4.6

- Nota promedio: **4,6**

- Desviación estándar: **0,3**

1.6 Evaluación de Reacción:

Resultados cualitativos:

a.) Aspectos más valorados por los participantes:

- Utilización del instrumento de medición de densidad de potencia en terreno
- Revisión del procedimiento (protocolo) para establecer mejores prácticas.

b.) Aspectos menos valorados por los participantes y definido como obstaculizador por el proveedor:

- Realizar las clases teóricas en las instalaciones de la Subsecretaría
- Servicio de coffee break

- Nota promedio : 6,37

- Desviación estándar: 0,31

Aspectos facilitadores del aprendizaje:

- Buena base teórica, que facilitó asentar nuevos conocimientos o repasar conceptos olvidados.

- Buen nivel de participación.
- Excelente capacidad para asimilar críticas constructivas y generar reflexión en torno a ellas.

Aspectos obstaculizadores del aprendizaje:

- Falta de criterios comunes debido a no contar con muchas instancias de reflexión, discusión y toma de acuerdos.

1.7 Evaluación de Transferencia o Aplicabilidad

Evaluación Cuantitativa de Transferencia

Porcentaje de logro promedio : 80,31%

Conductas observadas con mayores niveles de logro:

1. Conocer las bandas de frecuencia de los Servicios: 88%
2. Saber rescatar la información desde los instrumentos de medición: 88%
3. Hacer uso de formulario estándar definido para dicha tarea: 88%

Porcentaje de logro promedio : 80,31%

Conductas observadas con menores niveles de logro:

1. Conocimiento de normas internacionales en la materia: 60%
2. Programación avanzada de los instrumentos de medición: 73%
3. Conocer en detalle las condiciones en que es necesario realizar las mediciones de campo (distancia, altura, uso de trípode, frecuencia): 75%

Variables que influyeron positivamente en la transferencia

- La medición de densidad es una tarea propia y permanente de los fiscalizadores, por lo cual pudieron aplicar los conocimientos al poco tiempo.
- Parte de la capacitación realizada en terreno.
- Contar con instrumentos debidamente calibrados.
- Revisión y uso de los protocolos e informes de fiscalización.

1.8 Conclusiones y recomendaciones: Próximos pasos

1. Formalizar el **manual y los protocolos** como instrumentos de apoyo e inducción.
2. Formalizar el **formato de informes**, con revisión permanente por parte del equipo y la jefatura (consenso).
3. Generar instancias que fomenten el **trabajo en equipo**, ya que se detectó como fortaleza para mejorar las prácticas de trabajo.
4. Fortalecer el **uso del instrumento de medición**, a través de taller impartido por fiscalizador con experiencia y gran cantidad de mediciones en campo, que no sólo maneje el instrumento, sino que sea capaz de entregar soluciones a problemas en terreno.
5. Realizar **capacitación externa** sobre la normativa internacional asociada a los efectos de las ondas electromagnéticas en la salud (debilidad).

Claves para el éxito del proyecto detectadas por la Subsecretaría

- ✓ Directrices entregadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- ✓ Importancia de la capacitación para los funcionarios.

- ✓ Rol de la jefatura en el proceso.
- ✓ Proyectar los beneficios para el cliente interno y en consecuencia para el Servicio.

2. Segundo caso: Programa piloto

A continuación, indicaremos algunos resultados agregados del programa piloto en donde se comenzó a implementar la metodología en el sector público en Chile, partir de los principales elementos detectados por cada una de las 61 instituciones que comenzaron a trabajar con este modelo.

Los resultados generales se encuentran en el documento “*Reporte de Resultados Proyecto Piloto Evaluación de Transferencia de Actividades de Capacitación*”, el cual se encuentra dentro de los materiales entregados.

Principales Conclusiones Proyecto Piloto Transferencia 2013-2014:

Tipo de Evaluación	Aspectos Facilitadores	Aspectos Obstaculizadores
Reacción (participantes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinamismo, experiencia y conocimiento de los relatores. ✓ La metodología de enseñanza/aprendizaje. ✓ La planificación y organización de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poco tiempo para contenidos extensos. ✗ Metodología y elementos instructoriales (Ej.: Ejemplos no eran aplicables) ✗ Infraestructura.
Reacción (Relatores)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Disposición y Participación de los funcionarios. ✓ Homogeneidad técnica de los participantes. ✓ Adecuada definición y ejecución de la metodología instructional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Logística y fecha de ejecución. ✗ Elementos distractores.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Metodología de ejecución y calidad relatores. ✓ Motivación y participación de funcionarios. ✓ Vinculación de contenidos con funciones/tareas de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Fecha de ejecución. ✗ Infraestructura.
Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación práctica e inmediata de lo aprendido en funciones habituales. ✓ Metodología de implementación, evaluación y seguimiento. ✓ Nivel técnico del relator. ✓ Motivación y participación de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Fecha de ejecución y duración de la actividad. ✗ Conductas no son utilizadas continua y/o periódicamente. ✗ Resistencia al cambio y a aplicar los conocimientos. ✗ Brechas de competencias.

Tipo de Evaluación	Aspectos Facilitadores	Aspectos Obstaculizadores
Reacción (participantes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinamismo, experiencia y conocimiento de los relatores. ✓ La metodología de enseñanza/aprendizaje. ✓ La planificación y organización de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poco tiempo para contenidos extensos. ✗ Metodología y elementos instructoriales (Ej.: Ejemplos no eran aplicables) ✗ Infraestructura.
Reacción (Relatores)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Disposición y Participación de los funcionarios. ✓ Homogeneidad técnica de los participantes. ✓ Adecuada definición y ejecución de la metodología instructional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Logística y fecha de ejecución. ✗ Elementos distractores.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Metodología de ejecución y calidad relatores. ✓ Motivación y participación de funcionarios. ✓ Vinculación de contenidos con funciones/tareas de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Fecha de ejecución. ✗ Infraestructura.
Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación práctica e inmediata de lo aprendido en funciones habituales. ✓ Metodología de implementación, evaluación y seguimiento. ✓ Nivel técnico del relator. ✓ Motivación y participación de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Fecha de ejecución y duración de la actividad. ✗ Conductas no son utilizadas continua y/o periódicamente. ✗ Resistencia al cambio y a aplicar los conocimientos. ✗ Brechas de competencias.

Tipo de Evaluación	Aspectos Facilitadores	Aspectos Obstaculizadores
Reacción (participantes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinamismo, experiencia y conocimiento de los relatores. ✓ La metodología de enseñanza/aprendizaje. ✓ La planificación y organización de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poco tiempo para contenidos extensos. ✗ Metodología y elementos instruccionales (Ej.: Ejemplos no eran aplicables) ✗ Infraestructura.
Reacción (Relatores)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Disposición y Participación de los funcionarios. ✓ Homogeneidad técnica de los participantes. ✓ Adecuada definición y ejecución de la metodología instruccional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Logística y fecha de ejecución. ✗ Elementos distractores.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Metodología de ejecución y calidad relatores. ✓ Motivación y participación de funcionarios. ✓ Vinculación de contenidos con funciones/tareas de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Fecha de ejecución. ✗ Infraestructura.
Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación práctica e inmediata de lo aprendido en funciones habituales. ✓ Metodología de implementación, evaluación y seguimiento. ✓ Nivel técnico del relator. ✓ Motivación y participación de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Fecha de ejecución y duración de la actividad. ✗ Conductas no son utilizadas continua y/o periódicamente. ✗ Resistencia al cambio y a aplicar los conocimientos. ✗ Brechas de competencias.

Tipo de Evaluación	Aspectos Facilitadores	Aspectos Obstaculizadores
Reacción (participantes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinamismo, experiencia y conocimiento de los relatores. ✓ La metodología de enseñanza/aprendizaje. ✓ La planificación y organización de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poco tiempo para contenidos extensos. ✗ Metodología y elementos instruccionales (Ej.: Ejemplos no eran aplicables) ✗ Infraestructura.
Reacción (Relatores)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Disposición y Participación de los funcionarios. ✓ Homogeneidad técnica de los participantes. ✓ Adecuada definición y ejecución de la metodología instruccional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Logística y fecha de ejecución. ✗ Elementos distractores.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Metodología de ejecución y calidad relatores. ✓ Motivación y participación de funcionarios. ✓ Vinculación de contenidos con funciones/tareas de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Duración de la actividad. ✗ Fecha de ejecución. ✗ Infraestructura.
Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación práctica e inmediata de lo aprendido en funciones habituales. ✓ Metodología de implementación, evaluación y seguimiento. ✓ Nivel técnico del relator. ✓ Motivación y participación de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Fecha de ejecución y duración de la actividad. ✗ Conductas no son utilizadas continua y/o periódicamente. ✗ Resistencia al cambio y a aplicar los conocimientos. ✗ Brechas de competencias.

3. Reflexión

De los ejemplos que abordamos...

- ¿Qué elementos son comunes a las organizaciones a que pertenecen?

4. Síntesis:

Aspectos claves:

- ✓ Los resultados de las evaluaciones deben ser gestionadas.
- ✓ En el rol consultor se deben generar recomendaciones, las cuales pueden ser asumidas como propias o entregadas como producto del proceso.
- ✓ Utilizar un informe de resultado es una buena herramienta para dar cuenta de “la historia” de la actividad.
- ✓ La evaluación no es el fin, dado que puede ser el inicio de nuevas acciones.