
■ *Objetivo de esta guía*

El objetivo de esta guía de recursos es proporcionarle herramientas y técnicas **prácticas y realistas** para planificar y realizar la evaluación de la formación de una forma eficaz. Para la mayoría de las organizaciones la cuestión no es si invertir en formación, sino cómo invertir en formación. Además, en las organizaciones cada vez más se da más importancia a la necesidad de exigir que los programas de formación demuestren su eficacia. Los recursos son escasos y la necesidad de programas de formación que mejoren de forma cuantificable la productividad es fundamental. *Cómo determinar el valor de la formación* se centra en la medición de la mejora del nivel de rendimiento como resultado de la formación y en la determinación del valor que tiene para la organización el cambio producido en el nivel de rendimiento.

Esta guía de recursos contiene información que le ayudará a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Debería evaluar mi formación?
- ¿Qué debería evaluar de mi formación y por qué?
- ¿Cómo mido el rendimiento antes, durante y después de la formación?
- ¿Cómo determino el valor de mi formación?

Además, la información que contiene la presente guía le preparará para:

- Informar a su organización de lo que hace falta para realizar una evaluación de un programa de formación.

- Hacer las preguntas adecuadas cuando se le encargue que realice una evaluación de un programa de formación.

- Hacer las preguntas adecuadas cuando contrate a otra persona para que realice la evaluación.

■ *Factores clave de una evaluación eficaz*

La clave del éxito de una evaluación de un programa de formación reside en varios factores esenciales que son:

- **Análisis de necesidades:** el análisis de necesidades es fundamental para realizar una buena evaluación de formación. Incluso la mejor evaluación no podrá determinar la eficacia global de un programa de formación si los evaluadores no saben qué es lo que se suponía que se tenía que conseguir con el programa de formación.

■ **Preparación de la organización:** la organización debe estar completamente preparada para poder llevar a cabo una evaluación de formación. Los siguientes elementos indican el grado de preparación de la organización:

- Los mandos superiores apoyan el proceso de evaluación y participan en él de forma activa.
- El departamento encargado de la formación participa y está entregado al proceso de evaluación.
- Los trabajadores son plenamente conscientes de lo que supone el proceso de evaluación y entienden cuál es su papel a la hora de apoyar este proceso.
- La organización está dispuesta a invertir el tiempo, dinero y recursos humanos necesarios para que el proceso de evaluación se lleve a cabo.

■ **Personal cualificado:** los miembros del departamento encargado de la formación deben poseer los conocimientos necesarios para realizar una evaluación eficaz. Los estudios realizados muestran que para llevar a cabo una evaluación de formación de forma eficaz son necesarias las siguientes habilidades:

- **Planificación:** las habilidades relacionadas con la planificación son las que permiten identificar y programar las tareas del proceso de evaluación que hay que llevar a cabo.
- **Investigación:** las habilidades relacionadas con la investigación son las que permiten seleccionar, elaborar y poner en práctica técnicas de investigación eficaces para recabar los datos necesarios para la evaluación.
- **Obtención de datos:** las habilidades relacionadas con la obtención de datos son las que permiten seleccionar, planificar y poner en práctica procedimientos para recabar de forma sistemática los datos necesarios para la evaluación.
- **Resolución de problemas:** las habilidades relacionadas con la resolución de problemas son las que permiten aplicar modelos estructurados para hacer frente a los obstáculos que se vayan encontrando al realizar la evaluación.
- **Análisis:** las habilidades relacionadas con el análisis son las que permiten comprender e interpretar la información cualitativa y cuantitativa de la evaluación, transformar grandes cantidades de información en un resumen coherente organizado y utilizar la lógica para extraer conclusiones a partir de los datos de la evaluación de que se disponga.
- **Redacción:** las habilidades relacionadas con la redacción son las que permiten elaborar informes y documentos sobre la evaluación que sigan las normas de formato y estilo establecidas, y que sean adecuados para el público objetivo.

● **Presentación:** las habilidades relacionadas con la presentación son las que permiten proporcionar los resultados de la evaluación de forma clara y eficaz mediante los medios adecuados como son los informes y las presentaciones orales.

■ **Comunicación y coordinación eficaces:** la comunicación y la coordinación son fundamentales. Se debe hacer todo lo posible por informar a los trabajadores de lo que se tiene pensado hacer. Esto afecta no sólo al departamento de formación, sino a todos los demás departamentos también.

■ **Grupos de comparación:** las organizaciones deberían analizar si es posible incluir grupos de comparación en el proceso de evaluación. Utilizar grupos de comparación puede aumentar la validez, credibilidad y utilidad de los datos de la evaluación.

Esta guía tiene como base los factores anteriores y proporciona un modelo con el que poder realizar en las organizaciones una evaluación centrada en los resultados. Se hace hincapié en lo práctico y en lo realista más que en lo teórico e ideal. Todos los métodos, procedimientos y herramientas que contiene han pasado la prueba del “mundo real” en diferentes organizaciones.

■ *Consejos para la utilización de esta guía*

La presente guía ha sido diseñada con el fin de proporcionarle información y herramientas para evaluar el nivel de rendimiento en el puesto de trabajo y los resultados de la organización. Para utilizar la guía de una forma eficaz sería conveniente que:


- Echara un vistazo al índice de la guía.
- Tomara nota mentalmente de las secciones que cree que podrían ser particularmente útiles para usted.
- Consultara la guía cuando de hecho esté planificando o llevando a cabo un proceso de evaluación de la formación.
- Utilizara la guía como un manual de recursos y de consulta rápida cuando planifique y realice evaluaciones de formación.


Organización de esta guía


El resto de esta guía está organizado conforme a las siguientes secciones:

Sección	Descripción	Página
Definición de evaluación de la formación	Proporciona una visión general de lo que es la evaluación de la formación y de por qué es importante. Examina el modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick y describe la relación existente entre el análisis de necesidades y la evaluación. Proporciona una lista de ejemplos de tareas de evaluación y de plazos de tiempo.	11
Cómo determinar lo que hay que evaluar	Proporciona pautas de decisión para ayudarle a determinar qué nivel de evaluación llevar a cabo.	23
Cómo medir el nivel de rendimiento	Explica lo que es la medición del nivel de rendimiento y proporciona un resumen de las herramientas que hay disponibles para medir el nivel de rendimiento antes, durante y después del programa de formación. Proporciona herramientas de apoyo en el trabajo para ayudarle a planificar y llevar a cabo una evaluación que mida los cambios producidos en el nivel de rendimiento.	32
Cómo determinar los costes	Define lo que es la determinación de los costes, describe los diferentes costes asociados a la formación y proporciona herramientas de apoyo en el trabajo para ayudarle a calcular los costes de la formación. (Nota: debería utilizar esta sección para determinar los costes al realizar el Nivel 4, la evaluación de los resultados de la organización).	69
Cómo determinar el valor de la formación	Describe los procesos utilizados para determinar la medida en que la organización valora el cambio que se obtiene con la formación. (Nota: debería utilizar esta sección para comparar los costes y beneficios al realizar el Nivel 4, la evaluación de los resultados de la organización).	82
Apéndices	Contiene un glosario de términos, una bibliografía de obras de consulta sobre la evaluación.	101

Se han utilizado los siguientes símbolos para ayudarle a saber qué relación guarda unos temas con otros:

 Un cuadrado negro situado junto a un título significa que el texto que figura a continuación es un tema de gran importancia.

 Un cuadrado gris situado junto a un título significa que el texto que figura a continuación constituye información adicional relacionada con el último tema importante tratado.

 Un cuadrado blanco situado junto a un título significa que el texto que figura a continuación contiene información más detallada.