



**Trabajo Final para optar por el Título de
Master en Gerencia y Productividad**

Título:

“Modelo Kirkpatrick para Evaluación de la Capacitación
del Talento Humano en Centros de Aprendizaje”

Sustentante:

Nathaly Michell Gómez Arias

Matrícula:

2015-2290

Asesor (a)

Sención Raquel Zorob Ávila

Santo Domingo D.N.

Agosto, 2017

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por su guía y acompañamiento constante durante estos dos años, dándome las fuerzas para seguir adelante con el propósito de lograr nuevas metas y experiencias.

Agradezco a mis compañeros Bader Taveras, Carlos Sánchez, Hilario Montás y Edwin Gómez, por su colaboración y soporte. Gracias especialmente a mis amigos Carlos Perdomo y Sergio Ramírez, los cuales estuvieron apoyándome, haciendo el camino más ligero y divertido, ¡los quiero mucho!. A mí asesora Sención Raquel Zorob Ávila por su dedicación y entrega al logro de este trabajo.

Dedicatorias

Dedico este trabajo a mis Madres, Julia Portes y Lucia Arias, por siempre creer y confiar en mí, por ser mi fuerte columna y por su amor constante e incondicional. A mis hermanas Isaury, Meibelin y Yikauri de la Cruz, mi constante insistencia en que sean mejores es por verlas llegar más allá de lo propuesto, las amo con mi vida! espero que mis caminos abran miles de puertas para ustedes y siempre les sirvan de guía.

A mi supervisor Jeremy Fernández por su motivación y por siempre brindarme su apoyo incondicional en los momentos que lo he necesitado.

RESUMEN

Las evaluaciones formativas se constituyen históricamente como un instrumento ideal de selección, medición y control. La evaluación y el seguimiento de la misma ha sido tradicionalmente uno de los elementos más complejos, tanto por la elaboración, como su implementación. No obstante, cada vez resulta más importante si se procura conseguir el mejor rendimiento y beneficios de un proceso de capacitación. Donald Kirkpatrick diseñó su propio modelo de evaluación de acciones formativas, y su éxito ha sido tal que aun, pasados más de 40 años la misma continua siendo efectiva. Este presenta 4 niveles compuestos de la siguiente manera: *reacción*, *aprendizaje*, *comportamiento* y *resultados*. Las evaluaciones formativas, utilizando como base guía el modelo de Kirkpatrick, garantizan a la empresa una correcta recolección de las informaciones necesarias con la finalidad de mejorar continuamente sus procesos formativos.

ÍNDICE GENERAL

Table of Contents

RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL	III
INDICE DE TABLAS	V1
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I	3
LAS EVALUACIONES DE CAPACITACIÓN EN LOS CENTROS DE APRENDIZAJE	3
1.1 Origen y evolución de las evaluaciones de capacitación.	3
1.2 Tendencias de las evaluaciones de capacitación en los Centros de Aprendizaje.	13
1.2.1 Tipo de Evaluación Técnicas Diagnóstica.....	27
1.2.2 Dos elementos esenciales en las técnicas son la <i>fiabilidad</i> y la <i>validez</i>	29
1.2.3 Características el modelo de evaluación de la capacitación en los Centros de Aprendizaje.....	31
1.3 Diagnóstico y situación actual de las evaluaciones de capacitación en el Centro de Aprendizaje ABC de la República Dominicana.	32
CAPÍTULO II	41
EL MODELO DE EVALUACIÓN DE DONALD KIRKPATRICK EN LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS CENTROS DE APRENDIZAJE	41

2.1	Condiciones y requisitos básicos para la elaboración de la evaluación de la capacitación.	41
2.2	Fundamentos teóricos del modelo Kirkpatrick y sus componentes.	43
CAPÍTULO III		56
VALORACION EN LAS EVALUACIONES BASADAS EN EL MODELO KIRKPATRICK.		56
3.1	Ejemplificación de las evaluaciones con el modelo Donald kirkpatrick en el centro de Aprendizaje ABC de la Republica Dominicana.	56
3.2	Ventajas y desventajas de las evaluaciones de capacitación con la metodología de Donald kirkpatrick aplicadas en los Centros de Aprendizaje	58
CONCLUSIÓN.....		60
RECOMENDACIONES.....		62
BIBLIOGRAFIA		63

INDICE DE TABLAS

Figura 1: Fuente Capacitación y Desarrollo Profesional, (Silicio, 1996)	3
Figura 2: Fuente Capacitación y Desarrollo Profesional (Silicio, 1996)	4
Figura 3: Fuente: Capacitación y Desarrollo Profesional, (Silicio, 1996)	8
Figura 4: Fuente: (Kirkpatrick D. L., 1999)	9
Figura 5: Fuente: Escala de evaluaciones, Monografías.com	10
Figura 6: Fuente: Metodologías de Evaluación, Wikipedia.	13
Figura 7: Fuente: (BROWN, 1998)	16
Figura 8: Fuente: Soluciones Presenciales ADDIE- Epise.....	18
Figura 9: Fuente: Soluciones Presenciales ADDIE- Epise.....	19
Figura 10: Fuente: Modelo evaluaciones (BROWN, 1998)	20
Figura 11: Fuente: (La formación. Teoría y práctica, 1991)	22
Figura 12: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999).....	25
Figura 13: Fuente: (Four Levels of Evaluation, 1959)	26
Figura 14: Fuente: (Techniques for Evaluating Programs, 1975)	27
Figura 15: Fuente: (Bentley, Capacitación empresarial. Mc Graw - Hill Interamericana., 1993).....	28
Figura 16: Fuente: Modelo evaluaciones (BROWN, 1998)	30
Figura 19: Fuente: Modelo evaluaciones propuesto.	35
Figura 20: Fuente: (Guía de Evaluacion de Actividades Formativas, Octubre de 2012).....	42
Figura 21: Fuente: (Techniques for Evaluating Programs, 1975)	43
Figura 22: Fuente: (Techniques for Evaluating Programs, 1975)	46
Figura 23: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999).....	47
Figura 24: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999).....	51

Figura 25: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles.,
1999)..... 55

INTRODUCCION

La evaluación formativa tuvo sus orígenes en los primeros años del siglo XX, en Estados Unidos. La misma, estaba influenciada por ideas de progreso, desarrollo de objetivos de aprendizaje, lo cual fue impactado en los años treinta. En los años setenta las evaluaciones eran una poderosa tecnología tradicional en el mejoramiento de las capacitaciones, hasta ese momento era sinónimo de medición de un proceso.

En el siglo XX aparece el término "test" reemplazando al de examen. El test es considerado entonces, como un instrumento científico válido y objetivo, que podría determinar una infinidad de factores psicológicos de un individuo, como la inteligencia, las aptitudes e intereses y el aprendizaje (Tyler, 2000). La evaluación educativa ha nacido y se ha desarrollado en el siglo XX al amparo de la Psicología Experimental (Tyler, 2000).

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera.

La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia e imprescindible cuando se trata de dispositivos de formación.

En contexto con el creciente interés y estudio del problema presentamos en estas páginas el resultado de investigaciones realizadas que, teniendo en cuenta las características del evento; constituyen solo la

esencia de reflexiones y análisis realizados hasta el momento y nos han permitido definir diversos términos utilizados indistintamente para referirse a una misma problemática, y que para poder llegar a una uniformidad de criterios fue preciso su conceptualización.

Por otra parte, se presenta un modelo de medición de impacto concebido como un continuo, perspectiva que nos permite abordar la etapa a lo largo de todo el proceso e integrar cada uno de los momentos que interviene en ella. De igual modo hacemos referencias a otros modelos utilizados a los cuales le señalamos las que creemos constituyen debilidades y que en ocasiones nos han hecho caer en sus propias trampas.

Se emplearán el modelo de kirkpatrick en la elaboración de evaluaciones para la una valoración más efectiva de la capacitación. También se considerarán las opiniones de otros autores. Además, se consideran se considerarán las opiniones de otros autores y las funciones pedagógicas. Bajo este rubro se sitúan funciones diversas y constructivas de la evaluación que, aunque tratadas con diferentes denominaciones por diversos autores, coinciden en lo fundamental respecto a su significado (Rowntree, 1992) a sus significados.

CAPÍTULO I

LAS EVALUACIONES DE CAPACITACIÓN EN LOS CENTROS DE APRENDIZAJE

1.1 Origen y evolución de las evaluaciones de capacitación.

Etimológicamente, Evaluación es el acto de señalar el valor de una cosa (Diccionario de la Real Academia Española). Esta procede del antiguo francés value: valor, participio pasado de valoir: valer; y proviene de valere: ser fuerte, tener valor.

La evaluación formativa, se concibe como un proceso sistemático de recopilación de información, cualitativo y/o cuantitativo para medir los niveles de aprendizaje, programas, previa comparación con unas normas o criterios determinados con anterioridad y que responden a instancias de referencias específicas.

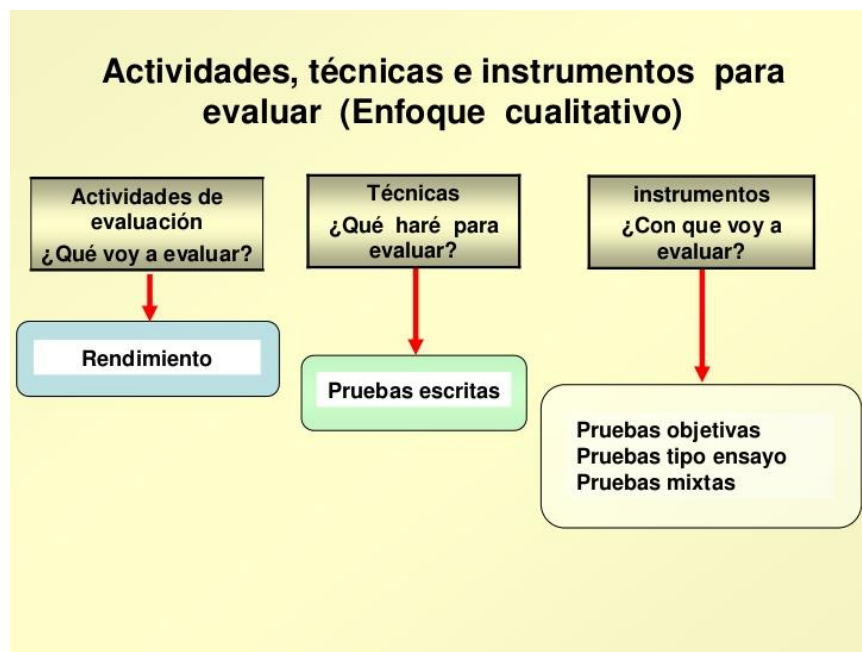


Figura 1: Fuente Capacitación y Desarrollo Profesional, (Silicio, 1996)

Según los materiales publicados de la evolución histórica de la evaluación del aprendizaje por (Cabrera, 1986; Stufflebeam y Shinkfield, 1987; Guba y Lincoln, 1989; Darling-Hammond, Wise y Pease, 1989; Bloom, Hastings y Madaus), donde se analiza la evolución histórica de la evaluación del aprendizaje, el nacimiento de las concepciones educativas sobre la evaluación ocurre a partir de "la gran reforma" llevada a cabo por (Tyler, 2000), quien precedido de la docimología surgida en Francia en la década del 20 del siglo pasado (Pieron, 1968 y 1969; Bonboir, 1972), realiza varios trabajos que constituyen un primer acercamiento a la denominada "*evaluación formativa o educativa*" (Joint Committee).

A partir de ese momento, estas concepciones e ideas iniciales han sido objeto de constantes cambios y enriquecimiento sucesivo con los aportes y las experiencias desarrolladas por diferentes autores (Taba, 1962; Popham y Baker, 1970; Worthen y Sanders, 1973; Fernández de Castro, 1973; Popham, 1983; Rutman y Mowbray, 1983; Weiss, 1983; Mateo, 1986; Guba y Lincoln, 1989; Scriven, 1994 y otros), han surgido varios enfoques o paradigmas.



Figura 2: Fuente Capacitación y Desarrollo Profesional (Silicio, 1996)

Los paradigmas, criterios, enfoques adoptados por (Kuhn, 1962; Agazzi, 1996; Núñez Jover, 1999; García Palacios, E. M., González Galbarte, J. C, 2001; Escudero, 2003; Colectivo de autores, 2004), responden a determinadas perspectivas, fines y propósitos. Debajo de ellos, subyace un pensamiento filosófico, científico y pedagógico determinado que responde a una época, a un contexto social determinado y a cierta ideología; reforzándose un ideal y ciertos modelos educativos.

En diversas ocasiones, estos han sido y son racionalistas, intelectualistas, científicistas, tecnologicistas, pragmáticos e instrumentales, y están sujetos a ciertos patrones sociales y a fenómenos asociados al mercado y a la competencia, en correspondencia con principios y leyes del sistema capitalista (Miranda, 2001).

(García, 2006), profesor de la Universidad de Sevilla, que hay que acabar con los mitos de la evaluación y exponía seis:

- **Mito 1:** *La evaluación sólo es adecuada y pertinente cuando es ordenada de arriba hacia abajo, y se concibe como una forma de control, supervisión, entre otros.* Sin embargo, está comprobado que las **evaluaciones formativas que elaboran por iniciativa propia de los implicados** (en nuestro caso formadores y gestores) **tienen mejores resultados e incidencia en el programa** que las ordenadas por superiores.
- **Mito 2:** *La evaluación es sólo un complemento del programa, es un simple pretest- otest.* No obstante, la evaluación es esencial **en la toma de decisiones de todas las fases** del programa: desde la

planificación a la implementación. Podemos conseguir, a través de la evaluación, mejorar el diseño de nuestro curso durante el mismo o para la próxima edición. Permite cambiar totalmente el programa si se comprueba que no sirve para lo esperado o mantener los rasgos formativos que garantizan mayor éxito.

- **Mito 3:** *La evaluación es cosa de personas expertas.* Es cierto que pueden emplearse metodologías complejas que sólo dominen personas expertas. Así mismo, se necesita un cierto control del lenguaje técnico y aprender a manejar algunas técnicas sabiendo su uso.
- **Mito 4:** *La evaluación externa es mejor que la interna, ya que emplea evaluadores objetivos.* Los evaluadores externos son útiles para hacer hincapié en aquellos aspectos que, por la implicación en el programa, se han pasado por alto. Sin embargo, **las evaluaciones auto-emprendidas, subjetivamente orientadas, internas, también pueden ser rigurosas y valiosas.** Con todo, se ha demostrado que la participación de los implicados en el programa generando, analizando e interpretando datos, se logra una mayor aceptación de los hallazgos y las recomendaciones.
- **Mito 5:** *Sólo hay una mejor forma de efectuar la evaluación.* Puede que haya algunas formas de evaluar mejores que otras, pero **todas tienen sus fortalezas y limitaciones.** Unos problemas requerirán una aproximación **cuantitativa**, pero en otros casos son más relevantes datos subjetivos, descriptivos y/o **cualitativos**. Lo importante es querer saber qué ha pasado con la formación, qué resultados está produciendo, qué se ha logrado con la actividad formativa y qué

efectos está produciendo en el ámbito laboral. Se trata de pasar a conocer sistemáticamente los resultados de una acción formativa, de estar al tanto de los productos, resultados o efectos concretos de una acción formativa.

- **Mito 6:** *Los datos cuantitativos son los mejores y más objetivos.* La aproximación plurimetodológica, **combinando métodos cualitativos y cuantitativos es la que lleva a apreciar y comprender mejor los fenómenos.**

El uso de la **triangulación de fuentes** (con diversidad de puntos de vista de los distintos agentes en la formación) **o de técnicas** (combinando varias formas de recogida de información), es mucho más potente que una aproximación cuantitativa exclusivamente, ya que aporta intersubjetividad, la mejor forma de acercarse al conocimiento de la realidad, dado que la objetividad no existe.

Aplicar un rango cuantitativo a una opinión (Ej: 3 para suficiente) no supone dotarla de objetividad, es sólo una mejor forma de analizar los datos.

No obstante, **todos los implicados en el programa pueden y deben contribuir con sus opiniones en el proceso**, y para ello no necesitan ser expertos en nada. **Los docentes deberían incorporar poco a poco estrategias evaluativas** que les permitan mejorar, sin necesidad de establecer una investigación evaluativa.

Cronbach introduce la evaluación de proyectos y currículos. A partir de insertar los términos “utilidad” y relevancia”.



Figura 3: Fuente: Capacitación y Desarrollo Profesional, (Silicio, 1996)

La evaluación formativa tuvo sus orígenes también en los primeros años del siglo XX, en Estados Unidos. La misma estaba influenciada por ideas de progreso, desarrollo de objetivos de aprendizaje, lo cual fue impactado en los años treinta. En los años setenta las evaluaciones eran una poderosa tecnología tradicional en el mejoramiento de las capacitaciones, hasta ese momento era sinónimo de medición de un proceso.

La evaluación de actividades formativas se constituye históricamente como un instrumento ideal de selección, medición y control. Con ella se trató de concretar formas de control individual y su extensión a formas de control social. En el siglo pasado, aparece como actividad y técnica, al pretender valorar los conocimientos que poseían los alumnos después de la enseñanza impartida. De la misma manera, se denominó a la habilidad para relacionar y aplicar las adquisiciones logradas por los aprendices y la adecuada exposición de las mismas. Resulta así en un valioso instrumento didáctico para controlar el aprendizaje de los participantes y además un medio de

información de la manera en que se desarrolló la actividad académica para revisarla y reorientarla.

MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN

	Diagnóstica	Formativa	Sumativa
¿Qué Evaluar?	Conocimientos Contexto	Conocimientos Programa Método Progreso Dificultades	Conocimientos Proceso global Progreso
¿Para qué Evaluar?	Detectar ideas previstas y necesidades	Reorientar Progreso	Determinar resultados Comprobar necesidades
¿Cuándo Evaluar?	Al inicio	Durante el proceso	Al final
¿Cómo evaluar?	Historial Pruebas Autoevaluación	Observación Pruebas Autoevaluación Entrevista	Observación Pruebas Autoevaluación Entrevista
Carácter	Indagador	Orientador	Valorador

Figura 4: Fuente: (Kirkpatrick D. L., 1999)

En el siglo XX aparece el término “test” reemplazando al de examen. El test es considerado entonces, como un instrumento científico válido y objetivo, que podría determinar una infinidad de factores psicológicos de un individuo, como la inteligencia, las aptitudes e intereses y el aprendizaje (Tyler, 2000). La evaluación educativa ha nacido y se ha desarrollado en el siglo XX al amparo de la Psicología Experimental (Tyler, 2000).



Figura 5: Fuente: Escala de evaluaciones, Monografías.com

Se concibe como una actividad sistemática integrada dentro del proceso educativo, y su finalidad es la optimización del mismo. Su objetivo es proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando los objetivos, revisando críticamente planes, programas, métodos y recursos, facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos.

Asimismo, permite elevar la calidad del aprendizaje y aumentar el rendimiento de los alumnos; de esta manera la evaluación hasta entonces considerada como un acto meramente sancionador, se convierte en un acto educativo.

Definición de conceptos:

1. Evaluación:

a) La evaluación educativa, según (Stufflebean), "es el proceso de delinear, obtener y proveer información para juzgar alternativas de decisión". Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación ISBN: 978-84-7666-210-6 – Artículo 662.

b) Según (Lafourcarde) "es una etapa del proceso educativo donde se ponderan los resultados previstos en los objetivos habiéndolos especificado con antelación".

c) En iguales parámetros cabe situar la definición de De Ketele, para quien "evaluar significa examinar el grado de adecuación entre un conjunto de informaciones y un conjunto de criterios adecuados al objetivo fijado, con el fin de tomar una decisión".

d) La UNESCO (2005) define la evaluación como "el proceso de recogida y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir, a los actores interesados, tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados."

Como ambos aspectos, el de "juicio" y el de "toma de decisiones" intervienen en la evaluación educativa, aunque adquieren mayor o menor preponderancia según los casos. Es por esto que, se considera a la evaluación como una actividad mediante la cual, en función de determinados criterios, se obtienen informaciones pertinentes acerca de un fenómeno, situación, objeto o persona, se emite un juicio sobre el objeto de que se trate y se adoptan una serie de decisiones referentes al mismo. En este contexto, la evaluación educativa, si se dirige al sistema en su conjunto, o a algunos de sus componentes, responde siempre a una finalidad, que la mayoría de las veces, significa tomar una serie de decisiones respecto del objeto evaluado.

2. *Medición*: Proceso de obtener una expresión numérica de algo en forma tal que nos permita hacer comparaciones cuantitativas con un patrón determinado. Su razón de ser es obtener datos para la evaluación.

3. *Assessment*:

a) Es el proceso de recopilar, organizar, resumir e interpretar información sobre lo que es objeto de análisis dentro del entorno educativo.

b) Promueve el aprendizaje a través de la retro-comunicación, reflexión y autoevaluación.

c) Con el propósito de facilitar, en el educador, la toma de decisiones.

- Avalúo – Valuación = “Assessment”
- Valuación = Acción y efecto de valorar.
- Valorar = Señalar precio a una cosa (Valorar).
- Evaluación = Acción y efecto de evaluar.
- Evaluar = Señalar el valor de una cosa.

4. *Evaluación Formativa o Continua:*

La evaluación durante el proceso de aprendizaje o formativa es un término que fue introducido el año 1967 por (Scriven, 2016) para referirse a los procedimientos utilizados por los profesores con la finalidad de adaptar su proceso didáctico a los progresos y necesidades de aprendizaje observados en sus alumnos.

Según la postura de (Scriven, 2016) durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidad de remediarlas, esto es, introducir sobre la marcha rectificaciones a que hubiere lugar en el proyecto educativo y tomar las decisiones pertinentes, adecuadas para optimizar el proceso de logro del éxito por el alumno.

5. *Evaluación sumativa:* Esta tiene el objetivo establecer balances fiables de los resultados obtenidos al final de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Pone el acento en la recogida de información y en la elaboración de instrumentos que posibiliten medidas fiables de los conocimientos a evaluar.



Figura 6: Fuente: Metodologías de Evaluación, Wikipedia.

1.2 Tendencias de las evaluaciones de capacitación en los Centros de Aprendizaje.

Una de las problemáticas con respecto a la formación de un personal, que ha se aborda diminutamente con la objetividad y adecuación necesarias para los centros de capacitación, ha sido el sistema de evaluación y la del impacto en el desempeño individual y organizacional que este puede generar.

La evaluación formativa y el seguimiento de la misma ha sido tradicionalmente uno de los elementos más complejos, tanto por la elaboración, así como la implementación. No obstante, cada vez resulta más

importante si se procura conseguir el mejor rendimiento y beneficios de un proceso de capacitación.

Es por esto que al momento de elaborar un sistema de evolución en las capacitaciones es importante preguntarse lo siguiente, detallándoles por etapas:

- ***Etapas I: ¿Qué es evaluar?***

La respuesta a este cuestionamiento inicia desde la premisa de que la historia de la evaluación de la capacitación es muy reciente, no sobrepasa el medio siglo. Los primeros intentos por sistematizar un concepto y diferenciar la acción evaluativa de otras actividades precedentes aparecen en los Estados Unidos con los trabajos de Tyler. (Tyler, 2000)

Al respecto (Tyler, 2000) afirma que la conceptualización de la evaluación de la capacitación se limita al grado en se cumplen los objetivos: “el proceso que tiene como finalidad determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos”.

Las propias limitaciones del procedimiento planteado lo conducen al desuso; pues la evaluación propuesta establece solo una sencilla y unilateral medición antes del programa y después del programa de los objetivos operativos y su cumplimiento o no y ofrece una alternativa de evaluación sumativa para certificar la calidad del programa.

La respuesta para *¿qué evaluar?* debe enfocarse en:

1. El contexto general de la actividad formativa
 2. Los componentes de la misma: Instructor, facilitador o profesor.
- Cuadros y dirigentes
 - Objetivos

- Contenido
 - Métodos
 - Técnicas
 - Apoyos
-
3. El proceso de la actividad formativa
 4. El contexto de la actividad formativa
 5. Los resultados de la actividad formativa
- Aprendizaje
-
6. Los efectos de la actividad formativa
- Desempeño individual
-
7. El impacto de la actividad formativa
- Aptitudes
 - Actitudes
 - Desempeño organizacional
 - Influencia social de la organización

Los años sesenta conforman el escenario propicio para el diseño de un nuevo modelo evaluativo que enfila el proceso a comprobar y mejorar la eficacia de los programas educativos; de esta manera la evaluación se convierte en una forma de investigación pedagógica aplicada que pretende valorar el éxito de un programa de acuerdo a criterios establecidos que contribuyan a la toma de decisiones para establecer acciones de mejora.

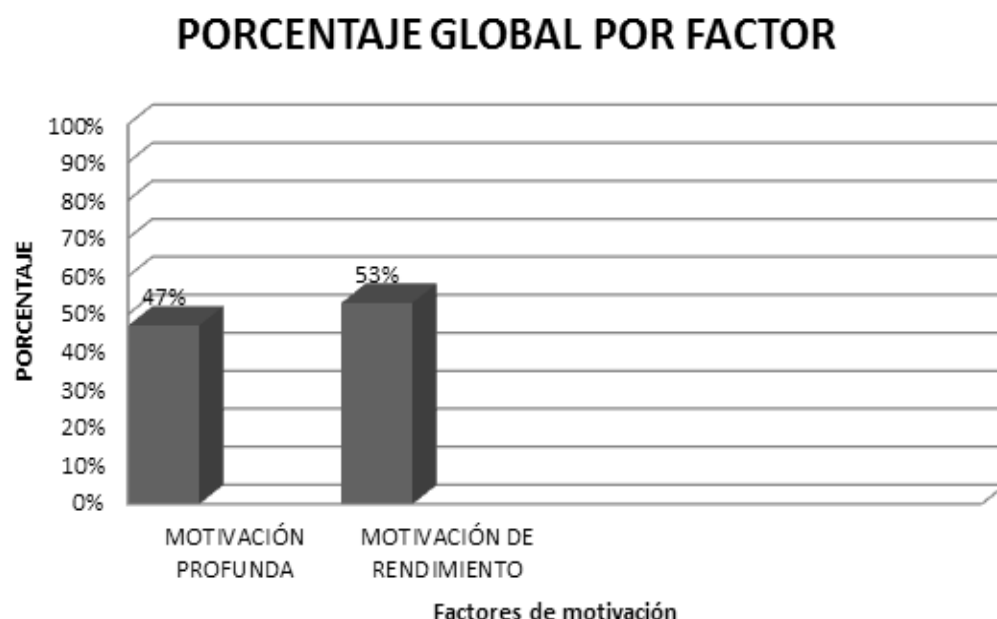


Figura 7: Fuente: (BROWN, 1998)

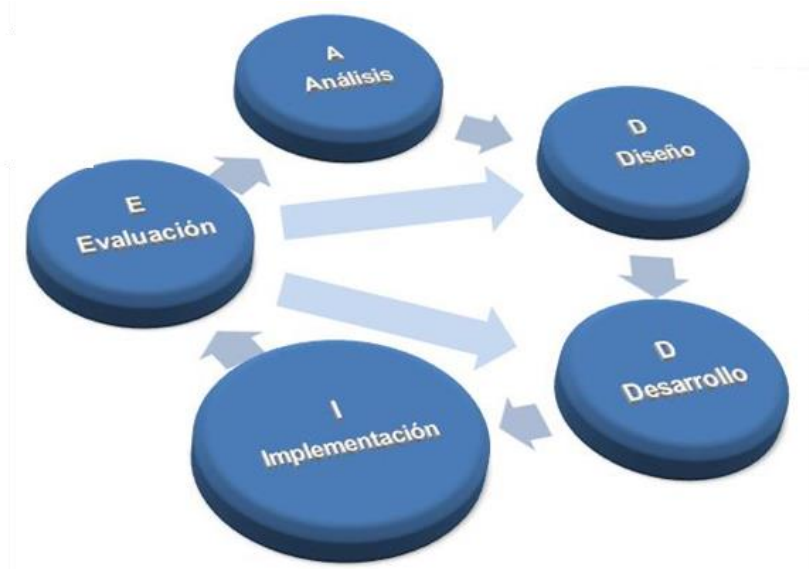
Así se llega a un concepto de evaluación de la capacitación que la considera como “el proceso de recopilación y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada que sirva de base para una eventual toma de decisiones” (Modelo Regional de Prototipo).

(Stufflebeam, 1987) Considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” Aunque incluyamos nuevos elementos al proceso, el autor no escapa a la apariencia sumativa de la evaluación.

En la actualidad los modelos se inclinan hacia una evaluación totalizadora y sistemática que abarca otros aspectos como son:

- La determinación de necesidades de aprendizaje.
- La debida inclusión en los planes, programas y acciones de capacitación de una empresa
- Calidad de las acciones
- Resultados de las acciones.

Para (Berkley, 1991), el termino "evaluación" es más amplio y lo describe como un proceso planificado y sistemático con la finalidad de identificar, obtener y proporcionar información sobre las necesidades de aprendizaje individuales y organizacionales, del impacto en el desempeño, resultados y efectos individuales y organizacional obtenidos, luego de una actividad formativa en consonancia con los objetivos previamente establecidos que permita tomar decisiones sobre la efectividad del sistema de capacitación establecido con vistas a su perfeccionamiento presente y futuro.



Es necesario considerar lo que se presenta a continuación para concluir con la propuesta de un modelo acorde a la definición ofrecida. Es por esto que se presenta una segunda interrogante.

- ***Etapas II: ¿por qué evaluar?***

Se evalúa para:

- Identificar las necesidades individuales y organizacionales
- Confirmar el aprendizaje
- Perfeccionar la acción de formación
- Justificar la acción de formación
- Valorar las ventajas de la capacitación a la organización
- Reajustar los planes de capacitación.

- ***Etapas III: ¿Cómo evaluar?*** Este es el elemento principal y el cual es menos trabajado.

El proceso de evaluación de una actividad formativa no es sencillo, muchas veces es difícil medir el grado de conocimientos que han sido adquiridos, un comportamiento que ha sido modificado o desarrollado determinada destreza o habilidad.

Motivo por el cual a pesar de los avances alcanzados en la capacitación, en los últimos años, todavía hoy en las empresas, los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos.

El análisis y la valoración de la capacitación, podemos percibirlo como un proceso mediante el cual se recopila y estudia información acerca de la actividad formativa y su uso, con el fin de identificar la ejecución, la efectividad y el impacto de la misma. Esto puede ser realizado antes; lo que

permite medir los efectos esperados y después; momento en que podemos medir los efectos producidos.

En ese empeño son de gran utilidad las respuestas a las interrogantes relativas a ¿por qué se hace el análisis?, ¿qué información se necesita? y ¿dónde se encuentra ubicada, dentro y fuera de la organización?, ¿qué programas deben evaluarse? y los efectos que serán considerados.

Tendencias

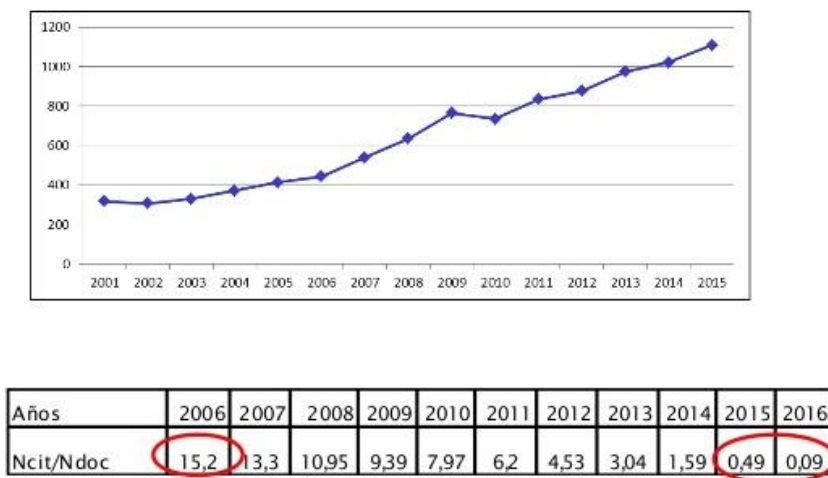


Figura 9: Fuente: Soluciones Presenciales ADDIE- Epise

(Bentley, 1993) Plantea que se confunden dos elementos fundamentales de la capacitación: *la calidad de la capacitación* y *el valor de los resultados del aprendizaje*.

Para el autor ambos deben tenerse en cuenta para la evaluación del proceso de capacitación.

ASPECTOS FUNCIONALES: UTILIDAD				
	EXCELENTE	ALTA	CORRECTA	BAJA
Eficacia didáctica, puede facilitar el logro de sus objetivos.....		X	-	-
Relevancia de los aprendizajes, contenidos.....		X	-	-
Facilidad de uso.....		X	-	-
Facilidad de instalación de programas y complementos.....		-	X	-
Versatilidad didáctica: modificable, niveles, ajustes, informes...		-	X	-
Carácter multilingüe, al menos algunos apartados principales...		-	-	X
Múltiples enlaces externos (si es un material on-line).....		X	-	-
Canales de comunicación bidireccional (¿se?).....		-	-	X
Documentación, guía didáctica o de estudio (si tiene).....		-	X	-
Servicios de apoyo on-line (¿se?).....		-	X	-
Créditos: fecha de la actualización, autores, patrocinadores.....		-	X	-
Ausencia o poca presencia de publicidad.....		X	-	-
		X	-	-
		X	-	-
ASPECTOS TÉCNICOS Y ESTÉTICOS				
	EXCELENTE	ALTA	CORRECTA	BAJA
Entorno audiovisual: presentación, pantallas, sonido, letra.....		X	-	-
Elementos multimedia: calidad, cantidad.....		-	-	-
Calidad y estructuración de los contenidos.....	X	-	-	-
Estructura y navegación por las actividades, metáforas.....	X	-	-	-
Hipertextos descriptivos y actualizados.....	X	-	-	-
Interacción: diálogo, entrada de datos, análisis respuestas.....		-	X	-
Ejecución fiable, velocidad de acceso adecuada.....	X	-	-	-
Originalidad y uso de tecnología avanzada.....		-	X	-
		-	-	-
		-	-	-
ASPECTOS PEDAGÓGICOS				
	EXCELENTE	ALTA	CORRECTA	BAJA
Especificación de los objetivos que se pretenden.....		-	-	X
Capacidad de motivación, atractivo, interés.....		-	X	-
Adecuación a los destinatarios de los contenidos, actividades.....		-	X	-
Adaptación a los usuarios.....		-	X	-
Recursos para buscar y procesar datos.....		X	-	-
		-	-	-

Figura 10: Fuente: Modelo evaluaciones (BROWN, 1998)

Otro análisis diferente es realizado por (Silicio, 1996) cuando advierte sobre la cantidad de Organizaciones que realizan solamente una evaluación cuantitativa de la capacitación: horas hombres - capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc. y no son evaluados los resultados en términos de:

- Cambios de conocimientos
- Nuevas actitudes
- Mejoramiento de los niveles de calidad de vida

- Mayor integración de la organización
- Niveles de apertura del aprendizaje

Uno de los modelos más seguido y utilizado es el establecido por (Kirkpatrick D. , 1975), resultado de anteriores estudios y de una serie de cuatro artículos que fueron publicados entre 1959 y 1960, recogidos en Evaluating Training Programs, colección compilada por el autor para las páginas del ASTD Journal.

A pesar de lo expandido en este modelo y del vuelco que significó para el análisis de la problemática, no está exento de debilidades.

(Kirkpatrick D. L., 1999) Establece cuatro niveles de evaluación que presentamos a continuación:

- *Primer nivel:* Reacción. Satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación.
- *Segundo nivel:* Aprendizaje. ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones?
- *Tercer nivel:* Comportamiento. Influencia en el desempeño.
- *Cuarto nivel:* Impacto en la organización. Reducción de costos, reducción de la fluctuación y ausentismo del personal, reducción de quejas, incremento de la productividad, en cantidad y calidad, mejora de la calidad.

Como puede observarse en el modelo de Kirkpatrick, los puntos uno, dos y tres se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en el negocio.

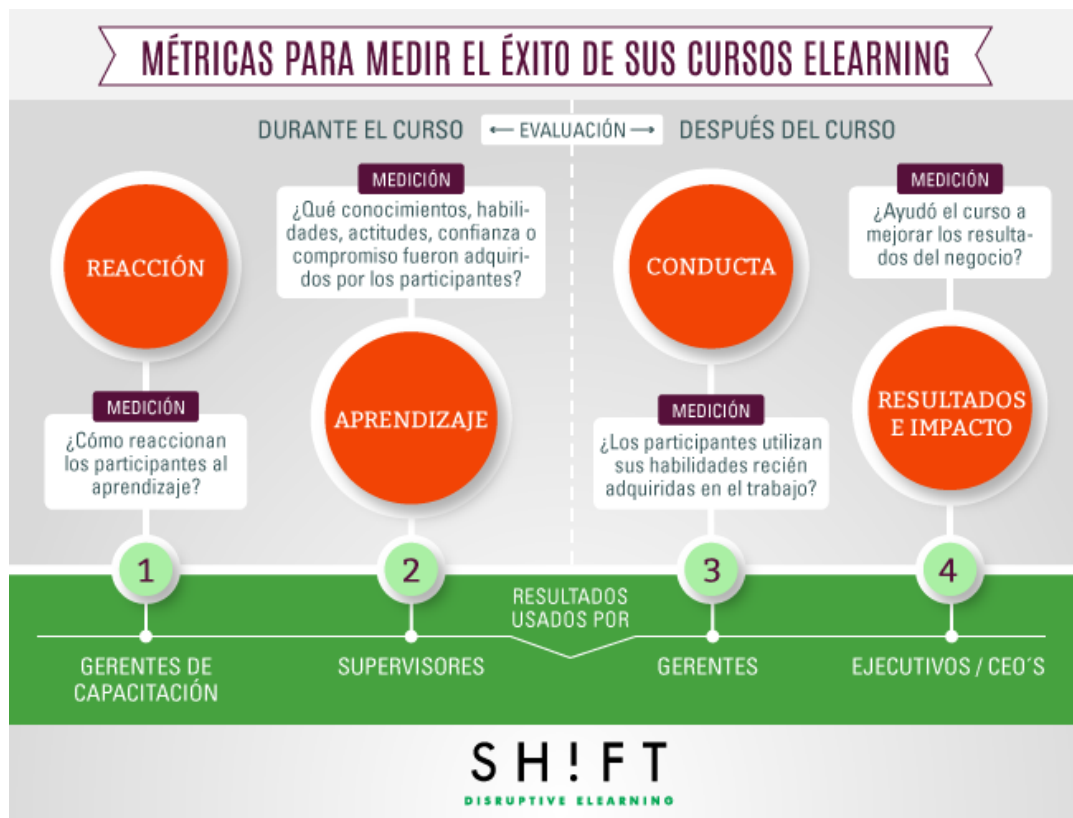


Figura 11: Fuente: (La formación. Teoría y práctica, 1991)

Según (BROWN, 1998) las evaluaciones en los programas pueden tener diversas funciones:

- Proporcionar información sobre el desarrollo de una actividad formativa, de forma que se puede evaluar cómo avanza e introducir correcciones (Valoración para el progreso o mejora).
- Proporcionar asistencia técnica sobre cómo aplicar lo que se está aprendiendo para mejorar el desarrollo y el impacto en la organización (Valoración de la transferencia).
- Fortalecer la capacidad de los participantes para diseñar y hacer suyo un proceso de autoevaluación (Valoración de la reflexión y el aprendizaje de la actividad).

- Diseñar algunas conclusiones y juicios sobre el grado en el que la iniciativa ha alcanzado los objetivos (Estimación para conocer los logros o de la eficacia).
- Conseguir que los que gestionan sean responsables ante los que financian y la ciudadanía (Evaluación para rendir cuentas).
- Contribuir al desarrollo de conocimientos y teoría sobre la implementación y los resultados de este tipo de proyectos (Investigación evaluativa).
- Impulsar la capacidad de relaciones públicas y de conseguir recursos adicionales para el programa (Evaluación para difundir y ampliar).

Las evaluaciones deben poseer las siguientes características:

a) *Sistemática*: Porque establece una organización de acciones que responden a un plan para lograr una evaluación eficaz. Porque el proceso de evaluación debe basarse en unos objetivos previamente formulados que sirvan de criterios que iluminen todo el proceso y permitan evaluar los resultados. Si no existen criterios que sigan una secuencia lógica, la evaluación pierde todo punto de referencia y el proceso se sumerge en la anarquía, indefinición y ambigüedad.

b) *Integral*: Porque constituye una fase más del desarrollo del proceso educativo y por lo tanto nos proporciona información acerca de los componentes del sistema educativo: Gestión, planificación curricular, el educador, el medio socio-cultural, los métodos didácticos, los materiales educativos, entre otros. De otro lado, se considera que la información que se obtiene de cada uno de los componentes está relacionada con el desarrollo orgánico del sistema educativo.

c) *Formativa*: Porque su objetivo consiste en perfeccionar y enriquecer los resultados de la acción educativa. Así el valor de la evaluación radica en enriquecer al evaluador, a todos los usuarios del sistema y al sistema en sí gracias a su información continua y sus juicios de valor ante el proceso.

d) *Continua*: Porque se da permanentemente a través de todo el proceso educativo y no necesariamente en períodos fijos y predeterminados. Cubre todo el proceso de acción del sistema educativo, desde su inicio hasta su culminación.

Además porque sus efectos permanecen durante todo el proceso educativo, y no sólo al final. De este modo se pueden tomar decisiones en el momento oportuno, sin esperar el final, cuando no sea posible corregir o mejorar las cosas.

e) *Flexible*: Porque los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación y el momento de su aplicación pueden variar de acuerdo a las diferencias que se presenten en un determinado espacio y tiempo educativo.

f) *Recurrente*: Porque reincide a través de la retroalimentación sobre el desarrollo del proceso, perfeccionándolo de acuerdo a los resultados que se van alcanzando.

g) *Decisoria*: Porque los datos e informaciones debidamente tratados e integrados facilitan la emisión de juicios de valor que, a su vez, propician y fundamentan la toma de decisiones para mejorar el proceso y los resultados.

Características de la evaluación



Figura 12: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999)

Cinco aspectos que debe tener toda evaluación:

(R. Wayne Mondy, 2005) Enriquece las características planteadas cuando propone cinco aspectos que debe tener toda evaluación, las mismas que son:

a) **Carácter científico:** Los datos obtenidos al aplicar instrumentos de evaluación deben ser utilizados de forma adecuada para facilitar la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones sobre el proceso educativo. La planificación de la evaluación y de sus procedimientos ha de ser realizada en forma rigurosa.

b) **Carácter formativo:** La evaluación forma parte del proceso educativo y toda información que se obtenga de ella debe orientarse a su mejora. Este tipo de evaluación se opone a aquélla con carácter sancionador (calificaciones o informes positivos o negativos). La evaluación formativa nos facilita la tarea de identificar problemas, mostrar alternativas, detectar los obstáculos para superarlos, en definitiva, perfeccionar el proceso educativo.

c) **Carácter sumativa:** También deben evaluarse los resultados del proceso, pero no centrándolos sólo en la evaluación de los objetivos fijados, sino también en las necesidades previamente identificadas. Se trata de ir

sumando informaciones sobre los distintos productos, para mejorar el proceso y para comprobar la adecuación de los resultados a los intereses y necesidades de los beneficiarios del sistema.

d) **Carácter comprensivo**: La evaluación no sólo tomará en cuenta los datos procedentes de los instrumentos seleccionados, sino también de todo tipo de informaciones formales e informales que se obtengan del proceso educativo para luego seleccionar las más útiles.

e) **Meta evaluación**: Se trata de la evaluación de la evaluación, es decir un medio para verificar y asegurar la calidad de las evaluaciones que hemos.

La evaluación que aquí se plantea es aquella que pueda servir para que los formadores y gestores aprendan de su experiencia formativa, la sistematicen, recojan datos e información que les permita reflexionar y, finalmente, mejorar como formadores y gestores.

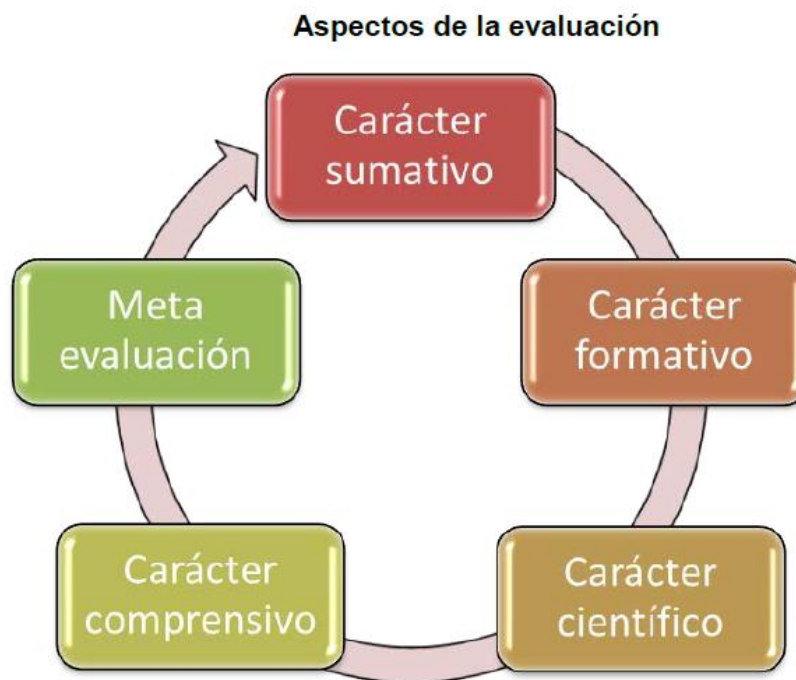


Figura 13: Fuente: (Four Levels of Evaluation, 1959)

1.2.1 Tipo de Evaluación Técnicas Diagnóstica

En el modelo de (Kirkpatrick D. L., 1999), si la reacción es negativa, reduce mucho las posibilidades de conseguir el aprendizaje. La evaluación de la reacción, es rápida, poco costosa y da una información inmediata que permite al profesorado y a la organización conocer el estado de ánimo del alumnado inmediatamente una vez finalizado el curso.

TIPO DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS
DIAGNÓSTICA	1. Prueba/Cuestionario inicial de conocimientos 2. Ficha de reflexión previa 3. Autoevaluación de competencia 4. Preguntar por expectativas. 5. Lluvia de ideas
PERFECCIONAMIENTO	6. Preguntas al final de la sesión 7. Observación actividades de aprendizaje 8. Diario con reflexión 9. Mural 10. Estatuas 11. Cuestionario humano
SATISFACCIÓN	12. Retomar expectativas expresadas 13. Telegrama o SMS 14. Crítico, felicitó, propongo 15. Diana 16. Lo mejor y lo peor 17. Encuesta 18. Asamblea evaluativa
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	19. TÉCNICAS PARA EVALUAR CONOCIMIENTOS: • Prueba de conocimiento: examen, cuestionarios (abiertos, cerrados, etc.). • Mapas conceptuales • Trabajos teóricos escritos. 20. TÉCNICAS PARA EVALUAR HABILIDADES: • Ejercicio de caso práctico. • Simulación: demostración en clase. • Prueba en el entorno real 21. TÉCNICAS PARA EVALUAR ACTITUDES: • Entrevistas • Observación sistemática (ver número 7) 22. TÉCNICAS GLOBALES (CONOC, HAB y ACT): • Autoevaluación. • Evaluación de pares • El portafolio (ver nº 25) • Combinación de técnicas
TRANSFERENCIA	23. Plan de acción 24. Demostración en el puesto de trabajo 25. Portafolio (autoevaluación con feedback) 26. Tu carta 27. Compromiso

Figura 14: Fuente: (Techniques for Evaluating Programs, 1975)

Esta evaluación está muy generalizada en la práctica formativa y en el Instituto Andaluz de Administración Pública es realizada directamente por la organización lo que no significa que el profesorado pueda realizar alguna técnica complementaria en la finalización del curso para recibir un feed back inmediato como las técnicas de la diana, critico-felicito-propongo, etc. Esta evaluación tiene sentido si se utiliza para mejorar la acción formativa. Nos dice si los participantes piensan si la acción formativa es pertinente.

LISTA DE COTEJO O LISTA DE CONTROL										
Matriz de evaluación										
Competencia: produce textos significativos escritos de acuerdo con su nivel de aproximación al código alfabético										
Indicadores	Completa palabras y oraciones					Escribe palabras y oraciones				Escribe textos sencillos
Rasgos en observación	1. Completa palabras a las que le falta una sílaba					1. Copia palabras y oraciones				7. Escribe textos a partir de palabras
	1. Completa oraciones a las que le falta una palabra					1. Escribe espontáneamente palabras				8. Escribe textos a partir de un título
	1. Sustituye dibujos por la palabra correspondiente					1. Escribe espontáneamente palabras y oraciones				9. Completa el final de un cuento
Alumnos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Juicio valorativo
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN FORMATIVA										

Prof. MSc. Marco Oscar Nieto Mesa

Figura 15: Fuente: (Bentley, Capacitación empresarial. Mc Graw - Hill Interamericana., 1993)

Puede indicarnos si algo de lo enseñado fue confuso, así como señalarnos un área en la que faltó información. Puede darnos idea del grado de compromiso con el curso, averiguar por qué y, por último, nos da la medida de las opiniones favorables/desfavorables hacia la acción. Sin

embargo, hay que tener cuidado cómo se hace, qué se pregunta, porque puede indicar sólo que las personas han estado a gusto o a disgusto.

1.2.2 Dos elementos esenciales en las técnicas son la *fiabilidad* y la *validez*.

En una evaluación formativa, la ***fiabilidad*** expresa el grado de precisión de la actividad formativa. Considerando el alto índice de fiabilidad la evaluación puede ser válida o no. Si baja la fiabilidad, aumenta el margen de error, los resultados pueden variar de una medición a otra.

La validez, aplica cuando se evalúa efectiva y correctamente la actividad formativa, por tanto, consiste en el grado de adecuación de una prueba o de una de sus partes a lo que se considera que mide.

Los requisitos para la elaboración de una evaluación comprenden lo siguiente:

1. Descripción del Plan

- Niveles 5 – 1

2. Objetivos

- Definir los objetivos de la evaluación.
- ¿Qué pretende lograr con el programa en este nivel?

3. Medidas

- Determine las claves para recoger la información.
- ¿Cómo se medirá el logro de los objetivos?

4. Método de recopilación de los datos

- Definir los métodos de recopilación de datos más efectivos

- ¿Con qué herramientas se va a recoger los datos?

5. Recursos

- Determine los recursos o personas para obtener os datos y lograr los objetivos.
- ¿Quiénes los van a proveer o ayudar?
- ¿Dónde se obtiene la información?

6. Tiempos

- Defina tiempo
- ¿Para cuándo se realizaran las actividades?



Figura 16: Fuente: Modelo evaluaciones (BROWN, 1998)

1.2.3 Características el modelo de evaluación de la capacitación en los Centros de Aprendizaje

(Berkley, 1991) y Caple (1991) realizan propuestas un poco más exhaustiva y amplia cuando realizan el análisis de tres niveles establecidos por otros autores para evaluar las actividades formativas :

- Valoración interna: Encaminada a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los participantes han adquirido el aprendizaje.
- Valoración externa: Detalla si los participantes aplican lo aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera luego de la actividad formativa.
- Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste / beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.



Figura 17: Fuente (Joint Committee, 1981 1)

1.3 Diagnóstico y situación actual de las evaluaciones de capacitación en el Centro de Aprendizaje ABC de la República Dominicana.

En la actualizada los centros de Aprendizajes representan, de manera importante y significativa, los espacios físicos donde día por día, aquellos interesados en ser arquitectos de sus futuros, asisten con el propósito de adquirir las herramientas necesarias para su crecimiento personal y laboral.

Las actividades formativas realizadas en aquellos centros son un foco principal de mejoramiento continuo, ya que su recurrencia es diaria.

Los diferentes centro de capacitaciones, en Santo Domingo, Santiago y San Pedro de Macorís en los cuales hemos trabajado, es apreciable la cantidad de entrenamientos impartidos diariamente, en los cuales, es de suma importancia la evaluación constante de los mismos, con miras a mejorarlos.

Toda evaluación tiene que tener un grado suficiente de validez y fiabilidad. Esto se puede conseguir con el método denominado triangulación.

Aportando objetividad a través de la intersubjetividad. La triangulación puede ser de métodos, y en ella se recomienda recoger información complementariamente por medio de diversas técnicas. Ya que cada técnica tiende a recoger un tipo de información y no otra. Así mismo, existe la triangulación de fuentes. Es decir, comparando la percepción y la opinión que merece el mismo hecho por parte de todos los implicados, en nuestro caso los formadores, participantes, gestores y unidades que han propuesto la formación.

Si los implicados califican una formación en el mismo sentido, la evaluación es válida. Las principales evaluaciones están diseñadas para conocer los niveles de entrada del participante en las acciones formativas y permiten adaptar el programa al grupo o subir o bajar el nivel de contenidos de cada momento del proceso formativo.

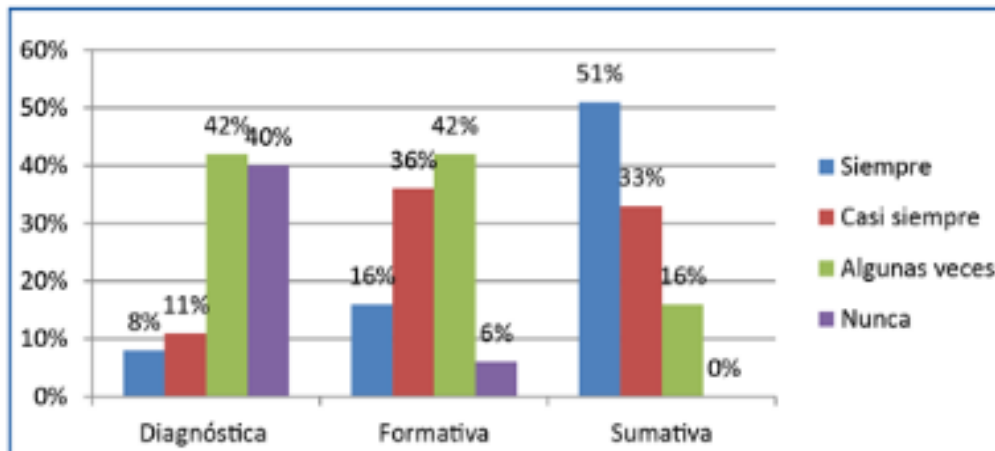


Figura 18: Fuente (Joint Committee, 1981 2)

Para obtener resultados veraces procedimos a elaborar cuestionarios enfocados en los niveles de satisfacción para la medición de procesos formativos:

La satisfacción del programa que engloba lo siguiente:

- ¿Comprendió el contenido expuesto?
- ¿El material de apoyo estaba claro?
- ¿El material de apoyo fue didáctico?

La satisfacción enfocada en el facilitador:

- ¿El facilitador se expresó con claridad?
- ¿El facilitador le dio a entender?

- ¿satisfizo las dudas expuestas por los participantes?
- ¿Genero integración en los participantes?
- ¿Fomentó la participación del equipo?
- ¿Mantuvo el hilo temático?

La satisfacción de espacio físico:

- Montaje de Salones
- Temperatura de los salones
- Calidad de alimentos
- Calidad del servicio recibido por el personal

Retroalimentación del Curso

Actividad Formativa: _____

Facilitador/a: _____

Fecha: _____

Aula: _____

PROGRAMA

1. Usted entendió-comprendió el contenido del curso/taller

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

2. El material de apoyo del curso/taller lo ha encontrado

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

INSTRUCTOR

3. El instructor se expresa con claridad y se hace entender

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

4. Ha contestado todas las preguntas planteadas

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

5. Creó un ambiente de trabajo armonioso

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

6. Fue capaz de captar el interés del grupo

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

7. Fomentó la participación de los asistentes

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

8. Cubrió aspectos teóricos y prácticos de manera

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

9. Fue capaz de mantener un hilo temático congruente con el contenido

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

10. Mostró dominio del contenido presentado de manera

☐ Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal

LOGISTICA

Excelente - Muy Bien - Bien - Regular - Mal

11. Cómo califica el montaje del salón ☐ E ☐ MB ☐ B ☐ R ☐ M

12. La temperatura del salón ☐ E ☐ MB ☐ B ☐ R ☐ M

13. La calidad y variedad de los alimentos ☐ E ☐ MB ☐ B ☐ R ☐ M

14. Los servicios recibidos del personal del Cyber café y/o Cafetería. ☐ E ☐ MB ☐ B ☐ R ☐ M

Qué debemos mejorar a este curso/taller

¿Le gustaría recibir otro curso/taller con este facilitador/a?

☐ Sí

☐ No ¿Por qué? _____

Figura 179: Fuente: Modelo evaluaciones propuesto.

Según el análisis realizado en el diagnóstico, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las evaluaciones no eran funcionales debido a:
 - Preguntas muy generales al momento de solicitar datos específicos.
 - El enfoque de las evaluaciones era muy insípido y poco objetivo.

- Las evaluaciones miden en general los aspectos importantes y /o relevantes para las evaluaciones.
- Fueron considerados los aspectos generales de cada proceso, para así, obtener objetivamente las consideraciones de los participantes en preguntas abiertas.
- Se permitió la libertad de expresión abiertamente a comentarios relevantes de oportunidades de mejoras en la actividad formativa.

Conclusión General:

Con la implementación de la evaluación diseñada garantiza la recolección de información necesaria para identificar las oportunidades de mejoras en las actividades formativas, y así corregir de manera oportuna las mismas. Además de aportar al desarrollo continuo de los procesos.

En la evaluación diseñada se destacan la estrecha relación establecida entre los tres niveles y trazan un análisis enfocado en cuatro pasos:

1. **Reacción:** Se corresponde con un nivel de respuesta en el que los formados y formadores respondieron a la formación y sus opiniones referidas a:
 - Contenidos impartidos y correspondencia con los objetivos.
 - Métodos utilizados para impartir los contenidos.
 - Condiciones generales de aprendizaje y el entorno en que se desarrolla.
 - Nivel de desarrollo de actitudes.
 - Opiniones generales del proceso.
 - Disposición y deseo de recibir otra formación.
2. **Aprendizaje:** pretende medir el comportamiento de los formados en cuanto a sus conocimientos técnicos, intelectivos, manuales, sociales y actitudes; según los objetivos del dispositivo de formación.

3. **Conducta en el trabajo y rendimiento:** el comportamiento y actuación en el trabajo se traslada del contexto formativo al entorno laboral para comprobar el aprendizaje en la realización de tareas, deberes, responsabilidades, es decir; la eficacia de los conocimientos, técnicas y actitudes adquiridas en el proceso de formación.
4. **A nivel de empresa:** se analiza teniendo en cuenta las mejoras o resultados que para la organización ha traído la capacitación, el valor de la formación a más largo plazo y llaman la atención sobre las dificultades que entraña establecer las relaciones causa/efecto a nivel organizacional.

Resultan interesante los aspectos que toman de otros autores y citan a (Bentley, 1993), (Merril C. Anderson), (Berkley, 1991); referidos a las consecuencias de la formación en cuanto a la eficacia y eficiencia empresarial.

Analizan la eficacia a partir, fundamentalmente de:

a) *logros de objetivos*. Expresados de la siguiente manera:

- Unidades generadas
- Avance de productividad
- Información procesada
- Ventas
- Rotación de personal
- Errores y retornos
- Desperfectos
- Accidentes
- Costes y beneficios
- Ahorro de tiempo

b) *Adquisición de recursos.* Mejora de la capacidad de la organización para gestionar y adquirir recursos del exterior en los que se incluyen:

- Nuevos materiales
- Especialistas
- Personal laboral
- Nuevos clientes y mercados
- Financiación
- Otros

c) *Satisfacción de clientes y proveedores.* El grado de satisfacción de clientes tanto internos como externos puede expresarse por:

- Número de quejas
- Información de los clientes
- Cumplimiento de plazos
- Devoluciones
- Auditorías

d) *Mejora de procesos internos.* La calidad de los procesos internos en la organización permite valorar:

- Actitud y moral del personal laboral
- Grado de conflictividad
- Ausentismo
- Cambio de empleo
- Traslados
- Quejas
- Acciones disciplinarias
- Trabajo en grupo
- Rapidez de cambio y reorganización

- Calidad de resultados y niveles de comunicación



Figura 20: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999)

Sin embargo los autores concluyen que si bien los resultados de la formación son identificables, no se pueden valorar económicamente. Smith y Delahaye (1990) hablan de la evaluación de resultados de la capacitación que pueden medirse en diferentes áreas y a niveles micro y macro.

Los resultados de la capacitación de un programa, evaluados mínimamente, de una sesión, etc. A nivel amplio se miden los resultados organizacionales, los beneficios que la organización obtiene de la capacitación.

Los autores establecen cuatro áreas de resultados en las que se deben definir criterios de medición:

Reacción: Basada en la reacción de los formandos ante la acción de capacitación, si les gustó o no les gustó; opiniones que pueden recogerse

mediante cuestionarios, entrevistas; durante y después del dispositivo de formación.

Aprendizaje: Cuánto de los contenidos de los cursos han absorbido y recordado los formandos que se medirá mediante pruebas de resultados de capacitación en relación con el aprendizaje, durante el curso y después de éste.

Conducta: Considerada como la recompensa de la capacitación. Deben tenerse en cuenta aspectos tales como:

- Disminución de fallos en equipos
- Reducción de ausentismo
- Reducción de costes
- Clima laboral
- Cambio en el comportamiento en el trabajo
- Aumento de la producción
- Disminución de desperdicios

Resultados: En esta área deben medirse cambios en la eficacia de la organización y retoma los indicadores señalados en el área anterior llevados ahora al nivel macroorganizacional.

CAPÍTULO II

EL MODELO DE EVALUACIÓN DE DONALD KIRKPATRICK EN LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS CENTROS DE APRENDIZAJE

2.1 Condiciones y requisitos básicos para la elaboración de la evaluación de la capacitación.

Es necesario plantearse las preguntas siguientes *¿Por qué evaluamos?*, *¿Qué evaluar?*. Las evaluaciones formativas se pueden aplicar por los diferentes agentes de la formación: la organización que la promueve e invierte para la preparación de su personal, los responsables de gestionarla, los facilitadores o los propios participantes.

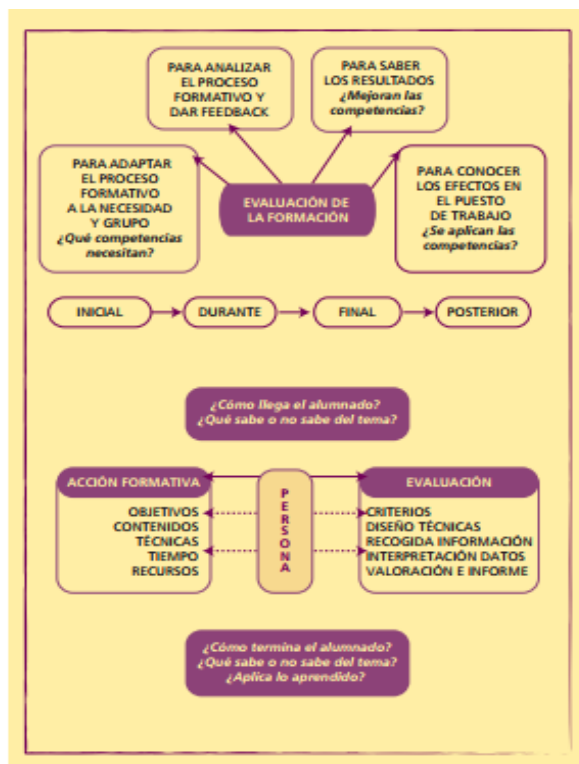


Figura 21: Fuente: (Guía de Evaluación de Actividades Formativas, Octubre de 2012)

Los criterios a considerar para la elaboración de la evaluación de una actividad formativa expresan el nivel aceptable de la realización profesional para satisfacer los objetivos de capacitación que se desea impartir, por tanto, constituyen una guía para la evaluación de las competencias profesionales.



Figura 182: Fuente: (Guía de Evaluación de Actividades Formativas, Octubre de 2012)

Los criterios de evaluación son los que responden a la pregunta: ¿qué evaluar? Y están relacionados directamente con consecución de las metas propuestas al principio de la Unidad Didáctica, es decir, los objetivos didácticos. Los criterios deben tener una serie condiciones fundamentales:

- Estar directamente relacionados con uno o varios objetivos de la actividad formativa.

- Reflejar el grado que se espera para considerar que está superado.
- Estar redactado de forma que sea fácilmente notorio y apreciable.
- Ser fácil de recopilar la información así como para interpretarlo.
- Ser fiable y válido.

2.2 Fundamentos teóricos del modelo Kirkpatrick y sus componentes.

(Kirkpatrick D. , 1959) Diseñó su propio modelo de evaluación de acciones formativas, tan importante ha sido que aun pasado ya más de 40 años, su modelo se mantiene vigente. Este presenta 4 niveles compuestos de la siguiente manera: *reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados*.



Figura 193: Fuente: (Techniques for Evaluating Programs, 1975)

- 1) *Reacción*: Nos permite medir el grado de satisfacción de los participantes con relación a la actividad formativa recibida; regularmente esto se realiza luego de ser recibida la capacitación. La evaluación de este nivel sirve esencialmente para estimar los aspectos positivos y negativos de una actividad formativa, con la finalidad de mejorar las sesiones venideras.

El evaluador debe recopilar información lo más amplia y específica posibles sobre las consideraciones de los participantes sobre características específicas de la actividad recibida: Metodología del facilitador, objetivos de la actividad, lo aprendido, la adecuación del espacio físico, continuidad y claridad del contenido, materiales didácticos utilizados, etc. Este resultado no es totalmente claro, ya que estas informaciones son muy subjetivas y poco fiable inicialmente.

- 2) Este nivel pretende medir los conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes durante todo el tiempo de la actividad formativa. Esto se logra con evaluaciones pre y post entrenamiento, pueden realizarse entrevistas, cuestionarios, estudio de campo etc.

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y puede estudiarse la relación entre el aprendizaje y algunas características de la acción formativa, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

- 3) Su objetivo es medir si los participantes aplican lo aprendido en sus áreas de trabajo, y en resultado se producen cambios en la prestación de los servicios ofrecidos por los mismos. Es importante considerar que estos cambios en el servicio brindado pueden ser a largo plazo, por tanto esta debe ser aplicada en un período entre tres y seis semanas, para realizar la evaluación. Esta puede ser realizada

mediante cuestionarios y /o entrevistas a los participantes, además de la observación del desempeño laboral por parte del supervisor inmediato, o bien puede ser realizada mediante evaluación de indicadores que se pueden obtener automáticamente.

Se debe expresar si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el aula, cuáles son los elementos más resaltan y por qué hay otros que no resaltan. Se podrá, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, si se deben realizar ajustes en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

- 4) Este último tiene por objetivo evaluar el beneficio producido por la acción formativa. Este puede ser primordialmente de tipo económico, bienestar del participante, o resultados en salud, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la formación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación en la higiene pública a este nivel serían: cumplimiento de los presupuestos, cumplimiento del contrato de gestión, mejora de resultados de procesos asistenciales, reducción de sucesos adversos, costes unitarios de la actividad asistencial, grado de cumplimiento de los objetivos asistenciales, costes de materiales, etc.

El nivel tiene como finalidad, medir si los objetivos planificados en la acción formativa se introducen en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se deben diseñar estudios que evalúen los resultados de la organización antes y después de recibir la formación o mediante ensayos aleatorios.

Generalmente se puede afirmar que los dos primeros niveles, *reacción* y *aprendizaje*, se aplican directamente a la actividad formativa y su manera de predecir es más fácil. Los siguientes dos niveles, *comportamiento* y *resultados*, necesitan de un departamento de formación con capacidad de diseñar los estudios de evaluación, además de tener en cuenta que las medidas obtenidas son más difíciles de evaluar de forma clara y desnuda.

NIVELES DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SEGÚN EL INSTITUTO ROI

Niveles de evaluación	Porcentaje recomendado de cursos a ser evaluados	Nivel de Necesidad
1 – reacción	100	1-2-3
2 – aprendizaje	80%	1-2-3
3 – aplicación	60%	2-3
4 – impacto	40%	2-3
5 – ROI	20%	3

Figura 204: Fuente: (Techniques for Evaluating Programs, 1975)

En este modelo se plantea de manera intrínseca los niveles que deben ser considerados al momento de elaborar las evaluaciones los cuales son:

- Intención de aplicación: lo cual es la predisposición inicial que tiene el participante para aplicar lo aprendido en su unidad de trabajo.
- Nivel de Autoeficacia: que no es más, que el grado de seguridad que tiene el participante en sus propias capacidades para aplicar lo aprendido en su área de desempeño.

- Favorabilidad del entorno: es percepción del participante respecto a las facilidades que brinda el entorno de trabajo para aplicar los aprendizajes adquiridos fuera y dentro de su zona de confort.
- Impacto: con esta se miden los cambios realizados y el efecto que se puede percibir.
- ROI: el retorno de la inversión realizada en el talento humano.

El Modelo ROI^{HR}

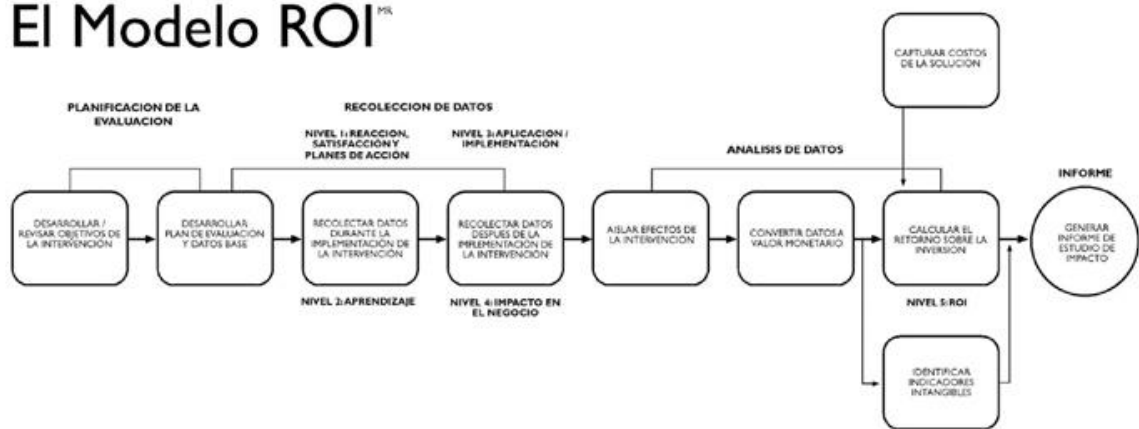


Figura 215: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999)

El modelo de evaluación de (Kirkpatrick D. , 1975) es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación. Fue elaborado en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor en la Universidad de Wisconsin. Hoy día, un buen número de administradores de recursos humanos y de profesionales de la formación usan este modelo como base para elaborar sus propias estrategias de evaluación de la formación.

Probablemente el marco de trabajo más conocido para clasificar áreas de evaluación proviene de Donald Kirkpatrick quien basado en las teorías conductistas como la de skinner y otros de esta misma línea, plantea cuatro

etapas dentro del proceso de capacitación. Kirkpatrick parte de la definición de aprendizaje siguiente: “para que aya aprendizaje debe producirse cambio de conducta”, aunque él además toma algunos conceptos de la teoría cognitiva. luego entonces podemos decir que la metodología planteada, propuesta por Kirkpatrick se basa en las teorías del aprendizaje cognitivo y teorías conductistas. En su modelo, él desarrolló un marco de trabajo para ayudar a determinar qué datos debían ser recolectados. Su esquema nomina cuatro niveles de evaluación y responde cuatro preguntas de importancia:

NIVEL PREGUNTA

1. Reacción ¿Les agradó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje (aplicación ¿Qué aprendieron los participante del programa?
3. Actitud ¿Cambiaron de conducta con el aprendizaje?
4. Resultados ¿El cambio de conducta se reflejó en la empresa?

En este modelo las evaluaciones son rigurosamente estructuradas, con miras al mejoramiento continuo de la actividad formativa en el centro de aprendizaje.

De acuerdo a cada nivel, su contenido se desarrolla de la siguiente manera:

A) Nivel 1: Reacción: “el nivel en que los participantes disfrutaron de la actividad formativa”

Este nivel incluye la primera impresión de los participantes a cerca del programa evaluando los materiales, el instructor, la metodología y el contenido desarrollado en la misma.

La reacción puede definirse como “el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación”. Por lo que se refiere a la reacción, evaluación es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes.

Debido a que en esta fase la evaluación no mide ningún aprendizaje, es más fácil (Brittel, 1974). Uno de los instrumentos más utilizados para medir este nivel es el cuestionario. Es importante tener en cuenta los siguientes puntos al entender la reacción:

- Determinar lo que se quiere investigar.
- Usar una hoja escrita referente a lo que se investiga.
- Diseñar el cuestionario para que las respuestas sea tabulables y cuantificables.
- Hacer cuestionarios anónimos.
- Permitir observaciones de los participantes (Brittel, 1974).

B) Nivel 2: Aprendizaje: Este se enfoca en la medición del aprendizaje de principios, hechos, técnicas y destrezas presentadas en el programa. Es más difícil medir que la reacción.

Las medidas deberían ser objetivas e incluir indicadores cuantificables de cómo los participantes comprendieron y absorbieron el contenido. Existen muchas mediciones distintas de aprendizaje, incluyendo pruebas de papel y lápiz, curvas de aprendizaje, práctica de destrezas y simulaciones del trabajo.

En este nivel se necesita más trabajo para planear el procedimiento de evaluación, para analizar los datos y para interpretar los resultados. Siempre que sea posible, el encargado de la evaluación debería diseñar sus propios procedimientos de acuerdo con sus propias necesidades. Es más fácil medir el aprendizaje cuando lo que se ha tratado de enseñar son técnicas. En el caso de cursos que pretenden enseñar principios, ideas o hechos, es aconsejable usar pruebas escritas.

Siempre que existan pruebas estandarizadas que llenen nuestras necesidades, será más fácil usarlas. Sin embargo, en estos programas no

siempre es posible encontrar una prueba estandarizada y el capacitador tendrá que ser muy hábil e ingenioso para crear su propio instrumento evaluativo (Brittel, 1974).

Es importante considerar los siguientes puntos al evaluar en nivel de aprendizaje:

- El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- En algunos casos, puede hacerse necesario evaluar antes y después del entrenamiento para poder saber cuál es el resultado del programa.
- Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
- Siempre que se pueda, será conveniente tener un grupo control que haya recibido la capacitación (con la metodología tradicional), para compararlo con el grupo experimental capacitado (que recibió la capacitación con metodología tecnologizada).
- Siempre que sea posible, habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar la diferencia de aprendizaje en cuanto a su correlación y niveles de confiabilidad (Caig y Bittel, 1974).

El aprendizaje se evalúa generalmente sobre la base de pruebas de conocimientos, las que deben tener una serie de preguntas que permitan captar si se lograron o no los objetivos pedagógicos de la capacitación. Se recomienda emplear preguntas cerradas de tipo elección múltiple u otras que permitan una correlación de carácter más objetivo. Cada una de estas preguntas deberá ser ponderada según la importancia que tenga dentro del contexto general.

Otros métodos sugeridos son:

- Analizar el desempeño del participante en la clase misma. Permite una medición objetiva de lo que cada trabajador ha asimilado, Es más aconsejable para medir habilidades y destrezas.
- Pruebas escritas. En el caso de los cursos de capacitación que pretenden enseñar principios, hechos o ideas más que técnicas, es más fácil evaluar el aprendizaje.

El modo más común de evaluar en este caso es la prueba escrita. Es posible adquirir pruebas estandarizadas para medir cierto tipo de aprendizaje, pero en la mayoría de los casos, el encargado de capacitación tiene que hacer sus propias pruebas. Es necesario orientar la evaluación sistemáticamente y utilizar los auxiliares de la estadística. Es muy recomendable hacer pruebas antes y después del curso de capacitación para saber, hasta cierto punto, cuáles han sido los logros de la capacitación (Brittel, 1974).



Figura 226: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999)

C) *Nivel 3: Actitud*: En esta instancia se mide si realmente ha tenido un cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad.

Esta modalidad de evaluación permite comprobar si los trabajadores capacitados han modificado actitudes anteriores después de lo aprendido.

Este nivel hace referencia a la ejecución de la conducta enseñada en el lugar de trabajo.

Las evaluaciones en este nivel incluyen:

- Observaciones de supervisores, pares y subordinados del participante.
- Comparaciones estadísticas.
- Seguimiento a corto y mediano plazo.

El procedimiento para evaluar los resultados de un curso en cuanto a los cambios de actitud es muy complicado, pero es necesario si se requiere optimizar los programas e incrementar sus beneficios, además de lograr que la alta gerencia conozca esos beneficios (Craig y Bittle, 1974).

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos, al evaluar el nivel de actitud:

1. Debería hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
2. La estimación del desempeño de trabajo debería hacerse uno o varios de los siguientes grupos:

Personas que reciben capacitación con métodos tradicionales versus personas que reciben capacitación con métodos tecnologizados.

- Su supervisor
- Sus subordinados
- Las personas que hacen el mismo trabajo

3. Debería hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajador capacitado con método tradicional versus trabajador capacitado con método tecnologizado.
4. La estimulación del desempeño del trabajo después de la capacitación debería hacerse por lo menos después de un período de tiempo adecuado de manera que los capacitados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido.
5. Se recomienda utilizar un grupo control, que reciba capacitación con método tradicional (presencial).

El propósito general al medir el nivel de actitud es determinar si los participantes han transferido sus puestos de trabajo, las habilidades y el conocimiento adquirido en una acción de capacitación.

La evaluación de este nivel tiene como beneficio lo siguiente:

Determinar si la capacitación ha producido diferencias y ver cuál de los dos tipos de capacitación (presencial/tecnologizada) es más eficiente y cual vale más la inversión.

Provee información que puede ser utilizada para:

- Modificar las acciones de capacitación
- Modificar en ambiente de trabajo para que apoye la transferencia de habilidades.
- Cambiar definitivamente la metodología de la capacitación
- Dejar de hacer las acciones de capacitación porque no se está obteniendo retorno.

Como limitantes de la evaluación de este nivel se puede mencionar:

- Es más demorosa que las anteriores.

- Se requiere mayor habilidad para diseñar un instrumento de evaluación, administrarlo e interpretar sus resultados.

D) Nivel Resultados: A este nivel las evaluaciones relacionan los resultados del programa a los mejoramientos de la empresa.

Los resultados de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas de los clientes, aumento de calidad y cantidad de producción, o mejoramiento de la motivación, que se espera provocará los anteriores resultados.

La evaluación de programas en cuanto a los resultados progresa muy lentamente. En los casos en que los objetivos de los cursos son tan específicos como la reducción de costos, de accidentes y quejas, los resultados son más obvios. La diferencia entre el estado de cosas antes y después del programa se atribuyen generalmente al programa, aunque haya influencia de otros factores (Brittel, 1974).

Sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que hacen esto muy difícil, sino imposible, en muchos tipos de programa de capacitación. Por ello se recomienda a los encargados de capacitación evaluar primero en cuanto a la reacción, aprendizaje, y el cambio de actitud.

El propósito de la evaluación del nivel de resultado, es determinante en el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación. Si el impacto puede expresarse en dinero, se puede identificar el retorno sobre la inversión (Tyler, 2000).

El proceso típico usado para administrarlo debe ser realizado en conjunto con una del nivel 3. Esta determina el cambio en el desempeño; una revisión

de las cifras operacionales identifica cómo ha impactado este cambio en el desempeño y en los indicadores operacionales.



Figura 237: Fuente: (Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles., 1999)

Al evaluar el nivel de resultados se prueba claramente si una acción de capacitación ha sido una inversión o un gasto. Los datos de este nivel, a su vez, entregan a la gerencia información de capacitación en términos de negocios, que son términos que los encargados de administrar los recursos financieros entienden y respetan.

CAPÍTULO III

VALORACION EN LAS EVALUACIONES BASADAS EN EL MODELO KIRKPATRICK.

3.1 Ejemplificación de las evaluaciones con el modelo Donald kirkpatrick en el centro de Aprendizaje ABC de la Republica Dominicana.

Las evaluaciones formativas son herramientas esenciales en el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de dichas actividades.

En los procesos formativos el aprendizaje obtenido por los participantes se valora, generalmente sobre la base de pruebas de conocimientos, las cuales poseen una cadena de interrogaciones que permites determinar si se lograron o no los objetivos de la capacitación.

Es recomendable utilizar interrogaciones cerradas, de tipo selección simpe u otras que permitan una correlación de carácter más objetivo. Cada pregunta deberá ser ponderada según la importancia que tenga dentro del contexto general.

Sugerimos como método para su correcta implementación y/o elaboración.

- Examinar el desempeño del participante durante la actividad. Esto permite una medición objetiva de lo que cada participante ha asimilado, Es más aconsejable para medir habilidades y destrezas.
- Pruebas escritas. En el caso de los cursos de capacitación que pretenden enseñar principios, hechos o ideas más que técnicas, es más fácil evaluar el aprendizaje.

- Preguntas abiertas para considerar la opinión de cada participante, así como sugerencias brindadas. Preguntas cerradas para medir y cuantificar los resultados y las mejoras de cada nivel de aprendizaje y sus niveles.

Como beneficios del modelo se pueden mencionar:

1. Mide la satisfacción del participante o “cliente”.
2. Una evaluación de buena calidad de la reacción provee información significativa que puede utilizarse para tomar decisiones respecto a:
 - El contenido del material expuesto en el curso.
 - La metodología enseñanza – aprendizaje.
 - La conducción de la acción de capacitación.
3. El volumen de evaluaciones de reacción habitualmente hechas durante el período extenso de tiempo da la oportunidad de obtener una importante cantidad de información de buena calidad acerca de la opinión que los participantes tuvieron del curso.
4. Este nivel es el nivel de evaluación que implica bajos costos.
Como limitaciones de la evaluación de este nivel, se puede mencionar:
 - Los beneficios obtenidos son reducidos cuando las evaluaciones de reacción no están hecha a la medida para cada acción de capacitación y la tabulación no incluye todos los datos.
 - No hay necesariamente una correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso de las habilidades en el trabajo: por lo tanto este nivel no puede utilizarse para medir otros resultados (Gaines, 1993).

3.2 Ventajas y desventajas de las evaluaciones de capacitación con la metodología de Donald Kirkpatrick aplicadas en los Centros de Aprendizaje

Las evaluaciones de actividades formativas, aplicadas con la metodología de (Kirkpatrick D. L., 1999) poseen las siguientes ventajas:

1. Estas evaluaciones pueden medir, tanto la satisfacción de los participantes, antes, durante y post capacitación, como también lo aprendido aplicado en el área de trabajo.
2. El resultado de la evaluación, es un factor importante para determinar los niveles de satisfacción de los participantes con respecto a la capacitación.
3. Garantizan una forma de asegurar la calidad, de la actividad formativa impartida. Los resultados de las evaluaciones del aprendizaje pueden asegurar que los objetivos de aprendizaje se logran independientemente del facilitador.
4. Los resultados son ideales en las mejoras de la eficacia, estructuración y la metodología que será utilizada antes, durante y después de la actividad formativa.
5. Las evaluaciones aplicadas con fines diagnósticos, pueden ser utilizadas para mejorar la acción de capacitación en tiempo real, es decir, al momento de ser impartida.

6. Estas evaluaciones se pueden aplicar antes de la capacitación, para identificar el perfil del participante y después para medir el cambio realizado por el mismo luego de la actividad formativa.

Este modelo pudiera presentar como desventajas:

1. La resistencia de los participantes a completar la misma.
2. La carencia de un buen diseñador de pruebas de lápiz y papel requiere un alto grado de habilidad y un conocimiento profundo del contenido.
3. La complejidad de la elaboración de la prueba, resulte agotadora o ineficiente para los participantes.
4. El diseñador de las pruebas de rendimiento requiere habilidad conocimiento profundo del contenido y observadores para evaluar la calidad del rendimiento (Gaines, 1993).

CONCLUSIÓN

El modelo de evaluación diseñado por Donald Kirkpatrick presenta en sus primeros niveles, *reacción y aprendizaje*, en una aplicación directa a la actividad formativa, haciendo su valoración más fácil, rápida y precisa. Los siguientes niveles son más complejos; *comportamiento y resultados*, porque requieren de un grado de complejidad más avanzado y profundo.

El informe realizado en el año 2002 por la American Society for Training and Development, evidencian que en las organizaciones evalúan en un 78%, sus acciones formativas considerando solo los aspectos de adecuación física del área y facilitador (nivel 1). Sin embargo, sólo evaluaban el (nivel 2) un el 32 % de las organizaciones, aprendizaje, el 9 % el (nivel 3), comportamiento y el 6 % evaluaban el (nivel 4), resultados. Los centros de aprendizaje, aun con el conocimiento de la importancia de los niveles 3 y 4, son los menos utilizados a la hora de realizar una medición.

El modelo de Kirkpatrick ha sido foco de diversas críticas, hace énfasis en la trascendencia e importancia de una evaluación más completa, porque sus resultados no solo representan un número importante en el aspecto económico, sino que aportan un significativo valor al mejoramiento continuo de las actividades realizadas en los mismos. La segunda limitación se refiere a que el posible feedback de la acción formativa no es inmediato o directo. Normalmente los contenidos, habilidades y actitudes adquiridos durante la formación no se ponen en práctica de forma inmediata, es en este periodo de tiempo transcurrido donde se puede perder gran parte de la información recibida.

Es por esto, que se debe maximizar los juicios a la hora de afirmar que el modelo de Kirkpatrick es una solución a la cuestión de la evaluación de la formación, con da una buena aproximación a lo que desea ser logrado por el centro y/o la organización.

RECOMENDACIONES

La implementación de una evaluación de actividades formativas, elaborada con los estándares y lineamientos correctos, permite a los Centros de Capacitación, la obtención de información veraz, correcta y a tiempo, para realizar las mejoras continuas en sus diferentes fases.

Una de las claves para que quienes participan de una evaluación de su opinión, ya sea realizando un examen o trabajo, informando de aspectos a mejorar, entre otros, continúen haciéndolo, es que reciban las conclusiones de la evaluación. De no ser así, dudarán de que su aportación haya servido de aporte y en una próxima ocasión o no colaborará de la manera esperada.

Esta metodología de evaluación arroja la luz de los procesos administrativos, es lo que se conoce *como definición de los resultados y permite efectuar valoraciones, relacionar datos, comparar variables y extraer por fin, conclusiones evaluativas de las actividades realizadas.*

Se sugiere considerar los siguientes cuatro pasos básicos, para analizar los datos recopilados: a) Describir que ha sucedido. *Qué pasó, quiénes participaron, cuándo sucedo y cómo se elaboró.* b) Sistematizar la información: es decir organizarla de manera clara y precisa. c) Valorar lo positivo y lo negativo (logros y dificultades) y d) Emitir conclusiones y sugerencias de mejora. La evaluación persigue emitir un juicio de valor sobre un programa formativo o el alumnado. Lo que realmente se propone no es enjuiciar a los participantes, sino *identificar y analizar las razones que hacen que ese programa se considere eficaz porque consigue los objetivos que se proponía.*

BIBLIOGRAFIA

- Bentley. (1993). *Bentley, Capacitación empresarial. Mc Graw - Hill Interamericana*. Colombia.
- Berkley, R. (1991). *La formación. Teoría y práctica*. España.
- Brittel, C. y. (1974).
- BROWN, P. (1998). “*La evaluación de los Proyectos de desarrollo comunitario*” *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 11-12, 131-140.
- Cardinet, J. P. (2002). *Negocios Sin Fronteras*. In J. P. Cardinet. Pearson College Division.
- Committee, J. (1981). *Joint Committee*.
- <http://deconceptos.com>. (n.d.).
- Kirkpatrick, D. (1959). *Four Levels of Evaluation*.
- Kirkpatrick, D. (1975). *Techniques for Evaluating Programs*. Evaluating Training Programs ASTD.
- Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE.
- Lafourcarde, P. (n.d.).
- M. Inmaculada Bordas, F. a. (2001, enero-abril). *Revista Española de Pedagogía*.
- Merril C. Anderson, P. D. (n.d.). Director, MetrixGlobal, LLC. Johnston, Iowa.
- Modelo Regional de Prototipo, 1. 2. (n.d.). MRC, 10, 2000. *MRC. Prototipe 10*.

- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de los RRHH, Novena Edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. A. (2005). V Congreso Internacional Virtual de Educación. *V Congreso Internacional Virtual de Educación*, 47.
- ROI, Instituto. (2005). Institute. *ROI*, 5.
- Rowntree, D. (1992). Conociendo la Educación Abierta a Distancia. In D. Rowntree. Centro Editorial Javieriano.
- Scriven, M. (2016). Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
- Silicio, A. (1996). Capacitación y desarrollo personal. México, p: 101-106: Editorial Limusa, S.A.
- Stufflebean, D. (1950). Congreso Iberoamericano de Ciencias, Tecnología, Innovación y Educación. Congreso Iberoamericano de Ciencias, Tecnología, Innovación y Educación, (p. 280).
- Stufflebeam, D. (1987). Educational evaluation and decision making. Illinois Citado en MRC, 10, p: 20: E.Peacock Publ. Itasca.
- Tyler, R. W. (2000). Modelo Regional de Capacitacion. Estados Unidos: Prototipo 10,2000.
- Vizcaya, E. L. (2004). Revista Mexicana de Investigación Educativa. 816.