

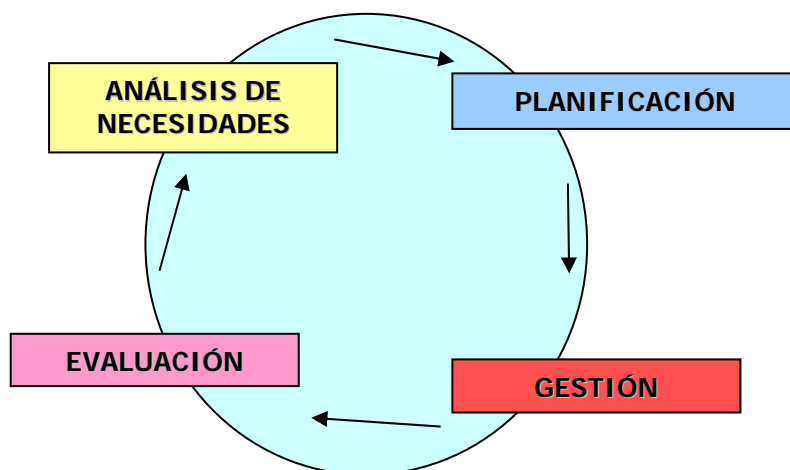
## 1. PRESENTACIÓN

El Departamento de Formación comparece de nuevo a los Premios de Calidad de la Diputación, y lo hace con un trabajo de mejora continua: "Revisión y cambios del sistema de evaluación de la formación", que creemos tremendamente importante y significativo; nos explicamos:

La Evaluación en sí -y más en los últimos tiempos- es una herramienta muy extendida. Cuando viajamos, el hotel en el que nos alojamos nos pide que lo evaluemos; al realizar nuestras compras, el comercio que elegimos tiene un buzón de sugerencias; el concesionario de nuestro coche nos remite una encuesta para que valoremos el servicio...

Sin embargo, si hablamos de evaluación del sistema de formación, tenemos que pensar en diversos aspectos e instrumentos: nos interesa saber si el alumno quedó satisfecho, pero también si aprendió. Precisamos la visión del profesor, pero queremos analizar igualmente si se aplicó lo aprendido al puesto de trabajo.

Efectivamente, en formación, evaluar constituye uno de los pasos imprescindibles del ciclo circular de la formación.



Si falta este aspecto, en realidad todo el sistema se vería afectado.

Pero además, si estamos pensando en gestionar la formación con criterios de Calidad, todavía la evaluación cobra una nueva dimensión, pues nos aporta información básica respecto al cumplimiento de objetivos, así como para conocer qué cambios están pidiendo nuestros usuarios ayudándonos, todo ello, a mejorar.



Lo que antecede nos impulsa a presentar este proceso de mejora continua frente a otros que se han llevado a cabo en el Departamento, posiblemente más vistosos, pero sin duda de mucho menor calado.

El trabajo que hemos realizado en este periodo (enero a septiembre de 2002), aunque viene detallado en las páginas que siguen, ha consistido en dar un vuelco total a los instrumentos utilizados para evaluar, en cuanto a nuestra propia concepción de la evaluación.

De la satisfacción que nos ha producido este trabajo, podemos resaltar algunos aspectos:

- Nuevos instrumentos de evaluación.

Efectivamente, hemos creado cuatro instrumentos de evaluación totalmente nuevos respecto a la fase anterior:

- Evaluación de la Satisfacción.
- Evaluación del profesor.
- Evaluación de la transferencia (alumno).
- Evaluación de la transferencia y el impacto (Responsable del alumno).

Tanto en la Memoria, como en los Anexos, se aporta información y modelos.

- Metodología participativa.

Estos productos que señalamos en el apartado anterior, han sido fruto del debate y consenso grupal del equipo del Departamento de Formación, con lo que todos los sentimos como nuestros.

Por haberlo hecho así, queremos resaltar el alto grado de aprendizaje obtenido.

Hoy sentimos que nos hemos convertido en grandes especialistas sobre evaluación.

- Una nueva concepción de la evaluación.

Decíamos hace un momento que hemos aprendido mucho acerca de este tema, y lo remarcamos porque somos capaces de ver la evaluación de otra manera:

- Concebimos la evaluación más como un medio para la toma de decisiones que como un fin en sí misma, que quizá era nuestra visión anterior.
- Hemos integrado definitivamente la evaluación en el sistema de Calidad. La obtención de determinados resultados en ítems concretos significa la puesta en marcha de acciones preventivas o correctoras, según sea el caso, además de la posibilidad que ahora se nos ofrece de responder individualmente ante las opiniones de nuestros clientes.

## 2. INTRODUCCIÓN

### *¿Qué es la evaluación?*

El proceso formativo consta de las siguientes fases: análisis de necesidades, diseño de la acción formativa, desarrollo de la misma, aplicación al puesto de trabajo (P.T., a partir de ahora) y resultados para la organización.

La evaluación es un proceso de obtención de información. Esta información nos permite formular juicios sobre la eficacia del proceso formativo, a todos los niveles (desde el análisis de necesidades, hasta la aplicación al P.T.), que serán utilizados para la toma de decisiones. Es decir, la evaluación se inicia en el punto cero y acompaña de forma transversal a todas las fases del proceso formativo.

### *¿Quién evalúa?*

Durante todo el proceso formativo hay tres figuras básicas: el formador, el mando y el formado; quienes deberán evaluar el proceso formativo en sus diferentes fases.

Por una parte, la intervención del **formador** y su implicación personal en el acto educativo favorecen el éxito de la formación.

Por otra parte, los **responsables jerárquicos** colaboran de manera muy específica en la eficacia de las acciones formativas. En la mayoría de los casos han tenido que pronunciarse sobre la oportunidad de tal o cual tipo de acción, han tomado partido en lo que se refiere a los objetivos, las modalidades de prácticas, los contenidos de la formación y, en todos los casos, incluso en la selección de los participantes.

Además, una formación bien integrada con las preocupaciones de los **formados** tiene mayores posibilidades de éxito que una formación desconectada de los deseos y anhelos de los interesados.

### *¿Qué se evalúa?*

Hay que seleccionar entre los diferentes aspectos evaluables de la acción de formación.

El modelo de **Kirkpatrick**, en el que nos basamos, distingue **4 niveles de evaluación**:

Nivel 1- Evaluación de Reacción / Satisfacción (Reacción y plan de acción)

Nivel 2- Evaluación de Conocimiento / Aprendizaje (Lo aprendido)

Nivel 3- Evaluación del Impacto (Transferencia al P.T.)

Nivel 4- Evaluación de Cambios organizativos (Resultados para la organización)

### *¿Cómo se evalúa?*

Hay diferentes instrumentos a utilizar para realizar la evaluación: cuestionarios, entrevistas, observación directa, etc.

Precisamente la actividad que presentamos desde el Departamento de Formación de la Diputación de Alicante se centra en la mejora de las herramientas de evaluación que utilizamos para los niveles 1 y 3 del Modelo de Kirkpatrick.

## **3. PROBLEMA**

El problema general detectado era la falta de información proporcionada por las herramientas de evaluación (cuestionario de Satisfacción y de Transferencia e Impacto al P.T.) para el posterior estudio y análisis de resultados que permitiera adoptar medidas de mejora en nuestro sistema de formación, respecto al diseño y desarrollo de la acción formativa.

#### **4. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN**

Queremos medir la reacción de los participantes ante la acción formativa; es decir, medir su satisfacción.

Para nosotros es importante conocer esta reacción:

- En el ámbito formativo, por la implicación que tiene en la motivación de los participantes en el proceso de aprendizaje.
- En nuestro compromiso con la calidad, para poder comparar los resultados formativos obtenidos, con nuestros objetivos de calidad.

#### **4 A.- Causas del Problema**

Del estudio y análisis de los cuestionarios de la Evaluación de Satisfacción que, al finalizar cada acción formativa, cumplimentan los asistentes a la misma, pudimos deducir las siguientes causas, que daban lugar al problema objeto de estudio:

##### a) Formato del cuestionario de Evaluación demasiado genérico.

La propia estructura del modelo del antiguo cuestionario, con ítems muy genéricos, poco específicos y concretos y con una autoevaluación mediante un sistema de puntuación demasiado academicista (1 a 10) daban lugar a irregularidades en su cumplimentación tales como:

- Escasez de comentarios, sugerencias o indicaciones. (46,78%)
- Algun ítem sin contestar. (91,88%)
- Comentarios en casillas no adecuadas. (39,59%)
- Respuestas ambiguas, indeterminadas o genéricas. (63,125%)

##### b) Diversificación de cuestionarios.

En el antiguo sistema de evaluación contábamos con dos tipos de cuestionarios, según si la acción formativa era impartida por un solo profesor



o por varios profesores. La coexistencia de ambos modelos<sup>1</sup> no permitía una tabulación de datos y tratamiento informático unificado para todos los cursos.

c) Ausencia de evaluación del profesor.

Es importante conocer la opinión de los formadores respecto a los factores del desarrollo de las acciones formativas concretas, porque son parte fundamental del proceso educativo. Ésta nos aporta datos interesantes y esclarecedores para la valoración global del curso, o aspectos concretos del mismo, desde un punto de vista profesional y también nos permite contrastar la valoración del profesor con la de los participantes.

Con todo ello, conseguimos más elementos de juicio para las posibles mejoras de nuestros procesos formativos.

d) El anonimato.

Los antiguos cuestionarios de satisfacción guardaban el anonimato de los alumnos que los contestaban; motivo por el que no contábamos con la posibilidad de acudir a la fuente para solicitar, aclarar o ampliar información que resultaba ambigua, escasa, ilegible o mal clasificada. Esta inexistencia de feed-back dificultaba:

- La comunicación entre el Departamento de Formación y los participantes en las acciones formativas,
- Potenciar una red de comunicación entre todos los implicados (gestores de la formación, alumnos, profesores, superiores jerárquicos...).

#### **4 B.- Objetivos que nos proponemos**

Tratar de adoptar medidas de mejora en cuanto al tema que nos ocupa supuso, una vez detectadas las posibles causas que provocaban el problema, un planteamiento de objetivos concretos y operativos que nos permitieran trabajar en la dirección adecuada para obtener los mejores resultados.

Los objetivos fueron los siguientes:

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1: "Modelos antiguos"



- a) Obtener más información, en mayor cantidad, más concreta, más esclarecedora y completa acerca de los aspectos más relevantes de nuestro sistema de evaluación, que gira en torno a los siguientes bloques:
- Interés del tema.
  - Formador.
  - Organización.
  - Autoevaluación. Deberá estar exento de connotaciones academicistas que puedan coartar o dificultar la expresión de la evaluación del propio aprendizaje como producto de la acción formativa recibida.
  - Comentarios y sugerencias.
- b) Unificar los cuestionarios de evaluación de satisfacción para posibilitar una tabulación de datos y tratamiento informático unificado para todos los cursos, lo que simplifica y agiliza su gestión.
- c) Crear un cuestionario de evaluación para el Formador que permita obtener, junto con la de los alumnos, una visión completa y clarificadora de la idoneidad y aprovechamiento de la acción formativa. Este nuevo instrumento de evaluación nos proporcionará información sobre diversos factores que intervienen en el proceso formativo, que pueden entorpecer o favorecer el desarrollo del mismo.
- d) Conseguir un mayor feed-back con el usuario, rápido, ágil y fidedigno, que nos permita una mayor comunicación entre el Departamento de Formación y los participantes en las acciones formativas y potenciar una red de comunicación entre todos los implicados (alumnos, profesores, responsables...). Además, gracias a vías directas de intercomunicación, podemos conocer y satisfacer sus expectativas de mejora antes de que puedan producirse quejas de más difícil resolución.

## **5. EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA Y EL IMPACTO**

Queremos medir los cambios producidos en los participantes, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, como consecuencia de las acciones formativas.

Conocer estos aspectos es fundamental para nosotros, desde el punto de vista formativo, para evaluar la efectividad de esas acciones formativas y con ello permitirnos introducir posibles mejoras en el rediseño de las mismas.

## 5 A.- Causas del Problema

El análisis del modelo de los antiguos cuestionarios de evaluación del impacto y transferencia de la formación recibida, al puesto de trabajo, nos permitió extraer las siguientes posibles causas, además de algunas ya mencionadas, que se refieren expresamente al cuestionario en concreto:

- a) Formato del cuestionario de Evaluación demasiado genérico:
  - Excesivas preguntas genéricas sobre los factores externos a la formación (por ejemplo, la organización a la que pertenece el participante).
  - Preguntas sobre aspectos demasiado genéricos de la formación (por ejemplo elementos facilitadores de la aplicación).
  - Ningún ítem nos proporcionaba datos específicos sobre qué aspectos concretos del curso se aplicaban en el puesto de trabajo y en qué grado se hacía.
- b) Formato del cuestionario de Evaluación demasiado extenso y complicado de cumplimentar.
- c) El modelo utilizado para seleccionar la muestra de cursos a evaluar era aleatorio; nos aportaba mucha información, pero irrelevante para nuestros propósitos.

## 5 B.- Objetivos que nos proponemos

Tratar de adoptar medidas de mejora en cuanto el tema que nos ocupa supuso, una vez detectadas las posibles causas que provocaban el problema, un planteamiento de objetivos concretos y operativos que nos permitieran trabajar en la dirección adecuada para obtener los mejores resultados.

Los objetivos fueron los siguientes:

- a) Conseguir datos específicos sobre el grado de aplicación de aspectos concretos aprendidos en el curso, según los objetivos del mismo.





- b) Obtener un formato del cuestionario de Evaluación de menor extensión y fácil de cumplimentar.
- c) Utilizar otro modelo para seleccionar la muestra de cursos a evaluar que nos aporte información más relevante para nuestros propósitos.

En definitiva, tratamos de conseguir un instrumento idóneo de evaluación del impacto y transferencia de la formación al puesto de trabajo que nos proporcione:

- Datos sobre aspectos importantes de la aplicación, tales como la motivación, o la mejora producida.
- Datos sobre aspectos más generales, como la valoración global del curso, o la detección de necesidades formativas.
- Información sobre aspectos concretos de la aplicabilidad de los cursos evaluados, tales como la posibilidad real de llevar a cabo lo aprendido, identificación de aplicaciones realizadas y en qué grado, identificación de aplicaciones no esperadas pero pertinentes, y el conocimiento de las causas de no-aplicación.

## 6. SOLUCIONES

Las posibles soluciones analizadas, para solventar el problema general detectado en el proceso de Evaluación (en los niveles de Satisfacción y de Transferencia e Impacto al P.T.) fueron:

- 1) Adquisición de cuestionarios estándares.
- 2) Contratar la solución del problema a una empresa externa.
- 3) Elaboración propia de la solución, mediante una metodología participativa que involucrara a todo el personal del Departamento de Formación implicado en el proceso de Evaluación.

La solución escogida finalmente fue esta última, es decir, la elaboración de nuevos modelos de cuestionarios para los distintos niveles por el propio Departamento, entendiendo que combinaba tres variables importantes:

- Una solución "a medida" de nuestras necesidades.
- Potenciar la cohesión y sistema participativo del Departamento.

- Posibilidad de aprender, y especializarnos más, mientras hacíamos el trabajo

## 7. ACTUACIONES Y RECURSOS

Para poder hacer posible la solución escogida a través de una metodología participativa, se formó un equipo de trabajo con los miembros del Departamento.

Este grupo de trabajo, dinamizado temporalmente por un experto externo, llevó a cabo las siguientes actuaciones:

- 1) Estudio y análisis del sistema de Evaluación del Departamento, que permitió determinar las causas, objetivos y soluciones anteriormente descritas.
- 2) Elaboración de herramientas.

Se confeccionaron diversas propuestas de borrador para cada modelo de cuestionario (cuestionario de Evaluación de Satisfacción, cuestionario de Evaluación del profesor, cuestionario de Transferencia e Impacto), que se fueron probando y consensuando hasta conseguir borradores definitivos.

- 3) Prueba piloto de las Herramientas y Resultados.

La puesta en marcha de los borradores en período de prueba, para estudiar su funcionamiento, nos permitió introducir las mejoras necesarias progresivamente hasta llegar a la versión definitiva de los diferentes modelos.<sup>2</sup>

En el caso del cuestionario de Transferencia e Impacto, la prueba piloto se aplicó internamente en el propio Departamento de Formación.

Para los cuestionarios de Evaluación de Satisfacción y de Evaluación del profesor, el periodo de prueba tuvo una duración de cinco meses (de enero a mayo), aplicándose, junto con el modelo antiguo, sobre todas las ediciones celebradas en dicho período. Durante esta fase de prueba, en función de las deficiencias detectadas, el modelo de cuestionario sufrió las siguientes modificaciones:

- a) A través de los comentarios abiertos de los participantes en los cursos, y un 19% de cuestionarios anónimos, se detectó cierto rechazo a poner

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 2: "Borradores"



el nombre en los cuestionarios. Se decidió adoptar las siguientes medidas:

- Llevar a cabo una campaña informativa recalcando los aspectos positivos que nos habían llevado a adoptar esta medida de identificación de los cuestionarios. Dicha campaña se llevó a cabo a través del profesorado, y mediante cartas explicativas a los participantes en los cursos.
  
- Facilitar la confidencialidad de los datos facilitados por los participantes, proporcionando un sobre, sin identificación, para la entrega de los cuestionarios.

Con ello conseguimos:

- La ausencia de comentarios negativos, por parte de los participantes, en torno a la identificación de los cuestionarios.
  
  - Reducir a un 12% los cuestionarios anónimos.
- b) Ante la poca información que observamos en las preguntas abiertas por parte de los participantes, se decidió:
- Rediseñar el formato del cuestionario, haciéndolo vertical y todo en una cara.
- c) Debido a la poca información cualitativa recabada en las casillas destinadas a comentarios abiertos, que acompañaban a cada ítem, se decidió:
- Llevar a cabo una campaña informativa, a través del profesorado, recalcando la importancia de rellenar dichos apartados cualitativos.

#### 4) Implantación final.

Una vez finalizadas las fases de prueba, se establecieron los modelos definitivos<sup>3</sup>, y se integraron completamente en el funcionamiento del Departamento de Formación a partir del 5 de Julio de 2002. Para ello:

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 3: "Nuevos cuestionarios"



- Se introdujeron los modelos de cuestionarios de evaluación en el aplicativo informático.

## 8. RESULTADOS

### 8 A.- Evaluación de la Satisfacción

La comparación de los modelos de cuestionarios de Satisfacción, mediante los datos obtenidos en la fase de prueba, anteriormente descrita, en la que se aplicaban los dos modelos simultáneamente, nos indicaron que el nuevo cuestionario para la Evaluación de la Satisfacción es más sensible a la hora de detectar, en las puntuaciones, elementos de insatisfacción en los distintos aspectos evaluados. Este hecho, unido al aumento de información relevante proporcionado por los nuevos cuestionarios de la Satisfacción, nos ha facilitado un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes para orientar nuestras decisiones en las medidas de mejora a adoptar, **repercutiendo internamente** en:

- Detectar posibles causas de insatisfacción y la adopción de medidas preventivas ante ellas respecto a cuatro cursos.
- Detectar insatisfacciones individuales y ponernos en contacto con nuestros clientes para averiguar las causas.

La mejora realizada en el sistema de evaluación de la formación ha tenido como **repercusión externa** un mayor feed-back con nuestros clientes, mediante el establecimiento de una red permanente de comunicación con los implicados en la formación, a través de las siguientes acciones:

- Informar a los profesores, al finalizar la acción formativa, del resultado de las evaluaciones de los participantes mediante el envío del resumen de las evaluaciones de Satisfacción.
- Informar a los responsables jerárquicos, Alcaldes y prescriptores de la formación del resultado de las evaluaciones de los participantes, cuando los participantes en las ediciones son de un mismo Departamento o Ayuntamiento.

Una de las mejoras introducidas en nuestro sistema de evaluación, como ha sido la identificación de los participantes en los cuestionarios de Satisfacción, nos ha permitido determinar **nuevos puntos de mejora** en nuestra red de comunicación



con los clientes; permitiéndonos ampliar nuestra comunicación personalizada con los participantes en los cursos.

Nuestras actuaciones irán encaminadas a llevar a cabo esta mejora, concretándose en:

- Informar, individualmente a los participantes, de las medidas adoptadas por el Departamento de Formación sobre aquellos cursos que no han conseguido el nivel de satisfacción con el que estamos comprometidos en la prestación de la calidad en nuestros servicios.

## 8 B.- Evaluación del Profesor

La información proporcionada por el cuestionario de evaluación del Profesor ha repercutido **internamente** en la detección de posibles causas de insatisfacción y la adopción de medidas preventivas ante ellas respecto a cuatro cursos.

## 8 C.- Evaluación de la Transferencia y del Impacto

Aunque el estudio y análisis de los datos de las encuestas de la transferencia e impacto no está concluido, lo que nos dificulta una valoración más profunda de los resultados de mejora conseguidos, una primera aproximación a ellos si que nos permite considerar la repercusión interna y externa de la mejora producida.

- a) **Internamente** hemos conseguido un cuestionario de evaluación de la transferencia y del impacto estable, al mismo tiempo que nos permite evaluar la aplicabilidad de cualquiera de nuestros cursos.
- b) El cambio de modelo de selección de muestra nos ha permitido trabajar con muestras bastante amplias, abarcando:
  - Entidades: 34 Ayuntamientos de la provincia y un 84,6% de las Áreas de la Diputación.
  - Áreas formativas de nuestro Plan de Formación: 30,7%.
  - Categorías profesionales: personal administrativo, técnicos, y colectivos específicos (policías locales).



- c) Obtención de un mayor grado de respuesta debido, principalmente, a la sencillez del nuevo modelo.
  
- d) Adquisición de información más relevante para orientarnos en la toma de medidas de mejora del proceso formativo. Un ejemplo de información relevante proporcionada es saber quién toma la iniciativa de que los participantes asistan a los cursos. En un primer sondeo en los datos observamos que esta iniciativa recae principalmente en los participantes, según afirma el 76,3% de los responsables encuestados.

Esta información nos permite identificar futuros puntos de mejora en cuanto a desarrollar un trabajo de implicación de los responsables en las distintas fases del proceso formativo.

**Otros futuros puntos de mejora** que nos ha permitido detectar nuestro nuevo sistema de Evaluación de la Transferencia y el Impacto son:

- Agilizar el tratamiento de los datos de las encuestas, mediante aplicaciones informáticas.
  
- Ampliar las herramientas del sistema de Evaluación de la Transferencia y el Impacto, mediante la creación y estudio de grupos de control para los cursos evaluados.

Alicante, octubre de 2002.

NOTA: Adjuntó en anexos modelos y resultados.