institución o estamos iniciando un ciclo o hemos modificado el anterior) hasta la elaboración de convocatorias, circulares y/o invitación, pasando obviamente, si tenemos presupuesto con la emisión de carteles trípticos, etc., que contengan la información clara y suficiente de las bondades y beneficios de la capacitación, además de la programación de los cursos, sea ésta mensual, trimestral, semestral, etc.

Una vez que se ha logrado todo lo anterior, bien podemos estar seguros que nuestra área de capacitación y desarrollo de personal administrativo, está lista para impartir cualquier programa de capacitación.

ETAPA DE EVALUACION DE PROGRAMAS.

PROPOSITOS:

La evaluación es un instrumento esencial para la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo objetivo fundamental es corroborar si los participantes, los instructores o el programa en sí han alcanzado los objetivos propuestos, y asimismo ejecutar las correcciones pertinentes del proceso, con base en los resultados obtenidos.

LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Se le puede pedir a la evaluación que investigue el grado de éxito del programa para que pudieran tomarse decisiones como las siguientes:

- Continuar o descontinuar el programa
- Mejorar sus prácticas y procedimientos
- Añadir o desechar estrategias y técnicas específicas del programa
- Establecer programas semejantes en otras partes
- Asegurar recursos entre programas que compitan entre sí
- Aceptar o rechazar un enfoque o teoría para el programa

TIPOS DE EVALUACION.

Evaluación mediata y de seguimiento.

El primer tipo de evaluación se efectúa en fecha posterior al término del curso y su propósito es obtener elementos de retroinformación que permita medir el grado en que se cumplen los objetivos y se alcancen los logros.

La segunda, es decir, el seguimiento del programa permite saber a través del desempeño del personal que tomó el curso, los beneficios que se obtuvieron tanto individual como institucionalmente en el sentido de detectar en qué medida se incrementaron las habilidades y destrezas de los trabajadores, si se mejoraron las actitudes de los trabajadores, si existe una mejora en la calidad de servicio.

Esta forma de evaluación es un método concreto, el cual pone en servicio las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar. En su forma de investigación, la evaluación deberá establecer criterios claros y específicos. Reunirá sistemáticamente pruebas y testimonios de una muestra representativa de las unidades de las que se trate; comúnmente traduce estas pruebas y testimonios a expresiones cuantitativas y las compara con los criterios que se habían establecido, luego saca conclusiones acerca de la eficacia, el valor y el éxito del fenómeno estudiado. En opinión de quienes la practican, es una manera de aumentar la racionalidad de las decisiones. Al contar con información objetiva acerca de los resultados de los programas, es posible tomar decisiones atinadas en materia de asignación de partidas presupuestales y de planeación de los programas.

En suma, este tipo de evaluación tiene por objeto medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura.

En esta tesitura existen cuatro rasgos primordiales: la expresión "medir los efectos" hace referencia a la *metodología de la investigación* que eplea. La expresión "los efectos" hace hincapié en los *resultados* del programa y no en otra cosa que no haya sido establecida por y para el programa.

La comparación de los efectos con las metas subraya el uso de *criterios* explícitos para juzgar hasta qué punto el programa va marchando bien. La contribución a la toma de decisiones subsiguientes y el mejoramiento de la programación futura denota la *finalidad social* de la evaluación.

Evaluación Formativa y Sumativa.

Evaluación Formativa

Es la que se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidades de corregirlas.

La evaluación formativa no pretende "calificar" al capacitando sino poner de manifiesto sus puntos débiles, errores y deficiencias para que las corrija y mostrar al instructor cuál es la situación del grupo y de cada capacitando para que pueda decidir sobre la necesidad de dar un repaso, volver sobre una enseñanza anterior o seguir adelante.

Sus funciones son:

- Retroalimentación al capacitando y al instructor acerca del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo de manifiesto lo que cada uno debe hacer para mejorarlo.
- Mostrar al instructor cuál es la situación del grupo en general o de cada participante en particular para que pueda decidir si es necesario un refuerzo o es conveniente seguir adelante.
- Distinguir lo que el participante o el grupo ha dominado de los puntos en que el aprendizaje contiene confusiones, errores o lagunas.
- Detectar el grado de avance hacia el logro de los objetivos de un curso.

Para realizar las mediciones necesarias de evaluación formativa puede utilizar los diversos instrumentos al alcance de los educadores como por ejemplo: exámenes objetivos o por temas, escalas estimativas, anecdotarios, etc., siempre y cuando sean apropiados para la conducta, para el contenido que se pretende evaluar y para las características concretas del grupo y permitan extraer de sus resultados información para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En todo caso, los instrumentos y la programación de las actividades de evaluación formativa deben cumplir los requisitos siguientes:

- Abarcar un período breve y un contenido específico igualmente breve, que puede estar constituido por una unidad de aprendizaje, un capítulo del programa o por una habilidad específica.
- Incluir todos los aspectos nuevos o relevantes de la etapa de aprendizaje, es decir, cada uno de los conceptos o datos que por primera vez se presentan al capacitando, cada uno de los elementos o pasos de un proceso o método que se está aprendiendo a utilizar.
- Señalar al capacitando la forma de corregir los errores, y si es preciso, proporcionarle los medios de hacerlo.

El uso de instrumentos de auto-evaluación es especialmente recomendable para actividades de evaluación formativa debido a que, por un lado, no requiere del contacto personal instructor-capacitando, ni del tiempo del instructor para corregirlos; ambas cosas muy difíciles de lograr en grupos numerosos. Por otro lado, aumenta la responsabilidad del capacitando en su propio aprendizaje que quitan a la evaluación el carácter de amenazante y represiva.

Los instrumentos de auto-evaluación deben incluir, además del instrumento propiamente dicho (cuestionario, guía de observación, etc.), la clave de respuestas correctas o mejores y un instructivo que permita al capacitando comprender exactamente qué deficiencias tiene y qué debe hacer para corregirlas.

Evaluación Sumativa.

La evaluación sumativa es la que se realiza al término de una etapa del proceso de enseñanza-aprendizaje, sirve para verificar sus resultados, es decir, para determinar si se lograron los objetivos educacionales establecidos para un curso y en qué medida fueron logrados por cada capacitando.

Sus funciones son:

- Realizar un juicio de valor sobre los resultados de un curso, un programa, etc.
- Verificar si un capacitando domina una habilidad o conocimiento, si es capaz de realizar una función o actividad, si está capacitado para seguir con su programa o enfrentarse a determinada responsabilidad o empleo, etc., esto es, la evaluación sumativa se utiliza para constatar en qué medida el capacitando ha logrado los objetivos que se le presentaron como necesarios.
- Proporcionar bases objetivas para asignar una calificación o nota.
- Señalar pautas para investigar acerca de la eficiencia de una metodología o de un auxiliar didáctico, de las posibles causas o deficiencias de un programa, etc.
- Informar a instructores del nivel real en que se encuentran los participantes que recibirán.

La evaluación sumativa, para cumplir sus funciones deberá considerar los requisitos siguientes:

- Abarcar un curso, tema o habilidad completos, esto es, el aprendizaje de un cuerpo de conocimientos, una destreza, un hábito, que tenga sentido en sí mismo que posea cierta autonomía dentro del campo de una disciplina. Generalmente implicarán no sólo el dominio de varias partes, sino su integración en un todo significativo.
- Enfocarse a aquellos objetivos que tienen características de síntesis o de integración y que por lo tanto implica el dominio de otros objetivos parciales o más concretos.
- En algunos casos, la evaluación sumativa muestra los objetivos o destrezas o contenidos que implica, de manera que se evalúe un porción representativa de los mismos.
- Debe ser individual, porque el aprendizaje es necesariamente personal.

PREJUICIOS SOBRE LA EVALUACION

Aún cuando la evaluación es de gran utilidad para los individuos y para la institución para enterarse del grado en que el programa está realizando sus fines, en las personas existiran expectativas ampliamente diferentes de las clases de respuestas que se producirán. Para que no tomen desprevenido al evaluador, éste hará bien en enterarse, desde un principio, de cuáles son las respuestas que se esperan obtener gracias a su estudio

COMO LLEVAR A CABO LA EVALUACION.

La pregunta típica que nos formulamos cuando queremos "medir" los resultados o logros de un programa la podemos contestar tomando en cuenta los puntos siguientes:

- Establecer clara y explícitamente las metas del programa
- Traducir las metas en indicadores mesurables de la realización del objetivo.
- Reunir datos de los indicadores correspondientes de quienes participaron en el programa (y a un grupo control que no participó)
- Comparar los datos de los participantes (y de los controles) con los criterios de realización de metas

INDICADORES DE RESULTADOS

Luego que se hayan definido las metas específicas y/o generales que se vayan a evaluar, el siguiente paso del evaluador será idear *indicadores* para medir el grado en que se alcancen las metas. Estos indicadores de los resultados del programa son las variables *dependientes* del estudio.

Así también al evaluador le interesa la descripción y la medición de otros factores, existiendo dos aspectos que vienen al caso de un programa —las entradas— que son las variables *independientes* del estudio y quizá también de variables *intercurrentes*, factores que median entre las entradas y los resultados.

Esto es, como entradas o variables independientes, podremos describir los factores siguientes;

- Calidad y cantidad de personal a capacitar
- Características curriculares de los instructores
- Características curriculares del programa de capacitación
- Capacidad instalada, disponible para impartición de cursos, en términos de tiempos y condiciones.
- Calidad del material didáctico

En si todos aquellos factores considerados como insumos para instrumentar un proceso de capacitación. Como variables intercurrentes, o factores que median entre las entradas y los resultados, se podrán encontrar los siguientes:

1. Situación o momento socio-político y económico que prevalece en el país, o estado en el cual se encuentra la institución
2. Situación o momento socio-político y económico por el cual atravieza la institución.
3. Frecuencia de los cambios tecnológicos y sociales del país o de los estados
4. Frecuencia de los cambios tecnológicos y sociales de la institución.
5. Frecuencia de los cambios en cuanto a cultura regional y por ende institucional.

6. Frecuencia de los cambios en cuanto a clima organizacional

7. En suma todos aquellos factores externos que pueden influir positiva o negativamente durante la instrumentación del proceso, y que están fuera del control de las decisiones institucionales.

FORMAS DE EVALUACION

La mayoría de las evaluaciones tienden a concentrar la atención en los cambios efectuados en los participantes de los programas comúnmente utilizando medidas de actitudes, valores, variables de la personalidad, conocimientos y destrezas, conductas, asignaciones presupuestales, ya que cada una de éstas puede tener que ver directamente con las metas del programa. Las fuentes comunes de datos al respecto son los test (exámenes), los cuestionarios y las entrevistas. La mayoría de los programas se proponen cambiar también la conducta patente del personal. La información acerca de la conducta puede recobrarse mediante informes que de sí mismos ofrezcan los capacitandos o informes que rindan personas que los conozcan (instructores, sus jefes inmediatos, etc.)

Con mucha frecuencia, no se dispone directamente de mediciones del resultado conductual, por lo que en estos casos se utilizan juicios como indicadores de resultados, siendo preciso tomar varias precauciones.

En primer lugar, suele ser conveniente que las estimaciones corran a cargo del personal externo (ajeno al programa).

Otra precaución consiste en la utilización de varios jueces, cada uno de los cuales valorará los mismos casos, para descubrir cuánta consistencia (confiabilidad) existe entre los juicios. Si la confiabilidad entre estimadores es baja, todo el procedimiento se hace sospechoso y debe revisarse, siendo necesario dar orientación y, tal vez entrenamiento a los estimadores en lo tocante a los factores que deben tener en cuenta y a su importancia relativa. Sólo cuando estén utilizando el mismo patrón de medida y lo estén haciendo en términos que hayan sido definidos por el evaluador, sus estimaciones tendrán sentido.

A veces se utilizan las opiniones de los participantes acerca del programa como medida de "resultado". Se les pregunta si les gustó, si les ayudó, si lo recomendarían a otros, etc. Esto tiene algún valor al averiguar si el programa presentó atractivos para su auditorio. En el caso extremo, si resulta totalmente rechazado, nadie se presentará a los programas futuros; pero no cabe duda que les puede gustar o disgustar un programa por razones que nada tienen que ver con sus objetivos y/o metas. Por lo que habría que analizar las causas del rechazo a través de revisar tanto el diseño como el proceso de instrumentación del programa mismo.

MEDICION DE LOS EFECTOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES.

Algunos programas se proponen producir cambios más allá de las personas, es decir, en las instituciones, en tal caso, los indicadores del resultado del programa serán indicadores de las características institucionales, algunas de éstas podrán irse estableciendo a partir de los datos que se tengan acerca de los individuos de la organización (por ejemplo, porcentaje de los que mantienen contacto diario con alumnos) y algunas pueden ser medidas globales de la institución, como serían: presupuestos total, proporción del presupuesto, etc.)

Por lo que respecta a los datos que se tengan acerca de los individuos de la organización, se podrán establecer indicadores tales como:

Calidad de las relaciones

Ausentismo

Frecuencia de la solicitud de licencias, permisos, etc.
Frecuencia de los accidentes de trabajo y sus causas.
Capacidad y habilidad para trabajar en equipo, etc.

Por lo que hace a la institución, se podrán establecer indicadores tales como:

Frecuencia de la rotación de personal

Habilidad para incorporar los avances tecnológicos

Optimización de recursos financieros, humanos y materiales, etc.

RETROINFORMACION

Esta última fase, se refiere a la acción de retroinformar (volver a brindar información o información actualizada del devenir constante de los eventos y circunstancias que originaron nuestras acciones). Un ejercicio sistemático que ayuda mucho para que se dé la información estará dara por:

La confrontación del avance y logros derivados de los programas contra los objetivos institucionales: Esto es, poner frente a frente los resultados del programa y los objetivos de la institución, con objeto de ponderar el impacto político, social, laboral y económico que ha generado el programa.
La confrontación del avance y logros derivados de las acciones contra los objetivos mismos de las acciones: esto es, realizar un análisis cualitativo y cuantitativo del desarrollo de los eventos, así como su trascendencia en el comportamiento individual e institucional.

Adecuar acciones a nuevas necesidades. Tal cual se comentó anteriormente, la retroinformación es el último paso de la secuencia de acciones y/o actividades que nos llevarán a la reformulación de programas de formación y desarrollo de personal; por lo tanto de suyo propio, éste último momento se constituye automáticamente en el primero que dá entrada a un nuevo ciclo de acciones y/o actividades, si es que se considera a cualquier institución (organización), dinámica y cambiante en el sentido de que la institución de hoy, con sus quehaceres, vivencias y problemas no será la misma del mañana, luego entonces, surge la necesidad de adecuar los programas a esas nuevas circunstancias.