



Sociedad Española de evaluación de Políticas Públicas  
LOS RETOS TEÓRICOS Y  
METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN  
EN LOS SECTORES DEL EMPLEO, LA  
EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO

# HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA Y OCUPACIONAL

Salvador Chacón Moscoso  
José Miguel López García  
Juan Ramón Campos Vega  
Susana Sanduvete Chaves

La presente comunicación es parte de los resultados de los proyectos:

-[BSO2000-1462] de investigación subvencionado por el Ministerio de Educación y Cultura.

-[Contrato 68-83 LOU con la Universidad de Sevilla] Sistemas de evaluación de los programas de formación de la Universidad de Sevilla.

# Objetivo

Mostrar procedimientos metodológicos idóneos para el diseño, medida y análisis en evaluación de la formación continua y ocupacional:

- a nivel teórico: revisión bibliográfica.
- a nivel práctico:
  - Formación del PAS de la Universidad de Sevilla
  - Formación continua en Diputación de Sevilla.

# INDICE

1. Introducción.
2. Nivel teórico.
  - 2.1. Definición de evaluación y elementos.
  - 2.2. Fases.
  - 2.3. Herramientas:
    - Puntos fuertes.
    - Puntos débiles.
    - Propuestas de mejora.
3. Nivel práctico.
4. Referencias bibliográficas.

# 1. INTRODUCCIÓN

- Sociedad del conocimiento.
- Cultura de mejora continua.
- Aumento de inversión económica en formación continua ha de justificarse con evaluaciones de calidad.

# 2. NIVEL TEÓRICO

## 2.1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN Y ELEMENTOS.

**¿Qué es evaluación de programas de formación?**

**Investigación sistemática mediante métodos científicos de distintos elementos del programa de formación para tomar decisiones sobre él.**

**Toda evaluación implica emisión de juicios de valor**

**•Toda evaluación tiene como referente a un programa:**

- **planificado**
- **sistemático**
- **con recursos humanos y materiales delimitados**
- **temporalizado**

**•Complejidad de elementos constituyentes de los programas**

**Delimitación interna y de funcionamiento de los programas condicionada por prioridades políticas, que amortiguan las variaciones provocadas por la formación y condicionan el uso posterior de los resultados.**

**Dispersión y heterogeneidad en la implementación de las acciones formativas (tanto a nivel profesional como de los destinatarios del programa).**

**Tanto los cambios que se dan en los programas de formación como los efectos que intentan provocar los programas de formación se deben a la incidencia de una gran diversidad de elementos en interacción continua.**

**Evaluación de un PROGRAMA en su CONTEXTO.**

## Implicados en el proceso evaluativo. Importancia en el marco de la validez evaluativa

Posibles demandas de algunos implicados:

- Políticos: ¿Es necesario modificar la financiación?
- Directivos: ¿El programa ha conseguido sus metas?, ¿Cómo puedo mejorarlo?
- Profesionales implicados en la formación directa: ¿Es efectivo mi trabajo?, ¿Cómo puedo mejorarlo?
- Representantes Sindicales: ¿Ha habido una participación activa de los trabajadores? ¿Qué beneficios o problemas pueden haber encontrado los trabajadores que han participado en la acción formativa?
- Usuarios de la acción formativa: ¿Me ayuda el programa a cumplir mis expectativas?
- Potenciales usuarios: ¿Me servirá el programa de formación?



Consulta de grupo de implicados conlleva:

Proporcionar información útil para los grupos de implicados



Aumenta la probabilidad de utilizar los resultados de la evaluación



Facilita la implementación de lo diseñado



Potencia la validez del proceso evaluativo

## 2.2. FASES.

2.2.1. Evaluación de necesidades.

2.2.2. Evaluación del diseño.

2.2.3. Evaluación de la implementación

2.2.4. Evaluación de resultados.

- Satisfacción.
- Aprendizaje.
- Transferencia.
- Impacto.
- Rentabilidad.

Fases generales en programación de la formación

Tipos de evaluación

Necesidades formativas



Evaluación de necesidades



Diseño del programa



Evaluación del diseño



Implementación



Evaluación de la implementación /  
proceso formativo



Resultados



Evaluación de resultados

## Fases generales de todo programa de evaluación

1. Delimitación de Objetivos /Referentes evaluativos
2. Metodología / diseño del programa de evaluación
3. Valoración; Toma de decisiones;  
Utilidad de los resultados de la evaluación

## 2.2.1. Evaluación de necesidades.

- Procedimiento sistemático de identificación de necesidades, priorización y toma de decisiones de cara a la planificación de un programa para la superación de las mismas (Witkin & Altschuld, 2000).

# Evaluación de necesidades

## 1. Delimitación de Objetivos /Referentes evaluativos

- Análisis del volumen y características esenciales del problema a solucionar por la formación.
- Definición del tipo de necesidad (normativa, percibida, expresada,...)

## 2. Metodología / diseño del programa de evaluación

- Datos secundarios: Análisis de documentos
- Encuesta a los potenciales usuarios
- Entrevista en profundidad a implicados y expertos
- Técnicas de grupo

## 3. Valoración

- Valoración de necesidades registradas en función de definición previa (pertinencia del programa formativo)

## 2.2.2. Evaluación del diseño.

Análisis de la propuesta del programa (Unidad de Evaluación, Centro de Formación del PAS, 2002):

- Calidad técnica.
- Adecuación de las metas y objetivos a los destinatarios.
- Idoneidad de los medios e instrumentos a utilizar.

# Evaluación del diseño

## 1. Delimitación de Objetivos /Referentes evaluativos

- Análisis de la formulación del programa;
- Estudio de su coherencia interna

## 2. Metodología / diseño del programa de evaluación

- Análisis documental de la bibliografía existente.
- Entrevistas y cuestionarios a implicados.

## 3. Valoración

- Valoración de la coherencia interna del programa:
- Medios humanos y materiales necesarios
- Acciones a desempeñar
- Usuarios del programa
- Tiempo / Calendarización
- Momentos de registro
- Particularidades de la acción formativa



### 2.2.3. Evaluación de la implementación.

Determinar si el programa se llevó a cabo tal  
y como se diseñó

# Evaluación de la implementación

## 1. Delimitación de Objetivos /Referentes evaluativos

- Análisis de si la aplicación del programa se ajusta a lo diseñado.

## 2. Metodología / diseño del programa de evaluación

- Sistemas de registro de datos estandarizados: fichas, autoinformes, historiales, etc.
- Entrevistas y cuestionarios a implicados.
- Registros observacionales
- grupos de discusión.

## 3. Valoración

- Valoración del grado de implementación del programa de formación diseñado.
- Valoración de posible discrepancia entre lo diseñado y ejecutado respecto a:
  - Medios humanos y materiales
  - Acciones formativas desempeñadas.
  - Usuarios del programa formativo
  - Tiempo / Calendarización de las acciones formativas
  - Momentos de registro

## 2.2.4. Evaluación de resultados.

### Valoración de (Pineda, 1995):

- Consecución de objetivos.
- Relación coste-beneficio.

#### 2.4.1. Satisfacción.

Conjunto de respuestas emocionales y/ o cognitivas de los usuarios (Kirkpatrick, 2000).

#### 2.4.2. Aprendizaje.

Medición del grado de retención en conocimientos, habilidades y actitudes (Ramírez del Río, 1997).

#### 2.4.3. Transferencia.

Relación entre formación y desempeño de las tareas del puesto de trabajo para averiguar hasta qué punto es adecuada la formación impartida y su repercusión en el rendimiento profesional (Delgado, 1994).

#### 2.4.4. Impacto.

Contribución de la formación al logro de los objetivos empresariales (Ferrer, 1999).

#### 2.4.5. Rentabilidad.

Relación coste-beneficio.

# Evaluación de resultados

## 1. Delimitación de Objetivos /Referentes evaluativos

- Análisis de los efectos del programa en la población destinataria.

## 2. Metodología / diseño del programa de evaluación

- El estudio de efecto implica usualmente comparaciones entre grupo de control y experimental (uso de técnicas que controlen variables extrañas)
- Uso de diseños cuasi-experimentales

## 3. Valoración

- Valoración de resultados en función del grado de cumplimiento de objetivos.

Por ejemplo:

- Eficacia, eficiencia y efectividad

## 2.3. HERRAMIENTAS.

<u>HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS</u>	<u>FASES INTERRELACION PROGRAMACION-EVALUACION</u>								<u>IMPLICADOS</u>			
	NECESIDADES FORMATIVAS	DISEÑO	IMPLEMENTACION	SATISFACCION	APRENDIZAJE	TRANSFER	IMPACTO	RENTABILIDAD	A	B	C	D
CUESTIONARIOS (respuesta cerrada)												
OBSERVACIÓN												
ENTREVISTAS												
GRUPOS DE DISCUSIÓN												
LISTADOS DE VERIFICACIÓN												
PRUEBAS SITUACIONALES												
INDICADORES DE RENDIMIENTO												
PARÁMETROS FÍSICOS DE EXPLOTACIÓN												
ANÁLISIS COSTE- BENEFICIO												
PLATAFORMA TELEMÁTICA												

### IMPLICADOS

A. DESTINATARIOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA  
B. RESPONSABLES DE ÁREAS DE TRABAJO

C. TÉCNICOS DE EVALUACIÓN  
D. FORMADORES Y COORDINADORES

## 2.3.1. Cuestionarios.

- **Puntos fuertes:**
  - Información homogénea:
    - Simplicidad en la recogida e interpretación de datos.
    - Bajos costes.
- **Puntos débiles:**
  - Impiden profundizar en respuestas obtenidas.
  - Difícil elaboración.
  - Posible baja tasa de respuesta.
- **Propuestas de mejora:**
  - Añadir preguntas con formato de respuesta abierta.
  - Contrastar los datos con los obtenidos con otros instrumentos como la entrevista.

## 2.3.2. Observación.

- **Puntos fuertes:**
  - Obtención de información muy detallada.
  - Facilita información adicional y verifica los datos recogidos en cuestionarios y entrevistas.
  - Minimiza interrupción en el trabajo de los empleados.
- **Puntos débiles:**
  - Requiere tiempo y entrenamiento del observador.
  - Necesidad de varios observadores.
  - Subjetividad del observador.
  - Condicionamiento de la conducta del empleado.
- **Propuestas de mejora:**
  - Contar con un grupo de técnicos entrenados.
  - Utilización de grabaciones de imágenes digitalizadas.
  - Participación de responsables de áreas de trabajo como observadores.



### 2.3.3. Entrevista.

- **Puntos fuertes:**
  - Implica a los empleados en los resultados.
  - Obtención de información adicional.
  - Preguntas confusas pueden ser aclaradas.
- **Puntos débiles:**
  - Se requiere experiencia por parte del entrevistador.
  - Empleo de una gran cantidad de tiempo.
  - Dificultad para analizar y cuantificar los datos.
- **Propuestas de mejora:**
  - Contar con un grupo de técnicos entrenados.
  - Selección de una muestra representativa de participantes.
  - Combinar entrevistas de estructura cerrada o directiva.

## 2.3.4. Grupos de discusión.

- **Puntos fuertes:**
  - Permite contrastar opiniones.
  - Promueve la actitud favorable entre empleados.
  - Participación de distintas audiencias.
- **Puntos débiles:**
  - Requiere personal entrenado para dirigir la discusión.
  - Posible dificultad para llegar a acuerdos.
  - Posible desajuste con la realidad.
- **Propuestas de mejora:**
  - Contar con un grupo de técnicos entrenados.
  - Recoger información de puestos claves dentro de la organización y conocimiento de la misma.

### 2.3.5. Listados de verificación

- **Puntos fuertes:**
  - Permite obtener gran cantidad de información.
  - Complimentación individual o grupal.
  - Favorece implicación de formadores y coordinadores.
- **Puntos débiles:**
  - Análisis de datos bastante costosa.
    - Su aplicación consume bastante tiempo.
- **Propuestas de mejora:**
  - Promover por parte de técnicos de evaluación su utilización.
  - Utilizar listado de desviaciones, aportando mayor claridad.

## 2.3.6. Pruebas situacionales.

- **Puntos fuertes:**
  - Validez aparente.
  - Estimaciones sobre transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo.
  - Favorece la implicación de los participantes.
- **Puntos débiles:**
  - Alto coste de diseño y aplicación:
    - Requiere la presencia de observadores auxiliares expertos en la materia.
- **Propuestas de mejora:**
  - Diseñar y aplicar pruebas cercanas a la realidad de los puestos de trabajo.
  - Participación de responsables de áreas de trabajo en el diseño y evaluación de las pruebas.

## 2.3.7. Indicadores de rendimiento.

- Puntos fuertes:
  - Puede adoptar el formato de escalas.
  - Rapidez en su aplicación y corrección.
- Puntos débiles:
  - Costosos en tiempo de elaboración.
  - Información limitada.
- Propuestas de mejora:
  - Participación de responsables y trabajadores con experiencia en los puestos.

## 2.3.8. Parámetros físicos de explotación.

- **Puntos fuertes:**
  - Permite establecer una medida previa y posterior de los parámetros seleccionados.
  - Permite la cuantificación de las variables de la organización seleccionadas.
- **Puntos débiles:**
  - Dificultad en la selección de parámetros válidos y fiables cuyos cambios no sean debidos a otros factores ajenos a la acción formativa.
- **Propuestas de mejora:**
  - Contrastarlo con resultados obtenidos en cuestionarios, entrevistas y observación.
  - Relacionar los parámetros con los objetivos del curso.

### 2.3.9. Análisis coste-beneficio.

- **Puntos fuertes:**
  - Utilización de datos de fácil acceso en la organización.
  - Demostración en términos monetarios de la eficacia de la acción formativa.
- **Puntos débiles:**
  - Imposibilidad de calcular en términos monetarios todos los beneficios obtenidos en la acción formativa.
  - Proceso complejo.
- **Propuestas de mejora:**
  - Contar con el apoyo de departamento financiero de la entidad.
  - Utilizar parámetros de medida fácilmente cuantificables y directamente relacionados con las necesidades formativas.

## 2.3.10. Plataforma telemática.

- **Puntos fuertes:**
  - Simplificación del trabajo de campo.
  - Codificación de la información en tiempo real.
  - Información continua.
- **Puntos débiles:**
  - Coste inicial elevado.
  - Dificultad para llegar a todos los usuarios.
- **Propuestas de mejora:**
  - Promover uso desde los responsables en puesto trabajo.
  - Vincular toma de decisiones a uso de plataforma.



# 3. Nivel práctico.

## **Detección de necesidades PAS: mandos intermedios**

***DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES (MANDOS INTERMEDIOS) DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS.***

### **CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO:**

1. Existe necesidad de un conocimiento adicional sobre los principios de actuación en los puestos de trabajo de los que soy responsable.

(ninguna necesidad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (muchísima necesidad)

2. Son necesarios conocimientos adicionales para introducir mejoras en los puestos de trabajo.

(ninguna necesidad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (muchísima necesidad)

### **CAPACITACIÓN EN INNOVACIONES**

6. Son necesarios conocimientos y habilidades adicionales para afrontar la implantación de los nuevos planes de estudio en los puestos de trabajo.

(ninguna necesidad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (muchísima necesidad)                      ( ) no tengo información suficiente para responder.

7. Se necesitan conocimientos adicionales sobre la legislación que afecta a los puestos de trabajo.

(ninguna necesidad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (muchísima necesidad)

### **FORMACIÓN GENERAL**

9. Se necesitan realizar cursos sobre diversas herramientas ofimáticas.

(ninguna necesidad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (muchísima necesidad)

En caso de que exista esta necesidad indique qué curso demandaría y de qué nivel (básico, o, avanzado):

---

## **Detección de necesidades PAS: todo el personal**

*TODO EL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.*

### **CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO:**

1. Tengo necesidad de un conocimiento adicional sobre los principios de actuación en mi puesto de trabajo.  
(ninguna necesidad)1 - 2 - 3 - 4 - 5(mucha necesidad)

2. Necesito conocimientos adicionales para introducir mejoras en mi puesto de trabajo.  
(ninguna necesidad)1 - 2 - 3 - 4 - 5(mucha necesidad)

### **CAPACITACIÓN EN INNOVACIONES**

6. Necesitaría conocimientos y habilidades adicionales para afrontar la implantación de los nuevos planes de estudio en mi puesto de trabajo.  
(ninguna necesidad)1 - 2 - 3 - 4 - 5(mucha necesidad). ( ) no tengo información suficiente para responder.

7. Necesito conocimientos adicionales sobre la legislación que afecta a mi puesto de trabajo.  
(ninguna necesidad)1 - 2 - 3 - 4 - 5(mucha necesidad).

### **FORMACIÓN GENERAL**

9. Necesito realizar cursos sobre diversas herramientas ofimáticas para mi puesto de trabajo.  
(ninguna necesidad)1 - 2 - 3 - 4 - 5(mucha necesidad).

En caso de que exista esta necesidad, explicita qué cursos demandaría y de qué nivel (básico, o, avanzado)

---

## DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS 2004

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ ÁREA DE DIPUTACIÓN: \_\_\_\_\_

### A. Área de Conocimiento: “Dirección y Gerencia Pública”

<u>Propuesta de A.F.</u>	<b>PRIORIDAD</b> (A/M/B) (1)	<b>NIVEL</b> (B/M/A) (2)	<b>MODALIDAD</b> <b>D</b> (P/SP/D/DT) (3)
Destinatarios:			
Contenidos:			
Utilidad/Mejora en tu Puesto de Trabajo:			

**1.- Prioridad:** (A) Alta, (M) Media, (B) Baja.

**2.- Nivel:** Básico (B), Medio (M) o Avanzado (A).

**3.- Modalidad:** Presencial (P), Semipresencial (SP), A Distancia (D), y A Distancia-Teleformación (DT). 36

## Evaluación durante

*No esperes a que acabe la acción formativa*, con la intención de mejorar, haznos llegar cualquier opinión, por pequeña que sea, sobre los apartados que aparecen a continuación. Muchas gracias por tu colaboración.

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

(Fecha en que se cumplimenta este impreso \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_)

1. *Objetivos del curso*: \_\_\_\_\_

2. *Los contenidos del curso*: \_\_\_\_\_

3. *El ambiente* (compañerismo, participación,...): \_\_\_\_\_

4. *Los formadores* (interés, motivación,...): \_\_\_\_\_

5. *Los materiales y/o recursos* (mobiliario, condiciones ambientales, recursos didácticos, apuntes escritos,...): \_\_\_\_\_

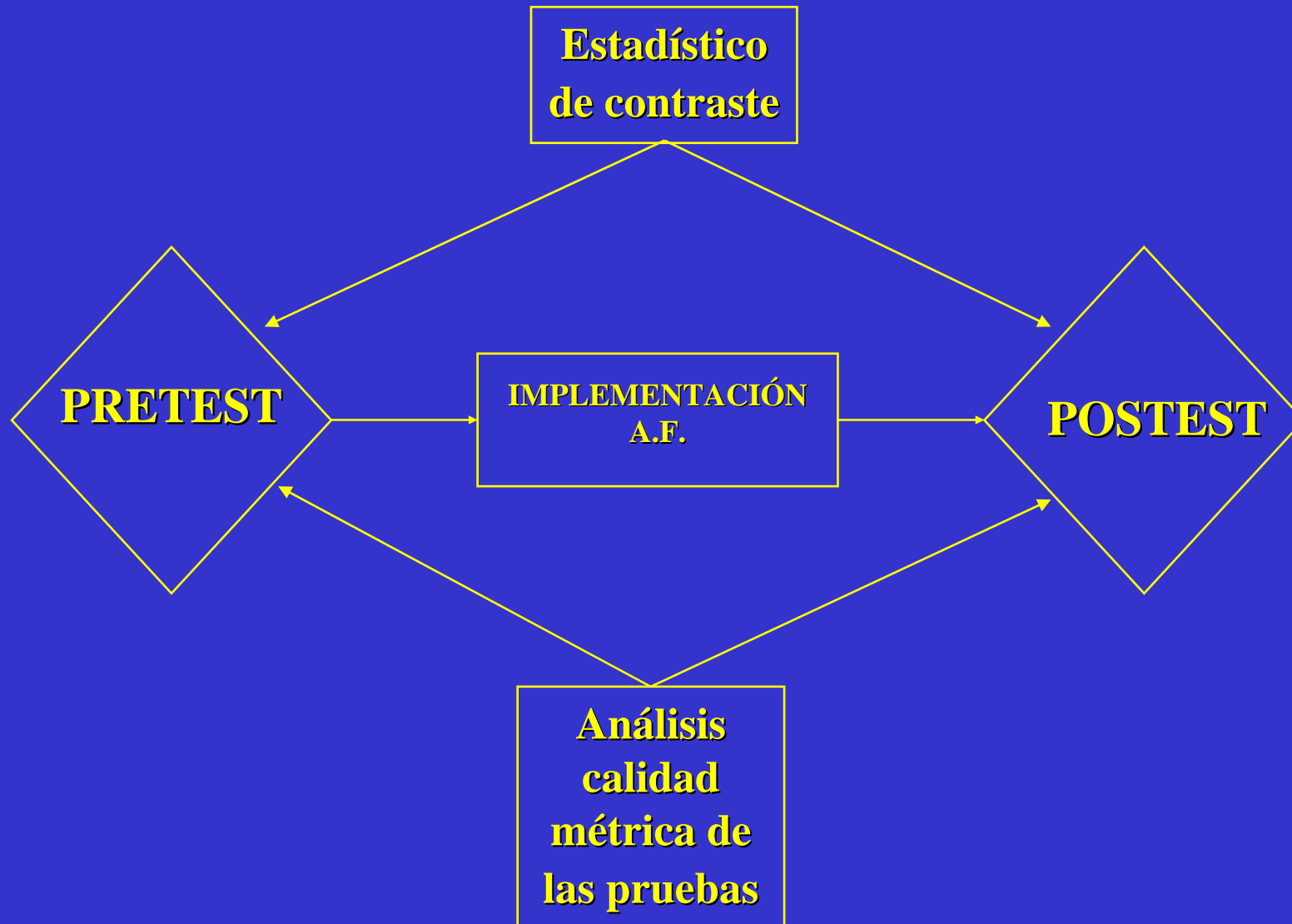
6. *Otras sugerencias*: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ACCIÓN FORMATIVA: SATISFACCIÓN

NOMBRE DE LA ACCIÓN FORMATIVA

<b>OBJETIVOS CONTENIDOS</b>	1	A su juicio se han alcanzado los objetivos previstos	1 2 3 4 5
	2	Los temas se han tratado con la profundidad que permitía la duración del curso	1 2 3 4 5
	3	La duración del curso ha sido adecuada a los objetivos y contenidos	1 2 3 4 5
<b>METODOLOGÍA AMBIENTE</b>	4	La metodología se ha adecuado a los objetivos y contenidos	1 2 3 4 5
	5	La metodología ha permitido la participación activa de los asistentes	1 2 3 4 5
	6	Esta acción formativa me ha facilitado compartir experiencias profesionales con otros compañeros	1 2 3 4 5
	7	La acción formativa ha sido realista y práctica	1 2 3 4 5
	8	La documentación entregada ha sido de calidad	1 2 3 4 5
	9	Las condiciones ambientales (aula, mobiliario, recursos utilizados) han sido adecuadas para facilitar el proceso formativo	1 2 3 4 5
<b>UTILIDAD VALORACIÓN GLOBAL</b>	10	La acción formativa recibida es útil para mi puesto de trabajo	1 2 3 4 5
	11	La acción formativa recibida es útil para mi formación personal	1 2 3 4 5
	12	La acción formativa recibida merece una buena valoración global	1 2 3 4 5

## GRADO DE APRENDIZAJE.



<u>HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS</u>	<u>FASES INTERRELACIÓN PROGRAMACIÓN-EVALUACIÓN</u>								<u>IMPLICADOS</u>			
	NECESIDADES FORMATIVAS	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	SATISFACCIÓN	APRENDIZAJE	TRANSFER	IMPACTO	RENTABILIDAD	A	B	C	D
CUESTIONARIOS												
OBSERVACIÓN												
ENTREVISTAS												
GRUPOS DE DISCUSIÓN												
LISTADOS DE VERIFICACIÓN												
PRUEBAS SITUACIONALES												
INDICADORES DE RENDIMIENTO												
PARÁMETROS FÍSICOS DE EXPLOTACIÓN												
ANÁLISIS COSTE- BENEFICIO												
PLATAFORMA TELEMÁTICA												

<p><b><u>IMPLICADOS</u></b></p> <p><b>A. DESTINATARIOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA</b></p> <p><b>B. RESPONSABLES DE ÁREAS DE TRABAJO</b></p> <p><b>C. TÉCNICOS DE EVALUACIÓN</b></p> <p><b>D. FORMADORES Y COORDINADORES</b></p>	 <p>CENTRO DE FORMACIÓN DEL PAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA</p> <p>DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE SEVILLA</p> <p>40 FASE DE EVALUACIÓN NO INICIADA</p>
---	--



## 3.1. Cuestionarios.

- **Puntos fuertes:**
  - Cuestionarios con índices adecuados de fiabilidad y validez.
  - Recogida de información exhaustiva para la detección de necesidades formativas.
- **Puntos débiles:**
  - Estandarización del proceso evaluativo.
  - Falta de sistematización de la información.
- **Propuestas de mejora:**
  - Mantener entrevistas y grupos de discusión con los distintos implicados en las acciones formativas.

## 3.2. Observación.

- Puntos fuertes:
  - Útil para evaluar las necesidades formativas y la transferencia al puesto de trabajo.
- Puntos débiles:
  - Requiere alto coste y entrenamiento por parte de los observadores.
- Propuestas de mejora:
  - Diseñar protocolos de observación en los puestos de trabajo tras finalizar la acción formativa.
  - Contrastar la información con indicadores de rendimiento

### 3.3. Entrevista.

- **Puntos fuertes:**
  - Permite completar la información obtenida con los cuestionarios.
  - Complementa la toma de decisiones para mejorar la calidad de la acción formativa.
- **Puntos débiles:**
  - Impulsar y promover la utilización de esta herramienta por parte de coordinadores y formadores.
- **Propuestas de mejora:**
  - Programar entrevistas antes y después de la acción formativa entre formadores y técnicos de evaluación para la mejora del diseño y la utilidad de los resultados.

### 3.4. Grupos de discusión.

- **Puntos fuertes:**
  - Su utilización permite remodelar los distintos elementos que forman parte de la acción formativa.
  - Aporta gran cantidad de información sobre mejoras tras la acción formativa.
- **Puntos débiles:**
  - Necesidad de programar los grupos de discusión: antes, durante y después de la acción formativa.
  - Imprescindible para la elaboración del plan de formación.
- **Propuestas de mejora:**
  - Incluir en el plan de formación anual sesiones de discusión de la acción formativa en las que se evalúe aspectos como la transferencia y el impacto de la misma.

### 3.5. Listados de verificación.

- **Puntos fuertes:**
  - Permite reflexionar a formadores y coordinadores de las acciones formativas sobre las tareas que deben realizar antes, durante y después de la acción formativa.
- **Puntos débiles:**
  - Deseabilidad social.
- **Propuestas de mejora:**
  - Contrastar los resultados obtenidos con las valoraciones de los asistentes a las acciones formativas.

### 3.6. Pruebas situacionales.

- Puntos fuertes:
  - Evaluación de la acción formativa donde la adquisición de habilidades y actitudes sea fundamental.
  - Acercamiento de la acción formativa al puesto de trabajo.
- Puntos débiles:
  - Falta de rigurosidad en el diseño de este tipo de pruebas.
- Propuestas de mejora:
  - Contar con el apoyo de los formadores en el diseño de las pruebas.
  - Disponibilidad para su aplicación en el puesto de trabajo.

### 3.7. Indicadores de rendimiento.

- **Puntos fuertes:**
  - Imprescindibles para evaluar la transferencia de la formación al puesto de trabajo.
  - Disponibilidad de los responsables de las áreas de trabajo.
- **Puntos débiles:**
  - Necesidad de creación de bancos de indicadores relativas a cada una de las áreas de trabajo.
- **Propuestas de mejora:**
  - Conectar los resultados obtenidos con las necesidades de formación que propiciaron la realización de las acciones formativa.

## 3.8. Parámetros físicos de explotación.

- Propuestas de mejora:
  - Implicación de los responsables de las distintas áreas de trabajo en el diseño de parámetros que evalúen la mejora a nivel de la organización gracias a la acción formativa.



### 3.9. Análisis coste-beneficios.

- Propuestas de mejora:
  - Contar con estimaciones económicas de aquellas posibles mejoras en el puesto de trabajo.

### 3.10. Plataforma telemática.

- **Puntos fuertes:**

- Permite obtener información continua en la fase de detección de necesidades formativas.
- Mejora del proceso de selección de participantes en la acción formativa.

- **Puntos débiles:**

- Disponibilidad de acceso a internet.
- Preparación técnica de la plataforma.

- **Propuestas de mejora:**

- Impulsar los nuevos métodos de formación basados en la filosofía e-learning.
- Utilizar como medio para aplicar otras herramientas en todas las fases.

## 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Witkin, B.R. & Altschuld, J. W. (2000). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Londres: Sage Publications.
- Unidad de Evaluación (2002). *Memoria de Evaluación del periodo 1998-2001*. Centro de Formación y Perfeccionamiento del P.A.S. de la Universidad de Sevilla. Sevilla: Centro de Formación del P.A.S.
- Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ramírez del Río, A. (1997). “Cómo evitar los recortes presupuestarios. Lo que pueden hacer los profesionales de la formación para no ser víctimas de los recortes presupuestarios”. *Revista Capital Humano*, 68, 66-70.
- Delgado, M. A. (1995). “La evaluación longitudinal en las grandes empresas: la experiencia de Telefónica”. *Revista Capital Humano*, 77, 48-55.
- Ferrer, C. (1999). “La formación en la empresa: ¿una realidad? El caso de las empresas de la Comunidad Valenciana”. *Dirección y organización: revista de dirección, organización y administración de empresas*. (21), 103-115.

- Dirección:  
Dpto. Psicología Experimental. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. C/ Camilo José Cela s/ n. 41018. Sevilla.
- E-mails:
  - [schacon@us.es](mailto:schacon@us.es)
  - [forpas3@us.es](mailto:forpas3@us.es)
  - [juanramon@us.es](mailto:juanramon@us.es)
  - [susana\\_sanduvete@yahoo.com](mailto:susana_sanduvete@yahoo.com)
- Más información sobre el trabajo y otros relacionados:  
<http://innoevalua.us.es>