INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
OFICINA EN COLOMBIA

CONCEPTOS SOBRE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION DE FUNCIONARIOS

Dr. Luis Antonio Mendoza Morató
PhD. Extensión Agrícola y Administración
Institucional para el Desarrollo

Bogotá, Febrero 1981

I. INTRODUCCION

Regularmente los eventos de capacitación (o entrenamiento en servicio) para funcionarios tanto de Entidades Públicas como Privadas, alcanzan las metas fijadas y son un éxito en mayor o menor grado, en lo que a aprendizaje por parte del empleado se refiere, pero desafortunadamente, por razones de carácter estructural-administrativo, frecuentemente lo aprendido no siempre se aplica en la práctica, es decir en el quehacer diario de la dinámica institucional.

La experiencia nos enseña, que particularmente en las Entidades del Sector Público Agropecuario, no siempre el funcionario que retorna a la Entidad donde trabaja después de haber participado en un evento de capacitación, está en condiciones de aplicar o poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.

Las causas y problemas limitantes son principalmente de tipo estructural orgánico-administrativo, presentándose deficiencias desde la selección del participante, hasta la dificultad de proporcionarle los recursos para que aplique lo nuevo que aprendió.

Entre los factores más frecuentemente presentes están:

1. La falta de una Política de Desarrollo de Personal y de un sistema de capacitación en servicio, con normas y procedimientos específicos.

2. La inadecuada selección de personal para asistir al evento. Esto debido particularmente a los siguientes aspectos que son de carácter coyuntural.

   a. Localización del funcionario, generalmente se benefician los que están en la Sede Central y no así los que trabajan en el interior del país.

b. Influencia política, o afiliación al gobierno de turno.

c. Influencia de personal, relaciones de amistad y parentezco con las autoridades.

d. Cargo que ocupa. Las funciones que ocupan cargos importantes, cuyas funciones son muy necesarias. Generalmente no tienen posibilidad de viajar con fines de capacitación.

e. Nivel de eficiencia en el trabajo. No siempre asisten a cursos de capacitación los que demuestran ser los más eficientes.

3. Falta de análisis de las funciones que cumple el empleado en la realidad, es decir, en su trabajo diario.

4. Falta de indicadores y conocimiento concreto que permita saber en qué materias o campos requiere el funcionario mayores conocimientos y destrezas para realizar mejor su trabajo.

5. Dificultad en reemplazar al funcionario durante el tiempo de su ausencia, debido a aspectos de carácter presupuestario.

6. Limitaciones presupuestarias que dificultan el proveerle al funcionario materiales y equipos para que aplique los nuevos conocimientos técnico-científico adquiridos.

7. Limitaciones presupuestarias y rígidas en las políticas para mejorar los sueldos de funcionarios que al retornar de los cursos de capacitación tienen un mejor nivel.

8. Falta de compromiso del liderazgo institucional con los objetivos del desarrollo, lo cual incide en la gestión de personal, es decir hay un clima de poco interés por la solución de los problemas del sector.

9. Ingerencia política, frecuentemente el cargo del funcionario que viaja a un evento de capacitación es ocupado por otro durante su ausencia, el mismo que se queda con el CARGO debido a su influencia política. Esto hace el que muchos funcionarios rechacen las oportunidades de capacitación.

10. Los celos de los jefes de nivel inmediato-superior que temen verse disminuídos por el subalterno que regresa mejor capacitado.

Según Mosel[1/], el entrenamiento es válido si se lleva a la práctica en la situación laboral. Para llevar a cabo esta transferencia, se deben encontrar tres condiciones:

Primera:

El contenido del entrenamiento debe ser práctico. Esto es, que se ajuste a los requerimientos del trabajo para su aplicación.

Segunda:

El entrenado debe adquirir (aprender) este contenido práctico.

Tercera:

El entrenado debe ser motivado para cambiar su comportamiento en el trabajo, para reflejar lo que se le ha enseñado en el entrenamiento.

A los anteriores puntos se les debe añadir, un cuarto punto, que es el relacionado con el rol que juegan quienes dirigen las entidades y que tienen la obligación de tomar medidas de carácter administrativo que permitan: (a) situar al funcionario en el cargo donde pueda aplicar los nuevos conocimientos adquiridos, (b) darle todos los medios necesarios para poner en práctica los mismos; (c) apoyarlo con una supervisión adecuada, (d) motivarlo mediante incentivos. Las anteriores medidas son muy importantes, ya que la experiencia nos muestra que de muy poco sirve el que el funcionario que retorna a su entidad, haya aprendido muchas cosas útiles y se encuentre muy bien motivado para aplicarlas, si no encuentra eco a sus inquietudes y entusiasmo por parte de sus superiores.

Por lo tanto, deberá también haber un cambio en las actitudes de quienes constituyen el Liderazgo Institucional, que también tienen actualizarse permanentemente para poder aquilatar, comprender y hacer posible la aplicación de

1/ JAMES N. MOSEL. "Por qué fracasan en la práctica los programas de entrenamiento". Departamento de Sociología, Universidad George Washington. Nov. Dic. 1957. pp. 56-64 (Tomado de personal).

los nuevos conocimientos que trae a la entidad, el funcionario que retorna de un evento de capacitación. De lo contrario, si la organización y el Liderazgo siguen igual, sin experimentar cambio alguno, la aplicación o utilización de estos conocimientos continuará viéndose seriamente limitada.

Dada la importancia de las consideraciones anteriores, sería contraproducente el no estar consciente de los problemas y limitaciones de carácter estructural, administrativo y político, que están siempre presentes en las entidades del sector público agropecuario. Problemas que pesan en las decisiones finales, son parte de una realidad concreta.

Sin embargo, y muy a pesar de las limitaciones existentes, es importante, el que se realicen esfuerzos en racionalizar la capacitación, aplicando metodologías y estrategias que contribuyan a mejorar todo el proceso de capacitación en servicio.

Asimismo, los programas y acciones de capacitación, deben apoyar y apoyarse en la Política de Personal de la entidad, y no estar desvinculadas de la misma, ni tampoco de la Unidad de Planificación, ya que ella está llamada a visualizar los nuevos campos de acción en las que incursionará el organismo, estando en condiciones de adelantar las áreas de especialización en las que se debe capacitar al personal que trabajará en los nuevos programas.

Eventos de capacitación en servicio

Pueden tener diversas características, variando en cuanto a tiempo de duración, magnitud, intensidad y características. Así, se tiene desde cursos de corta y mediana duración, hasta estudios de postgrado, seminarios, talleres, reuniones de trabajo, visitas de capacitación, etc..

Los eventos de capacitación deben responder fundamentalmente a dos criterios básicos: (1) el conocimiento de las necesidades concretas de capacitación que tiene el funcionario, de acuerdo al cargo que ocupa y el trabajo que realiza; (2) el contenido de la capacitación debe tener un adecuado balance, entre su contenido teórico como práctico.

1. Determinación de necesidades de capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación en servicio, requieren de un proceso de investigación permanente en cada entidad u organismo, a nivel de cada una de sus unidades.

Lo anterior demanda de una metodología y un mecanismo que permita el tener una información permanente y actualizada de las necesidades de capacitación.

Siendo necesario para ello el poder contar con numerosos datos, tales como por ejemplo:

a. Relación entre las funciones, tareas y responsabilidades del cargo, con la preparación profesional-técnica y experiencia del individuo.

b. Tiempo que ejerce el cargo.

c. Unidad a la que pertenece.

d. Lugar donde ejerce sus funciones.

e. Experiencia de trabajo, anterior al cargo actual.

f. Descripción profesional, en cuanto a educación y capacitación recibidas.

g. Eventos de capacitación en los que participa.

-Cursos formales y cursos cortos
-Campo o materias
-Duración
-Año en que recibió la capacitación
-Nombre de la entidad que dió la capacitación
-País
-Utilidad de la misma

h. Materias o conocimientos técnico-científicos que más utiliza en su trabajo.

i. Materias o especialidad en las cuales considera que requiere capacitación para mejorar su trabajo.

2. Contenido de la capacitación

El contenido de cada evento de capacitación, como se anotó anteriormente, debe responder a las "necesidades reales y concretas de cada cargo" a fin de mejorar la eficiencia en el desempeño del mismo.

De igual manera, el funcionario designado a participar en un determinado evento de capacitación debe, "sentir la necesidad de aprender y estar adecuadamente motivada para tener una participación activa en el proceso de aprendizaje".

Si los dos criterios anteriores han sido adecuadamente satisfechos, resulta importante el puntualizar, que la capacitación deberá estar dirigida a lograr de los dos participantes:

-"La reflexión crítica de la realidad social concreta, determinada históricamente, tanto de la institución en la cual trabajan como del sistema social e institucional en el que funciona la misma".

-"La creatividad y el diálogo analítico, aspectos fundamentales de un proceso educativo renovador".

De esta manera, el evento de capacitación constituye en un "núcleo de actividad científica", donde están presentes:

-La investigación y la práctica que dentro de un marco dialéctico, determinan un proceso educativo enmarcado dentro de una realidad histórica presente. Donde el mismo educando va descubriendo el conocimiento como producto de su propio trabajo de investigación y práctica a la vez.

-La participación activa y creativa de los asistentes.

-La razón dialéctica, que no es contemplación de un orden sino creación de un orden. Es el arte de plantear las cuestiones y el método para aportarle soluciones.

Sólo en base a eventos de capacitación, donde prima la participación y dinámica, la crítica y el análisis, así como el diálogo creativo, en función de cada realidad institucional, será posible lograr el que los participantes, salgan adecuadamente capacitados. Teniendo por una parte, una concepción clara e integral de la entidad en la que trabajan, no sólo en términos de su estructura, sino de su dinámica funcional y de su historia. Y por otra, un conjunto de nuevos conocimientos que realmente puedan ser utilizados o aplicados de acuerdo a las características de cada realidad concreta y que redundan en beneficio para la misma.

II. NATURALEZA DE LA EVALUACION

La Evaluación en su significado general implica "el juzgar el valor de algo o el significado de algo".

La Evaluación constituye un "proceso" dirigido a determinar el valor de algo relacionado con un propósito dado. La Evaluación denota hacer "juicios de valor" acerca del éxito o el fracaso de algo, como un programa, un proyecto, el trabajo individual, etc. Por lo tanto, no se puede evaluar a menos que esté presente un valor o sistema de valores. Lo anterior implica el que en toda acción evaluativa exista un elemento ético y de sentimiento, toda vez que se juzga o evalúa algo.

La Evaluación es el proceso de comparar algo con las medidas y/o estándares, con la intención de juzgar en base a los resultados de dicha comparación.

La Evaluación de la Capacitación está dirigida a determinar el grado en el cual los objetivos educativos de un programa han sido alcanzados, al final de una determinada actividad educativa. Consecuentemente, la evaluación trata de determinar la clase del cambio realizado y el grado en que se dió el mismo, permitiendo a su vez el poder identificar tanto los aspectos o puntos débiles como los puntos fuertes o exitosos del programa.

Asimismo, la Evaluación puede establecer en qué grado los nuevos conocimientos adquiridos por un funcionario de un organismo dado, en un evento de capacitación, están siendo utilizados y si su aplicación representa un mejoramiento en la realización de su trabajo y un beneficio para la unidad a la cual pertenece.

III. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION

La importancia de la evaluación descansa en el hecho de que la misma es muy útil para guiar los programas educativos así como los esfuerzos de la enseñanza. Las siguientes son algunas de las razones específicas para ello:

1. Cuando un programa o una actividad de enseñanza es realizada sin mayor cuidado y dedicación, resulta difícil predecir con cierto grado de precisión si se está logrando los efectos deseados.

Lo anterior resulta evidente, debido al gran número de variables comprendidas en el proceso, tales como:

-Naturaleza y nivel de complejidad de la materia.
-Heterogeneidad de los participantes.
-Condiciones medio ambientales en las que se realiza la enseñanza.
-Destreza de los instructores en proveer las condiciones para el aprendizaje.
-Las características de la personalidad del instructor.

Las anteriores variables junto con muchas otras, hacen virtualmente imposible el garantizar que un programa alcance plenamente los resultados deseados. Por ello, resulta importante el chequear e indagar, a fin de poder determinar con precisión en qué grado se cumplen o alcanzan las predicciones hechas, o en otros términos, determinar la verdadera efectividad del programa.

Consecuentemente, es muy necesario el utilizar los instrumentos de evaluación para verificar las anteriores predicciones.

2. El progreso a ser alcanzado mediante la educación, requiere realizar cambios en direcciones específicas. Por lo tanto, conviene el observar y ver qué clase de cambio se obtuvo del esfuerzo educativo realizado, cuánto se cambió y si el mismo se dió en la dirección deseada, lo cual demanda también de acciones evaluativas.

3. Prescindiendo de cuan bien planificado y ejecutado haya sido el programa en la práctica, no todos los aspectos de este pueden ir igualmente bien. Por lo general es necesario determinar qué partes del programa requieren de más énfasis y por qué otras partes fueron menos efectivas.

4. Tanto los que enseñan como los que aprenden, quieren y necesitan de la satisfacción sicológica que resulta de saber "cómo lo estamos haciendo". Es también por ello que uno necesita juzgar estos aspectos.

5. Las buenas relaciones con el público y los centros de poder, y la necesidad de justificar el programa obteniendo su respaldo y los recursos necesarios, requiere de la evaluación para poder mostrar los resultados obtenidos y los beneficios que representa el mismo.

6. La efectividad de los programas educativos y las enseñanzas de técnicos, pueden ser mejorados solamente detectando sus puntos fuertes y débiles, a fin de tomar medidas que permitan corregir los errores y subsanar las deficiencias. La evaluación en este caso es también el mejor medio para identificar estos aspectos.

7. Toda institución que busca el éxito requiere para su contínuo desarrollo el contar con procedimientos de evaluación que permitan medir los progresos realizados, los procedimientos y métodos utilizados, así como los logros y beneficios alcanzados.

Por lo tanto, la evaluación resulta esencial para el éxito de cualquier acción educativa, seria y responsable, ya que ayuda a quienes se encuentran comprometidos en actividades educativas a:

a. Determinar los progresos alcanzados, a la falta de ellos.
b. Saber si los objetivos del programa han sido alcanzados.
c. Determinar la efectividad de ciertos métodos y estrategias de acción.
d. Ganar el sentimiento de satisfacción y confianza en el trabajo que realizan.
e. Captar información sobre hechos y resultados para informar al público y a las instituciones que dan su respaldo.

IV. PROCESO DE PROGRAMACION

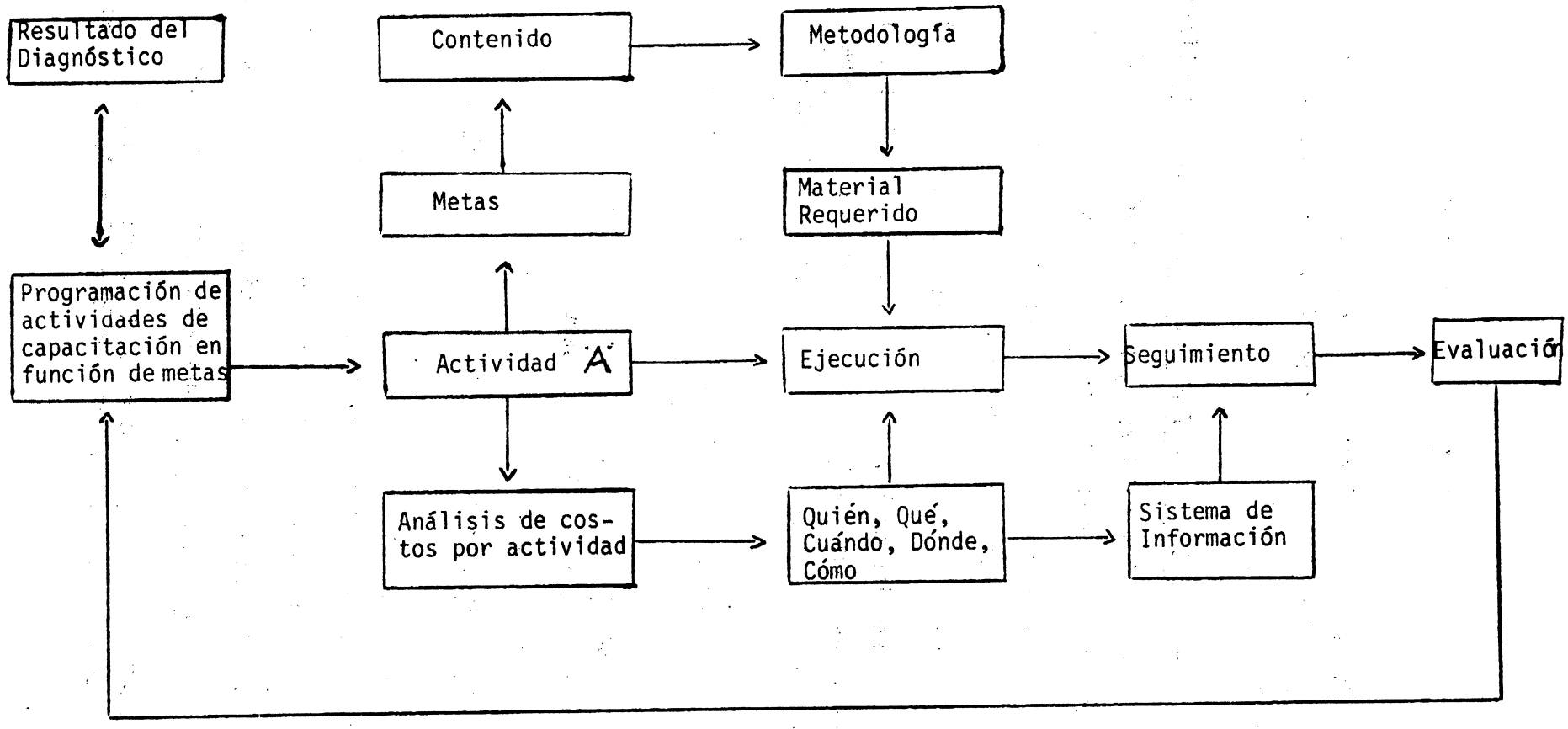
La evaluación es una función administrativa que forma parte del proceso de programación.

La evaluación se inicia en la etapa de la determinación de objetivos y metas, puesto que en ella se establecen los criterios con los cuales se podrán evaluar los resultados. Por otra parte, cada etapa del proceso de programación, es factible de poder ser evaluada, a fin de poderse efectuar reajustes y/o correcciones de manera oportuna.

Con el propósito de articular y clarificar mejor el concepto de evaluación y las instancias en las que se debe efectuar la misma, se adjunta el esquema siguiente.

Este esquema, relaciona las diferentes variables y etapas que están presentes en la formulación de una actividad de capacitación, permitiéndonos observar la secuencia existente entre las etapas de diagnóstico y evaluación.

ESQUEMA DEL PROCESO DE PROGRAMACION



V. CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION

Con la finalidad de aclarar mejor el concepto de evaluación, a continuación se anotan las siguientes características principales de la evaluación propuestas por Legans[1/].

1. La evaluación es una forma de investigación científica

La evaluación requiere de la aplicación de un enfoque científico hacia aspectos que conciernen al programa de capacitación, tales como:

a. Hasta qué punto el programa y los esfuerzos de enseñanza alcanzaron sus objetivos?.

b. En qué aspectos el programa puede ser mejorado?.

El estudiar cualquier problema por el método científico, implica el verificar la evidencia de la relación causa efecto, ya que la finalidad de la ciencia es el entender las causas de las relaciones entre eventos o variables.

Lo anterior denota la aplicación del método científico que consiste en:

-Observar la relación entre los eventos o variables.
-Verificar la relación observada.
-Proponer explicaciones razonables para que ello ocurra.

2. La evaluación es una etapa que está integrada en el proceso educativo

Todo esfuerzo educativo que alcanza niveles de efectividad está caracterizado por cinco elementos esenciales denominados:

a. Objetivos o propósitos claros de lo que se quiere alcanzar.

b. Programa o conjunto de acciones para alcanzar los objetivos.

c. Plan de trabajo o actividad propiamente dicha.

1/ LEAGANS, J. P. Nature and role of evaluation in extension and adult education. Schoolf of Education, Cornell University, 1960.

d. Evaluación o determinar el grado en que fueron alcanzados los objetivos.

e. Reconsideración de cada una de las etapas anteriores.

Cuando falta alguna de las etapas antes anotadas o no es adecuadamente ejecutada, es muy difícil que un programa pueda llegar a tener éxito.

3. La evaluación sólo puede ser hecha en relación a los objetivos del programa

Las actividades de capacitación están diseñadas para promover cambios en la gente en relación a:

-lo que conoce y sabe
-lo que piensa
-lo que puede hacer
-lo que hace actualmente, y
-en la forma como lo hace.

El rol central de la evaluación es el encontrar qué cambios se han logrado en una o más de estas direcciones como resultado de las enseñanzas impartidas y darles valor a estos cambios a la luz de las expectativas especificadas en los objetivos.

Consecuentemente, los objetivos del programa son o contienen los criterios y/o estándares mediante los cuales el valor de una actividad debe ser juzgada a través de los logros o realizaciones.

Los valores en este proceso están referidos a los cambios propuestos de acuerdo a su descripción en los objetivos que se quieren lograr.

Por lo tanto, la evaluación sólo puede ser hecha a la luz de objetivos específicos y predeterminados en toda empresa educativa.

4. La evaluación requiere de la utilización de numerosos y diferentes instrumentos

Cuando los objetivos educativos son definidos con propiedad, ellos contienen cuatro elementos:

-La persona o el grupo comprendido
-La clase de conducta o comportamiento a ser cambiado o desarrollado en la persona
-El contenido o materia
-La situación en la cual el cambio deberá producirse

Ejemplo: desarrollar destrezas (conducta) en los agentes de extensión (personas) en la conducción de demostraciones de método (contenido) para ser realizadas delante de los campesinos (situación).

El anterior ejemplo nos muestra que en un objetivo están presentes diferentes conductas o comportamientos y por lo tanto, diferente clase de evidencias que demandará de la necesidad de aplicar diferentes tipos de instrumentos para registrar los cambios. Instrumentos tales como cuestionarios, listas de chequeo, escalas de medida, etc., los mismos que deben ser preparados tomando en cuenta la clase de conducta a ser medida y el contenido o tópico en cuestión.

5. Los métodos de evaluación pueden variar desde los más simples hasta los más complejos

Inevitablemente cuando un participante acaba una actividad de enseñanza, juzga o evalúa el papel que cumplió, tratando de determinar cuan "buena" o "mala" fue su actuación y la de los participantes. Este tipo de evaluación simple y no estructurado, usualmente es conocida como "observación informal" y constituye el nivel más bajo o el menos preciso, así como el enfoque menos útil de evaluación.

El siguiente nivel de evaluación es llamado "semi-formal" y requiere de un esfuerzo sistemático para su realización. Implica una clara definición del objetivo, y la determinación de una estructura de evaluación que comprende el uso de cuestionanarios simples, listas de chequeo, etc., como medios para captar y registrar evidencias específicas en relación al cambio que se quiere medir.

El tercer nivel de evaluación podrían ser considerados los "estudios formales de evaluación". La característica de este nivel de evaluación es que es realizado de la manera más científica posible. Los problemas

involucrados son altamente complejos y los cambios de conducta no pueden ser detectados por métodos simples. Consecuentemente, se emplean métodos altamente estructurados, a fin de encontrar la evidencia relacionada con fenómenos complejos.

Como se puede advertir, los métodos de evaluación varían desde los más simples hasta los más complejos. Si cada uno es empleado apropiadamente, cada uno dará evidencias útiles en relación a los métodos y los resultados de las acciones educativas.

Sin embargo, el punto crucial en un estudio de evaluación no importa cuál sea el nivel o la complejidad del método empleado, o cuál sea el alcance del estudio, lo importante es que contenga los criterios de "validez", "confiabilidad" y "objetividad" de la evidencia obtenida o de la información captada, ya que cualquier método de evaluación que cumpla los anteriores criterios, podrá ser considerado como bueno.

Validez. El criterio de validez se refiere a determinar si el instrumento y los procedimientos usados, realmente miden lo que se intenta medir.

Confiabilidad. Este criterio implica que el instrumento o test, toda vez que se aplica en condiciones similares, mide siempre lo mismo.

Objetividad. En evaluación significa libre de prejuicios; en oposición a la subjetividad, en la cual las observaciones varían considerablemente de individuo a individuo.

Objetividad significa el contar con bases perceptibles, visibles y tangibles para sacar conclusiones. Si aplicando un mismo instrumento y un mismo procedimiento dos o más personas obtienen los mismos resultados o las mismas respuestas, entonces el test tiene objetividad.

6. La evaluación deberá hacerse tanto de los métodos como los resultados de la actividad educativa

En todo cambio de carácter educativo dirigido al logro de determinados objetivos, se advierte que siempre hay una relación entre medios y fines. En este contexto, para lograr los fines o resultados deseados, se

requiere de la aplicación efectiva de los medios o métodos usados. Consecuentemente, se impone la necesidad de evaluar tanto los métodos usados para promover el cambio así como los resultados obtenidos como consecuencia de la actividad educativa, ya que en todo proceso educativo, para mejorar los fines o productos deseados, se requiere el modificar o mejorar los métodos empleados.

7. La evaluación deberá hacerse tanto de las actividades como de los resultados

Las personas comprometidas en empresas de carácter educativo, pueden ver sus logros y realizaciones en dos categorías: (a) las actividades (con criterios cuantitativos) y (b) los resultados (con criterios cualitativos).

Las actividades pueden referirse a: clases dictadas, reuniones de trabajo, demostraciones, visitas, etc. La realización de estas actividades sólo nos dan una pequeña o ninguna evidencia de que los participantes a las mismas hayan aprendido o nó. Lo que realmente interesa es lo que el participante es capaz de hacer como resultado de la acción de enseñanza a la que ha sido expuesto.

Los logros o resultados de una acción educativa son evidenciados indicadores tales como: el cambio en los conocimientos, intereses, actitudes, destrezas, así como el número y las clases de mejoras introducidas en una finca o el hogar, prácticas adoptadas, incremento de la producción, mejoramiento de la calidad del ganado, incremento en la participación social, actitudes positivas hacia la cooperación, etc.

Las anteriores son las evidencias que realmente revelan el verdadero valor de un programa educativo.

8. La evaluación involucra seis condiciones básicas que son:

a. Los objetivos del programa o de la actividad.
b. Las acciones realizadas para el logro de los objetivos y los métodos empleados.

c. La captación, análisis e interpretación de los datos de información (válida y confiable) que muestra y evidencia lo que sucedió como consecuencia de la acción realizada.

d. La comparación de los resultados obtenidos con los que se esperaban obtener.

e. La formulación de conclusiones basadas en la anterior comparación.

f. La aplicación de los resultados obtenidos para mejorar y guiar las acciones futuras.

9. La evaluación debe guiarse por los principios del método científico

Los resultados de la evaluación, a un nivel muy general, tiene dos valores. El primero cuando los resultados son favorables y el segundo cuando no son favorables y muestran que el programa no marcha bien.

Si los resultados son buenos o satisfactorios, los mismos darán la seguridad sicológica de que el programa se desarrolla de acuerdo a lo esperado; que se obtendrán buenos resultados, que los objetivos han sido logrados satisfactoriamente, etc. En cambio si los resultados son malos, será todo lo contrario.

En última instancia, el valor de la evaluación radica en su utilidad como base y respaldo para la toma de decisiones, en relación con el programa. Es decir, que se hará con el mismo, deberá terminar o continuar como es, o continuar aplicándole modificaciones. Cada una de estas decisiones deberá ser hecha en base de "hechos verdaderos"y no en base a simples opiniones.

Por lo tanto, los resultados de la evaluación son válidos y tendrán valor mientras los mismos constituyan hechos verdaderos. Esto implica el que los hechos verdaderos o datos verdaderos sean captados y procesados utilizando el método científico, lo cual quiere decir que se deben utilizar los criterios de validez, confiabilidad y objetividad que constituyen lo esencial del enfoque científico a todo problema.

VI. MODELO DE EVALUACION

Antes de iniciar una acción evaluativa es importante el considerar el objetivo o propósito de la evaluación y tener una clara visión del conjunto de variables a ser consideradas para realizar la evaluación.

El siguiente modelo formulado por Bruce[1/] nos permite observar un conjunto de elementos ordenados de acuerdo a una secuencia lógica que facilita la realización de un trabajo de tipo evaluativo.

El esquema parte de la consideración y análisis de los objetivos, los cuales se supone conllevan criterios de evaluación, que se establecieron en oportunidad de su formulación, a su vez, con base en estos criterios se derivan y definen las medidas que servirán para determinar el grado que alcanzaron las realizaciones y logros.

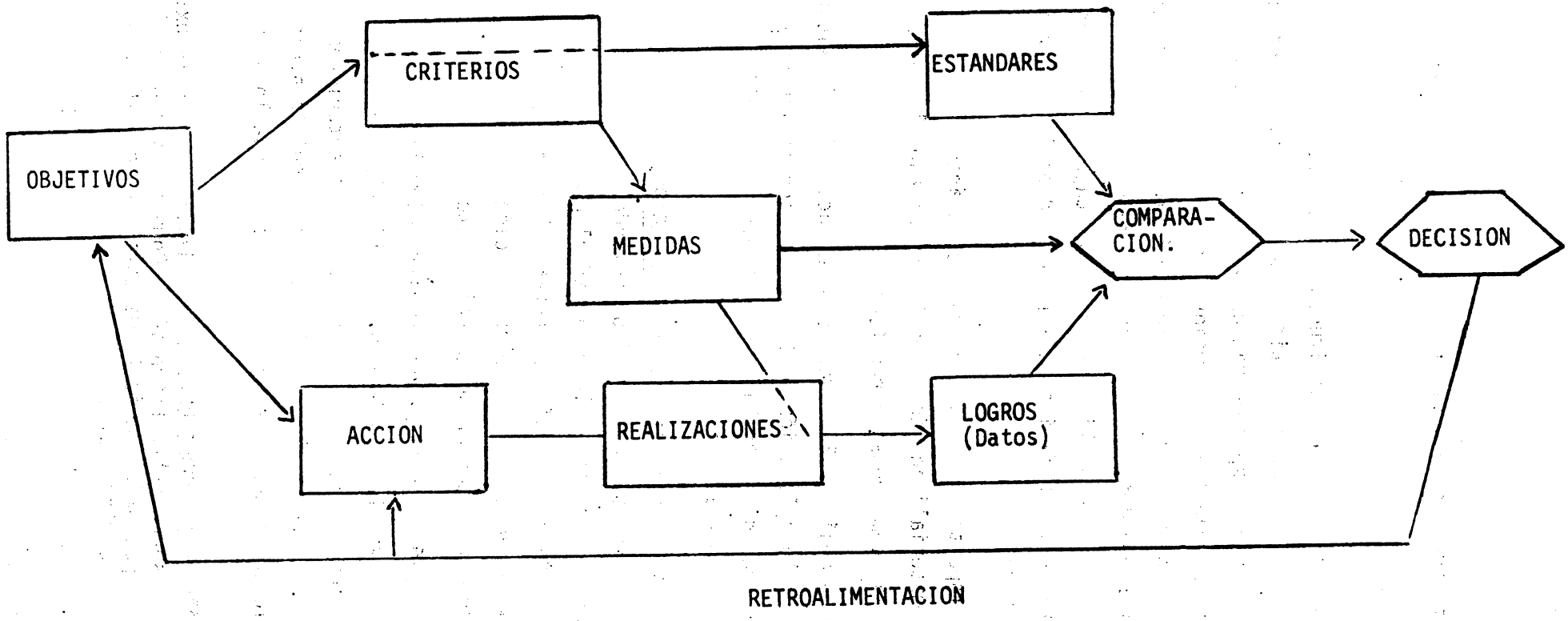
Los estándares utilizados se comparan con las realizaciones y logros y se obtienen conclusiones que permiten tomar decisiones, basadas en hechos válidos y valederos.

La posible no existencia de estándares de realizaciones, no impide el poder comparar los criterios existentes en los objetivos y las medidas con los datos obtenidos en relación a los logros.

Las conclusiones que se obtengan como resultado de la comparación, deben traducirse en algún tipo de decisiones para mejorar el programa o las actividades.

1/ BRUCE, R.L. Practical evaluation. Separata para el Curso Education 523. Cornell University, Ithaca-New York, 1969.

MODELO PARA LA REALIZACION DE LA EVALUACION



VII. EVALUACION POSTERIOR AL EVENTO DE CAPACITACION

Las acciones y las actitudes de un funcionario que retorna a su entidad, después de haber asistido a un evento de capacitación, deben caracterizarse por que experimentan un "CAMBIO". Un cambio en sentido positivo, tanto en cuanto a tener mejor nivel de eficiencia, como a demostrar una mejora en su conducta o comportamiento. Por lo tanto, la evaluación puede ser hecha determinando: en qué grado los nuevos conocimientos adquiridos están siendo utilizados, en el trabajo que realiza y si su aplicación representa beneficios para la unidad en la que trabaja y para la institución toda.

Lo importante, es poder precisar cuánto y en qué grado, el participante ha materializado en su medio de trabajo, lo que el evento se proponía alcanzar como metas o resultados.

Según Mejía[1/], los eventos de capacitación implican una acción transformadora y la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos, puede darse por tres distintas acciones, todas ellas válidas y ninguna mutuamente excluyente en la práctica.

La primera consiste en una INNOVACION. Mediante ella, lo aprendido se aparta de lo que se ha venido haciendo, supera viejos patrones de comportamiento e incrusta a la realidad algo que antes no existía. Este es el tipo de cambio más difícil de lograr. Por ejemplo, sembrar nuevos cultivos, adoptar un nuevo sistema de planificación donde antes existía otro, emplear nuevos procedimientos presupuestales, etc..

La acción transformadora pudiera ejemplificarse en algo que no sea enteramente nuevo sino más bien una MODIFICACION de lo practicado, en cuanto a que combina o agrega los mismos elementos anteriores, pero con resultados que ahora evidencian algo también nuevo. Aquí la acción no se aparta de lo ya practicado en cuanto a sus elementos, aunque lo nuevo aparece como

1/ PERCY MEJIA RODRIGUEZ, M.S. "Metodología de la extensión", en Cursobre sobre Extensión y Comunicación para el Desarrollo Agropecuario. Luis A. Mendoza Morató, IICA-Zona Andina, Lima, Octubre, 1979.

resultado de diferentes combinaciones de lo viejo. Este tipo de cambio es más fácil que la innovación. Por ejemplo, aplicar fertilizantes ya ensayados sobre cultivos que antes se fertilizaban pero que ahora se hacen con agregados y combinaciones previamente conocidas, perfeccionar un método de trabajo, etc., utilizar un equipo más sofisticado.

La acción transformadora pudiera simplemente representar un "más de lo mismo", es decir, una AMPLIACION de lo existente, expresado por una mayor cobertura o un beneficio más extendido de lo que se viene practicando. Aquí la acción transformadora consiste en aumentar la repetición de lo ya practicado a un área que cae también bajo su propio dominio. Este tipo de cambio es más fácil que la modificación. Por ejemplo, aumentar la frecuencia de las sesiones de la Directiva del Núcleo de Productores para cumplir más fielmente con su Plan de Trabajo.

Las metas de resultados tienden por regla general a la inserción de cambios cuanti y cuanlitativos (en este último caso especialmente las innovaciones y las modificaciones) en el ambiente.

Sin embargo, cuando tales metas se particularizan para cada uno de los participantes en el Seguimiento, lo que para uno de ellos representa una innovación en su ambiente, para otro pudiera constituirse simplemente una ampliación de algo que ya viene practicando. La identificación del cambio ya particularizado para cada participante del curso o evento es un refinamiento al cual hay que llegar cuando se analiza la meta de resultados del evento de capacitación.

La identificación sobre el tipo de cambio entra como información base en el sistema de evaluación. De igual forma, es necesario precisar durante la misma celebración del evento de capacitación, la factibilidad y los medios que se utilizarán para medir en cada participante el tipo de cambio que le corresponde en cada caso.

En consecuencia, cualquiera que sea la acción transformadora esperada como objetivo final, siempre se necesitará un mecanismo de comprobación adaptado a los recursos disponibles, pero que sea capaz de verificar después del evento la inserción o no de esa acción en la práctica. En ayuda de estos

esfuerzos de carácter evaluativo, está el seguimiento que se puede realizar tanto en el ámbito de la unidad de trabajo, como en el campo o área donde realiza sus tareas.

1. Seguimiento

El seguimiento es un proceso por el cual se realiza una o varias verificaciones de supervisión y evaluación de la labor del funcionario participante en un evento de capacitación dado, una vez que éste se ha incorporado a su unidad y a su campo de trabajo, a fin de poder determinar feacientemente qué y cuánto de lo que aprendió está aplicando en la realización de sus actividades.

2. Cuándo verificar

El seguimiento no demanda acciones efectivas de inmediato. Entre el término de un evento o de un conjunto de eventos de capacitación que persiguen las mismas metas y la primera verificación del seguimiento mediará un intervalo de varios meses, seis por ejemplo, por lo menos. Este lapso se justifica ante el hecho que cualquier cambio sigue un ciclo "natural" de maduración. Una vez cumplido el cambio, goza de solidez si persiste en el tiempo.

Los cambios anteriormente identificados como "ampliaciones" parecen reclamar menos tiempo. Siguen en duración las "modificaciones". Por último están las innovaciones con un requerimiento de tiempo mayor. La práctica, sin embargo, será la que verifique cada vez más la validez teórica de esta escala y las excepciones que puedan existir.

3. Cómo realizar el seguimiento

El seguimiento debe realizarse en el ámbito donde el funcionario realiza su trabajo, es decir: en la oficina, laboratorio, campo experimental, etc., como en el trabajo que realiza en el campo en contacto, con los agricultores y campesinos.

En consideración a lo anterior, será entonces posible el seleccionar algunos indicadores cuya observación nos den pautas sobre el cambio en sus conocimientos y actividades, sobre el particular. Así, podemos determinar si el funcionario:

-Realiza en su trabajo mayor número de actividades.
-Utiliza nuevos métodos de trabajo.
-Obtiene resultados más significativos y de mayor utilidad.
-Comete menor número de errores en la ejecución de su trabajo.
-Demuestra tener mejor comprensión de los problemas.
-Demuestra tener mejor comprensión integral de la problemática en general.
-Visualiza mejor las perspectivas futuras de su trabajo y su entidad.
-Tiene criterios inter-disciplinarios en el análisis de los problemas.
-Usa criterios científicos en la interpretación de los fenómenos; y en el enfoque para la solución de los mismos.
-Tiene mayor capacidad en la formulación de marcos teóricos conceptuales.
-Demuestra tener mayor destreza en el uso de instrumentos y equipos en su trabajo.
-Demuestra tener actitudes positivas para:

Trabajar en equipo.
Actualizar permanentemente sus conocimientos, mediante el uso de biblioteca, la suscripción de revistas científicas, etc.
Escribir informes, trabajos y publicaciones en general.
Organizar mejor su trabajo.
Utilizar mejor su tiempo.
Comunicarse más con sus compañeros de trabajo.
Cumplir disciplinadamente con los horarios de trabajo.

Dedicarse más a la realización de sus tareas con la entidad y los objetivos de la misma.

También se podrán recoger datos en base a las opiniones que nos den las personas con quienes trabaja, en este caso los campesinos o usuarios.

Así, se podrá realizar el seguimiento:

a. Durante las visitas a los hogares y unidades de producción.

b. A través de cuestionarios o boletas. Utilizando en este caso ya sea un formato único o uno diseñado especialmente para cada acción de seguimiento. Puede utilizarse el canal del correo donde ésto fuera posible o el Núcleo de Productores donde éste estuviera bien organizado y suficientemente motivado.

-Las limitaciones a esta alternativa es que en el caso de analfabetas no es muy practicable, aunque generalmente en casa hay alguna persona que le lee al productor que no sabe hacerlo, la correspondencia. Pero la dificultad más grande consiste en que se requiere una fuerte motivación de los participantes para que devuelvan el cuestionario debidamente llenado.

Puede sin duda, combinarse los cuestionarios con las visitas a los hogares y a las Unidades de Producción. Otra forma de completar la información es a través de una reunión en un grupo común de varios participantes para ahorrar tiempo en la movilización del entrevistador. La convocatoria a una reunión promete, quizás por razones sociales, que los asistentes vayan más espontáneamente que quienes se deciden a contestar un cuestionario por correo. Sin embargo, aún refleja, aunque sea en menor grado, cierta selectividad con relación a los que asisten y deja dudas sobre los ausentes.

Los formularios de seguimiento no están destinados exclusivamente a los participantes de los eventos de capacitación.