

Contribución 3:

LA EVALUACIÓN DE IMPACTO: EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS E IMPACTO DEL PLAN AGRUPADO DE LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA*

Carme Armengol (Universidad Autónoma de Barcelona)

RESUMEN

La formación a lo largo de la vida es una necesidad para todo aquel trabajador que pretenda desarrollarse profesionalmente y actuar con eficacia y eficiencia su trabajo. Cada vez son más los recursos que las empresas e instituciones públicas y privadas destinan a formar a sus empleados, conscientes de esa necesidad, al mismo tiempo que consideran necesario obtener información acerca de cómo esta formación repercute en la organización.

La evaluación de impacto pretende dar respuesta a la última gestión y se constituye como un intento de superar la habitual costumbre de considerar la validez de la formación en las organizaciones sin más. Su objetivo es el de medir los resultados transcurrido un tiempo después de la ejecución de los planes de formación y estudiar el grado de realización alcanzado.

La Diputación de Barcelona preocupada por este tema lleva ya 4 años encargando este proceso evaluativo al Grupo EDO, que actúa como agente externo del proceso. El texto que presentamos sintetiza la experiencia realizada y algunas reflexiones que la misma ha generado a lo largo del proceso.

I. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas o instituciones, públicas o privadas, tienen establecido algún tipo de acción formativa dirigida a sus empleados. Es muy difícil a estas alturas del siglo XXI encontrar instituciones o empresas que carezcan de plan de formación⁴, o de algún tipo de programa formativo más o menos estructurado dirigido a sus trabajadores. Sin embargo una vez superada esta necesidad de planificación formativa nace una nueva preocupación: *¿Cuáles son los efectos que la formación produce en la organización?*

La evaluación de impacto pretende dar respuesta a esta pregunta y se constituye como un intento de superar la habitual costumbre de considerar la validez de la formación en las organizaciones sin más. Su objetivo es el de medir los resultados transcurrido un tiempo después de la ejecución de los planes de formación y estudiar el grado de realización alcanzado.

La experiencia que presentamos trata de analizar los efectos que las acciones formativas han producido en los puestos de trabajo y en las organizaciones, más que analizar la satisfacción y los aprendizajes conseguidos (datos que se obtienen por otras vías). Así, una gran parte de los

* La presente aportación resume aspectos relevantes de la Evaluación anual del Plan Agrupado (años 2000, 2001, 2002 y 2003) de formación para empleados municipales que gestiona la Diputación de Barcelona y que realiza actualmente Joaquín Gairín (Director), Paulino Carnicero, Mercè Jarriot, Carme Armengol y Maria del Mar Durán en el marco del Equipo de Desarrollo organizacional (Grupo EDO) de la Universidad Autónoma de Barcelona.

4. Coincidimos con Jordi López (2004:81) al considerar que un Plan de Formación, es mucho más que un catálogo de cursos. El Plan de Formación es el instrumento de gestión que guía la acción y orienta los esfuerzos formativos de las organizaciones y estará diseñado a la medida de una organización concreta.

El Plan de Formación debe dar soluciones tanto a las necesidades estratégicas generales de la organización como a las propuestas de mejora operativa y al desarrollo profesional de los diferentes colectivos y personas que la integran.

instrumentos están orientados a conocer la aplicabilidad y los resultados vinculados a la acción formativa realizada, aunque también hay que añadir, por petición expresa de la institución promotora, cuestiones relacionadas con los procesos de planificación.

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR EVALUACIÓN DE IMPACTO?

La formación permanente solo adquiere pleno sentido como parte de un proceso de innovación que pretende la mejora de la realidad existente. Su evaluación ha de permitir verificar si este propósito se cumple y en que grado lo hace. Delimitar que conviene hacer y verificar el grado de realización exige procesos donde la evaluación, siempre implícita en todo proceso organizativo, juega un papel central y la calidad es un referente obligado.

La evaluación a la que se somete la Formación en una empresa o institución pasa por diversas etapas de las que distinguimos:

- *Diagnóstica*: previa a la planificación de la formación, mediante la aplicación de estrategias para la detección de necesidades.
- *Intra*: durante el proceso se evalúa el desarrollo de la acción formativa, permitiendo introducir acciones que modifiquen las dificultades surgidas.
- *Post*: inmediatamente después de la finalización, se obtiene información acerca de los resultados obtenidos por la persona que ha realizado la acción formativa y del nivel de satisfacción obtenida.
- *Impacto*: al cabo de un cierto tiempo (meses, incluso años) de finalizar la formación, trata de conocer los aprendizajes consolidados y su aplicación en el puesto de trabajo.

La evaluación como vemos es objeto frecuente de atención, la esgrimen los responsables de la institución para justificar la planificación, la aplica el formador en el aula para tener información sobre el desarrollo del proceso, la puede utilizar el participante en procesos de autoevaluación y a menudo la mencionan los administradores del sistema. En cualquier caso, cuando se utiliza, se desarrolla en momentos diferentes, con perspectivas distintas y no siempre bajo el mismo esquema de acción.

En esta ocasión nos referimos sobre todo a la última fase. La evaluación de impacto es un proceso orientado a medir los resultados generados por las acciones formativas desarrolladas o ejecutadas. La medida de los resultados permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado, según se delimita en el cuadro I.

Cuando hablamos de resultados nos referimos básicamente a tres parámetros:

- a su *aplicabilidad*, en referencia a la cantidad y calidad de contenidos aprendidos y aplicados o al grado en que los participantes transfieren los conocimientos adquiridos en las acciones formativas a sus respectivos puestos de trabajo;
- a las *repercusiones* producidas en las organizaciones, como consecuencia directa de las nuevas formas de hacer aplicados a los puestos de trabajo y como consecuencia indirecta de los cambios de concepciones, perspectivas y conocimientos que va produciendo la formación;
- y a su *extensión*, que afecta no solo al trabajador que realiza el curso sino que también considera su repercusión indirecta sobre otras personas y sobre la organización.

La evaluación de impacto hace referencia así a los efectos externos de la formación y, por tanto, a los cambios producidos en el puesto de trabajo y en la organización o contexto donde se ubica el trabajador y como consecuencia de la acción formativa. Su evaluación es compleja,

CUADRO I
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN A PARTIR DE KIRKPATRICK (GAIRÍN; 2003:17)

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN	DEFINICIÓN OPERATIVA	NIVEL	OBJETIVO A EVALUAR	PROCESOS DE EVALUACIÓN
	Grado de reacción, efecto de los participantes frente la acción formativa.	REACCIÓN	Satisfacción del cliente.	
	Cambios internos en la capacidad personal.	APRENDIZAJE	Las actitudes han cambiado, los conocimientos se han incrementado, las habilidades han aumentado o ambos.	
	Cambios en la conducta externa.	CONDUCTA	Si existe deseo de cambiar, si se sabe lo que se debe hacer y como, si existe un clima favorable, y si existen recompensas para el cambio.	
	Resultados finales relacionados con la acción formativa	RESULTADOS	Incremento de la producción, mejora de la calidad, reducción de errores, disminución de quejas, etc. o ambas.	

ya que exige complicidades en la organización (información sobre tareas puntuales), cuando hablamos de evaluación de la conducta, e implica necesariamente a toda la organización y a sus directivos, cuando se trata de evaluar resultados.

La evaluación de impacto al proporcionarnos información sobre los cambios conductuales y organizativos, sobre las causas que los han provocado y sobre los factores que los favorecen o dificultan, será un elemento importante para programar nuevas acciones formativas e incluso pueden convertirla en un factor de detección de necesidades formativas o de evaluación Diagnóstica. Servirá, asimismo, como mecanismo de control, para que los servicios de formación comprueben si los procesos se corresponden con los propósitos diseñados y, en caso contrario, diseñar las estrategias de redefinición adecuados.

2.1. Rentabilidad de la Formación

Son muchas las utilidades bajo las que podemos justificar la planificación y desarrollo de procesos evaluativos terminales sobre planes de formación. Algunas de ellas se muestran a continuación:

- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados.
- Ofrecer estudios de coste beneficio.
- Aportar información a los gestores responsables de la institución mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación para su posterior discusión y toma de decisiones.

- Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la formación (planificadores y ejecutores) sobre el desarrollo y efecto de los programas para su posterior toma de decisiones.
- Predecir futuros resultados.
- Justificar sus efectos positivos frente a la dirección o gerencia de la institución.
- Perfeccionar los objetivos de la formación, modificarlos y precisarlos si fuese necesario.
- Comprobar que se han alcanzado los objetivos propuestos.
- Impulsar otros ciclos de formación.

Pero ¿podemos afirmar sin temor a equivocarnos y aportando datos concretos que la formación es realmente rentable?. Hablamos, en este caso, de rentabilidad en un caso concreto.

El concepto de rentabilidad está desarrollado a nivel teórico pero poco aplicado como realidad práctica. No se ha descubierto aún la fórmula que nos permita saber con precisión que rentabilidad se alcanza a través de los procesos de formación. Quizás no se ha concretado porque es difícil cuantificar todas las variables que intervienen en una situación de formación y posteriormente las que intervienen en la aplicación de la formación recibida.

En general, se puede decir que existen tres tendencias en el planteamiento de este tema:

- **La postura económica.** Esta tendencia pretende comprobar el resultado de todas las acciones formativas en estrictos términos económicos. Sostiene que es necesario aplicar el análisis de coste-beneficio, dado que se invierte una gran cantidad de recursos en ellas. Se ha comprobado en algunas investigaciones que es factible aplicar un riguroso balance económico a ciertos tipos de adiestramiento de operarios y ciertos niveles técnicos y mandos. Para ello aplicamos un esquema de tipo económico a todos los elementos intervinientes, lo que supone:

- medir todos los costes de la formación,
- medir todos los beneficios de la empresa en un período dado, y en términos monetarios y
- compararlos para ofrecer un índice de costes o tasa de retorno del capital empleado.

Cuantificar estos datos es una operación muy difícil y en entornos no productivos me atrevería a asegurar que imposible. En consecuencia no se puede medir la rentabilidad de la formación en términos de costos / beneficios especialmente cuando las causas por las que se realiza un plan de formación son a veces: promocionar, desarrollar capacidades en la persona, generar una nueva cultura profesional, promover cambios conceptuales de planteamiento, etc., sin especificar objetivos cifrados y concretos vinculados a procesos productivos.

- **La postura de fe ciega.** Representa, en el otro extremo, a los que confían de tal manera en la formación que consideran que no vale la pena emplear recursos e intentar cuantificar sus beneficios. Los beneficios de la formación son obvios y no les preocupa aclarar hasta que punto. Cabe evitar, en cambio, algunos peligros:

- el esfuerzo por reunir todos los datos necesarios para cuantificar excede las posibilidades del Departamento de Formación,
- el tanto por ciento de recursos que la organización dedica a la formación desde el punto de vista económico es ínfimo y
- existe el peligro de que el excesivo énfasis en precisar y hacer evaluaciones puede inhibir a la Dirección a hacer una inversión que intuitivamente estima correcta.

Defienden que la formación no realiza milagros, sus resultados son, a menudo, lentos en llegar, pero llegan, si se tiene un plan, un método, tenacidad y fe. Los efectos se dejarán notar, sobre todo, en el clima psico-sociológico de la organización y, en consecuencia, en la moral de trabajo.

- **La postura ecléctica.** La tercera postura se encuentra a caballo entre las dos anteriores. Trata de recoger una parte de cada una de ellas. Intenta cuantificar pero sin descender a técnicas y detalles que se escapan al responsable de la Formación, y el resto lo somete a un acto de fe. Pero no a un acto de fe ciega, sino basado en los resultados palpables que a medio plazo ha ido detectando a lo largo del proceso de formación anterior. Esta postura es la más frecuente y considera la formación como una inversión y no como un coste.

No se espera de la formación resultados palpables inmediatos, a no ser en casos muy concretos. Y recuerda aspectos positivos que entraña toda formación para el personal: ampliación de conocimientos, perspectivas de nuevos horizontes, posibilidades promoción, enriquecimiento personal, etc. Estos son aspectos difíciles de medir económicamente, pero no por ello son menos reales y beneficiosos también para la organización.

3. FASES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

3.1. La fase inicial

Hay que saber *lo que se desea saber* sobre los efectos del programa y acordarlo entre las partes involucradas (promotores, responsables del programa, ejecutores, empresas o instituciones receptoras,...) con el fin de que los encargados de planificar y ejecutar la evaluación conozcan previamente el tipo de información que será preciso obtener, el tratamiento al que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se dará a los resultados obtenidos.

...desde nuestro punto de vista la evaluación exige, dentro de unos principios básicos de objetividad y neutralidad, un acuerdo previo entre los diversos agentes implicados sobre el contenido y el alcance de la misma. (Monrealza, sd)

Es imprescindible definir con claridad cada una de las etapas para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización. Paralelamente, el proceso debe buscar la menor complejidad posible para propiciar que tenga un coste accesible y evitar que resulte más costoso que la propia formación.

La evaluación que presentamos se realiza a petición del Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona. El objeto de esta evaluación es el Plan Agrupado de Formación⁵ que con carácter anual gestiona este organismo. Su principal objetivo es verificar el impacto que ha tenido la formación realizada; es decir, conocer los efectos de la formación en los diversos puestos de trabajo y en la organización en su conjunto. Más concretamente:

- Identificar las características personales de los participantes que han accedido a la formación.
- Establecer las circunstancias en las que han podido participar de los planes de formación.

5. El Plan Agrupado de Formación es un conjunto de acciones formativas dirigidas a las administraciones locales de la provincia de Barcelona, gestionadas por la Diputación de esta misma provincia y subvencionadas por fondos europeos y estatales.

- Conocer algunas de sus opiniones sobre la planificación de la formación.
- Determinar la aplicabilidad de la formación recibida.
- Determinar los efectos de la formación sobre las propias organizaciones.
- Detectar el impacto de los cursos en el desarrollo de la tarea habitual.

Se trata, en definitiva, de identificar la posible relación entre la formación recibida y los cambios producidos en el entorno de trabajo. El propósito es loable y su medida compleja, si tenemos en cuenta que no todos los cambios se producen de forma inmediata, que dependen a veces de factores externos a la formación y que los instrumentos de comprobación no están suficientemente desarrollados.

3.2. La toma de decisiones respecto de la metodología a emplear

La naturaleza del objeto a analizar, su complejidad y amplitud aconsejan un modelo de evaluación por contrastación. Así, pues, se ha buscado expresamente:

- Triangular los informantes que, en nuestro caso, ha supuesto la participación de los siguientes protagonistas:
 - Participantes de las acciones formativas.
 - Superiores jerárquicos de los participantes, con conocimientos directos de la actividad en el puesto de trabajo de los asistentes a las acciones formativas.
 - Representantes de los trabajadores que velan para que la formación también responda a las necesidades de los propios trabajadores y no sólo a la de los intereses de la organización.
- Triangular instrumentos y tipologías de información a partir de la utilización de:
 - Cuestionarios.
 - Lista de verificación de tareas.
 - Entrevistas.
 - Observaciones.
 - Combinación de la demanda de información cuantitativa y cualitativa.

La realización de una evaluación *post-facto* y en poco tiempo no permite utilizar otros instrumentos, tampoco es posible la triangulación de momentos. No obstante, se cree que la contrastación que permite la variedad de fuentes informantes y la tipología de instrumentos es suficiente para acceder a una información relevante sobre los efectos de la formación realizada, sin menospreciar otros análisis que se puedan hacer en el futuro.

El tratamiento de la información se realiza de acuerdo a la naturaleza en cada caso de los datos. La información cuantitativa se trata con el programa SPSS y la cualitativa mediante el análisis de contenido.

El tratamiento incluye: procesos descriptivos, basados en el análisis de frecuencias y de relaciones entre variables de la información proporcionada por cada informante; y análisis comparativos que relacionan los datos de diferentes informantes entre ellos. Las agrupaciones más frecuentes realizadas al respecto han sido:

- Personas participantes y Superiores jerárquicos, por ser protagonistas directos de la actividad en los lugares de trabajo.

- Personas Responsables de formación y Representantes de los trabajadores, que pueden dar una visión más general de los efectos de la formación en la organización y de sus pretensiones.

3.3. La selección de los evaluadores

El evaluador debe estar cualificado y libre de presiones en su tarea. Es conveniente validar la formación y el desempeño de los evaluadores. La disponibilidad de técnicos con una adecuada preparación profesional en materia de evaluación constituye una herramienta indispensable para la consecución de los objetivos propuestos. En este caso se mantiene un equipo estable de evaluación (lo que permite rentabilizar la experiencia) con la incorporación anual y de manera rotatoria de un nuevo miembro. La persona que empieza lo hace acompañando a un evaluador ya experimentado. Colabora también en el proceso de introducción de datos y en la elaboración del informe con el fin de que conozca todo el proceso. Una vez transcurrido esta primera edición de prueba, forma parte del equipo como un miembro más y en sucesivas ocasiones se le asignan las tareas que deberá afrontar en esta segunda ocasión de forma individual.

3.4. Planificación de la ejecución

El equipo evaluador se reúne, distribuye las tareas a realizar en función de la metodología descrita y fija el calendario de trabajo. Resulta particularmente importante la delimitación de las variables de análisis, que sintéticamente quedan recogidas en los cuadros 1 y 2.

3.5. la implementación y gestión de la evaluación

La etapa de implementación debe estar anclada en una serie de requisitos que, junto a la convicción por parte de todos los involucrados de que la evaluación es una instancia de aprendizaje, permiten gestionar una evaluación de buena calidad que genere conclusiones transparentes:

- La evaluación debe ajustarse a los términos de referencia.
- El diseño metodológico debe ser apropiado para el tipo de programa implicado, según los objetivos propuestos.
- Las herramientas para la recolección de datos deben hacer que estos sean fiables.
- Los sistemas de análisis propuestos deben ser los adecuados para la metodología utilizada.

La realización de la evaluación exige la concreción de un **muestreo estratificado** proporcional para garantizar la representatividad de la muestra. Para la realización de los estratos se tienen en cuenta el número total de participantes a los cursos de formación de los diferentes ayuntamientos, agrupados en función del tamaño de la población, así como el total de participantes en los diferentes cursos agrupados por áreas temáticas.

Del total de la población se extrae una muestra por cada estrato aplicando la fórmula de muestreo con el objetivo de conocer cual debería ser su tamaño para poder considerarla representativa. Después de aplicar la fórmula a la población en general, se establece un procedimiento proporcional para que cada estrato quede representado por una proporción exacta.

CUADRO I
 VARIABLES DE ANÁLISIS Y AGENTES IMPLICADOS EN LA CAPTACIÓN
 DE LA INFORMACIÓN

	Participantes en las acciones formativas	Superiores Jerárquicos	Represent. de los Trabajadores	Responsable de Formación
Puntos fuertes y débiles que presenta el Plan Agrupado		X	X	X
Criterios para la elaboración del Plan de Formación			X	X
Participación en el diseño del Plan		X	X	X
Proceso de difusión del Plan	X		X	X
Decisión sobre la asistencia	X	X	X	X
Motivación para la asistencia	X	X	X	X
Adaptación de los objetivos de la acción formativa al Ayuntamiento	X	X	X	X
Tipología de asistencia (obligada, optativa, aconsejada, voluntaria, ...)	X			
Aprovechamiento de la formación	X	X	X	X
Evaluación del impacto de la formación	X	X	X	X
Cambios detectados como consecuencia de los aprendizajes realizados	X	X	X	X
Cambios a efectuar para mejorar la aplicación de los aprendizajes realizados	X	X	X	X
Efectos detectados a consecuencia de la aplicación de los aprendizajes	X	X	X	X
Valoración sobre la metodología utilizada en la acción formativa impartida	X			
Relación entre formación y promoción	X	X	X	X
Sugerencias acerca de la planificación del plan de formación		X	X	X
Planificación de las sustituciones		X		
.....				

CUADRO 2
EJEMPLO CONCRETO DE ÍTEMS DE UNA DE LAS VARIABLES

Valore de 1 (bajo, poco) a 4 (alto, mucho) el aprovechamiento que usted ha obtenido de la acción formativa realizada				
Las herramientas presentadas en la acción formativa pueden aplicarse en su puesto de trabajo	1	2	3	4
El curso ha aumentado su capacidad de trabajo	1	2	3	4
El curso ha servido para identificarse más con los objetivos de la organización	1	2	3	4
El curso le ofrece expectativas profesionales de cara al futuro	1	2	3	4
El curso le ha motivado para continuar recibiendo formación	1	2	3	4
La formación recibida me permite ser más competente en la práctica profesional	1	2	3	4
El curso me ha supuesto conocer mejor la tarea que habitualmente realizo	1	2	3	4
Ha mejorado la calidad de mi trabajo	1	2	3	4
El grado de aplicación de los aprendizajes es.....	1	2	3	4
Mi motivación por aplicar los aprendizajes es.....	1	2	3	4
El contexto de trabajo favorece la aplicación de los aprendizajes	1	2	3	4
Dispongo de recursos para la aplicación de los aprendizajes	1	2	3	4
Mi superior facilita la aplicación de los aprendizajes obtenidos en el curso	1	2	3	4
Una mayor aplicación de los aprendizajes obtenidos supondría				
Mejoras en la calidad	1	2	3	4
Mejoras en procedimiento interno	1	2	3	4
Mejoras en procesos externos (ciudadanía)	1	2	3	4
Mejoras en el ambiente de trabajo	1	2	3	4
.....	1	2	3	4

El muestreo de los Representantes de trabajadores se realiza buscando una representación de los sindicatos u otras organizaciones sociales existentes en el ayuntamiento, que pueden variar entre 2 ó 3 en función del tamaño del mismo. Por lo que se refiere a la representatividad de los Superiores jerárquicos se intenta garantizar que formen parte de la muestra un superior de cada una de las áreas en las que se ha ofrecido información en el ayuntamiento. También se considera oportuno una representatividad del 100% de los Responsables de recursos humanos o de formación de los ayuntamientos.

La extensión de la evaluación puede constatarse, por ejemplo, a partir de los datos de identificación de la misma. Así, la Evaluación del Proceso e Impacto del Plan Agrupado 2001 supuso incidir en una población de 7.136 participantes en acciones formativas. La muestra final estuvo formada por 373 participantes de 31 ayuntamientos, tomando como criterios de clasificación las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización y el número de habitantes de la población donde se ubica cada una. También forman parte de la muestra 36 representantes de trabajadores, 28 responsables de formación y 57 superiores jerárquicos y las observaciones realizadas en el puesto de trabajo en 8 ayuntamientos. (de los 10 posibles, por el curso seleccionado).

El **primer contacto** con el ayuntamiento lo realiza el Jefe del Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona. Envía una carta a los responsables de la formación de cada uno de los ayuntamientos seleccionados donde se le explica todo el proceso, se les pide su cola-

boración y se les informa que en breve un evaluador externo se pondrá en contacto con ellos para poder gestionar el proceso.

Transcurrido un tiempo, nos ponemos en contacto con ellos, les explicamos el proceso y les aclaramos las dudas en el caso de que las haya. Conjuntamente con nuestro enlace en el ayuntamiento se pacta un calendario y un cronograma de actuaciones.

La **información** se obtiene, siempre que es posible, directamente de los protagonistas si. De hecho se ha venido trabajando simultáneamente con dos posibilidades:

- Enviar los cuestionarios de los participantes previamente a los ayuntamientos para que el responsable de formación los envíe directamente a los destinatarios y después los recoja. Tiene la ventaja que el trabajador puede contestarlos cuando pueda y no se distorsiona su trabajo. Por el contrario el método no es tan fiable.
- Citar a los destinatarios para aplicar de manera simultánea los cuestionarios.

Paralelamente al proceso de obtención de información de los participantes se procede a realizar, previa cita, las entrevistas previstas en la muestra.

3.6. La difusión de los resultados

La diseminación de las conclusiones de la evaluación, en relación con su extensión, alcance y profundidad, deben ser acordada al inicio del proceso. Este acuerdo es el sostén de la confidencialidad, que junto a la transparencia, son las dos exigencias básicas que debe reunir toda difusión de resultados.

El informe final completo, con informaciones contratadas cuantitativa y cualitativamente relacionadas con los efectos de las acciones formativas, está dirigido a las instancias centrales de decisión y responsables últimos de la puesta en marcha del Plan Agrupado de Formación.

Paralelamente, y para cada ayuntamiento, se realiza un informe específico con la información de su organización relacionada con la muestra general; también, se realiza un informe ejecutivo, que se cuelga de la web de la Diputación (www.diba.es/fl).

El informe final es un documento que presenta de forma sistemática, ordenada e integral los hallazgos explorados y descubiertos. En cuanto a la transparencia, trata de preservar la objetividad, volcando en el informe todas las conclusiones y propuestas basadas en evidencias claras sin retoques y poniendo especial cuidado en que el informe derive de los hallazgos de la evaluación.

La **estructura del informe** presentado permite acceder directamente a los resultados, después de una breve introducción y de una breve presentación del diseño y desarrollo del estudio. Se presenta también en el apartado de conclusiones y propuestas las relaciones más significativas que la evaluación ha encontrado. Las propuestas son consecuencia directa de las conclusiones y se relacionan con ellas y con los objetivos de la evaluación. Por último los anexos permiten acceder a la información de base que se ha utilizado para la redacción del informe. En todos los casos, el redactado mantienen la denominación original que las preguntas presentan en los cuestionarios (destacando en negrita los conceptos claves), con la idea de facilitar el seguimiento del informe y la localización de los datos.

4. CONCLUSIONES

Durante las 4 ediciones que llevamos realizando la evaluación sobre los *Efectos e Impacto del Plan Agrupado de la Diputación de Barcelona* hemos comprobado como se han ido generando

cambios en las respuestas durante el transcurso del tiempo. En general, casi todo el personal valora positivamente la posibilidad de realizar formación; es decir, se sitúan bajo la tendencia de Fe Ciega. Sin embargo, si preguntamos por su impacto y por si entienden que ello genera cambios en el desarrollo del puesto de trabajo y en la propia organización, la respuesta ya es diferente. Como cabría esperar no se obtiene una respuesta unánime: en general, son contestaciones guiadas por percepciones personales y en contadas ocasiones parten de una valoración planificada sobre los efectos que tiene realmente la formación.

Si que hemos constatado a lo largo de los años que existe una preocupación creciente por los procesos de detección de necesidades y de planificación de la formación. Cada vez son más los ayuntamientos que confeccionan sus *planes de formación* de acuerdo a las necesidades dejando atrás las prácticas que dejan en manos únicamente del trabajador la elección del curso, sin aplicar ningún tipo de criterio sobre su conveniencia o relación con el puesto de trabajo.

Desde nuestra posición como evaluadores externos, la tarea encargada por la Diputación no resulta sencilla. Evaluar el impacto de una formación, realizada a veces un año antes, sobre unas personas y una organización de las que no conocemos como era su comportamiento antes de efectuar las acciones formativas, resulta complejo.

Resulta, sin embargo, una experiencia satisfactoria para nosotros y formativa para los ayuntamientos al tomar conciencia de la importancia que tiene la evaluación del impacto, convirtiéndose a menudo en una información valiosa a la hora de planificar y elaborar el nuevo plan de formación.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AAVV (s.d.): *El Plan de Formación*. Master de Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos impartido por Estudios Financieros, Barcelona. (Material Policopiado).
- ABDALA, E. (2001): *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/plu/sala
- APODACA, PM. (1999): *Evaluación de los resultados y del impacto*. En *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 17, núm. 2, pp. 363-377.
- GAIRÍN, J. (1999): *La evaluación del impacto de la formación*. En Gairín y Ferrández *Planificación y Gestión de Instituciones de Formación*. Barcelona, Praxis. (Manual de hojas intercambiables).
- GAIRÍN, J.(coord.); JARIOT, M.; ARMENGOL, C.; CARNICERO, P. y DURAN, M^a M. (2003): *Avaluació del Procés i Impacte. Pla Agrupat 2002*. Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis. Àrea de Règim Interior, Hisenda i Planificació. Servei de Formació Local. (Documento Policopiado).
- LÓPEZ, J.; BASCUÑAN, M^a J. y PACHECO, S. (2003): *Evaluación de la rentabilidad social de la formación*. Módulo V del Master de Gestión de la Calidad en la Formación. (Material Policopiado).
- LÓPEZ, J. y LEAL, I. (2004): *Como Planificar la calidad de la formación* (en prensa).
- MONREALZIA, J. (s.d.): *Organización y diseño de los procesos de evaluación*. En *Cuadernos de Trabajo de SIDECA*, San Sebastián.