



G CONSELLERIA
O PRESIDÈNCIA,
I FUNCIO PÚBLICA
B I IGUALTAT
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

GUÍA DE TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE

1. Introducción

El diseño de la formación destinada al personal de una organización tiene que tener como punto de partida la mejora de las competencias que son necesarias para ejercer cada puesto de trabajo. Y estas exigencias, son las que tienen que ser objeto de formación y entrenamiento.

Partiendo de esta premisa, se entiende que la diferencia entre las competencias actuales y las competencias ideales para ejercer las funciones del puesto de trabajo ocupado es el objeto del diseño de la formación. De todas maneras, hay otros factores que se tienen que tener en cuenta en el diseño, como pueden ser los resultados de las evaluaciones del desempeño o las necesidades estratégicas a nivel de organización.

Los planes de formación se concretan en actividades formativas que se definen a partir de dos tipos de objetivos:

- Objetivos de aprendizaje: ¿qué tiene que saber el participante al acabar la actividad?
- Objetivos operativos: ¿qué efecto tendrán los nuevos aprendizajes en el rendimiento del participante cuando desarrolla su trabajo?

Cada acción formativa persigue unos objetivos concretos y muy definidos en el diseño inicial. Para analizar la consecución de los objetivos que nos hemos fijado, tendremos que optar por un tipo de evaluación u otro, según la finalidad o lo que queremos conseguir. Así, podemos distinguir tres tipos de evaluación:

1. Evaluación de la satisfacción. Mide el grado de complacencia del alumno con relación a la actividad en la cual ha participado (respecto de la organización, el personal docente, las instalaciones, etc.).



2. Evaluación de los aprendizajes. Mide las nuevas competencias adquiridas, los nuevos conocimientos, las nuevas formas de hacer y/o las nuevas actitudes.

3. Evaluación de la transferencia de los aprendizajes. Mide el grado de aplicación de las nuevas competencias a la tarea diaria (mejora de la eficacia, la eficiencia y la seguridad).

En esta guía aprenderemos a programar una actividad formativa con evaluación de la transferencia al puesto de trabajo.

2. La evaluación de la transferencia del aprendizaje

La evaluación, por definición, ha de ser sistemática y planificada, tiene que estar presente en todas las fases del proceso, tiene que asegurar su fiabilidad y tiene que responder a las preguntas: por qué se evalúa y con qué finalidad.

Hay diferentes modelos de evaluación de la formación, en general, que prevén dos de los niveles que hemos visto (evaluación del aprendizaje como grado de asimilación de conocimientos, competencias, actitudes y valores, y evaluación de la transferencia del aprendizaje en su aplicación al puesto de trabajo).

De entrada, tenemos que tener en cuenta que ningún modelo que se adopte tendrá utilidad si no empieza por una selección de alumnos adecuada. Evaluamos la transferencia del aprendizaje para conocer el grado en que las personas aplican las nuevas competencias adquiridas durante la formación a su contexto de trabajo y, para cumplir este objetivo, es imprescindible que aquello que aprenden esté directamente relacionado con las tareas que desarrollan en su lugar de trabajo. Sino, la transferencia de los aprendizajes no es viable.

Así mismo, en el proceso de evaluación de la transferencia es necesaria la implicación de los tres agentes principales:

- El gestor de formación, como responsable de la selección del alumnado y del profesorado.
- El profesorado, que tiene que incorporar en el diseño y programación de la actividad las técnicas y estrategias que utilizará para evaluar la aplicación.
- El alumnado, que tiene que ser proactivo a la hora de transferir los nuevos conocimientos y tener muy claro desde el inicio como los aplicará al puesto de trabajo.

En ocasiones, también tendrá un papel muy importante la/el superior jerárquica/o del alumnado, puesto que podrá evaluar directamente la mejora del desempeño en el desarrollo de la tarea.



3. Metodología

Para poder evaluar la transferencia del aprendizaje los indicadores de la cual son la mejora de los procedimientos de trabajo y de la seguridad en el trabajo desarrollado, tenemos que contar con evidencias objetivas. Esto implica que desde el principio se tienen que tener identificados los comportamientos y/o procesos que son objeto de mejora. Por lo tanto, no se tiene que olvidar que la definición de los objetivos de la actividad formativa tendrá que incluir necesariamente la identificación de las conductas que se tienen que aprender en términos de habilidades, competencias y actitudes.

Hay que añadir que la evaluación de la transferencia no puede desarrollarse en abstracto, sino que tiene que efectuarse en el puesto de trabajo. Una evaluación contextualizada en la situación de trabajo de los participantes permite recoger evidencias reales sobre los resultados de la aplicación de la formación.

Algunas de las técnicas que se pueden utilizar para evaluar la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo son:

- **Plan de acción.** Consiste en un «contrato» en el que se concretan las aplicaciones que se ejecutaran en el puesto de trabajo a partir de los aprendizajes adquiridos con la formación. Desde un inicio se orienta al alumnado hacia donde podrá transferir los aprendizajes y se decide como se evaluará la transferencia. El apoyo de la persona formadora es indispensable para garantizar la correcta elaboración del plan de acción.

- **Entrevista personal individual.** Conversación con el participante o su superior en relación a los cambios percibidos en el desempeño derivados de la formación. El formato más idóneo es el de tipo estructurado o semiestructurado, orientado a recoger información precisa sobre los indicadores de transferencia previstos para la acción formativa.

La persona entrevistadora (docente o responsable de formación) obtiene información sobre cómo se han aplicado los aprendizajes así como si se han detectado problemas cuando se han puesto en práctica. La persona entrevistada tiene la oportunidad de expresar las dificultades y oportunidades encontradas en el momento de aplicar la formación al puesto.

- **Informe de resultados.** En este informe, que pueden elaborar diferentes agentes, se recogen los datos sobre los nuevos aprendizajes aplicados al puesto de trabajo; los cambios producidos en la actuación profesional a consecuencia de la formación; las barreras y los facilitadores encontrados durante la transferencia, etc. Se pueden utilizar varias técnicas para recoger los datos.



4. Factores de transferencia

Aunque no son objeto de esta Guía, no podemos dejar de reflejar en un breve resumen los factores que influyen en la evaluación de la transferencia en el puesto de trabajo. Sin entrar en aquellos factores que son meramente variables de estratificación, con poca o nula incidencia (edad, sexo, nivel educativo, años de experiencia, etc.), podemos distinguir tres tipos de factores que se tienen que tener en cuenta:

- **Factores personales.** Básicamente, nos referimos a la satisfacción con la actividad formativa, la motivación para transferir el aprendizaje, el locus de control interno o tendencia a percibir que la transferencia sólo depende de las personas, y el grado de aprendizaje logrado.
- **Factores del entorno a trabajo.** Pueden ser factores físicos (posibilidades del entorno de trabajo para aplicar el aprendizaje adquirido) u otros factores como el apoyo de compañeros y superior jerárquico o el grado en que la organización pide evidencias de los resultados de la transferencia del aprendizaje (rendición).
- **Factores de la formación.** En este bloque es donde encontramos más elementos que pueden influir en la transferencia.
 - Orientación de la actividad formativa a las necesidades del puesto de trabajo. Este factor es clave para el éxito de la transferencia. Es imprescindible conocer las funciones y tareas concretas de las personas que participarán.
 - Metodología de la actividad formativa. El diseño de la actividad tendrá en cuenta metodologías centradas en la adquisición de aprendizajes significativos y en actividades prácticas orientadas a la aplicación en la realidad laboral.
 - Tiempo en que se mide la transferencia. Hace referencia al tiempo transcurrido entre el aprendizaje en el aula y la aplicación al puesto de trabajo, pero también la percepción del impacto que tiene el aprendizaje desde el momento en que este se produce.
 - Colaboración entre los agentes implicados. Estos agentes van desde el propio participante a las personas que gestionan la formación, el personal docente, el/la superior jerárquico/a, u otros colaboradores.
 - Duración de la actividad. No es un factor determinante, pero se tiene que tener presente, puesto que una actividad formativa de corta duración no permite aprendizajes profundos para ser transferidos.

ANEXO

RECOMENDACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA ORIENTADA A LA TRANSFERENCIA

La decisión de evaluar los aprendizajes al puesto de trabajo implica una serie de condicionantes que el docente tiene que tener en cuenta en el momento de diseñar y programar la actividad formativa.

Para orientar en esta tarea, a continuación se exponen unos puntos importantes que se tienen que tener en cuenta antes, durante y al finalizar la actividad formativa. Estas orientaciones ayudarán a diseñar con más eficacia para que la transferencia sea posible.

ANTES

El docente, antes del inicio de la actividad formativa, tiene que revisar cuáles son las funciones concretas que desarrolla el alumnado en su lugar de trabajo y tiene que tener en cuenta que tengan relación con los contenidos que se tienen que trabajar. En colaboración con el personal técnico de formación de la Escuela, determinarán el instrumento o canal adecuado para obtener esta información (correo electrónico, formulario, etc.).

Estos datos son de gran utilidad para tomar decisiones respecto de posibles adaptaciones en la programación hecha inicialmente. Por otro lado, también es conveniente pedir al alumnado qué aprendizajes consideran necesarios para mejorar estas funciones, siempre intentando que lo expresen en términos de conducta y no en términos de conceptos a aprender.

AL INICIO

Cómo sabemos, al inicio de una acción formativa se tiene que informar al alumnado de los objetivos que se tienen que conseguir (en términos de capacidades), del contenido que se tiene que trabajar y del tipo y criterios de evaluación que se aplicarán. Todavía más necesario es, cuando se evalúa la transferencia, informar del proceso de evaluación y de los criterios que se tendrán en cuenta para calificar la actividad.

Es importante que los objetivos estén descritos como conductas esperadas y siempre vinculadas a las funciones desarrolladas al puesto de trabajo puesto que se tiene que asegurar la aplicabilidad de los nuevos aprendizajes.



DURANTE

A lo largo del desarrollo de la actividad formativa, según el tipo de evaluación programada, es recomendable que el alumnado se marque una serie de objetivos de transferencia propios, que los priorice y que establezca una planificación de cumplimiento. El equipo docente puede facilitar, previamente, una lista de propuestas de objetivos de transferencia para orientar al alumnado y también establecer el tiempo máximo de que dispondrá (entre uno y tres meses después de acabar la actividad formativa).

Es una buena práctica poner en común de manera grupal los objetivos de transferencia que cada persona se ha marcado teniendo en cuenta su experiencia y realidad.

Así mismo, otra buena práctica es que se puedan trabajar objetivos compartidos en pequeño grupo para favorecer la creación de redes de colaboración que después de la actividad tengan continuidad.

AL FINAL

Cuando finaliza la acción formativa se puede decir que empieza formalmente el periodo de aplicación de lo que se ha aprendido, aunque bien sabemos que esto es una simplificación de la realidad. El alumnado, de acuerdo con los objetivos personales de transferencia acordados al inicio de la actividad formativa junto con el equipo docente, pondrá en práctica los aprendizajes. En un plazo de entre uno y tres meses, según conste en la programación didáctica, llevará a cabo la tarea siguiendo la técnica de evaluación de la transferencia acordada y recogerá las evidencias necesarias para presentarlas y ser evaluado.

Al finalizar el periodo, el alumnado presenta la documentación al personal docente que evalúa que la transferencia de los aprendizajes se ha producido de manera óptima. De este modo, se cierra el ciclo formal de la actividad formativa.