



Para citar este artículo, le recomendamos el siguiente formato:

Tejada Fernández, J. y Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>

Revista Electrónica de Investigación Educativa

Vol. 9, No. 2, 2007

La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones¹

The Evaluation of the Impact of Training as a Strategy of Improvement in the Organizations²

José Tejada Fernández (*)
jose.tejada@uab.es

Elena Ferrández Lafuente (*)
elena.ferrandez@campus.uab.es

*Grupo CIFO (Colectivo de Investigación en Formación Ocupacional)
Departamento de Pedagogía Aplicada
Universitat Autònoma de Barcelona

08193 Bellaterra- Cerdanyola
Barcelona, España

(Recibido: 24 de junio de 2007; aceptado para su publicación: 28 de agosto de 2007)

Resumen

El presente artículo centra la atención en la evaluación de impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones, por cuanto la misma permite verificar la calidad de las acciones formativas. Es decir, si la formación satisface las necesidades que la motivan y produce mejoras tanto en el desarrollo profesional individual como institucional. Para ello, se parte de una misma conceptualización de evaluación de impacto, sus dimensiones e indicadores, dentro de una concepción fragmentada de

evaluación de programas; también se consideran las problemáticas de este tipo de evaluación en relación con de resistencias y facilitadores, para, por último, en algunas consideraciones sobre la misma como estrategia de mejora.

Palabras clave: Evaluación de impacto, transferencia, efectividad, cambios organizacionales, estrategias de mejora organizacional, formación.

Abstract

The present article talks about the training impact evaluation as an improvement. The present article talks about the training impact evaluation as an improvement strategic in the organizations, so this evaluation allows to verify the quality of the training actions. So, training satisfies the necessities for what it is motivated and produces improvements as well as at the professional individual development as an improvement strategy. So, we start with an evaluation concept, their dimensions and indicators, inside a fragmented program evaluation conception; also, we consider the most usual problems that can appear in this evaluation process in key of resistances and facilitators. Finally, we show some improvement strategies.

Key words: Impact evaluation, transfer, effectiveness, organizational changes, organizational improvement strategies.

Introducción

Hace algunos años nadie hubiera considerado la formación de los recursos humanos como una de las funciones propias de cualquier organización. Actualmente la situación ha cambiado debido a varias razones. Por una parte, los procesos de cambio en las empresas suceden a tal velocidad, que obligan a replantearse la utilidad de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, de tal modo que resulta impensable que un trabajador, a lo largo de su vida profesional, no cambie o modifique sus tareas y funciones. La propia naturaleza del trabajo ha cambiado.

La creciente competencia en el mercado laboral ha llevado a las empresas a una necesidad constante de renovación, así como una mejora de sus productos y servicios. Estas circunstancias, junto con el cambio constante que está viviendo la sociedad, están produciendo un doble efecto: una gran oportunidad para las empresas preparadas, y una amenaza para aquellas que no lo están. Sea por una o por otra razón, la formación es el camino para fortalecer a la organización.

Es por ello, que la formación en la empresa se plantea como una de las más importantes estrategias de desarrollo de los recursos humanos; es un factor de excelencia y clave para el éxito. Vista la exigencia de adaptación constante a los cambios, en los últimos tiempos se ha incrementado la formación de personal en la empresa, sin otorgar suficiente importancia a la evaluación de la formación para garantizar la calidad de la misma.

Para poder evaluar la calidad de la formación, es necesario recordar que al mismo tiempo se debe buscar que la formación se adapte a las necesidades de los individuos y a la organización, que se desarrolle adecuadamente mediante la consecución de los objetivos previstos en el plan de formación, y resulte eficaz, eficiente y rentable.

I. Metodología

El presente trabajo se basa en un estudio de investigación evaluativa realizado por el Grupo CIFO (Ferrández Lafuente, 2006) sobre una acción formativa, como parte del master de Formación de Formadores. Metodológicamente se planteó como un estudio de caso en el conjunto de las unidades territoriales afectadas por el curso; es de carácter descriptivo-interpretativo e incluyó la triangulación de las fuentes: alumnos participantes, directivos y subordinados, y de los instrumentos: cuestionario, entrevista y grupo de discusión. Para obtener los resultados, se combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas.

II. Evaluación de impacto

La mayoría de las empresas tiene establecido algún tipo de acción formativa dirigida a los trabajadores. Sin embargo, una vez establecida la planificación formativa, nace una nueva preocupación, ¿cuáles son los efectos que la formación produce en la organización? La evaluación de impacto intenta responder esta pregunta.

Este trabajo se centra en averiguar las mejoras conseguidas en una organización una vez transcurrido un tiempo después de realizar la acción formativa, es decir, en qué medida los aprendizajes adquiridos en las acciones formativas son útiles para mejorar el desempeño del propio puesto de trabajo, los servicios de la organización y, por tanto, el desarrollo organizacional. En resumen, la evaluación de impacto hace referencia a los efectos externos de la formación que se reflejan en la organización.

En consonancia con Tejada, se entiende la evaluación como un “*proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones*” (1999, p. 33).

Por lo que al proceso de evaluación de acciones formativas se refiere, es necesario apuntar que cuenta con tres finalidades esenciales:

- **Diagnóstica** (o de entrada). Permite conocer la realidad donde se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje, las características del contexto y las necesidades formativas de los destinatarios.
- **Formativa** (o de proceso). Permite valorar una acción educativa durante su desarrollo en un contexto determinado, con el propósito de mejorar esta acción durante el transcurso de la acción formativa;

- Sumativa (o de productos). Permite conocer si los objetivos se han conseguido o no, los cambios producidos, verificar la valía del programa, tomar decisiones sobre la certificación de los participantes y el rechazo o aceptación del programa.

Este proceso de evaluación se hace al terminar el programa de formación. Resulta lógico pensar que las opiniones, los pensamientos y valoraciones inmediatas de los participantes podrían estar condicionadas por aspectos afectivos, por situaciones grupales o cualquier otro posible error de sesgo, por ello, es necesario articular una evaluación diferida para eliminar los posibles errores derivados de las implicaciones de los participantes en el hecho formativo y verificar el impacto pasado un tiempo después de la acción formativa.

En el ideograma siguiente (Figura 1) se muestra el esquema básico de las implicaciones del proceso de evaluación de programas de formación, desde su origen, donde se encuentran las necesidades formativas, su diseño, su desarrollo y gestión, sus resultados al final del proceso así como los cambios producidos en el contexto sociolaboral, es decir, en la organización. Este es el marco de referencia para el planear el momento evaluativo en el que se pretende hacer hincapié: la evaluación de impacto.

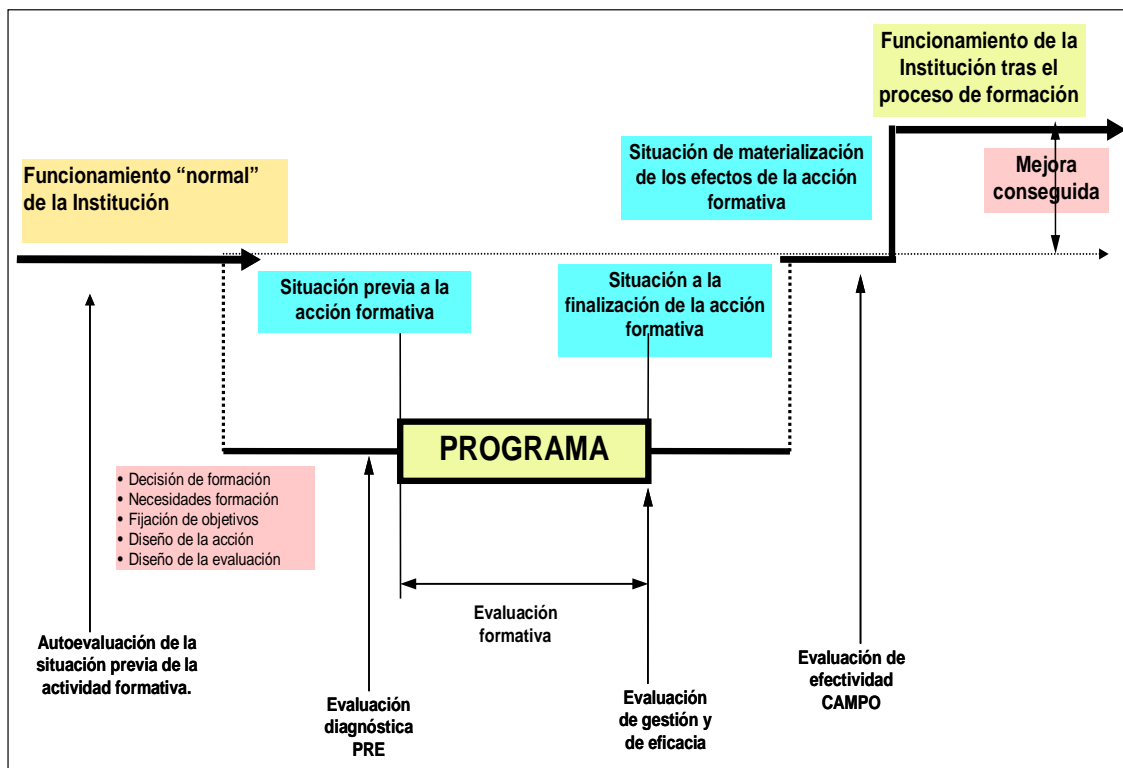


Figura 1. Esquema básico de las implicaciones del proceso de evaluación de un programa de formación (por Santos Diez, 1992, en Tejada 2007, p. 405)

puesto de trabajo; y desde la organización, de acuerdo con la rentabilidad de la formación para la organización y el impacto sobre ésta.

Así, se puede definir la evaluación de impacto como “un proceso orientado a medir los resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socioprofesional originario de las mismas al cabo del tiempo” (Ferrández Lafuente, 2006, p. 20). Su objetivo es medir los resultados transcurrido cierto tiempo de la ejecución de los planes de formación y estudiar el grado de realización alcanzado. Por ello, la evaluación de impacto además de analizar la satisfacción y los aprendizajes conseguidos, analiza los efectos que las acciones formativas produjeron en los puestos de trabajo y en la organización. Así, al proporcionar información sobre los cambios conductuales y organizativos, sobre las causas que los provocaron y sobre los factores que los favorecieron o dificultaron, la evaluación de impacto será un proceso clave para programar nuevas acciones formativas o incluso convertirse en un factor de detección de necesidades o de evaluación diagnóstica.

También se apunta más allá de la verificación de los cambios de conducta en el puesto de trabajo o del análisis de los resultados para la organización, por cuanto se indaga sobre las causas y antecedentes de la propia acción formativa. La evaluación de impacto se convierte en una estrategia de la propia evaluación de la acción formativa más allá del momento y el espacio de la misma, por cuanto viene a significar también la pertinencia e idoneidad de la evaluación diagnóstica, su ajuste a necesidades y el dispositivo inicial de la formación; lo mismo puede aportar información sobre la evaluación formativa o procesual y sobre la final. Para considerar adecuadamente los obstáculos, causas, facilitadores, resistencias, etc. de la evaluación de impacto, resulta ineludible, reparar en el resto de momentos y dimensiones evaluativas antecesoras de esta tipología de evaluación dentro del proceso general de evaluación de la formación de programas y acciones formativas.

Esta consideración no es nueva, muchos de los modelos de evaluación de impacto así lo contemplan (Holton, 1996; Tejada, 1998; Cabrera, 2000; Pineda, 2000; Abdala, 2001; Cheng & Ho, 2001; Biencinto y Carballo, 2004; Kirwan & Birchall, 2006).

II.1 Dimensiones e indicadores

A partir de Biencinto y Carballo (2004), es posible definir las grandes dimensiones que explican el impacto de la formación:

- Satisfacción. Índice de calidad y correcto funcionamiento del programa.
- Valor añadido. Incremento de conocimientos tras haber participado en un programa de formación y su posterior transferencia al puesto de trabajo.
- Mejora del status profesional. Incremento de las competencias profesionales.
- Mejora organizacional. Incremento de las competencias institucionales.

Aún así, la evaluación de impacto es una de las funciones menos desarrolladas y que presenta más deficiencias en las organizaciones, debido a que en todas las organizaciones se evalúa la satisfacción de los participantes, pero no el impacto. Tradicionalmente, esta evaluación se ha reducido a una orientación economicista y centrada en los resultados (Gairín, 1998). Es por ello, que para dejar esta visión (sin negarla) y realizar una evaluación de impacto desde una perspectiva pedagógica y para cerciorarse del alcance del cambio institucional producido, el estudio se basó en los criterios de efectividad, es decir, en que toda actividad a desarrollar tiene un punto máximo de calidad de acuerdo con la propia esencia de la actividad, y de aplicabilidad, es decir, el grado en que los participantes de la acción formativa transfieren los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo (Ferrández Arenaz, 2002).

Al tomar como referente estos criterios, se presta a la medición de la cantidad de aprendizaje que se utiliza en el puesto de trabajo y no, como hace la mayoría de los programas, la cantidad de aprendizaje adquirido al término del curso. Aquí se refiere a los efectos de la formación, y para tal fin es preciso tener en cuenta indicadores (Tejada, 2007) como:

- a) El logro de la finalidad esperada
- b) Valoración de la mejora en relación con:
 - Calidad en el puesto de trabajo
 - Eficiencia en el trabajo realizado
 - Motivación hacia el trabajo
 - Clima laboral
 - Responsabilidad-autonomía en el puesto de trabajo
 - Nivel de conocimientos y habilidades
- c) Cambios producidos como consecuencia de los aprendizajes adquiridos
 - A nivel personal
 - A nivel social
 - A nivel institucional

Así, este nivel de evaluación ofrece al programa la oportunidad de demostrar su valía a la organización. El criterio de aplicabilidad tratará de verificar la aplicación de los aprendizajes adquiridos en la acción formativa al puesto de trabajo, con lo que se hace referencia a la *transferencia* del aprendizaje, es decir, cómo los participantes en la formación ponen en práctica los aprendizajes directamente en su trabajo cotidiano. El propósito de conocer la transferencia del aprendizaje es medir el grado de aplicación de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.

Es en este momento cuando se pone de relieve la necesidad de que los programas de formación se ajusten a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo. Se trata de realizar una descripción detallada de las tareas y responsabilidades de cada puesto, y una vez que las funciones se relacionaron, pueden ser deducidos los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

Se parte de un momento evaluativo posterior a la finalización del programa de formación, por lo que se dan por supuestas la evaluación diagnóstica, la evaluación formativa y la evaluación sumativa, con lo que conllevan: detección de necesidades, ajustes del programa al contexto, mejora de la acción en el transcurso del programa, consecución de objetivos propuestos, certificación, etc. A partir de lo anterior se pueden establecer los siguientes niveles en la evaluación de impacto:

1. Satisfacción de los participantes. Aprecia el grado de satisfacción de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y cómo consideran que puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo.
2. Grado de aprendizaje logrado. Verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos en la acción formativa, es decir, si las personas que asistieron al curso asimilaron los conocimientos y habilidades esperados.
3. Transferencia al puesto de trabajo. Estimación de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa; evaluar cómo los participantes ponen en práctica los aprendizajes, no en el contexto de ejecución del programa, sino en el puesto de trabajo.
4. Verificar el impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización. Una vez que los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia), cuantificar las incidencias de las nuevas competencias en su trabajo y cómo contribuyen al mejoramiento de los servicios de la organización; mide los efectos de la formación.
5. Rentabilidad de la formación. Cálculo del beneficio que le supone a la organización dar formación a sus empleados. Este último nivel escapa a los propósitos del trabajo.

II.2 Problemáticas de la evaluación de impacto

El proceso para la evaluación de impacto es costoso e implica una inversión importante en tiempo, puesto que los efectos no son evidentes inmediatamente después de finalizar la acción formativa, y en el proceso pueden surgir resistencias que pueden obstaculizar su puesta en práctica.

Hay muchos factores en el entorno de trabajo capaces de afectar, directa o indirectamente, la calidad de los servicios e influir en la capacidad para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por los trabajadores.

En la Tabla I se muestran algunas de las resistencias que pueden surgir en el momento de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo (Ferrández Lafuente, 2006).

Tabla I. Resistencias y facilitadores en la transferencia de la formación

Resistencias	Facilitadores
Falta de medios para poner en práctica las habilidades adquiridas.	Crear las condiciones y disponer de los medios técnicos para poner en práctica las nuevas habilidades.
La exigencia del trabajo diario hace que rápidamente se caiga en los hábitos anteriores.	Dejar tiempo para que el trabajador desarrolle las nuevas formas de trabajo, creando las oportunidades necesarias.
El trabajador no entiende ni comparte la razón de su formación: rechaza todo el aprendizaje y no piensa en mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.	Implicar al trabajador en la formación: <ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre las razones por las que hace la formación. • Explicar exactamente qué se espera de él. • Explicar cómo contribuirá a la formación profesional y a la mejora de la organización.
Los compañeros boicotean las nuevas iniciativas. Presión grupal. Se exige al trabajador nuevos comportamientos, distintos a los que se exigen a sus compañeros.	Armonizar el proceso de adquisición de las nuevas competencias. Aplicar los nuevos a toda la organización (implementación).
La cultura organizativa existente no promueve las mejoras propuestas.	Presencia de un superior que les apoye (apoyo institucional), capaz de crear un buen clima de trabajo.
Carencia de reforzamiento en el puesto de trabajo.	Tener incentivos para superarse.
Percepción de que las nuevas competencias no son aplicables.	Recibir feedback sobre cómo lo están haciendo.

Muchos formadores sienten frustración después de realizar el diseño y desarrollo de la formación, al descubrir que los trabajadores no aplican los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo como se esperaba. Un factor fundamental es que una vez que la organización esté dispuesta a invertir en formación, se esté seguro de que los participantes tendrán soporte en su trabajo por parte de la misma, en cuanto su entorno laboral, que incluye a superiores inmediatos y compañeros de trabajo.

Las organizaciones que entienden la formación como una inversión, consideran fundamental la evaluación de impacto, ya que permite mostrar los resultados que la inversión realizada generó, tanto a nivel cualitativo como económico. A pesar de ello, son muy pocas las organizaciones que llevan a cabo esta evaluación, dadas las dificultades que conlleva. Las dificultades más relevantes son:

- Dificultades de medida.
- Falta de recursos.

- Falta de preparación de los profesionales de la formación continua.
- Existencia de un clima humano contrario a la innovación-evaluación.
- Falta de apoyo de los órganos directivos.

III. La evaluación de impacto como estrategia de mejora

Estas dificultades pueden superarse mediante un plan de evaluación de formación, responsabilizando de su diseño y aplicación a *profesionales competentes* en temas pedagógicos. Dicha estrategia global supondría un cambio radical de visión de la formación y su evaluación en la mayoría de las organizaciones, ya que tradicionalmente, su concepción de la evaluación de la formación es bastante reducida. El problema radica en la forma y las razones por las que se lleva a cabo.

En la mayoría de los casos, la evaluación de la formación se dirige a la satisfacción de los participantes y al logro de los objetivos de la misma, aspectos importantes, pero no los únicos. Lo esencial de la evaluación de impacto nos remite a la actuación personal, profesional e institucional de los participantes de la formación en contextos específicos, fuera ya del programa desarrollado. Es en este *contexto de actuación*, donde hay que hacer hincapié en la verificación de la satisfacción de necesidades, si hay transferencia de lo aprendido, y si se producen cambios significativos en la actuación personal y profesional de los destinatarios de la formación y los no destinatarios de la misma.

La bibliografía sobre rendimiento laboral describe varios factores que sostienen las buenas actuaciones en el puesto de trabajo (Sullivan, 2002). En la Tabla II se muestran los más destacados.

Tabla II. Factores de rendimiento laboral

Factores de rendimiento	Posibles intervenciones
1. Expectativas laborales. ¿Sabén los participantes lo que se supone que tienen que hacer?	El participante adecua actuaciones estándares y detalladas descripciones laborales.
2. Feedback. ¿Sabén los participantes cómo hacer bien su trabajo?	Ofrecer la oportuna información sobre cómo se satisfacen sus expectativas.
3. Entorno físico y herramientas ¿Cuál es el entorno laboral deseado y qué sistemas hay para apoyarlo?	Desarrollo logístico y sistemas de mantenimiento para proporcionar un entorno físico satisfactorio y mantener un adecuado suministro y equipamiento. Diseñar espacios de trabajo para realizar actividades.
4. Motivación. ¿Tienen las personas una razón para actuar como se les instruyó?	Buscar aportaciones que identifiquen incentivos para un buen rendimiento. Animar a los compañeros para que apoyen en las nuevas habilidades.
5. Habilidades y conocimientos requeridos en el puesto de trabajo. ¿Sabén los participantes cómo deben hacer su trabajo?	Asegurar que los candidatos al puesto tienen las habilidades. Proporcionar acceso a los formadores e informar sobre los resultados. Ofrecer oportunidades de aprendizaje.
6. Soporte organizativo.	Crear un clima laboral adecuado.

Cuando la adquisición de conocimientos y habilidades se identifica como una solución para un problema en el rendimiento laboral, la formación o cualquier otra situación de aprendizaje, será utilizada para mejorar el rendimiento de los trabajadores. Para realizar óptimamente este proceso es necesario implicar a toda la organización, para conocer los efectos reales producidos. Así, en la evaluación de impacto se implican alumnos-trabajadores, formadores-expertos externos, mandos superiores y mandos intermedios-colegas. Estos agentes tienen responsabilidades antes, durante y después de la formación. En las tablas que se muestran a continuación, se especifican las funciones e instrumentos de evaluación en cada uno de los niveles de impacto, según los agentes implicados.

En la Tabla III se observa que todos los agentes implicados en la evaluación de impacto de la formación tienen asignadas funciones determinadas que aportan información valiosa a la hora de llevarla a cabo.

Tabla III. Funciones de los agentes implicados en la evaluación de impacto

	Participantes	Formadores	Colegas	Superiores
Satisfacción	En qué medida les ha gustado Utilidad	Feedback Seguimiento de las actividades	Feedback con los participantes	Controlar el progreso de la acción formativa junto a los participantes
Aprendizaje	Conocimientos Habilidades Actitudes	Seguimiento de las actividades	Feedback con los participantes	Mantener el contacto con los formadores
Transferencia	Aplicar los nuevos conocimientos y habilidades Hacer una "red" con otros participantes y los formadores	Ajustar los programas a las necesidades Mantener la comunicación con los implicados	Ser comprensivo con el logro conseguido por los participantes Ofrecer un contexto adecuado para propiciar la transferencia	Rendimiento Incentivos Feedback Apoyo institucional
Impacto	Revisar el plan de acción Detección de nuevas necesidades formativas	Involucrar a los implicados en los planes de acción Detección de nuevas necesidades formativas	Revisar el plan de acción Detección de nuevas necesidades formativas	Efectos Reconocimiento Detección de nuevas necesidades formativas

En el tema de los instrumentos de evaluación, se implica nuevamente a todos los agentes de la organización, de modo que la aplicación de varios instrumentos permita obtener información de distintas fuentes, manifestadas a través de diferentes puntos de vista.

Tabla IV. Instrumentos para la evaluación de impacto según los agentes

	Participantes	Formadores	Colegas	Superiores
Satisfacción	Autoevaluación Cuestionario	Observación Entrevista Grupo de discusión		Entrevista
Aprendizaje	Autoevaluación	Cuestionario Prueba de rendimiento Situaciones de prueba		Entrevista
Transferencia	Autoevaluación	Entrevista Grupos de discusión	Observación Grupos de discusión	Entrevista Observación Checklist
Impacto	Autoevaluación	Cuestionarios Entrevistas Grupos de discusión	Grupos de discusión	Indicadores de calidad (cuantitativos/ cualitativos)

Lo que se pretende es asegurar y mejorar los resultados de la evaluación de impacto, ya que al obtener información desde diferentes puntos de vista y mediante la aplicación de instrumentos variados, se consigue un acercamiento a la realidad desde diversas posiciones. De esta forma se evita la subjetividad y se apuesta por la fiabilidad y validez de los datos recopilados.

IV. A modo de conclusión

Llegados a este punto, es necesario resaltar que al tratarse de una evaluación de impacto se está ante una dinámica de evaluación de programas fragmentada. Ello no quiere decir que se renuncie al uso de informaciones previas pertenecientes a otras fases de la formación (diseño, desarrollo, resultados finales) que explican algunos efectos del programa, la diferencia estriba en que desde la perspectiva aquí presentada, la información de estas fases no es considerada esencial para explicar la nueva realidad que se produce en la organización como consecuencia de la formación realizada.

La formación puede ser concebida como un instrumento para alcanzar los objetivos de la organización y para dar soporte a los procesos de cambio y transformación, hasta el punto que la formación puede constituirse en sí misma como un objetivo estratégico y ser parte de lo que la empresa es y lo que quiere ser. De acuerdo con Cañizares (2002) “el 88% de las empresas apuesta por la formación de sus empleados para retenerlos, y un 75% de las mismas la utiliza como solución para paliar la escasez de profesionales cualificados. Por su parte, los trabajadores consideran la formación como un medio para la superación personal y para el desarrollo de nuevas competencias profesionales” (p.18).

No podemos concluir este trabajo sin ser conscientes de que en la actualidad existe un cambio constante que exige actualizar permanentemente la información de todo lo que sucede a nuestro alrededor, tanto a nivel personal, como social y profesional. Por ello, desde la óptica de la formación, la capacidad de aceptar el cambio se concibe como un factor clave para el óptimo desarrollo de las organizaciones, ya que el dispositivo de la evaluación de impacto se convierte en una de las principales herramientas para visualizar y evidenciar los efectos de la formación, y forma parte, al mismo tiempo, de la estrategia de la misma.

Referencias

Abdala, E. (2001, julio). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Documento presentado en el *Seminario Internacional Modelos de evaluación para programas de capacitación de jóvenes* Medellín, Colombia 17 y 18 de julio, 2001. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cienterfor/publ/sala/sbdala/manual>

Biencinto, C. y Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico.

Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa 10 (2). Consultado el 26 de enero de 2006 en: http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm

Cabrera, F. (2000). *Evaluación de la formación*. Madrid: Síntesis.

Cañizares Puerta, P. (2002). La formación en las organizaciones. En P. Pineda Herrera (Coord.), *Gestión de la formación en las organizaciones* (pp. 13-36). Barcelona: Ariel.

Cheng, E. W. L. & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1), 102-118.

Ferrández Arenaz, A. (2002). ¿Y después de la formación qué? En *Ideas para seguir reflexionando sobre educación* (pp.143-153). Bellaterra: Servicio de publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona

Ferrández Lafuente, E. (2006). *La evaluación de impacto en el Master de Formación de Formadores*. CIFO-FLC. Informe de Investigación. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada.

Gairín Sallán, J. (1998). La evaluación del impacto de la formación. En J. Gairín y A. Ferrández (Coord.), *Planificación y gestión de instituciones de formación* (pp. 296/17-296/30). Barcelona: Praxis.

Holton, E. F. I. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-12.

Kirwan, C. & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton Model. *International Journal of Training and Development*, 10 (4), 252-268.

Pineda Herrera, P. (2000). Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*, 27, 119-133.

Santos Diez, R. (1992). *La evaluación de las acciones formativas del INAP. Bases de un nuevo sistema de evaluación*. Madrid: MAP.

Sullivan R. (2002). *Transfer of learning. A guide for strengthening the performance of health care workers*. Consultado el 15 de febrero de 2006 en: <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/tol/>

Tejada, J. (1998). Modelos de evaluación. En J. Gairín y A. Ferrández (Coord.), *Planificación y gestión de instituciones de formación* (pp. 269-295). Barcelona: Praxis.

Tejada, J. (1999). La evaluación: su conceptualización. En B. Jiménez (Ed.), *Evaluación de programas, centros y profesores* (pp. 25-56). Madrid: Síntesis.

Tejada, J. (2007). Evaluación de programas. En J. Tejada y V. Giménez (Coords.), *Formación de formadores. Escenario institucional* (pp. 391-465). Madrid: Thomson.

¹ Este trabajo es parte de uno más amplio titulado *La evaluación de impacto en el Master de Formación de Formadores CIFO (Colectivo de Investigación en Formación Ocupacional)–FLC (Fundación Laboral de la Construcción)*, realizado por el Grupo de investigación CIFO integrado por José Tejada (director), Elena Ferrández, Pedro Jurado, Oscar Mas, Antonio Navío y Carmen Ruiz.

² This project is part of a more extensive one, titled *The evaluation of impact in the Master of Training the Trainer CIFO (Colectivo de Investigación en Formación Ocupacional)–FLC (Fundación Laboral de la Construcción)*, developed by the research group CIFO, integrated by José Tejada (Director), Elena Ferrández, Pedro Jurado, Oscar Mas, Antonio Navío y Carmen Ruiz.