



V EVENTO
INTERNACIONAL
GESTIÓN DE PROYECTOS
DE EDUCACIÓN VIRTUAL

Retorno de la inversión de la capacitación corporativa.

Pablo Barrazueta
Corporación Líderes

El proceso de la capacitación

Modelar la cultura

Detectar

Planificar
y
ejecutar

Evaluar

Reacción
Aprendizaje
Aplicación
Impacto
ROI

Modelar la cultura

Para llegar al ROI, requiero desarrollar la habilidad para identificar la :

Pertinencia de la Formación:

Tipo de necesidad institucional

Nivel de la necesidad

Nivel de evaluación del programa

Tipo de necesidad institucional

A) Soportar
objetivos y
estrategias

D) Cumplir
con normas y
regulaciones

Tipo de
Necesidad

B) Aprovechar
oportunidades

C) Solucionar
discrepancias
de
desempeño

Nivel de la necesidad

1 Individuo o
grupo

Ej. Juan
necesita
capacitación
en temas de
contabilidad

2 Desempeño
en el Puesto

Ej. El grupo
de
vendedores
necesita
aprender a
cerrar una
venta y
manejar
clientes
difíciles

3
Organizacional

Ej.
Aspiramos
con este
curso
mejorar el
volumen de
producción

El 95% de los cursos que se ejecutan responden a los niveles 1 y 2

1 = individual

2 = desempeño

3 = organizacional / institucional

Ejemplos

A. La Jefe de Servicio al Cliente ha pedido un curso de “Calidad en el Servicio” para su asistente.

B. Se espera que el curso de Seis Sigma reduzca el índice de defectos de los productos.

C. Se dictará el curso Seguridad y Salud en el trabajo a todo el personal de la institución.

D. El curso de Microsoft Project se dictará a todos los analistas de la institución.

E. El área de Comunicación ha solicitado el curso de “comunicación estratégica para el sector público”.

F. El gerente de la institución ha pedido el curso de “política de simplificación administrativa” y espera mejorar el tiempo de respuesta de los procesos en un 20%

Nivel de evaluación del programa

1. Reacción

- Mide la satisfacción de los usuarios con el programa

2. Aprendizaje

- Mide el aprendizaje de los participantes

3. Aplicación

- Mide si los participantes aplican lo aprendido en el trabajo

4. Impacto

- Mide el impacto o cambio en los resultados

5. ROI

- Mide el retorno económico de la inversión

Nivel de la necesidad

Nivel de evaluación del programa



Matriz de Objetivos

Objetivo	Indicador	Meta	Plan de Acción	Prioridad
Mejorar la satisfacción de los usuarios	Índice de satisfacción del usuario	Actual: 74% Meta: 80% Plazo: dic 2016	Curso: Atención al usuario	60%



Matriz de DNC

Curso	Impacto, N4	Aplicación, N3	Aprendizaje, N2	Dirigido a:
Atención al usuario	Índice de satisfacción del usuario	Usar las técnicas de atención con el 100% de los usuarios de manera inmediata	Atender a los usuarios de acuerdo al modelo de los cinco pasos	Asesores de servicio

La “*Aplicación de los Aprendizajes*” es el ***punte indispensable*** para que la capacitación tenga impacto y retorno de inversión

Aplicación



Aprendizaje en el
programa

Resultados e impacto

*Un curso sin perspectivas significativas
de aplicación NO debe realizarse*

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN O TRANSFERENCIA

Las acciones que los participantes llevarán a cabo en su trabajo, después del programa de formación.

Cursos	Objetivos de aplicación (N3)
Técnicas de entrevista	Aplicar las técnicas de entrevistas en al menos el 90% de las entrevistas de forma inmediata
Rediseño de procesos	Rediseñar el 100% de los procesos del área hasta fin de año
Habilidades de negociación	Usar las habilidades de negociación en al menos el 80% de transacciones con los proveedores
Asesoría comercial	Asesorar a todos los clientes de acuerdo a las técnicas aprendidas en el curso

Si resulta difícil plantear objetivos N3 a un curso, pregúntese:
¿Es pertinente este curso? ¿beneficia a la institución?
Entre el 20% y 40% de cursos deben evaluarse en este nivel.

Matriz de Objetivos

Objetivos <i>Descripción de resultados a lograr</i>	Tipo de objetivo	Indicadores <i>Las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo</i>	Metas <i>El nivel de desempeño y el plazo</i>	Responsables <i>La persona, grupo o equipo que rendirá cuenta del logro del objetivo</i>	Prioridad <i>Importancia del objetivo</i>
Incrementar el número de afiliados	IMPACTO	Número de afiliados	Actual: 150 Meta: 210 Plazo: dic 2016	María, Juan y Eva	50
Elaborar el manual de políticas de personal	APLICACIÓN	Manual de políticas elaborado	Plazo: Octubre 30, 2016	Grupo de la región norte	50

Objetivos de impacto

Describen efectos
ulteriores de la gestión

Objetivos de aplicación

Describen actividades claves
que se deben realizar

Los resultados que se esperan como consecuencia del curso y que serán medidos por indicadores de gestión previamente identificados.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Cursos	Objetivos de impacto (N4)
Atención al usuario	Incrementar el índice de satisfacción del usuario en un 7%
Recuperación de cartera	Disminuir el volumen de cartera vencida en 5 puntos
Elaboración de pólizas de seguro	Reducir el tiempo de emisión de las pólizas. Actual 24 horas, meta: 12 horas.
Instalación de equipos de internet	Aumentar el número de instalaciones mensuales en un 10%

No todos los cursos de formación se miden en este nivel, pero tenga en cuenta que a partir de este nivel, la capacitación tiene un valor estratégico.
Entre el 10% y 20% de cursos deben evaluarse en este nivel.



$$\text{ROI}\% = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

Donde:

Beneficios Netos del Programa =

Beneficios del Programa – Costos del Programa

Métodos de aislamiento de los efectos
del programa

Grupos de
control

Análisis de
tendencias

Múltiples
líneas base

Estimación
de
expertos

Probables factores de influencia	Porcentaje de influencia	Porcentaje de confianza o seguridad en la estimación	Porcentaje de influencia ajustado
Demanda inusitada del producto	10%	60%	6%
Efecto de la publicidad	26%	80%	21%
Condiciones macroeconómicas favorables	10%	50%	5%
Curso de ventas	54%	70%	38%
TOTAL	100% (debe sumar 100%)	(no debe sumar 100%)	

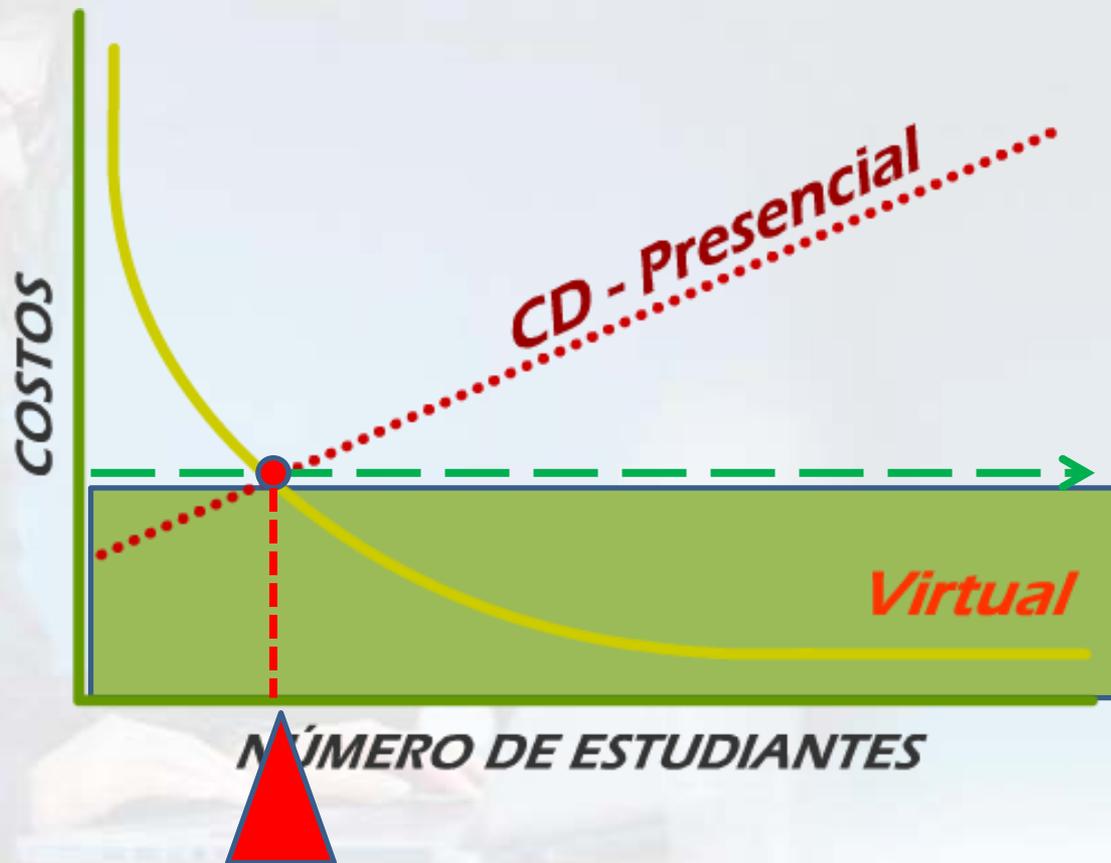
Estimación del grupo de expertos

Costos de la capacitación

- DIRECTOS
 - Honorarios de instructores.
 - Transporte, viáticos y hospedaje.
 - Alimentación.
 - Reproducción de material.
 - Renta de locales.
 - Alquiler de equipo.
- INDIRECTOS
 - Salario y prestaciones de los participantes.
 - Salarios y prestaciones del personal que organiza la capacitación.
 - Suministros y servicios (teléfono, agua, luz).



Comportamiento de costos



La capacitación virtual tiene un mejor ROI que la capacitación presencial por lo General bajo las siguientes condiciones:



Costo-Beneficio (ROI): Caso Práctico

Caso Práctico:

Comparación de Retorno de la Inversión del Programa de Capacitación: “Excelencia en el servicio” para “Supermercados Acme”.
Modalidad Presencial vs Modalidad E-learning.

La institución es la organización ficticia: “Supermercados Acme”.

“Supermercados Acme” es la organización líder de ~~retail~~ de productos de consumo masivo en un país lejano. Luego de un estudio exhaustivo se ha determinado que el curso de “Excelencia en el servicio” tiene que dictarse en todos los puntos de venta de “Supermercados Acme”.

Supermercados Acme tiene presencia en 15 provincias, 75 puntos de venta y el curso debe ser dictado a una población estimada de 4.500 colaboradores que tienen la función de atender y dar servicio directo a los clientes.

En un principio la “Supermercados Acme” estimó que lo ideal sería dar el curso de manera presencial y asumió lo siguiente:

- Número de personas a capacitar: 4.500 aproximadamente.

Muchas Gracias.

Pablo Barraqueta

0999816499

pbarrazueta@corporacionlideres.com

Fuentes bibliográficas:

<http://www.roiinstitute.net/>

Entrevista Jaime Moreno