



Learning Impacts by Design

**Pilotar y medir el impacto de la formación
al servicio de las transformaciones**

El Grupo Cegos de un vistazo

Presencia en más de
50
Países
a través de una red de partners y distribuidores

1 500
empleados y
+3 000
consultores partners

+4 000
contenidos digitales en
más de
30
idiomas

+250 000
personas formadas cada
año en el mundo

1 M
de usuarios de nuestros
Contenidos Digitales

250 M€
de cifra de negocio

20 000
empresas clientes

2,5 M
de alumnos conectados en
el LearningHub Cegos

Una presencia global:

Francia, Alemania, España, Italia, Países Bajos, Portugal, Suiza, China, Singapur, Indonesia, Malasia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Estados Unidos.

Formaciones punteras en numerosos ámbitos

- Management y Liderazgo
- Comercial y Relación con el cliente
- Gestión de Proyectos
- Eficacia Profesional y Personal
- IA y Digital
- Marketing y Comunicación
- Sistemas de Información
- Sostenibilidad y RSE
- Finanzas
- Compras
- Recursos Humanos
- Formación

En un entorno marcado por transformaciones complejas, rápidas y a menudo difíciles de anticipar, los usos, oficios y modos de colaboración se están redefiniendo. Estos cambios están sacudiendo el campo de las competencias.

En 2025, el informe Future of Jobs del World Economic Forum revela que las transformaciones del mercado laboral afectarán al 22 % de los empleos de aquí a 2030, por efecto de los avances tecnológicos, las transiciones ecológicas y los cambios demográficos. Cerca del 40 % de las competencias requeridas en el mercado laboral tendrán que renovarse, con competencias técnicas (hard skills) que se vuelven obsoletas cada vez más rápido y competencias comportamentales (soft skills) cada vez más duraderas.

Ante esta realidad, el desarrollo de competencias se convierte en un reto estratégico y competitivo para las organizaciones. De hecho, el 63 % de los empleadores identifica el déficit de competencias como el principal freno a su transformación.

En este contexto, las direcciones de Learning & Development ocupan hoy un lugar central en la estrategia de las organizaciones. En 2026, el barómetro internacional Transformaciones, Competencias y Learning de Cegos confirma este cambio: el 65 % de los directores de RRHH prioriza la mejora de competencias frente a la contratación externa.

La misión de las direcciones de L&D evoluciona: se trata de construir un verdadero ecosistema de aprendizaje, capaz de contribuir al desarrollo de competencias justo a tiempo y lo más cerca posible de las necesidades del negocio.

Deben afrontar, por tanto, un reto de gran envergadura: ¿cómo medir y demostrar de forma concreta el impacto de las acciones formativas?

Para resolver este reto, se enfrentan a una triple dificultad:

- 🕒 **Una vez finalizada la formación, resulta difícil volver a movilizar a alumnos y managers para evaluar sus impactos.**
- 🕒 **Los datos son difícilmente accesibles y raramente están estructurados.**
- 🕒 **El rendimiento es multifactorial: los impactos de la formación sobre el rendimiento son difíciles de aislar y, por tanto, difíciles de demostrar.**

A este reto responde el enfoque Learning Impacts by Design, diseñado por Cegos y presentado en este libro blanco.

- 🕒 Ayuda a los equipos de Learning & Development a estructurar la medición de impactos.
- 🕒 Se sitúa en la encrucijada del Learning (neurociencia, aprendizaje, evaluación de la formación), el Design (Learner Experience Design, Design Thinking, Design Sistemico, Design Fiction, Design Transformativo) y los enfoques data-driven.
- 🕒 Permite superar una visión estrictamente pedagógica de la formación para convertirla en una palanca de transformación y rendimiento.

Sumario

La medición de impacto: un poco de historia.....	6
Las convicciones de Cegos que guían el enfoque	8
Un enfoque entre el Learning, el Design y el Data	10
4 dimensiones de impacto para una visión sistémica	12
Integrar la medición de impacto en las prácticas diarias	16
¿Y ahora qué? Los primeros pasos para poner en marcha el enfoque	24





La medición de impacto en formación: un poco de historia...



Años 1950

La aparición del modelo de Kirkpatrick

En un contexto de reconstrucción tras la guerra, surgen los primeros trabajos sobre la evaluación de la formación. En 1959, Kirkpatrick formaliza su modelo de cuatro niveles, todavía muy utilizado hoy en día.

Años 1970

La formación profesional se convierte en un ámbito estructurado

En Francia, la ley Delors de 1971 impone la financiación de la formación por parte de las empresas. La formación se estructura en torno a una lógica de cumplimiento normativo y de cualificación profesional.

Años 1980

Emerge la individualización de los itinerarios

El modelo 70-20-10, que establece que el 70 % del aprendizaje se produce en situación de trabajo, el 20 % a través de los compañeros y el 10 % mediante formación formal, transforma la visión de la formación. La eficacia pedagógica se basa ahora más en la adaptación de los itinerarios a las necesidades, usos y públicos objetivo.

Comprender el modelo de Kirkpatrick

En 1959, Donald Kirkpatrick formaliza un modelo de evaluación de la formación en cuatro niveles. Este modelo ha estructurado durante décadas las prácticas de evaluación de la formación. Ha permitido establecer un marco, vinculando la experiencia del alumno con los resultados de negocio.

El modelo de Kirkpatrick se basa en cuatro niveles de evaluación complementarios:

- 1 Reacción**
Mide la satisfacción de los participantes en caliente (percepción, implicación, utilidad percibida).
- 2 Aprendizaje:**
Evalúa los conocimientos adquiridos y las competencias objetivo al finalizar la formación
- 3 Comportamiento:**
Analiza la aplicación efectiva de lo aprendido en situación de trabajo
- 4 Resultados:**
Mide los impactos de la formación sobre el rendimiento individual y colectivo, y de forma más amplia sobre los resultados de la organización. Compara el retorno sobre las expectativas (ROE) de las partes interesadas (los promotores, los managers, los alumnos y las áreas de negocio) con los indicadores de rendimiento y los objetivos estratégicos.

Años 1990

La eficacia pedagógica, una cuestión de ingeniería

El design thinking y los trabajos sobre la competencia influyen de forma duradera en la formación. Los enfoques de ROI (Retorno de la Inversión) aparecen con Jack Phillips, que enriquece el modelo de Kirkpatrick..

Años 2000

La transferencia de lo aprendido se convierte en algo central

El blended learning y los LMS hacen que los datos de learning sean explotables. El foco se desplaza hacia la aplicación real de lo aprendido en el trabajo y la transferencia de competencias.

Años 2010

Del ROI al retorno sobre las expectativas (ROE)

Los MOOC, el mobile learning y el AFEST (Acción de Formación en Situación de Trabajo) acercan la formación al trabajo real. El ROE complementa progresivamente al ROI para medir los resultados esperados por las partes interesadas.

Años 2020

El Learning & Development, un socio estratégico.

La Covid acelera el trabajo en remoto y la IA transforma la medición de impactos. Las competencias se vuelven estratégicas. Se espera ahora de las direcciones de L&D que contribuyan al rendimiento. Surgen indicadores como el Time to Competency o el Time to Business.

Las convicciones de Cegos que guían el enfoque

1

El impacto no solo se mide, se diseña.

Esperar al final de un programa para evaluar su eficacia es un error. Las condiciones del impacto deben pensarse desde el diseño: comportamientos esperados, situaciones de aplicación, papel del manager, dispositivos de seguimiento, herramientas de monitorización.

2

Medimos con demasiada frecuencia lo que es fácil, y no lo que es útil.

Los datos disponibles no siempre son los adecuados. Medir el impacto exige definir de antemano los indicadores correctos, aunque sean más exigentes de recopilar.

3

Medir la satisfacción no permite pilotar el rendimiento.

Un programa puede ser valorado positivamente sin producir transformación alguna. Un colaborador satisfecho no es necesariamente un colaborador más productivo. Seguir sobrevalorando estos indicadores alimenta una ilusión de eficacia.

4

El principal reto de la formación es la transferencia, no solo el aprendizaje.

Que los colaboradores sepan hacer algo no es suficiente. Lo que importa es lo que realmente hacen en su trabajo. Sin una aplicación real sobre el terreno, no hay impacto.

5

La formación solo tiene valor si contribuye de forma visible al rendimiento.

Mientras la formación no demuestre su efecto sobre la actividad, seguirá percibiéndose como un coste. Cuando se vincula a retos operativos claros, se convierte en una palanca estratégica.

6

El ROI de la formación es, en la mayoría de los casos, una falsa buena idea.

Intentar traducirlo todo en retorno financiero suele llevar a cálculos complejos y poco útiles. En efecto, resulta difícil aislar los impactos de la formación sobre un rendimiento concreto y deducir de ello una rentabilidad financiera. No obstante, este modelo ha estructurado durante décadas las prácticas de evaluación de la formación y ha permitido establecer un marco, vinculando la experiencia del alumno con los resultados de negocio.



El enfoque Learning Impacts by Design propone un marco estructurado para hacer evolucionar las prácticas de Learning & Development.

Invita a integrar la medición de impacto en el corazón de los proyectos de formación, no como una carga adicional, sino desde el diseño, como una palanca para conectar de forma más directa formación, transformación y rendimiento.

El enfoque Learning Impacts by Design consiste en:



Encarnar una mentalidad en la encrucijada del Learning, el Design y el Data.



Disponer de una visión sistémica de una oferta o un proyecto de formación a través de 4 dimensiones de impacto: :

1. Impactos de Calidad del proyecto
2. Impactos de Competencias
3. Impactos de Negocio
4. Impactos Sociales y Medioambientales



Integrar la medición de impactos en las prácticas diarias, dentro del propio flujo del proyecto, desde el diseño hasta el final del despliegue de la formación y más allá.



Una mentalidad en la encrucijada del Learning, el Design y el Data

La mentalidad Learning Impacts by Design se inspira a la vez en la del diseñador y en la del data engineer/analyst, para permitir una medición de impactos orientada a datos que tenga en cuenta el punto de vista de todas las partes interesadas (alumnos, managers, direcciones de negocio...)



Creativa e innovadora

La medición de impactos permite explorar nuevas vías para mejorar una oferta o un proyecto de formación.



Colaborativa

Las direcciones operativas, la dirección de Learning & Development y los alumnos definen juntos los indicadores, los datos a recopilar y el seguimiento de la medición de impactos. Son corresponsables de los impactos del proyecto.



Iterativa

El dispositivo de medición se construye en ciclos cortos, con fases de recopilación, prueba y ajuste.





Centrada en el usuario

Los datos están al servicio del impacto vivido por el alumno y por la organización.



Visionaria y narrativa

Una cifra por sí sola no convence: detrás de cada cifra se cuenta una historia, para hacer hablar a los datos de forma concreta, hacer legibles los resultados y facilitar la toma de decisiones.



Crítica

Tener espíritu crítico significa cuestionar la calidad de los datos, los sesgos de medición y la pertinencia de los indicadores.



4 dimensiones de impacto para una visión sistémica

El enfoque Learning Impacts by Design se articula en torno a cuatro dimensiones de impacto complementarias. Permite abordar la formación con una visión global, posicionándola como una palanca al servicio de los retos operativos y estratégicos de la organización.

1

Impactos de Calidad del proyecto

La dimensión Impactos de Calidad del proyecto integra la evaluación de la reacción, en el sentido del nivel 1 de Kirkpatrick, a la vez que mide la calidad y la eficacia del despliegue del dispositivo. Permite verificar que la experiencia propuesta se percibe como pertinente, útil y atractiva para los alumnos, pero también que el dispositivo es realmente accesible, claro, y está bien seguido y pilotado..

Esta dimensión es indispensable, ya que aporta información valiosa sobre la experiencia vivida, la adhesión de los participantes y la fluidez del itinerario.

🕒 **Ejemplos de KPI:**

Tasa de recomendación, NPS del alumno, tasa de ocupación de las sesiones síncronas, tasa de participación, tasa de finalización de los recursos digitales, tasa de abandono, nivel de implicación en el itinerario.

2

Impactos de Competencias

La dimensión Impactos de Competencias corresponde al nivel 2 de Kirkpatrick. Mide la mejora de competencias de los alumnos: adquisición de conocimientos, desarrollo de saber hacer, evolución del saber ser, pero también la confianza, la implicación y la intención de utilizar lo aprendido en situación de trabajo.

Esta dimensión permite responder a una pregunta esencial: ¿han adquirido realmente los alumnos lo que perseguía la formación y se sienten capaces de aplicarlo en su actividad profesional?

🕒 **Ejemplos de KPI:**

Tasa de validación de lo aprendido, progresión del nivel de competencias, puntuación antes/después, tasa de éxito en las evaluaciones, nivel de dominio autoevaluado, nivel de confianza percibida para aplicar lo aprendido, intención declarada de puesta en práctica.

3

Impactos de Negocio

La dimensión «Impactos empresariales» mide la transferencia real de las competencias a las que se dirige la formación a las prácticas profesionales y sus efectos en el rendimiento. Se busca observar comportamientos nuevos o reforzados, que se repitan en el trabajo.

Articula el nivel 3 de Kirkpatrick, centrado en los comportamientos observables, y el nivel 4, centrado en los resultados organizativos. En concreto, consiste en identificar tanto KBI — Key Behaviour Indicators, que traducen la competencia objetivo en comportamientos individuales observables y repetidos sobre el terreno, como KPI de negocio, medibles a escala de la organización.

Los KBI (indicadores clave de comportamiento) Permiten hacer observable la evolución de los comportamientos individuales. Por ejemplo, para la competencia «recibir feedback», los comportamientos esperados pueden formularse así:

- ☞ Escucha el feedback hasta el final sin interrumpir.
- ☞ Hace preguntas de aclaración para comprender mejor el feedback recibido.
- ☞ Reformula las lecciones extraídas del feedback.
- ☞ Identifica, al finalizar el intercambio, al menos un punto de acción concreto a poner en práctica.

Los KPI de negocio

Permiten medir los efectos de estas evoluciones a escala de la organización. Según la temática de la formación, pueden

- ☞ La evolución de las ventas, en una formación comercial.
- ☞ La evolución de los resultados del barómetro de compromiso de los colaboradores, en las formaciones sobre cambio de cultura directiva.
- ☞ La evolución del tiempo de gestión de una tarea, la mejora del plazo de un proceso, en una formación técnica.
- ☞ La evolución de incidentes o accidentes, en las formaciones de Seguridad.

4

Impactos Sociales y Medioambientales

Esta dimensión completa los niveles de Kirkpatrick. Tiene en cuenta efectos más amplios que interesan cada vez más a las organizaciones: empleabilidad, atractivo, inclusión, equidad de acceso a los itinerarios, sostenibilidad de las trayectorias profesionales, o incluso la huella medioambiental de las modalidades elegidas.

☞ Ejemplos de KPI:

equidad de acceso a los itinerarios (por ejemplo, sexo, edad, titulación), tasa de absentismo a corto plazo, tasa de movilidad interna antes y después de la formación, número de competencias de futuro identificadas por el World Economic Forum que cubre la formación, huella de carbono de un proyecto de formación.



Ejemplos de técnicas y herramientas de medición por dimensión

Impactos de Calidad del proyecto

- Cuestionarios en caliente
- Encuestas de satisfacción
- Observación durante el despliegue
- Seguimiento de los datos del LMS
- Cuadros de mando
- Análisis de las tasas de participación y finalización
- Seguimiento de las incidencias/quejas
- Análisis mensual por parte del COPIL (comité de pilotaje) del proyecto.

Impactos de Negocio

- Cuestionarios y autoevaluaciones a alumnos y/o managers, unas semanas o meses después de la formación
- Observaciones del manager y observaciones sobre el terreno
- Cruce con los datos procedentes de las herramientas de negocio, por ejemplo CRM, herramientas de producción, plataformas de ticketing
- Indicadores de calidad, seguridad o cumplimiento normativo
- Inclusión de una pregunta relacionada con la formación en las entrevistas anuales o profesionales

Impactos de Competencias

- Pruebas de posicionamiento antes y después.
- Cuestionarios de validación de lo aprendido.
- Certificación, insignia (badge).
- Dossier de evidencias con defensa ante un tribunal.

Impactos sociales y medioambientales

- Análisis de datos de RR. HH.: :
 - tasa de movilidad,
 - absentismo antes y después de la formación,
- Análisis de la huella de carbono.

Medir los impactos de la formación no consiste solo en justificar una inversión económica. El reto es identificar si los programas desplegados contribuyen realmente a las prioridades de la empresa (seguridad, cumplimiento normativo, experiencia del colaborador, calidad directiva, rendimiento operativo), combinando KPI de Negocio y KPI de Learning.



Distinguimos el enfoque de medición de impactos en función de la dirección implicada.

En los programas de manufacturing, se pueden hacer seguimiento a determinados indicadores operativos —incidentes, accidentes, tiempos de parada, defectos de calidad—. El vínculo entre la evolución de estos KPI y la formación implementada puede establecerse con relativa facilidad, aunque nunca dependan únicamente de la formación.

En los programas comerciales, el análisis es más delicado: los resultados de venta están fuertemente influidos por factores externos, como la coyuntura, las tensiones geopolíticas o las restricciones del mercado. Los KPI de venta se analizan igualmente, pero su interpretación es menos sencilla.

Esta distinción recuerda una regla esencial: los KPI de negocio siempre deben interpretarse en su contexto. De lo contrario, la medición de impacto corre el riesgo de atribuir a la formación resultados que esta no puede producir por sí sola, ni controlar por completo.

Natalie Cox,
Learning and development manager





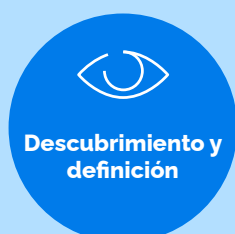
Integrar la medición de impactos en las prácticas diarias

El enfoque Learning Impacts by Design es un método integrado en el flujo del proyecto de formación.

Se descompone en 3 etapas clásicas de la gestión de proyectos:

- ⑨ Descubrimiento y definición
- ⑨ Diseño y desarrollo.
- ⑨ Despliegue y medición de impactos

Etapa 1



Descubrimiento y definición

Retos:

- ⑨ Implicar a los promotores y a las direcciones de negocios.
- ⑨ Definir los KPI: Calidad del proyecto, Competencias, Negocio, Social y Medioambiental.

Etapa 2



Diseño y desarrollo

Retos:

- ⑨ Definir el proceso de medición de impactos y sus modalidades de seguimiento:
 - Elegir las modalidades de formación teniendo en cuenta, en particular, los KPI y los datos a recopilar.
 - Definir el proceso de medición de impactos, las herramientas y la gobernanza asociada.

Etapa 3



Despliegue y medición de impactos

Retos:

- ⑨ Analizar los datos y tomar decisiones en reuniones periódicas planificadas desde el inicio del proyecto.
- ⑨ Comunicar los impactos observados.



Etapa 1 : Descubrimiento y definición para crear las condiciones del impacto

Esta etapa es fundamental para enmarcar el proyecto. Su objetivo es identificar el reto de negocio al que debe responder la formación, comprender ese reto desde el punto de vista de los alumnos (por ejemplo, con personas o mapas de empatía) y traducirlo en objetivos concretos, contextualizados y medibles.

Las direcciones de L&D y las direcciones operativas definen juntas los indicadores a seguir, así como las modalidades de recopilación asociadas. La medición de impacto se convierte entonces en una responsabilidad compartida.



No me atrevería a comprometerme con un ROI de la formación ante mis direcciones operativas. Prefiero responsabilizar a las direcciones de negocio eligiendo con ellas los KPI pertinentes cuyos datos sean fáciles de recopilar y tratar.

Mathieu Brugière,
Directeur L&D Edenred



Las preguntas que hay que hacerse:



¿Qué problema de negocio se busca resolver realmente?

- ✓ Detrás de la solicitud de formación, ¿cuál es el reto estratégico y operativo (rendimiento, transformación, etc.)?



¿Qué comportamientos observables deben evolucionar para generar este impacto?

- ✓ ¿Qué deben hacer los alumnos de manera diferente en su situación de trabajo?



**¿Qué datos están en el origen del problema?
¿Qué datos demostrarán que el proyecto ha tenido éxito?**

- ✓ ¿Qué datos existen (o deben recopilarse) para medir estos cambios?
¿Qué datos están disponibles? ¿Qué herramientas existen hoy para medir y hacer seguimiento de los datos?
- ✓ ¿Dónde está el dato hoy, quién lo posee, es fiable, y cómo hacerlo medible a lo largo del tiempo?
- ✓ ¿Qué datos complementarios son necesarios? ¿Son fácilmente accesibles?



En la práctica

El banco de KPI: esta herramienta interna de Cegos recoge más de 100 KPI repartidos según las dimensiones de impacto. Permite elegir los indicadores más pertinentes o servir de inspiración para definir otros nuevos según el contexto del proyecto de formación.

Los canvas Impacts Story: esta serie de canvas es una guía para imaginar, a través de un relato concreto, los impactos futuros de una formación como si ya se hubiera realizado. Esto permite abrir la discusión sobre un futuro deseado, narrar los datos de forma concreta y traducir esa visión en KPI medibles y accionables. Este canvas puede utilizarse en la reunión de arranque con el equipo de proyecto para proyectarse en el futuro deseado y traducirlo en impactos medibles.

El Futuro Deseable

Objetivo: imaginar el futuro ideal en el que la formación ha producido plenamente sus efectos.

Año	Título de la ficción (Ej.: «2029: el año en que nuestra cultura de aprendizaje transformó nuestro rendimiento»)
Descripción del futuro: describir la situación ideal, los cambios observados, los logros visibles.	

Los personajes clave

Objetivo: identificar a los actores que viven y encarnan este futuro.

			
El alumno	El manager	El promotor	El director de L&D
Lo que el proyecto le aporta	Lo que el proyecto le aporta	Lo que el proyecto le aporta	Lo que el proyecto le aporta

Elija una imagen que represente mejor la emoción del personaje respecto al proyecto de formación.

El futuro deseado en acción

Objetivo: describir los signos tangibles e intangibles que demuestran que la transformación ha tenido lugar, y elegir los KPI a seguir en el banco de KPI disponible.

Impactos de Calidad del proyecto :

Sí, recopila el dato:

Impactos de Negocios :

Sí, recopila el dato :

Impactos de Competencias :

Sí, recopila el dato:

Impactos Sociales y Medioambientales :

Sí, recopila el dato:

Etapla 2:

Diseño y desarrollo: diseñar para medir y transformar

En el enfoque Learning Impacts by Design, el impacto no se mide al final, en el momento de la evaluación: se prepara desde el diseño del itinerario, en las decisiones pedagógicas, las situaciones propuestas, las modalidades de anclaje y las evidencias que se decide recopilar.

El reto es, por tanto, doble. Por un lado, se trata de elegir las modalidades de formación que maximicen la transferencia de competencias en situación real de trabajo. Por otro, se trata de definir el dispositivo de medición y seguimiento que permitirá objetivar y monitorizar los efectos producidos. La elección de la herramienta informática necesaria para el seguimiento y la medición de impactos se plantea en esta fase. En efecto, el dato suele estar disperso dentro de las organizaciones... Y la capacidad de identificar, recopilar y explotar los datos correctos se convierte en un factor clave para medir el impacto de la formación.

Para favorecer la transferencia de lo aprendido sobre el terreno y generar un impacto concreto, la experiencia de aprendizaje debe reunir 4 elementos imprescindibles:

1. Una experiencia distribuida en el tiempo en 4 fases: descubrir, experimentar, transponer y capitalizar. El diseño transformativo nos enseña que debe identificarse claramente un punto de inflexión en el que el alumno pasa del estado inicial al estado deseado, y este debe acompañarse para transformar sus prácticas. Aquí, ese punto de inflexión aparece en la etapa «experimentar».

2. Una experiencia anclada en las realidades operativas del alumno, con una aplicación rápida de lo aprendido en la formación, una implicación del equipo directivo y un plan de acción redactado sistemáticamente durante los momentos sincrónicos.

3. Una experiencia individualizada que permita tomar conciencia de los aspectos a desarrollar, con momentos de reflexión (como una autoevaluación previa) y feedback sistemático.

4. Una experiencia centrada en la acción y la experimentación. La experiencia de formación debe concebirse como un evento que suscite emoción: una experiencia guionizada, escenografiada y con espacios atractivos.

Las preguntas que hay que hacerse:



Para poder medir los resultados

- ✓ ¿Qué situaciones permitirán observar de forma concreta si los alumnos adoptan los comportamientos esperados?



Para maximizar la transferencia sobre el terreno

- ✓ ¿Qué dispositivos (manager, feedback, puesta en práctica, nudges...) apoyarán de forma duradera el paso a la acción y permitirán capturar evidencias?



Para concretar la medición de impactos

- ✓ ¿Qué momentos, qué herramientas y qué datos? ¿Qué gobernanza? ¿Quién recopila qué? ¿En qué momento (antes, durante, después de la formación)?



En la práctica

Los canvas Data to Decision: esta serie de canvas estructura el análisis de los datos para extraer aprendizajes claros y orientar la toma de decisiones. Permite convertir el dato en acciones concretas, alinear a las partes interesadas y pilotar la mejora continua a partir de KPI objetivados. Este canvas puede utilizarse en una reunión de seguimiento con el equipo de proyecto.

La transformación en acción

Objetivo: visualizar la transformación a lograr.

El alumno A	Los obstáculos que debo superar y/o los retos que debo afrontar	El alumno A+
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago
Soy / hago		Soy / hago

La experiencia del alumno

Objetivo: Enumerar las etapas del proceso desde el punto de vista del alumno y las modalidades

Descubrir	Experimentar (punto de bascule)	Transponer	Capitalizar
Objetivo(s) pedagógico(s)	Objetivo(s) pedagógico(s)	Objetivo(s) pedagógico(s)	Objetivo(s) pedagógico(s)
Datos a recopilar:	Datos a recopilar:	Datos a recopilar:	Datos a recopilar:
Impactos Calidad	Impactos Calidad	Impactos Calidad	Impactos Calidad
Impactos Competencias	Impactos Competencias	Impactos Competencias	Impactos Competencias
Impactos Negocio	Impactos Negocio	Impactos Negocio	Impactos Negocio
Impactos sociales y Medioambientales	Impactos sociales y Medioambientales	Impactos sociales y Medioambientales	Impactos sociales y Medioambientales
Modalidades de recopilación	Modalidades de recopilación	Modalidades de recopilación	Modalidades de recopilación

Etapas 3 :

Despliegue y medición de impactos para hacer visible el impacto en el tiempo

En esta etapa, el reto es hacer visible la transformación.

Se trata de analizar si los datos recopilados confirman, o no, la transformación esperada. Los indicadores no son un fin en sí mismos. Deben permitir observar una cadena de transformación: una experiencia de aprendizaje suficientemente atractiva, una competencia efectivamente adquirida, un comportamiento transferido a la situación de trabajo, y después un efecto útil para la actividad, la organización o la trayectoria profesional de los colaboradores.

Esto implica recopilar, desde el inicio del despliegue, los datos vinculados a los KPI definidos en la etapa 1. Las herramientas de seguimiento facilitan este proceso al permitir medir las desviaciones en todas las dimensiones. El éxito de esta etapa reside también en el seguimiento y la comunicación de los impactos a lo largo de todo el proyecto de formación.

Las preguntas que hay que hacerse:



¿Qué cambios se observan realmente a lo largo del tiempo?

✓ ¿Qué nos dicen los datos recopilados? ¿Cómo progresan los indicadores de negocio? Si es así, ¿en qué se hace visible el impacto de negocio? ¿Son los resultados observados proporcionales a la ambición del dispositivo?



¿Qué nos dicen los distintos datos cuando se cruzan entre sí?

✓ ¿Los datos de Learning, transferencia sobre el terreno y rendimiento cuentan una historia coherente?



¿Cómo transformar estos datos en decisiones útiles y accionables?

✓ ¿Qué hay que ajustar: el dispositivo de formación, el acompañamiento, la segmentación de los públicos?



¿Qué acciones de comunicación hay que prever sobre los resultados de la medición de impactos? ¿Dirigidas a los directivos? ¿Al equipo directivo intermedio? ¿A los colaboradores? ¿Más allá de la organización?





En la práctica

Los canvas Data to Decision : esta serie de canvas estructura el análisis de los datos para extraer aprendizajes claros y orientar la toma de decisiones. Permite convertir el dato en acciones concretas, alinear a las partes interesadas y pilotar la mejora continua a partir de KPI objetivados. Este canvas puede utilizarse en una reunión de seguimiento con el equipo de proyecto..

Objetivo del Análisis

Objetivo: recordar la finalidad de la recopilación y el análisis de datos.

¿Por qué realizamos este análisis? ¿Qué reto o pregunta se busca esclarecer a través de los datos?

Identificación de los impactos

Objetivo: identificar los efectos concretos producidos por las acciones o dispositivos.

Dimensión / Indicadores seguidos	Objetivos fijados en el diseño	Impactos observados	Datos recopilados / fuentes de evidencia
Impactos de proyecto Indicadores seguidos			
Impactos de learning & skills Indicadores seguidos			
Impactos de negocio y operativos Indicadores seguidos			
Impactos sociales y medioambientales Indicadores seguidos			

Principales aprendizajes

Objetivo: identificar los aprendizajes clave y deducir de ellos oportunidades o alertas.

Observación / tendencia	Interpretación	Oportunidad	Alerta

Acciones de mejora

Objetivo: identificar los efectos concretos producidos por las acciones o dispositivos.

Decisiones	Acciones	Oportunidad	Plazo

¿Y ahora qué? Los primeros pasos para poner en marcha el enfoque

Un consejo para pasar a la acción: no es necesario disponer de un sistema perfecto para empezar a medir el impacto de la formación. El reto consiste más bien en construir progresivamente una gobernanza clara, centralizar los datos más útiles, elegir indicadores adaptados a los retos de negocio e instaurar rituales periódicos de interpretación con el negocio.

3 acciones para empezar:



Definir una gobernanza explícita responsabilizando a las direcciones de negocio en la definición, recopilación y tratamiento de los KPI y los datos de medición.



Elegir las formaciones en las que la medición de impacto es necesaria y cuyos datos son fáciles de recopilar y tratar: no todas las formaciones requieren el mismo nivel de evaluación.



Hacer seguimiento de los impactos y comunicar: una medición de impacto solo tiene valor si permite elegir, ajustar, priorizar y mejorar.

Descubre cómo liberar a L&D de la operativa y reforzar su impacto estratégico

Hoy, los equipos de Learning & Development están llamados a desempeñar un rol clave en la transformación de las organizaciones. Sin embargo, gran parte de su tiempo sigue consumiéndose en tareas operativas: coordinación de proveedores, logística, gestión administrativa, plataformas, reporting, FUNDAE

Los Managed Training Services (MTS) permiten externalizar y profesionalizar esta gestión, liberando capacidad interna para centrarse en lo que realmente aporta valor: estrategia, impacto y desarrollo del talento.

En esta guía descubrirás qué es MTS, cómo funciona y cómo abordarlo con éxito.



Glosario

Vocabulario relacionado con los enfoques de Data

Data Analytics: el Data Analytics es el conjunto de métodos y herramientas que permiten recopilar, tratar e interpretar datos para extraer de ellos aprendizajes (insights) accionables que orienten las decisiones.

Data Engineering: el Data Engineering es la disciplina que consiste en diseñar y operar las arquitecturas, pipelines e infraestructuras de datos que permiten transformar datos brutos, dispersos y heterogéneos en datos fiables, estructurados y explotables para el análisis y la toma de decisiones.

Data Driven: el Data Driven es un enfoque de gestión y toma de decisiones en el que las decisiones estratégicas y operativas se basan en el análisis de datos objetivos, en lugar de en la intuición, la experiencia por sí sola o las convicciones personales.

Vocabulario relacionado con los enfoques de Design

By Design: By Design es una denominación que significa «concebido así desde el principio», «previsto intencionadamente en el diseño». Antes de diseñar una formación, se define el impacto esperado (indicadores de éxito) y después se diseña todo el dispositivo para contribuir a él. Impact by Design hace referencia a diseñar el dispositivo a partir del impacto esperado. La pregunta es: ¿qué resultados queremos producir, y cómo diseñar la formación para hacerlos posibles?

Mapa de empatía: el mapa de empatía es una herramienta visual de design thinking que permite modelar la vivencia subjetiva de un usuario o un alumno, explorando lo que piensa, siente, oye, ve, dice y hace en una situación dada, con el fin de comprender mejor sus necesidades reales antes de diseñar una solución.

Design Thinking: el Design Thinking es un enfoque de resolución creativa de problemas centrado en el ser humano, que alterna fases de empatía, definición, ideación, prototipado y prueba para diseñar soluciones innovadoras y ancladas en las necesidades reales de los usuarios.

Design Fiction: el Design Fiction es un enfoque prospectivo que utiliza las herramientas del diseño para hacer tangibles y debatibles futuros posibles, deseables o temidos, antes de que se materialicen. Se utiliza en innovación y estrategia para explorar escenarios de transformación y provocar la reflexión colectiva.

Learner Experience Design: el Learner Experience Design (LXD) es un enfoque de diseño pedagógico centrado en la experiencia vivida por el alumno —sus emociones, su motivación, su implicación— que combina las aportaciones del design thinking, el UX design y las ciencias del aprendizaje para crear itinerarios eficaces y significativos a la vez.

Design Sistémico: el Design Sistémico es un enfoque de diseño que aborda los problemas complejos en su globalidad, teniendo en cuenta las interacciones, las interdependencias y las dinámicas entre los actores, los procesos y los entornos, en lugar de tratarlos de forma fragmentada.

Design Transformativo: el Design Transformativo es un enfoque de diseño que busca explícitamente producir cambios profundos y duraderos en las personas, situando la transformación humana y colectiva en el centro de la intención de diseño, y no como un simple efecto secundario.

Personas: las personas son perfiles ficticios y representativos de un grupo de usuarios o alumnos reales, contruidos a partir de datos de campo (entrevistas, observaciones, analítica), que encarnan las necesidades, motivaciones, comportamientos y limitaciones típicas de un público objetivo, con el fin de guiar las decisiones de diseño.

Vocabulario relacionado con los enfoques de Learning

Modelo 70-20-10: el modelo 70-20-10 describe la forma en que las personas desarrollan sus competencias combinando distintas fuentes de aprendizaje. Considera que el 70 % de los aprendizajes procede de la experiencia y la acción, el 20 % de las interacciones sociales y el feedback, y el 10 % de la formación formal.

Neurociencia: la neurociencia es el conjunto de disciplinas científicas que estudian el funcionamiento del sistema nervioso, en particular del cerebro. Busca comprender los mecanismos biológicos del pensamiento, las emociones, la memoria y el aprendizaje, con el fin de esclarecer los comportamientos humanos y los procesos cognitivos.

Organización que aprende: una organización que aprende es una organización capaz de desarrollar de forma continua los conocimientos, las competencias y la inteligencia colectiva de sus miembros, con el fin de adaptarse e innovar de manera duradera. Popularizado por Peter Senge, este modelo se basa en el intercambio de conocimientos, el aprendizaje colectivo y la capacidad de transformar la experiencia en mejora continua.

Skills Based Organization: una Skills-Based Organization (SBO), u organización centrada en competencias, es una organización que estructura la gestión del talento en torno a las competencias reales de los colaboradores, en lugar de basarse únicamente en los puestos, titulaciones o trayectorias. Este modelo busca aumentar la agilidad, la movilidad interna y la empleabilidad, alineando las competencias disponibles con las necesidades cambiantes de la empresa.

Time to business: el Time to Business designa el tiempo necesario para que una acción, un proyecto o un colaborador genere un impacto concreto en los resultados de la empresa, ya sea comercial, operativo o financiero. Este indicador permite medir la rapidez con la que las inversiones en transformación, formación o contratación generan valor para el negocio.

Time to competency: el Time to Competency designa el tiempo necesario para que una persona adquiera el nivel de competencia esperado, con el fin de ser autónoma y productiva en un puesto, una misión o el uso de una herramienta. Este indicador permite a las empresas evaluar la eficacia de sus dispositivos de onboarding, formación y mejora de competencias.



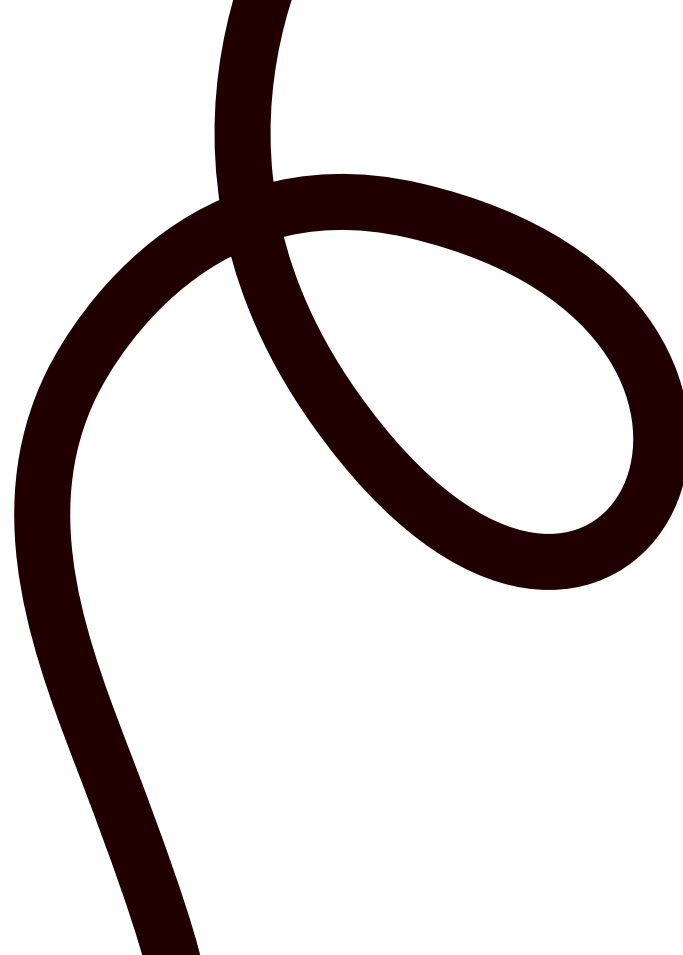
Experiencias de aprendizaje actuales, a tu medida

Experiencias de aprendizaje actuales, a tu medida.

Diseñados junto a ti por nuestros expertos en diseño pedagógico, tus itinerarios formativos se vuelven más creativos, más ágiles y se adaptan perfectamente a tu realidad.

Nuestros equipos de soluciones a medida crean para tus empleados experiencias únicas que despiertan las ganas de aprender... y de actuar.

Más información en
cegos.es



cegos.es