


LINEAMIENTO

Evaluación impacto de la capacitación

RECURSOS HUMANOS



pani

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

I. Glosario

Cursos del plan de capacitación anual: Actividades aprobadas por la Presidencia ejecutiva en el Plan de Capacitación Anual y que podrán financiarse con recursos institucionales o mediante convenios de cooperación interinstitucionales nacionales o internacionales u otros mecanismos que la Administración estime pertinente o bien, con recursos propios de la persona servidora pública, previo consentimiento, así también las que sean desarrolladas por facilitadores internos.


Familias de cursos: Únicamente para efectos de aplicar los presentes lineamientos, los cursos del plan de capacitación para las personas servidoras públicas se agruparán de la siguiente forma:

- a) **Cursos corta duración:** actividades de capacitación que tengan un rango de duración de 1 a 4 horas. (Webinar, charlas, conversatorios, etc.) ya sea de forma virtual, presencial o mixta.
- b) **Cursos mediana duración:** actividades de capacitación que tengan un rango de duración mayor de 4 y hasta 20 horas. (talleres, congresos, capacitaciones) ya sea de forma virtual, presencial o mixta.
- c) **Cursos de larga duración:** actividades de capacitación que tengan un rango de duración mayor a 20 horas (programas de formación estratégica) ya sea de forma virtual, presencial o mixta.
- d) **Cursos estratégicos:** Actividades de **larga duración**, que, por su temática particular y los fines institucionales, se ha considerado por la administración como una actividad “estratégica” para el logro del Plan estratégico institucional (PEI).

Impacto de la capacitación: es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias técnicas o blandas de los individuos, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y en su último nivel, la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC): Es un proceso orientado a conocer las brechas en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que tienen las personas funcionarias de la institución, en sus diferentes áreas de acción, para mejorar su desempeño y lograr objetivos de la organización.

El contenido de este lineamiento es propiedad exclusiva del Patronato Nacional de la Infancia. Este es un documento controlado y no podrá ser reproducido por ningún medio sin el consentimiento del Departamento Recursos Humanos.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01


II. Consideraciones

I.-Que el artículo 11 de la Constitución Política establece que "(.) *La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.*"

II.-Que el funcionamiento de las instituciones estará sujeto a principios fundamentales que promuevan la mejora continua en la calidad de los bienes y servicios que reciben los ciudadanos, tal como se establece en el artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública: "*La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.*"

III.-Que mediante la Directriz Presidencial N° 093- P de 30 de octubre de 2017, se estableció el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense, para lo cual, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en conjunto con el Ministerio de Hacienda elaboró el "Marco conceptual y estratégico de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica", el cual puede ser consultado en los sitios electrónicos de ambos ministerios y tiene como objetivo "*orientar a los responsables de la administración pública en la adopción del modelo de GpRD en Costa Rica, mediante la generación de conocimiento que permita el logro de los resultados, contemplando los efectos e impactos y optimizando los procesos en las acciones gubernamentales para la creación de valor público.*"

IV.-Que el artículo 45 de la Ley de Salarios de la Administración Pública Ley N° 2166, establece: "*La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos.*"

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01


III. Antecedentes

En los últimos años, se han realizado a nivel estatal la recopilación de datos de evaluación de diversos indicadores en la formación en las instituciones, buscando soluciones prácticas y adaptadas a sus necesidades. Quienes invierten recursos, especialmente públicos, en el desarrollo de las competencias, necesitan saber, en qué medida se logran los objetivos, qué impacto tienen las acciones y cuál es el retorno de su inversión.

Así las cosas, en las organizaciones actualmente se da una tendencia de cambio, de pasar de medir solo la gestión, a medir también el impacto de los procesos clave, de modo que permita a la alta dirección saber cómo se están haciendo las cosas y proponer soluciones en caso de que algo no marche bien. Es por esto por lo que el gobierno de Costa Rica ha iniciado esta transición con la evaluación de la gestión por resultados, y posicionando el tema del valor público institucional. Según MIDEPLAN, la Gestión para Resultados en el Desarrollo, orienta la acción colectiva y coherente, mediante la cual los gestores públicos del desarrollo promueven la generación de mayor valor público. Su implementación promueve el cambio sociocultural, mediante la transformación de la gestión institucional abierta, tendiente a garantizar la efectividad de los bienes y servicios públicos generadores de valor público, que se traducen en satisfacción de la población.

Este enfoque, establece responsabilidades para el logro de resultados; promueve una rendición de cuentas más efectiva, oportuna y veraz; y permite la verificación por parte de la opinión pública y la ciudadanía. Es por esto, que Recursos Humanos en su área de capacitación, ha iniciado con la generación de un proceso metodológico orientado a la evaluación del impacto de procesos formativos claves, para medir y analizar los alcances logrados.

Aunado a lo mencionado, la Contraloría General de la República ha venido dando énfasis en sus diferentes devoluciones, especialmente en el Informe DFOE-IF-00001-2022, Disposición 4.13, en que es fundamental medir el aprendizaje alcanzado, dar la devolución a la administración sobre los resultados obtenidos para la oportuna vinculación a la evaluación del

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01


desempeño, e ir midiendo el logro de objetivos y metas planteadas en cada proceso que se inicie, según el marco de cada actividad (nivel).

Es importante mencionar que, para el diseño e implementación de esta evaluación, se muestran limitaciones, y que, por ello, y para lograr los objetivos planteados, los autores que han abordado la Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC) recomiendan ajustar y adaptar la teoría a las necesidades propias de cada institución, dado que los intereses y objetivos son muy variados de acuerdo al giro de negocio de cada entidad, por ejemplo:

- Identificar el retorno de inversión.
- Tener fundamentos técnicos para solicitar más presupuesto para formación y desarrollo.
- Medir desde lo cuantitativo y cualitativo los alcances de la capacitación.

Aunque en mayor medida, la medición del EIC se realiza en instituciones que tienen un retorno de la inversión a nivel económico tangible, para el PANI lo importante es el impacto social, de forma directa o indirecta, siempre valorando que hay que analizar niveles de impacto y que en algunos la medición necesita un plazo extendido y un mayor compromiso de todas las partes para la documentación del seguimiento.

Por último, es necesario recalcar el valor público institucional, y velar porque los procesos de capacitación, desde su detección de la necesidad y concepción, siempre deberán estar alineados con la estrategia de la institución, y de las necesidades del país, y apuntar siempre a la innovación y hacia los beneficiados finales (personas menores de edad). Al final los instrumentos, modelos o metodologías de evaluación del impacto, deberán pasar de ser un faltante en la mayoría de instituciones de gobierno, a ser un pilar para la toma de decisiones, para contar con información científico tecnológica que permita medir el impacto social que ha alcanzado nuestra institución a nivel de sociedad civil.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

IV. Generalidades

Alcance: Este lineamiento será obligatorio y será un compromiso acordado entre el fiscalizador/solicitante de la actividad de formación y la institución. Las dependencias de recursos humanos deberán dar seguimiento y evaluar los resultados de esta medición, según los niveles de aplicación. Para llevar a cabo la EIC, se deberá tener claras las actividades que se sí se les aplicará este lineamiento:


Excepciones: Quedan fuera de este lineamiento de EIC las siguientes actividades:

- a) Plan de mentoría: Se establece luego de detectarse un desempeño susceptible de mejora, puede ser ejecutado por la jefatura inmediata o un compañero o compañera guía que haya demostrado un desempeño superior en los criterios a fortalecer, previo consentimiento de quien recibirá la mentoría, con el fin de disminuir la brecha de desempeño.
- b) Actividades no programadas: Las actividades: Dadas las características de imprevisibilidad, no se pueden contemplar en la evaluación de EIC.
- c) Procesos de formación de largo plazo en habilidades blandas: Como los entrenamientos en habilidades blandas son producto de un proceso de seguimiento de los estudios de clima, el impacto de los mismos se realizará en la misma línea de acción.
- d) Otros planes anexos: procesos que la Administración determine para cumplir otros propósitos, como las acciones departamentales que se desarrollen producto de los resultados del estudio de cultura y clima, autocuidado u otras acciones paralelas al plan de capacitación anual, como las actividades de capacitación informal.

Niveles de evaluación del impacto:

Para efectos de la implementación de la Evaluación del Impacto de Capacitación (EIC) nos basaremos en el Modelo de Kirkpatrick, que, aunque fue diseñado desde 1959 sigue igual de vigente como una estrategia de evaluación de conocimientos popular y ampliamente utilizada debido a su simplicidad y relevancia, porque permite la tropicalización y adaptación a cualquier proceso de capacitación. Este abordaje tiene 4 niveles de evaluación:

1. **Reacción:** se aplicará a las actividades denominadas “corta, mediana y larga duración” esta evaluación, que mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa,

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

respecto a la formación que acaban de recibir. Es importante medir si la reacción de las personas participantes es positiva; si la reacción es negativa, es difícil que el aprendizaje se haya producido. Este primer nivel se evalúa a través de encuestas inmediatamente acabada la formación, cualificación del formador, instalaciones, logística, calidad del material, actualidad de la información, aulas, cumplimiento de objetivos etc.

2. **Aprendizaje:** este segundo nivel tiene más eficacia de la acción formativa y se aplicará a las actividades de “mediana y larga duración”. Para evaluar el aprendizaje deberemos establecer objetivos específicos y diseñar instrumentos de salida que permitan medir y evaluar conocimientos, habilidades y actitudes claves que se deseaban posicionar desde el diseño del curso, mediante un perfil de entrada y de salida para valorar el antes y después del curso.
3. **Transferencia:** Este nivel se aplicará solamente a las actividades denominadas “larga duración” no estratégicas, y sirve para comprobar si se han replicado los conocimientos y habilidades recibidos, esto con el fin de maximizar los recursos públicos, y promover un alto nivel de aprendizaje, dado que quien facilita, posiciona aún más los conocimientos adquiridos.
4. **Impacto y resultados:** aplicará a las actividades denominadas “larga duración” y de carácter “estratégico”, busca determinar si la formación en los participantes logró contribuir a los resultados esperados en los indicadores de alto impacto de la organización, ver si efectivamente, se lograron metas de indicadores organizacionales gracias a los procesos de formación desarrollados.

Posteriormente se abordarán cada una de las fases del EIC, pero si es importante que veamos como esos niveles aparecen en la fase 2, es desde la fase 1, dónde se diseñarán los instrumentos, que vamos a definir qué tipo de alcance queremos lograr con nuestra evaluación.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01



Imagen 1. Proceso de evaluación de la capacitación EIC. Fuente propia.

V. Disposiciones

Se emiten los siguientes lineamientos para guiar a las entidades en la EIC en la definición y gestión de la inversión pública en temas de capacitación de las personas funcionarias, para explicar cómo se aplicará en el Patronato Nacional de la Infancia se desarrollarán el: Capítulo I. Definición del tipo de capacitación y el Capítulo II. Gestión de la evaluación del impacto de capacitación.

CAPÍTULO I. Definición del tipo de capacitación

Los diferentes autores que a lo largo del tiempo consideran que aún son limitadas las investigaciones y organizaciones que destinan esfuerzos a realizar prácticas de la EIC, sobre todo al análisis del comportamiento de los conocimientos adquiridos y el resultado a nivel de indicadores económicos-financieros, ambientales o de calidad sociales que es el caso de

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

Patronato Nacional de la Infancia, debido a la complejidad inherente a un proceso de este tipo y a la cantidad de recursos que deben invertirse para su medición.

“Los gestores de la capacitación deben empezar con los resultados deseados y determinar qué conductas se requieren para lograrlos. Entonces deben identificar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que son necesarias para impulsar las conductas deseadas. El desafío final es desplegar la acción de capacitación de modo que facilite no solo el aprendizaje, sino también una reacción favorable al programa”.
Don Kirpatrick, 1994

El Patronato Nacional de la Infancia tiene sus objetivos sociales muy claros, los cuales según su misión es:


Garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, mediante la ejecución de acciones de protección integral y su rol de rectoría técnica.

Así las cosas, cada vez que se realiza la detección de una necesidad de capacitación, ya sea en la parte sustantiva (estratégica) como en temas administrativos o de soporte, siempre debe privar la razón prioritaria de ser de la institución, de forma directa o indirecta.

Establecer objetivos a lograr

Los objetivos por lograr son el punto de entrada de las solicitudes de capacitación, es decir, son los criterios básicos con los cuales se revisará su pertinencia como componentes del Plan Anual de Capacitación. Los componentes que se postulen para formar parte del Plan Anual de Capacitación deben cumplir al menos con los siguientes elementos:


- Las solicitudes, en la fase de preaprobación, deben contar al menos con los siguientes elementos:
 1. Definir el alineamiento estratégico, según los objetivos del Plan Estratégico Institucional, compromisos de gobierno o internacionales.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

2. Las solicitudes que se identifiquen deberán tener claro si el curso ocupará o no una inversión económica, o si será articulado, o realizado por un facilitador interno y así definirlo en el DNC para ingresar al Plan Anual de Capacitación.
 3. Cumplir con los requisitos establecidos en el instrumento de detección de necesidades de capacitación, especialmente el problema u oportunidad estratégica que se resolverá con la solicitud, los objetivos que se desean resolver, la duración de la actividad para lograr los objetivos, dado que, sobre esta información, se definirá el alcance de la EIC.
- Las solicitudes de capacitación que sean aprobadas por la Presidencia Ejecutiva, se les solicitará la siguiente información, que completarán la ficha técnica de cada una de las actividades:
 - Los objetivos, metas, indicadores asociados y línea base del programa.
 - Definición del alcance para completarlo con éxito.
 - La población a la que va dirigida la actividad solicitada.
 - Los riesgos que atenten contra su cumplimiento.
 - Las interrelaciones y dependencia de los diferentes departamentos.
 - El fiscalizador que será responsable del seguimiento del proceso de capacitación.
 - El cronograma o mapa de ruta.

Capítulo II. Gestión de la evaluación del impacto de capacitación

La gestión de los procesos de medición del impacto encierra un conjunto de características que lo hacen en alguna medida complejos, por lo que resulta necesario reconocer las necesidades y limitaciones de la institución para aprender a lidiar con estas. Una de las mayores limitantes suele estar inherente a los actores o agentes dentro del proceso de capacitación (internos y externos) y el tema del seguimiento de las acciones solicitadas, posterior a su ejecución, dado que la mayoría de las jefaturas alegan la ausencia de tiempo para validar la aplicación, o el desconocimiento de una metodología clara para documentar y analizar dicho impacto. Para

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

ello, tal como estaba en la imagen 1, lo explicaremos mediante las Fases generales que se requieren para desarrollar la evaluación del impacto (EIC).

2.1. **Preparación de la evaluación:** Es la fase del diseño de lo que busco evaluar y cómo hacerlo, para ello se sugiere seguir a cabalidad las siguientes actividades:

- a) Selección del objetivo de evaluación del impacto de la capacitación: se debe determinar las principales acciones de capacitación que se esperan se produzcan en las personas/procesos de una organización a corto o mediano plazo, las cuales serán objeto de evaluación de impacto, según el nivel.
- b) Selección de la muestra objeto de evaluación: En las actividades de larga duración y estratégicas, se deberá plantear desde el inicio el porcentaje de la muestra a quienes se le aplicará el proceso de evaluación de impacto.
- c) Diseñar instrumentos: Confeccionar instrumentos que se adapten al nivel de evaluación de la capacitación, para esto se presenta la siguiente propuesta de instrumentos base para la medición de cada uno de los niveles de aplicación según las características de la actividad planteada:

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01




Imagen 2. Proceso de evaluación de la capacitación EIC. Fuente propia.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

Nivel de evaluación	¿Qué se evalúa?	¿Cómo se obtiene la información?
1 Reacción o satisfacción de los participantes. Es la primera etapa de una formación efectiva. Se valora parcialmente el diseño y particularmente el proceso y los recursos utilizados, desde la perspectiva del participante.	Busca indagar cómo reaccionan los participantes frente a la formación: cómo valoran la pertinencia de los contenidos, el desempeño de los docentes, la organización, la metodología, el cumplimiento de los objetivos y otros aspectos generales de la intervención formativa.	Generalmente utiliza cuestionarios que responden los participantes al finalizar la acción formativa. También pueden implementarse otras técnicas, como grupos de trabajo, o entrevistas en profundidad. La utilización de cuestionarios de satisfacción se encuentra estandarizada en la mayoría de las entidades formativas.
2 Aprendizaje Se valoran los primeros resultados de la formación que, en muchas ocasiones, constituyen por sí mismos el objetivo principal de las actividades formativas. Si el participante no ha aprendido, no se podrá avanzar en los siguientes niveles.	Busca conocer la eficacia de la acción formativa a la hora de desarrollar las competencias de los participantes. Responden a este nivel las pruebas de evaluación, cada vez, en mayor medida, ligados a la demostración, por diferentes medios, de la adquisición de una determinada competencia.	La evaluación de este nivel se realiza mediante instrumentos de evaluación del aprendizaje, por ejemplo: test, observación del desempeño, portafolio de evidencias u otras modalidades adecuadas al tipo de competencia a evaluar.
3 Transferencia o aplicación Supone avanzar un paso más en el conocimiento de los efectos de la formación; además de los cambios en las competencias de las personas, se busca valorar hasta qué punto esta formación está siendo aplicada en los entornos de trabajo.	Aunque la formación se haya desarrollado correctamente, puede pasar que los aprendizajes no se pongan en práctica por diferentes razones. Además de constatar si el aprendizaje se transfiere al desempeño laboral, la evaluación identifica los factores que incidieron en la transferencia. Constituye un paso más en la comprobación de los cambios que genera la formación.	Generalmente se aplican cuestionarios o se realizan consultas a los participantes y a quienes los supervisan directamente. Es en el ámbito de las empresas donde se encuentra más extendido este nivel de evaluación.
4 Impacto Este nivel es el que nos ocupa en esta Guía; la traducción de los resultados de la formación en impactos. En este nivel se sitúa la valoración de la relación "causa-efecto".	Busca verificar el logro de los objetivos de formación con diferente alcance de acuerdo al tipo de intervención. Puede tratarse de impactos que haya generado la acción formativa en el resultado del trabajo de las personas, los resultados organizacionales o la sociedad en su conjunto.	Definir indicadores que sean confiables, que se puedan medir, sencillos y válidos. También es necesario investigar los impactos de carácter cualitativo que la formación ha generado. Las metodologías para la obtención de la información son variadas y se desarrollan en el eje 4.

Imagen 3. Aplicación por niveles. OIT/Cinterfor, 2011.

2.2. **Ejecución de la evaluación:** El proceso de ejecución envuelve todo lo anteriormente descrito, pero ya en esta fase se aplican cada uno de los instrumentos diseñados según la duración y alcance de la actividad de capacitación desarrollada,

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

solicitantes/fiscalizadores, dependiendo del caso de aplicación esto con el fin de evaluar el conocimiento adquirido en la capacitación.

- 2.3. **Análisis de los resultados:** Se deberá llevar el control y respaldo de los resultados de las aplicaciones de la EIC según los niveles. Es importante comunicar a las partes interesadas, las cuales se definen desde el inicio del proceso. Así las cosas, se recalca que, las jefaturas podrán utilizar los resultados obtenidos de las evaluaciones de impacto de las actividades de capacitación como insumo para según el debido proceso de la evaluación anual de desempeño.

A continuación, se muestra una ruta del proceso de capacitación, visualizado como un proyecto, y entendiendo que la detección del problema, carencia o brecha inicial, debemos ir visualizando cual es el impacto que queremos lograr, según los objetivos que nos vamos a ir planteando, no podemos seguir formulando propuestas de capacitación, o de cualquier proyecto en el ámbito público o privado, sin tener claro de forma integral todo el panorama.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

RUTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

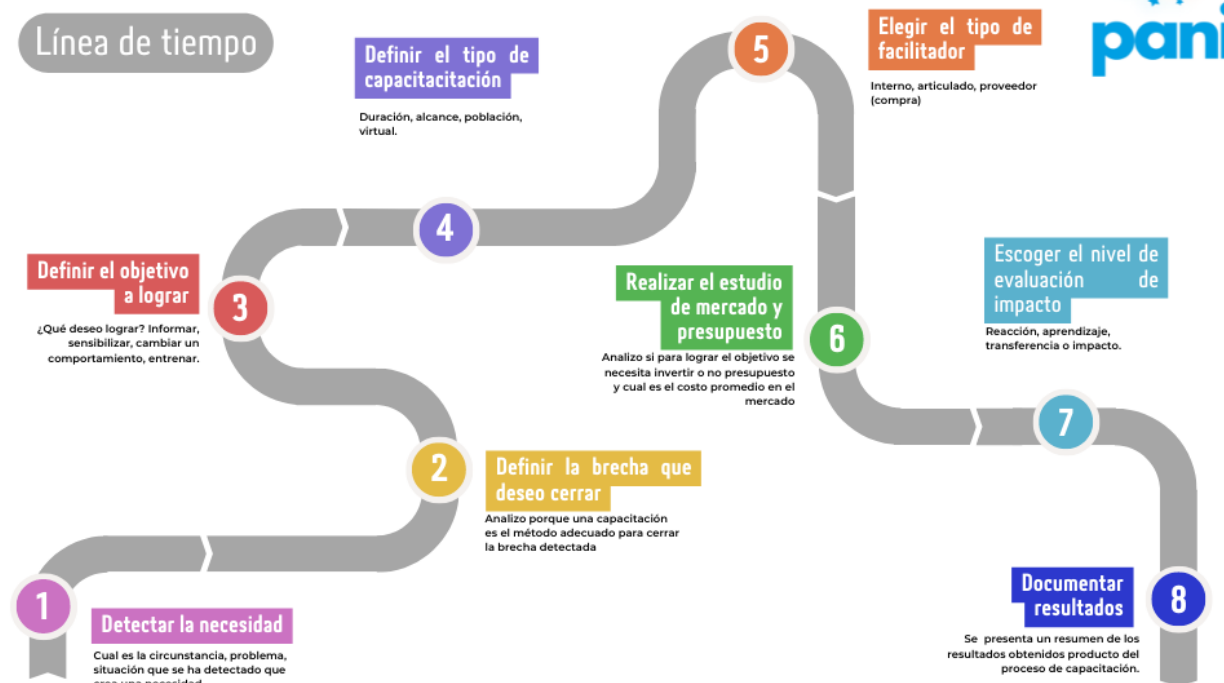


Imagen 2. Mapa de ruta proyecto del plan de capacitación. Elaboración propia

Principio de Participación Social en la Evaluación de las Capacitaciones Estratégicas

Según el principio de participación en un ambiente democrático, aunado al principio de el interés superior del niño y la niña por encima de cualesquiera otros intereses, es fundamental contar con el apoyo de los interlocutores sociales en la definición, seguimiento y evaluación de las actividades de formación estratégica. Este apartado tiene el propósito de presentar los aspectos clave para la participación de las personas menores de edad en la evaluación de impacto de la formación, en particular la importancia de fomentar marcos institucionales que faciliten el diálogo social sobre las políticas y estrategias de formación, para promover los intereses de las personas menores la sociedad.

El contenido de este lineamiento es propiedad exclusiva del Patronato Nacional de la Infancia. Este es un documento controlado y no podrá ser reproducido por ningún medio sin el consentimiento del Departamento Recursos Humanos.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

¿Quiénes son los interlocutores sociales en la formación y la evaluación de impacto?

En general, los interlocutores son aquellos que tienen participación e intereses en los asuntos que son objeto directo de la razón de ser de una institución, y que es el tema debate en el diálogo social. En el caso del Patronato Nacional de la Infancia son los niños, niñas y adolescentes, pero pueden incluirse también, cuando se trata de cuestiones sociales más amplias, a otros grupos de ciudadanos interesados en que a esta población se le garanticen sus derechos.

En la formación, también se debe contar con las competencias que se requieren para articular a las autoridades regionales y locales, diversos ministerios, organismos sectoriales y profesionales, empresas, instituciones y proveedores de formación, organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, organizaciones comunitarias, pueblos indígenas, organizaciones de migrantes, entre otros. Los enfoques asociativos para la formación son cada vez más frecuentes debido a la exigencia de programas actualizados y adaptados a las necesidades de los sectores sociales y de las personas.

Impacto social o de resultados



Imagen 5. Contexto capacitación estratégica. Elaboración propia.

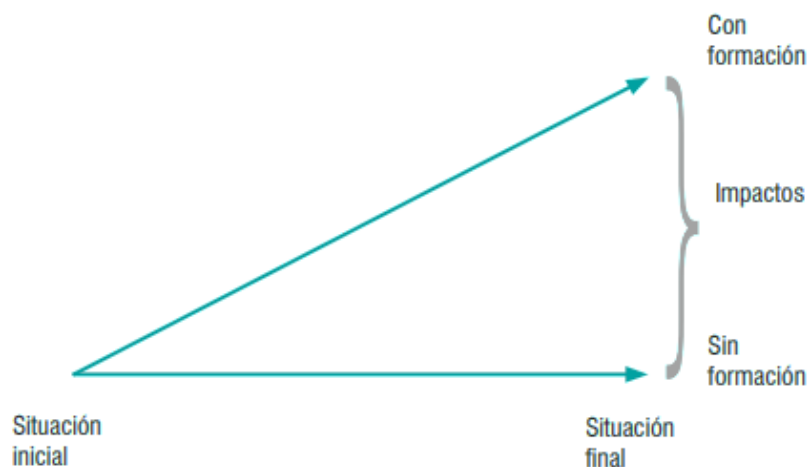
	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01


Medición de Impacto en una Capacitación Estratégica

La medición del impacto debe corroborar que, debido a las acciones de capacitación ejecutadas, los participantes en el programa experimentaron los cambios en las condiciones que se habían establecido como objetivos. El siguiente gráfico representa la lógica implícita en la evaluación de impacto; la situación de los participantes cambia entre el comienzo y el final de la ejecución de la acción de formación. El impacto es la diferencia entre la situación “con formación” y “sin formación”. La pregunta central que ejemplifica este enfoque es: ¿Cuál hubiera sido la situación de los participantes, si ellos no hubiesen recibido la formación?

Es por esto que dentro de la propuesta de instrumentos se indica que, en las actividades estratégicas, los indicadores a lograr también deben ser estratégicos, por lo cual deben estar ligados el PEI.

Representaciones de los impactos de las acciones de formación



 <p>pani patronato nacional de la infancia</p>	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

Indicadores básicos					
N° Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Justificación	Observaciones
Calidad de los informes técnicos presentados ante el poder judicial.	Índice porcentaje de devoluciones.	Porcentaje de informes técnicos devueltos en un periodo de 6 meses.	Se sugiere no inferior a 1 semestre.	Con la ejecución de un programa de formación en informes técnicos, se espera que la calidad de los informes sea superior a la del grupo de control inicial respecto a los errores comúnmente detectados.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos comparativos de los datos presentados del semestre posterior frente a los resultados presentados en la línea base.

La evaluación para mejorar los sistemas de capacitación

La evaluación de impacto de la capacitación juega un importante rol para contribuir a crear y mejorar sistemas desarrollo de competencias. Los resultados de las evaluaciones se deben aplicar para el ajuste o modificación de programas, en la reformulación de políticas, en el diseño de soluciones innovadoras para responder y anticiparse a las necesidades de formación. Para finalizar recalamos que las buenas evaluaciones no tienen que ser extensas, complejas, ni costosas. No es necesario acudir a enfoques ortodoxos y sofisticados, que pueden resultar inútiles y suelen ser demandantes en recursos, por el contrario, debe procurar utilizar unos diversos métodos que se adapten al contexto, al tipo de programa, a los objetivos trazados y a las poblaciones beneficiarias.

	Lineamiento de Medición del Impacto de la Evaluación de la Capacitación	PANI-PE-____-2022
		31/ 10 / 2022
		Página 3 de 18
		Versión 01

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION (EIC)



JUNIO A AGOSTO

- Socialización proceso_____
- Aplicación DNC
- Aprobación Plan de capacitación

DICIEMBRE

- Socializar las actividades aprobadas
- Enviar el lineamiento de evaluación del impacto de a capacitación a los interesados

FEBRERO A NOVIEMBRE

- Ejecución de las actividades de capacitación
- Aplicación de los instrumentos del EIC
- Recepción de los respaldos y resultados.

DICIEMBRE

- Compilar resultados.
- Analizar resultados.
- Generar Informe anual.

Año pre ejecución

Año de ejecución