

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA FORMACIÓN

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Guía para la evaluación de impacto de la formación

EDITORES
Nina Billorou
Martha Pacheco
Fernando Vargas



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

Las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Organización Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Red de Instituciones de Formación Profesional
Guía para la evaluación de impacto de la formación
Montevideo: OIT/Cinterfor, 2011.
108 p.

Glosario: p. 91
ISBN: 978-92-9088-256-5

FORMACIÓN PROFESIONAL/ COMPETENCIAS/ CALIFICACIÓN/
EVALUACIÓN DEL IMPACTO/ EVALUACION/ DESARROLLO ECONOMICO Y
SOCIAL/ TRABAJO DECENTE/ EMPRESA/ DIALOGO SOCIAL/ NEGOCIACIÓN
COLECTIVA

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvent@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. Las publicaciones pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, E-mail: oitcinterfor@oitcinterfor.org, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

Tabla de contenido

Presentación	7
Introducción	9
¿Por qué se requiere una guía para la evaluación de impacto?	9
¿En qué consiste esta Guía práctica?	9
¿A quiénes va dirigida?	10
¿Cómo está estructurada?	10
¿Qué características tiene y cómo se puede utilizar?	11
Eje 1 Contexto	13
1.1. ¿De qué manera la formación se relaciona con el desarrollo económico y social?	14
1.2. ¿Cómo impactan la formación y el desarrollo de competencias a las personas, las empresas y la sociedad?	14
1.3. ¿Cómo se relacionan la formación profesional, el trabajo decente y la evaluación de impacto?	16
Eje 2 Conceptualización	19
2.1. ¿Qué es evaluar?	20
2.2. ¿Qué implica evaluar la formación?	21
2.3. ¿Qué se entiende por evaluación de impacto?	23
2.4. ¿Cuál es la diferencia entre monitoreo, evaluación intermedia y evaluación de impacto?	25
2.5. ¿Por qué evaluar el impacto?	25
2.6. ¿Para qué evaluar el impacto de la formación?	27
Eje 3 Participación de los interlocutores sociales en la evaluación	29
3.1. ¿Cómo se concibe el diálogo social y la negociación colectiva en el ámbito de la formación y el desarrollo de competencias?	30
3.2. ¿Quiénes son los interlocutores sociales en la formación y la evaluación de impacto?	32
3.3. ¿Cuál es el rol del Estado en la promoción del diálogo social para la evaluación de impacto de la formación profesional?	33
3.4. ¿Cómo participan los interlocutores sociales en la evaluación de impacto?	33
3.5. ¿Cuáles son los desafíos para la efectiva participación de los interlocutores sociales?	35

Eje 4 ¿Cómo evaluar el impacto de la formación?	37
4.1. ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?	38
4.2. ¿En qué consiste la evaluación de impacto con métodos cuantitativos?	41
4.3. ¿En qué consiste la evaluación de impacto con métodos cualitativos?....	50
4.4. ¿Por qué es importante combinar los métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el impacto de la formación?	54
4.5. ¿Cómo se analizan la eficacia y eficiencia?	55
Eje 5 ¿Cómo implementar la evaluación de impacto?	61
5.1. ¿Siempre es necesario evaluar el impacto?	62
5.2. ¿Cómo incorporar la evaluación a la práctica organizacional?.....	62
5.3. ¿Qué se requiere para una buena evaluación?.....	63
5.4. ¿Cuáles son las etapas para implementar la evaluación de impacto?	64
5.5. Algunas lecciones aprendidas.....	67
Anexos	71
Anexo 1.....	71
Anexo 2.....	73
Anexo 3.....	75
Anexo 4.....	77
Anexo 5.....	81
Anexo 6.....	83
Anexo 7.....	85
Anexo 8.....	87
Anexo 9.....	89
Glosario	91
Acrónimos y abreviaturas	97
Lista de participantes	99

Presentación

La elaboración de esta “Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional” es el producto de una intensa y fructífera construcción colectiva de conocimiento de las instituciones miembros de la red OIT/Cinterfor, para lo cual sus especialistas aportaron sus valiosos conocimientos y experiencias. Igualmente, los miembros del Consejo de Administración de la OIT que participaron, enriquecieron los debates, coadyuvando a que el documento esté en concordancia con las decisiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo y el Consejo de Administración.

De esta manera se observan las orientaciones del Programa y Presupuesto 2012-2013¹ en el sentido de que “OIT/CINTERFOR seguirá promoviendo una comunidad de aprendizaje y de cooperación entre las instituciones nacionales de formación profesional en la región de América Latina y el Caribe, inclusive a través de sistemas de información basados en la web, reuniones regionales y acuerdos de cooperación Sur-Sur”.

Al mismo tiempo, se procede en consonancia con la Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos² que señala la importancia de evaluar el impacto que tienen las políticas en materia de educación, formación y aprendizaje permanente; así como tener en cuenta parámetros de referencia en relación con países, regiones y sectores de características comparables, a la hora de tomar decisiones de inversión en materia de educación y formación.

Para quienes invierten en el desarrollo de las competencias, ya sean los gobiernos, las empresas, los sindicatos, las organizaciones o las personas, es preciso saber, con cierto grado de certeza, los retornos de su inversión y, el impacto de la formación.

Este proceso de construcción colectiva, cuyo resultado es esta Guía, favoreció ampliamente la consolidación de la red, promoviendo el contacto directo, tanto presencial como virtual, entre expertos en el desarrollo de los recursos humanos, fortaleciendo sus vínculos e intercambios, en suma, la gestión del conocimiento.

Esta Guía es un instrumento práctico, útil y pertinente, que considera los diferentes escenarios de desarrollo de los países y de los organismos que tienen a su cargo la gran responsabilidad de la formación profesional. Responde a la prioridad señalada por las instituciones miembros de OIT/Cinterfor³ sobre la importancia de conocer, más allá de las estadísticas sobre acciones realizadas, número de participantes y acceso a un empleo, en qué medida las personas mejoraron su inserción y movilidad laboral, la calidad de la ocupación, de los salarios, de las condiciones de salud y seguridad

1 GB 310/PFA/2

2 OIT. Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos. Educación, formación y aprendizaje permanente. Adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo, 90ª reunión, Ginebra, 17 de junio de 2004.

3 39ª Reunión de la Comisión Técnica, Brasilia, octubre 2009

laboral y el acceso a derechos; así como reconocer si la formación está respondiendo a la demanda de los sectores productivos y aportando a la productividad laboral y competitividad de las empresas y los países.

Nuestro más profundo agradecimiento a las instituciones miembros de OIT/Cinterfor y a sus profesionales, quienes con tanta generosidad y compromiso compartieron sus conocimientos para poder entregar, al mundo de la formación profesional, este instrumento que seguirá siendo enriquecido en la medida en que aquellas avancen en la evaluación de impacto de las políticas, programas y acciones para que las personas tengan acceso a un trabajo decente y productivo.

Al Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (EMP/SKILLS) de la OIT en Ginebra por su presencia y aportes en el proceso.

Al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la República Argentina, a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) de España y al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) que generosamente brindaron su apoyo técnico y logístico como anfitriones en las reuniones regionales de 2010 y 2011.

Al equipo técnico que colaboró en la revisión del material y en su presentación gráfica e impresión.

Martha Pacheco
Directora OIT/Cinterfor

Introducción

¿Por qué se requiere una guía para la evaluación de impacto?

En las últimas décadas, se han realizado experiencias de evaluación del impacto de la formación en las instituciones miembros de la red que coordina OIT/Cinterfor, buscando soluciones prácticas y adaptadas a sus necesidades.

La OIT ha señalado la importancia de tener en cuenta parámetros de referencia en relación con países, regiones y sectores de características comparables, a la hora de tomar decisiones de inversión en materia de educación y formación, así como la necesidad de evaluar el impacto que tienen sus políticas al respecto⁴.

Quienes invierten recursos y energías en el desarrollo de las competencias, ya sean los gobiernos, empresas, individuos, instituciones formativas y otros, necesitan saber, en qué medida se logran los objetivos, qué impacto tienen las acciones y cuál es el retorno de su inversión. Para lograrlo deben realizar procesos de evaluación que generen información válida, útil y confiable.

En la práctica, quienes deben tomar la decisión de implementar evaluaciones de impacto, se enfrentan a una serie de mitos sobre su complejidad técnica y el costo que demandan, lo cual en muchos casos, termina disuadiéndolos de llevarlas adelante.

Adicionalmente, como se desarrolla en el contenido, la participación tanto de quien aprende, como de todos los interesados en la formación, es un factor fundamental para el éxito de las evaluaciones de impacto. Es por ello que mediante esta Guía, se espera que todos aquellos quienes de un modo u otro se vean involucrados en un proceso de evaluación, tengan la oportunidad de desarrollar capacidades básicas para comprenderlo y manejar el lenguaje asociado con esta actividad.

¿En qué consiste esta Guía práctica?

Es una herramienta que presenta un conjunto de conceptos clave, orientaciones prácticas y lecciones aprendidas, utilizables para incorporar la evaluación de impacto en el quehacer de las instituciones y organizaciones que llevan adelante procesos formativos.

Plantea el tema de una manera práctica y no comprometida con ortodoxia metodológica alguna; por el contrario, pretende contribuir con aportes concretos y útiles, para la reflexión y toma de decisiones, que permitan encontrar soluciones adaptadas a las distintas realidades nacionales de todos los países que integran la red OIT/Cinterfor.

4 OIT. Recomendación 195. *Op. cit.*

Sirve como base para decisiones de planificación, ejecución y análisis de las evaluaciones. Un aspecto relevante de esta Guía es responder al desafío de su actualización y dinamismo, siendo un producto en permanente construcción.

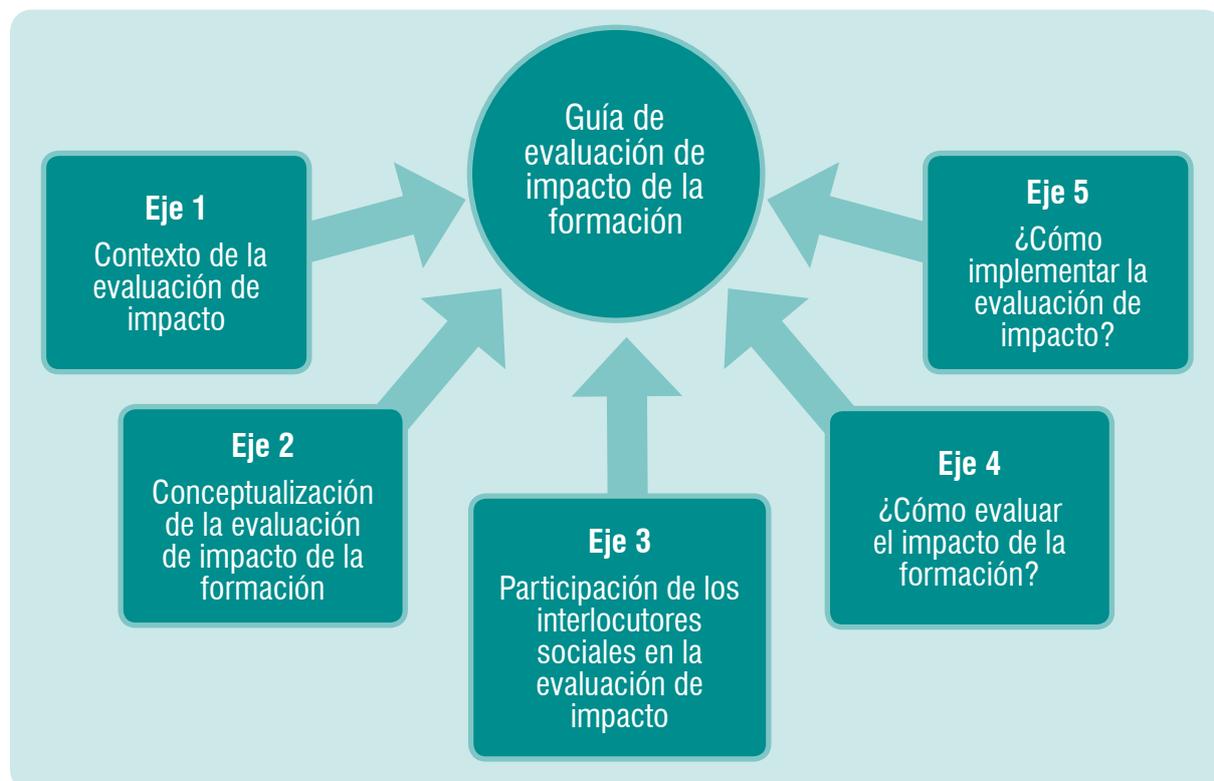
En efecto, se cuenta con una comunidad de aprendizaje virtual en torno a la Guía, un ámbito dinámico que continuará estimulando la construcción colectiva de conocimiento. Para ello se prevén mecanismos de intercambio de experiencias y de herramientas abiertos a todos los interesados en mejorar y ampliar los aprendizajes sobre los temas vinculados a la evaluación del impacto de la formación.

¿A quiénes va dirigida?

Está dirigida a todas las personas que, en los gobiernos, instituciones de formación y empresas de todos los tamaños, están involucradas en la toma de decisiones, el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas de formación y desarrollo de competencias en los países miembros de la red de OIT/Cinterfor.

¿Cómo está estructurada?

La Guía se ha estructurado en cinco ejes que abordan los temas que han sido considerados clave por los participantes en el proceso de su elaboración.



El **eje 1** presenta una visión contextual de la formación y el desarrollo de competencias para ilustrar su relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y con el desarrollo económico y social, aborda el impacto en las personas, las empresas y la sociedad. Plantea el vínculo de la evaluación de impacto con el trabajo decente

y, finalmente, introduce el concepto de gestión por resultados en la evaluación de impacto.

En el **eje 2** se trabajan los conceptos básicos sobre la evaluación de impacto, las diferentes instancias en que ésta se aplica y la diferencia entre evaluar y monitorear. Con un énfasis práctico, se abordan finalmente las preguntas: ¿por qué? y ¿para qué evaluar?

En el **eje 3** se examinan los aspectos clave para la participación de los interlocutores sociales en la evaluación de impacto de la formación, en particular la importancia de fomentar ámbitos y marcos institucionales que faciliten el diálogo social sobre las políticas y estrategias de formación y desarrollo de las competencias laborales para promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad.

El **eje 4** explica los aspectos técnicos fundamentales de la evaluación de impacto. Plantea qué son y cómo se construyen indicadores de impacto y describe los métodos cuantitativos y cualitativos con sus características, etapas y requerimientos técnicos.

Finalmente, el **eje 5** presenta algunas de las cuestiones de carácter práctico al implementar una evaluación, las etapas que ésta comprende y algunas conclusiones para llevar adelante los procesos de evaluación. Esta es una sección en desarrollo y se espera que, en tanto los diferentes agentes y actores relacionados con la formación lleven adelante más evaluaciones de impacto y acumulen aprendizajes pueda ampliarse y proveer más y mejores experiencias. En este sentido se aprovechará el portal de OIT/Cinterfor (www.oitcinterfor.org) para albergar la Guía y sus productos de conocimiento relacionados.

¿Qué características tiene y cómo se puede utilizar?

Como ya se ha mencionado, la Guía no recomienda ninguna metodología en particular, por tanto no es un recetario de soluciones, más bien es un instrumento de apoyo para desarrollar capacidades de reflexión y acción en los usuarios.

Por esta razón, cada eje se desarrolla de la siguiente forma:

- al inicio se formulan los objetivos;
- en su desarrollo se plantean preguntas clave para avanzar en la reflexión y en su aplicación en el contexto;
- al final se incluye información sobre conocimientos adicionales y experiencias; para el eje 4 se agregan herramientas. Todo está disponible en el portal de OIT/Cinterfor.

Esta Guía se puede leer de forma secuencial desde el eje 1 al 5, o bien consultando directamente el contenido de un determinado eje de acuerdo a las necesidades específicas de cada lector.

Además el lector podrá ingresar a la página web de OIT/Cinterfor para consultar las actualizaciones en materia de experiencias, casos y herramientas que se publicarán y actualizarán periódicamente con la colaboración de la red.

Acompaña esta primera edición una memoria portátil (USB pendrive) en la que se han grabado todos los materiales adicionales disponibles en la web. Las posteriores actualizaciones se podrán consultar en el portal de OIT/Cinterfor.

Eje 1

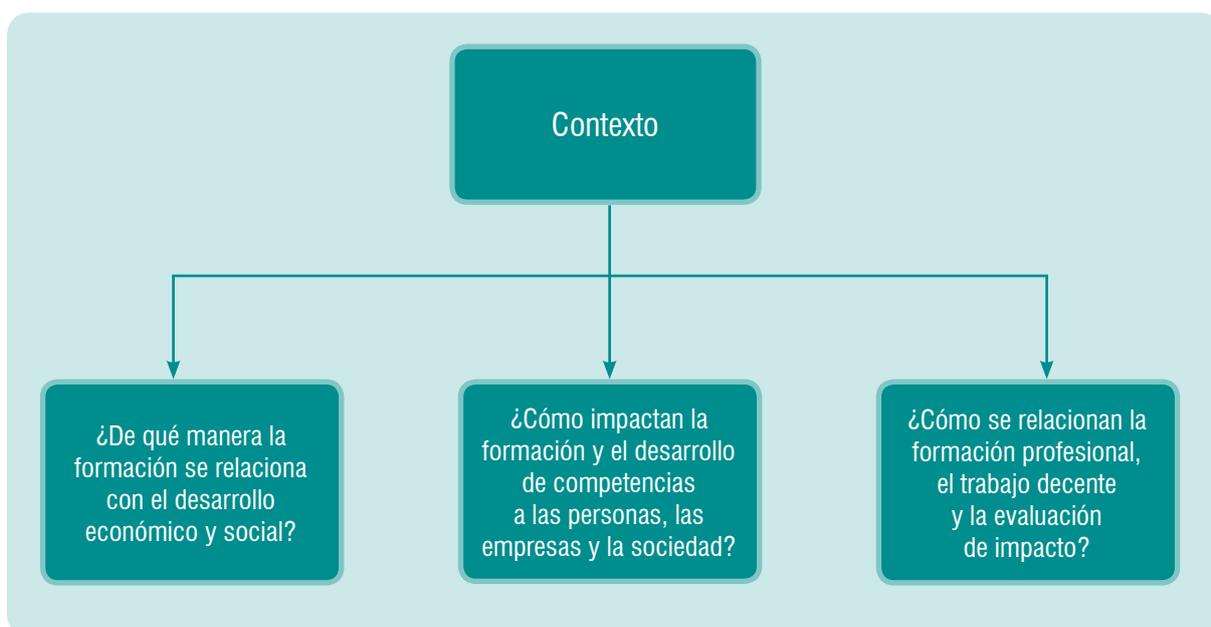
Contexto

Este eje describe el marco en el que la formación⁵ tiene resultados económicos y sociales; expone su relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y con el desarrollo económico y social, aborda el impacto en las personas, las empresas y la sociedad. Explica el vínculo de la evaluación de impacto con el trabajo decente y, finalmente, introduce el concepto de gestión por resultados en la evaluación de impacto.

Objetivos:

Al finalizar este eje el lector podrá:

- **Relacionar la formación con el desarrollo económico y social.**
- **Identificar el impacto que se genera con la formación y el desarrollo de competencias.**
- **Vincular la formación, la evaluación y el concepto de trabajo decente.**



⁵ Se utilizarán los conceptos formación y desarrollo de competencias de forma indistinta para referirse al proceso de adquisición y perfeccionamiento de capacidades laborales y para la vida, como resultado de una acción formativa.

1.1. ¿De qué manera la formación se relaciona con el desarrollo económico y social?

La educación, la formación profesional y el aprendizaje permanente son pilares fundamentales para el empleo de los trabajadores; les facilitan condiciones para mejorar su empleabilidad y su calidad de vida y contribuyen con el desarrollo empresarial sostenible. Estos cometidos están ligados con los ODM⁶, en especial los relativos a la reducción de la pobreza.

El primero de los ODM, *“Erradicar la pobreza extrema y el hambre”* junto con una de las metas para hacer realidad dicho objetivo, cual es *“Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes”* recogen los propósitos de los programas de formación y desarrollo de competencias que promueven los ministerios de educación y de trabajo, ejecutados por ellos mismos y por instituciones públicas y privadas. Una de las áreas estratégicas del mandato de la OIT es el resultado: *“Más mujeres y hombres tienen acceso a empleos productivos, trabajo decente y oportunidades de obtener ingresos”*⁷, para lo cual el desarrollo de las competencias es esencial.

En recientes discusiones sobre la importancia del desarrollo de las capacidades y competencias, la OIT ha insistido en que *“la educación y la formación son necesarias para el crecimiento de la economía y del empleo y para el desarrollo social. También contribuyen al desarrollo de la persona humana y a la constitución de una ciudadanía informada. La educación y la formación son un medio para potenciar a las personas, mejorar la calidad y la organización del trabajo, aumentar la productividad y los ingresos de los trabajadores, fortalecer la capacidad competitiva de las empresas y promover la seguridad en el empleo, la equidad y la inserción social.”* La formación es *“piedra angular del trabajo decente”*⁸, con una visión de aprendizaje permanente que guarda coherencia con las políticas públicas en los ámbitos económico, fiscal, social y del mercado de trabajo, todas ellas fundamentales para el crecimiento económico sostenible, la creación de empleo y el desarrollo social.

La formación y el desarrollo de competencias constituyen la base para la competitividad de las economías y de las empresas. Desde el punto de vista social, son una herramienta en el combate a la pobreza y la promoción de la igualdad de oportunidades, mediante la integración de las personas en los ámbitos laboral, social y de ciudadanía⁹. La formación profesional es una de las políticas para el logro de los objetivos centrales de la estrategia de generación de trabajo decente¹⁰.

1.2. ¿Cómo impactan la formación y el desarrollo de competencias a las personas, las empresas y la sociedad?

La Recomendación 195 de la OIT, alienta a los países miembros a *“apoyar y facilitar la investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos y la formación”*, la que podría comprender *“las inversiones en formación, así como la eficacia y el impacto de la misma”*.

6 Los ODM son un plan de todas las naciones y las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial; fueron lanzados en la Cumbre Mundial de 2000 de las Naciones Unidas.
Ver: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/bkgd.shtml>

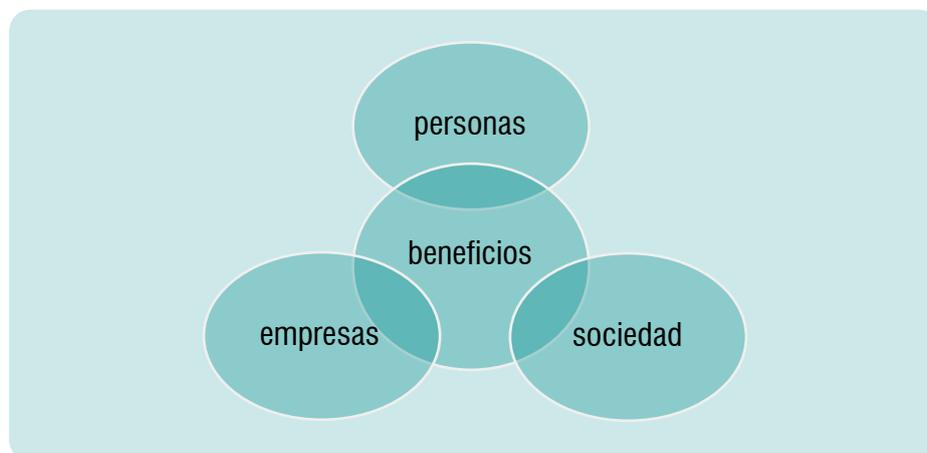
7 Programa y Presupuesto para el bienio 2010-2011. OIT, Ginebra, 2009.

8 Resolución sobre la formación y el desarrollo de los recursos humanos. OIT. CIT 88ª reunión, Ginebra, 2000.

9 OIT. Recomendación 195. Op. cit.

10 OIT. Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica 2006-2015. Informe del Director General. XVI Reunión Regional Americana, Brasilia, 2006.

Contando con un entorno económico y social propicio, la formación y el desarrollo de competencias contribuyen a la mejora del desempeño de las personas y de las empresas, lo que se traduce en crecimiento del empleo y desarrollo para la sociedad¹¹.



Las personas que participan en la formación pueden acceder a mejores condiciones de trabajo, de remuneración, a una mayor empleabilidad y una mejor calidad de vida. El desarrollo de calificaciones y competencias debería garantizar su capacidad para adaptarse a los cambios en las tecnologías y la organización del trabajo.

Investigaciones recientes de CEDEFOP, han demostrado que la formación profesional puede fomentar la confianza y la autoestima, contribuyendo a la inserción del individuo en la familia y en la sociedad¹².

En América Latina y el Caribe, factores como la heterogeneidad y la segmentación en el mercado de trabajo inciden en los impactos de la formación. Casi un tercio del mercado laboral se encuentra en zonas rurales y más de la mitad del empleo corresponde a trabajadores independientes, domésticos, trabajadores familiares no remunerados, o asalariados en microempresas. Una alta proporción de la población activa es joven y vulnerable al desempleo. En estos segmentos se concentra gran parte de la pobreza, de la informalidad y del déficit de trabajo decente en la región¹³.

Si bien existen importantes desarrollos en la región e instituciones de vanguardia, también es cierto que algunos sistemas locales de formación tienen dificultades para el acceso de ciertos colectivos de la población –lo que conlleva a exclusión laboral– y además requieren mejorar la articulación entre la oferta y la demanda.

Las empresas, de todos los tamaños, que consideran a sus trabajadores como una fuente importante de ventaja competitiva y como activos y agentes del cambio, pueden ser más innovadoras y sostenibles.

Para tal fin, las empresas deben identificar las calificaciones que precisan, promover una cultura de aprendizaje permanente, fomentar la formación en el lugar de trabajo y facilitar el intercambio de conocimientos. Las empresas sostenibles integran el desarrollo de los recursos humanos en su estrategia y actúan con equidad al desarrollar las calificaciones y competencias de sus trabajadores. Invirtiendo en sus

11 Conclusiones sobre las calificaciones para el incremento de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Op. cit.

12 CEDEFOP. Vocational education and training is good for you. The social benefits of VET for individuals. 2011

13 OIT. Trabajo decente en las Américas. Op. cit.

recursos humanos compiten con éxito en unos mercados mundiales cada vez más exigentes e integrados¹⁴.

La segmentación del mercado de trabajo también se verifica en la estructura empresarial. Los niveles de productividad son elevados solo en algunas ramas de actividad, mientras que en otras son bastante inferiores al promedio. En las ramas con más altos niveles de productividad se emplea a un bajo porcentaje de trabajadores.

La OIT calcula que la economía informal involucra al 75 por ciento de los trabajadores y representa un 40 por ciento del PIB; para el sector rural, una importante fracción del empleo se genera en la pequeña unidad agropecuaria de tipo familiar¹⁵. El desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral se desplace de la economía informal hacia empleos en la economía formal, así como para aumentar la productividad del trabajo.

La sociedad percibe los impactos del desarrollo de competencias mediante empleos de mejor calidad, mayores tasas de ocupación y formalidad, reducción de la pobreza, inclusión social, respeto de los derechos laborales y competitividad en los mercados mundiales¹⁶.

La formación debe responder al entorno productivo, tecnológico, laboral y sociocultural, así como a las características, condiciones, necesidades y expectativas de sus sujetos de atención. Esta es la doble pertinencia de la formación, tanto social como económica.

También, el desarrollo de las calificaciones, puede contribuir a la construcción de sociedades más equitativas. Existe una estrecha relación entre las diversas formas de exclusión del mercado de trabajo como el desempleo, el subempleo y los bajos ingresos laborales con la pobreza y la discriminación¹⁷, por tanto, acciones de formación que coadyuven a resolver tales formas de exclusión, incidirán en la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Los beneficios sociales incluyen temas sensibles como la reducción de índices de violencia y criminalidad, y otros como la integración a la familia, la comunidad y la sociedad en su conjunto¹⁸.

Un ambiente formativo adecuado estimula el aprendizaje en equipo, la construcción de conocimientos y mejores actitudes, motivaciones y valores, todo lo cual conduce a una mejor integración social. El reconocimiento que se otorga mediante un certificado de competencia, se valora en el mercado laboral y en el ámbito educativo, favoreciendo la participación social y el compromiso con el aprendizaje permanente.

1.3. ¿Cómo se relacionan la formación profesional, el trabajo decente y la evaluación de impacto?

La finalidad primordial de la OIT es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Es el punto de convergencia de los

14 Resolución sobre la promoción de empresas sostenibles. OIT. CIT, 96ª reunión, Ginebra, 2007.

15 OIT. Trabajo decente en las Américas. *Op. cit.*

16 Resolución sobre la promoción de empresas sostenibles. *Op.cit.*

17 OIT. Trabajo decente en las Américas. *Op. cit*

18 Vocational education and training is good for you. CEDEFOP. *Op. cit.*

cuatro objetivos estratégicos de la OIT: la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, el empleo, la protección social y el diálogo social¹⁹.

La formación y desarrollo de competencias y calificaciones, allana el camino para la obtención de un trabajo decente y productivo.

El uso de indicadores adecuados para la evaluación de impacto puede aportar información relevante para valorar las diferentes dimensiones del enfoque de trabajo decente.

El marco general de indicadores de trabajo decente incluye las siguientes áreas de medición²⁰:

1. Oportunidades de empleo;
2. Ingresos adecuados y trabajo productivo;
3. Horas de trabajo decentes;
4. Conciliación del trabajo, la vida familiar y la vida personal;
5. Trabajo que debería abolirse;
6. Estabilidad y seguridad del trabajo;
7. Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo;
8. Entorno de trabajo seguro;
9. Seguridad social;
10. Diálogo social y representación de trabajadores y de empleadores;
11. Contexto económico y social del trabajo decente.

MATERIAL DE APOYO A ESTE EJE

www.oitcinterfor.org

Conocimiento asociado

1. Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2000.
2. Guía sobre los nuevos indicadores de empleo de los ODM, 2009.
3. Trabajo decente, concepto e indicadores.
4. Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica 2006-2015.
5. Recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004.
6. Resolución sobre la promoción de empresas sostenibles. OIT, 2007.
7. Conclusiones sobre las calificaciones para el incremento de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. OIT, 2008.

Experiencias y aplicaciones

1. Indicadores para seguimiento de los ODM. UN Stats, 2006.
2. La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos. OIT, 2003.
3. Trabajo decente: significados y alcances del concepto. Indicadores propuestos para su medición. MTEySS Argentina, 2007.
4. Calidad, pertinencia y equidad. Un enfoque integrado de la formación profesional. OIT/Cinterfor, 2008.

19 Memoria del Director General. OIT. CIT, 87ª reunión, Ginebra, 1999.

20 Guía sobre los nuevos indicadores de empleo de los ODM. OIT, Ginebra, junio 2009.

Eje 2

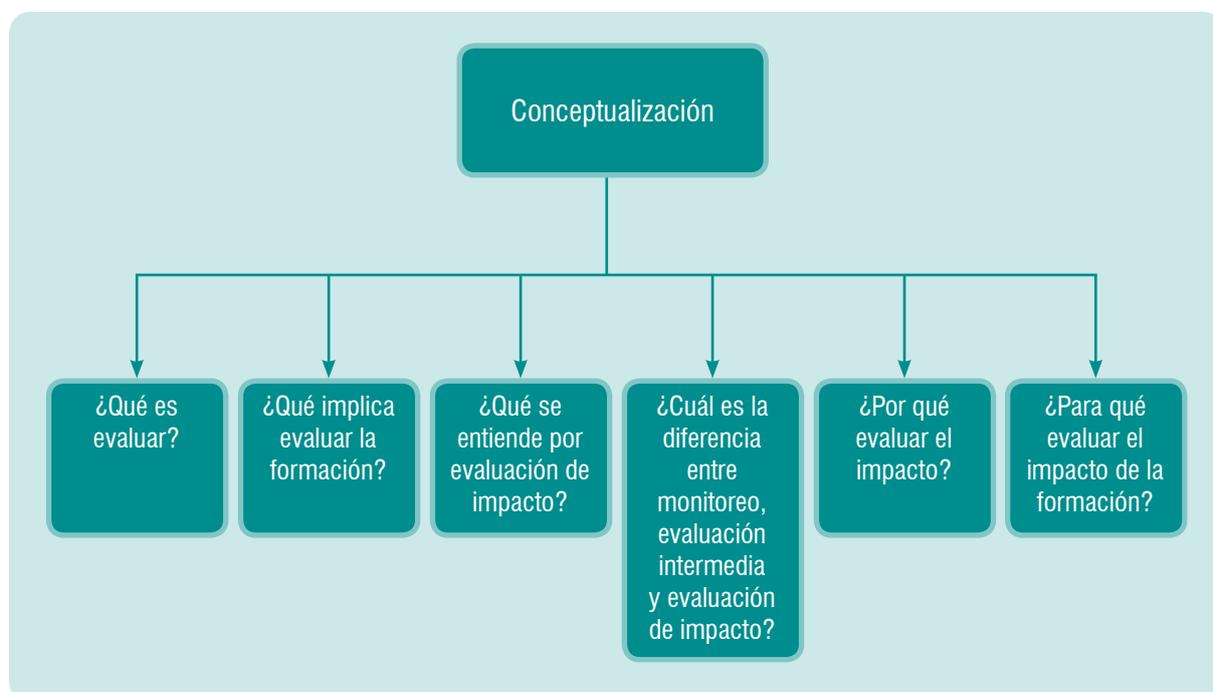
Conceptualización

Este eje se ocupa de los conceptos básicos sobre la evaluación, expone su diversidad para diferenciar entre ellos y establecer qué es y qué no es la evaluación de impacto. Describe las diferentes instancias en que se aplica la evaluación en la formación y desarrollo de competencias, explica la diferencia entre evaluar y monitorear. Con un énfasis práctico, aborda finalmente las preguntas: ¿por qué? y ¿para qué evaluar?

Objetivos:

Al finalizar este eje el lector podrá:

- **Identificar los conceptos clave referidos a la evaluación.**
- **Analizar la finalidad y utilidad de evaluar el impacto de la formación.**
- **Valorar la información que brinda la evaluación de impacto para la gestión y la toma de decisiones.**



2.1. ¿Qué es evaluar?

Es muy amplia y variada la literatura sobre evaluación; a continuación algunas definiciones:

- **Apreciación sistemática e imparcial de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. (OCDE, 2010)**
- **Proceso sistemático, continuo e integral, destinado a determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos previamente determinados. (Serie metodológica volumen 6-2005, SENAR, Brasil)**
- **Proceso sistemático y continuo que incorpora tanto el estudio de los procesos, resultados e impacto, como la mirada de los sujetos hacia los cuales se dirigen las acciones. (Diseño de la evaluación de impacto de las políticas de formación continua, 2010, MTEySS, Argentina)**

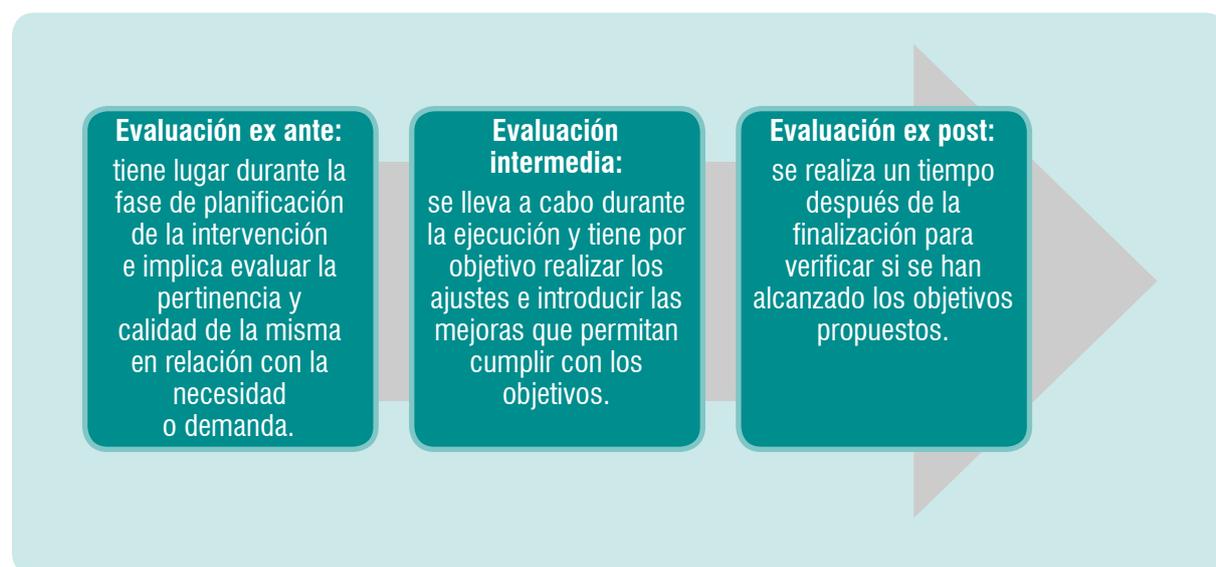
Más allá de los matices, cabe señalar que la mayoría de las definiciones hacen hincapié en la necesidad de verificar el logro de los objetivos así como en el carácter sistemático, continuo e integral de los procesos de evaluación.

Al considerar la evaluación de cualquier proyecto, programa o política, es necesario abordar ciertos conceptos clave tales como:

- el momento en que la evaluación se lleva a cabo;
- las preguntas que se espera que la evaluación responda;
- los criterios y dimensiones que orientan la evaluación.

El momento para la evaluación:

Hace referencia al lugar en el tiempo, en que se lleva a cabo la evaluación:



Dependiendo del momento en el que se desarrolla la evaluación no sólo cambia su finalidad sino también las preguntas esenciales a las que se busca responder, las dimensiones o criterios en los que se centra la evaluación y las herramientas e indicadores que se utilizan para medir si se han logrado o no los objetivos planteados.

2.2. ¿Qué implica evaluar la formación?

Como se explicó en el contexto, es necesario conocer el grado en que los programas de formación contribuyen a alcanzar objetivos relativos al empleo y la mejora de las condiciones sociales y económicas de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto.

La OIT plantea que *“teniendo en cuenta la importancia de los mecanismos y los procesos, su eficacia se debería evaluar en función de los resultados. El establecimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos destinados a evaluar la consecución de los objetivos en materia de educación y capacitación, en consonancia con el Programa de Trabajo Decente, es apropiado para llegar a una comprensión común de los logros, las deficiencias y las enseñanzas extraídas”*²¹.

Las intervenciones para la formación y el desarrollo de competencias suelen incluir evaluaciones de la satisfacción o del aprendizaje alcanzado. Sin embargo, los resultados y efectos, directos e indirectos, se evalúan con menor frecuencia, aún cuando los responsables de la implementación, las empresas y los propios participantes, están cada vez más interesados en conocerlos.

Se proponen cinco niveles en la evaluación de las acciones formativas²². Se ha incluido un quinto nivel, el enfoque del retorno de la inversión²³, complementario de la evaluación de impacto.

Estos diferentes niveles deben considerarse como un sistema, ya que entre ellos hay una relación causal y secuencial²⁴.

21 Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. OIT. CIT, 97ª reunión, Ginebra, 2008.

22 Basado en D. Kirkpatrick. Evaluación de acciones formativas. Barcelona. 2004.

23 ROI de sus siglas en inglés (Return on investment). Pulliam, P., Phillips, J., *Fundamentos del ROI*, Barcelona: 2007.

24 Ibid

Nivel de evaluación	¿Qué se evalúa?	¿Cómo se obtiene la información?
<p>1 Reacción o satisfacción de los participantes.</p> <p>Es la primera etapa de una formación efectiva.</p> <p>Se valora parcialmente el diseño y particularmente el proceso y los recursos utilizados, desde la perspectiva del participante.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>2 Aprendizaje</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>3 Transferencia o aplicación</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>4 Impacto</p> <p>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”.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>5 Retorno de la inversión (ROI)</p> <p>Este nivel implica asignar valores económicos a los impactos para calcular la rentabilidad de la inversión que se realizó para llevar a cabo la formación.</p>	<p>Compara los costos de la inversión realizada con el valor de los beneficios obtenidos, en términos monetarios.</p>	<p>Se vinculan los resultados con los costos para calcular la rentabilidad. Se deben considerar los costos de realizar la formación y también pueden considerarse los costos de no hacerlo.</p>

En el anexo 1 se incluye un ejemplo de aplicación.

2.3 ¿Qué se entiende por evaluación de impacto?

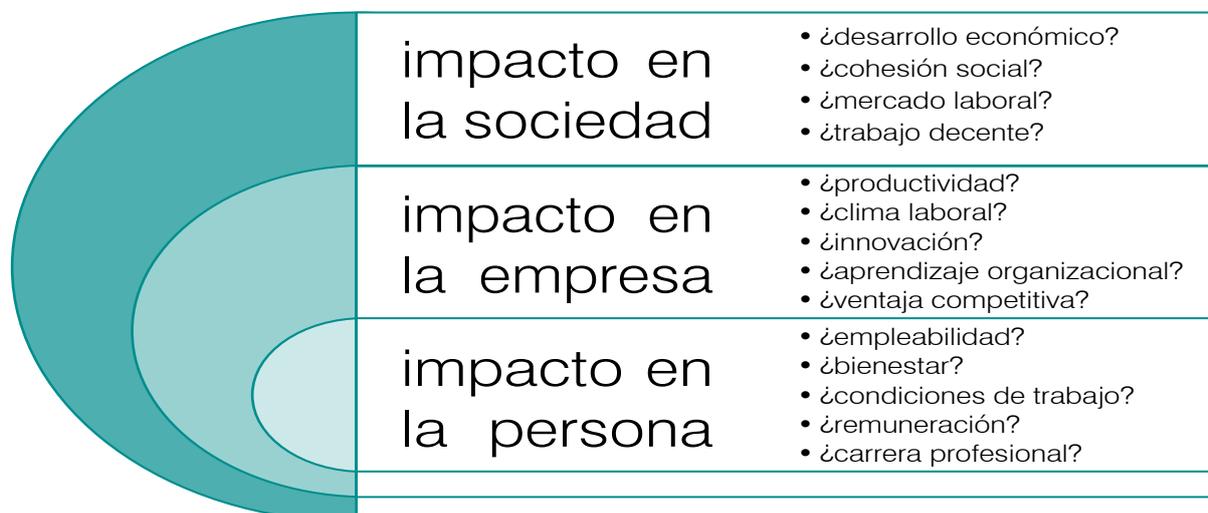
La evaluación de impacto es un tipo particular de evaluación. A continuación se citan algunas definiciones:

- ✓ Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992)
- ✓ Es un tipo de evaluación sumativa que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. (CEPAL-ILPES, 2005)
- ✓ Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos. (Cohen y Franco, 2002)
- ✓ Medición de los cambios en el bienestar de los individuos, que pueden ser atribuidos a un programa o una política específica. (Banco Mundial, 2003)

Al abordar la evaluación de impacto es necesario destacar:

- ➔ **La relación de causalidad:** se trata de conocer los cambios que se producen tras un programa o política específica –a nivel social, de la empresa o en los participantes de las mismas– e identificar en qué medida estos cambios (efecto) son atribuibles al programa (causa).
- ➔ **La variedad de impactos** que puede tener una intervención: –económicos, técnicos, socio-culturales– pueden ser previstos (definidos en los objetivos de la actuación a evaluar) o no previstos.
- ➔ **Los distintos impactos** en las personas, las empresas y en la sociedad.

La evaluación de impacto se basa en el contraste entre la situación de partida y lo que ocurre una vez que la formación ha tenido lugar. Ese contraste busca revelar los cambios que se pueden atribuir a la intervención que se evalúa.



Como se mencionó antes, la evaluación de impacto debe dar respuesta a algunas preguntas en relación con la sociedad, las empresas y las personas:

Para medir el impacto en la sociedad se pueden formular, entre otras:

- ¿Se ha mejorado la calidad de los programas de formación en los que se invierten fondos públicos?
- ¿Han tenido más oportunidades de acceso a la formación las poblaciones vulnerables al desempleo, los jóvenes, las mujeres, las personas con discapacidad, las minorías étnicas?
- ¿Ha permitido la formación un acceso a trabajos decentes?
- ¿Cuál es el retorno económico del presupuesto dedicado a la formación?
- ¿Están las políticas económicas y fiscales creando un entorno propicio para que la formación contribuya al mejoramiento de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo?

Las empresas pueden plantearse:

- ¿Qué mejoras de la productividad pueden atribuirse a la acción de formación?
- ¿Se verifican cambios positivos en las condiciones de trabajo?
- ¿Los procesos de trabajo son más eficientes como resultado de las nuevas competencias desarrolladas?
- ¿Disminuyeron los accidentes de trabajo?
- ¿El clima laboral ha mejorado como efecto de la acción formativa?
- ¿La proporción de productos finales rechazados ha disminuido?
- ¿Cuánto retorna por cada unidad invertida en aprendizaje?

Las personas se pueden preguntar:

- ¿Ha sido útil la formación para encontrar un empleo?
- ¿Se han desarrollado competencias que se demandan en el empleo?
- ¿Han mejorado los ingresos como resultado de las nuevas competencias adquiridas?
- ¿Se tiene mejor empleabilidad?
- ¿Han mejorado las condiciones de trabajo?
- ¿Qué cambios en el bienestar se han producido?

Los organismos que ejecutan programas de formación deben tener en cuenta todas estas preguntas, desde el diseño de sus programas, en su ejecución y en la evaluación de impacto.

2.4. ¿Cuál es la diferencia entre monitoreo, evaluación intermedia y evaluación de impacto?

El monitoreo se desarrolla durante la ejecución de la acción formativa, busca detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste para optimizar la gestión y los resultados esperados.

Mediante el monitoreo se hace un seguimiento continuo y riguroso de lo que está sucediendo durante la implementación, se analiza cómo evolucionan los indicadores de gestión. El monitoreo de indicadores recopila y reporta sistemáticamente las tendencias con el propósito de informar a los responsables de la implementación y gestión del programa.

La evaluación intermedia del programa, indaga sobre las condiciones que pueden facilitar o impedir el logro de los objetivos. Examina en forma periódica qué está sucediendo para responder preguntas específicas relacionadas con el diseño, la ejecución y los resultados, para intervenir oportunamente.

Tanto el monitoreo como la evaluación intermedia, o de desempeño del programa, se realizan durante la ejecución y tienen como finalidad poner en marcha medidas de corrección que mantengan el programa en el rumbo pretendido antes de que concluya.

El impacto se mide al finalizar el programa y busca establecer la relación causa-efecto entre una acción de formación y los resultados.

2.5. ¿Por qué evaluar el impacto?

Debido a la importancia que ha adquirido el desarrollo de competencias y calificaciones, así como el monto significativo de inversiones públicas y privadas, es necesario conocer el impacto de las acciones.

La necesidad de evaluar el impacto se reconoce cada vez más en ámbitos institucionales, públicos, privados y por las personas interesadas en la formación. Conocer los resultados, efectos e impactos de los programas de formación resulta fundamental para tomar decisiones respecto de la calidad, la pertinencia y la equidad de los mismos.

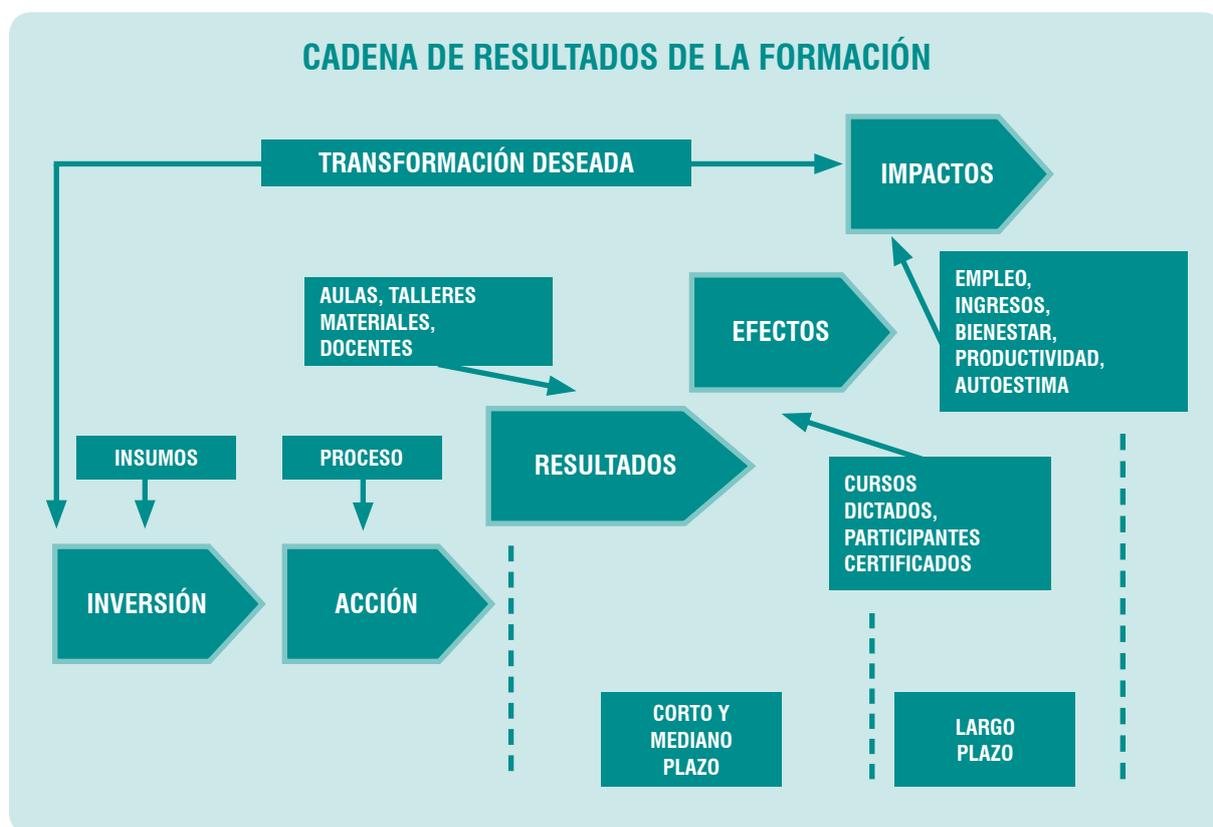
La creencia de que implica procesos exigentes en información y en tiempo y, por ende, relativamente complicados y costosos, inhibe muchas veces la utilización de esta herramienta práctica. En la evaluación no siempre son mejores los métodos más ortodoxos que muchas veces sólo se reproducen en laboratorios y no se relacionan con la práctica cotidiana de la formación.

En esta misma línea, hay quienes opinan que una evaluación de impacto no siempre se justifica y se debe ser selectivo para determinar los casos en que se llevará a cabo. Al respecto, en esta Guía se propone la regla de: *"entre evaluar y no evaluar, siempre es mejor evaluar"*²⁵ que se puede complementar con: *"lo que no se mide no se puede mejorar"*.

Para que una acción formativa tenga sentido y genere resultados debe responder a una necesidad de formación. Luego de identificar cuál es la necesidad, o sea la demanda de formación, se definen los objetivos a lograr, se asignan recursos y se

²⁵ Grubb, W. Norton; Ryan, Paul. The roles of evaluation for vocational education and training: Plain talk on the field of dreams. OIT, Ginebra, 1999.

realizan procesos que conducen al aprendizaje. La calidad, pertinencia y equidad con que se ejecuten las intervenciones, determinarán los efectos en las personas, las empresas y la sociedad. A la visión de este ciclo como un proceso, se le denomina la cadena de resultados, que se muestra en el gráfico siguiente:



Los insumos son, fundamentalmente, recursos financieros que se utilizan para desarrollar procesos de aprendizaje, construir un centro, diseñar un programa de formación, elaborar recursos didácticos, capacitar docentes, entre otros.

Luego de realizada la inversión se incrementa la oferta en términos de: centros de formación dotados, materiales didácticos, talleres de formación, currículos por competencias. Los efectos deseados se producen una vez desarrollado el proceso de formación en respuesta a la demanda.

Los efectos directos, por lo general, se perciben en el corto plazo y se pueden medir al finalizar cada curso, por ejemplo: participantes formados, certificados otorgados, evaluaciones de competencia aplicadas.

El impacto es el fin último de la formación que debería reflejarse en mejoras en el bienestar de los participantes, en la productividad de las empresas y en la sociedad en su conjunto. En el anexo 3 se muestran las variables seleccionadas en un caso de evaluación de impacto.

2.6. ¿Para qué evaluar el impacto de la formación?

La información que genera la evaluación apoya la toma de decisiones para ajustar las intervenciones, ampliarlas, recortarlas o sustituirlas. Es útil para los gestores de los programas, los decisores de políticas públicas, las empresas y las personas en general, para:

- Revisar si el sistema de formación está simplemente orientado por la oferta, o es realmente una respuesta a la demanda²⁶. Si un programa de formación está orientado solo por la oferta, el mismo es prácticamente inviable.
- Contribuir a la creación de mejores sistemas de formación y desarrollo de competencias y calificaciones.
- La conformación de un sistema de información más amplio y permanente que apoye la definición de políticas de formación profesional más coherentes²⁷.
- Mejorar la gestión de los programas y abrir procesos de aprendizaje organizacional.
- Difundir el conocimiento sobre el programa y las actividades desarrolladas.
- Favorecer una mejor gestión y comprensión de todas las partes implicadas.
- La rendición de cuentas y la transparencia en la utilización de los recursos.
- Saber en qué medida la formación ha incidido en la mejora de los resultados de la empresa y si la inversión realizada tiene un retorno positivo.
- Precisar el valor de la formación suministrada por las empresas, en especial cuando se quiere estimular este tipo de capacitación²⁸.
- Promover una cultura de aprendizaje y formación permanente en las organizaciones.
- Estimular el aprendizaje y que las personas puedan tomar mejores decisiones para su desarrollo de carrera.

MATERIAL DE APOYO A ESTE EJE

www.oitcinterfor.org

Conocimiento asociado

1. Manual para la evaluación de impacto de proyectos de lucha contra la pobreza. CEPAL, 2005.
2. Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo. OIT, 2008.
3. The Roles of Evaluation for Vocational Education and Training. OIT, 1999.
4. Vocational education and training is good for you. CEDEFOP, 2011.
5. Manual para la evaluación de impacto de programas de jóvenes. E. Abdala, 2004.
6. Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. P. Pineda, 2000.

Experiencias y aplicaciones

1. Diseño de la evaluación de impacto de las políticas de formación continua. MTEySS, Argentina, 2010.
2. Evaluación de políticas públicas en México. R. Canto, 2010.
3. Evaluación de impacto de la formación profesional modalidad: habilitación, complementación y formación continua en centros. INFOTEP, 2006.

²⁶ Grubb, Norton y Ryan, Paul. *Op. cit.*

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*

Eje 3:

Participación de los interlocutores sociales en la evaluación

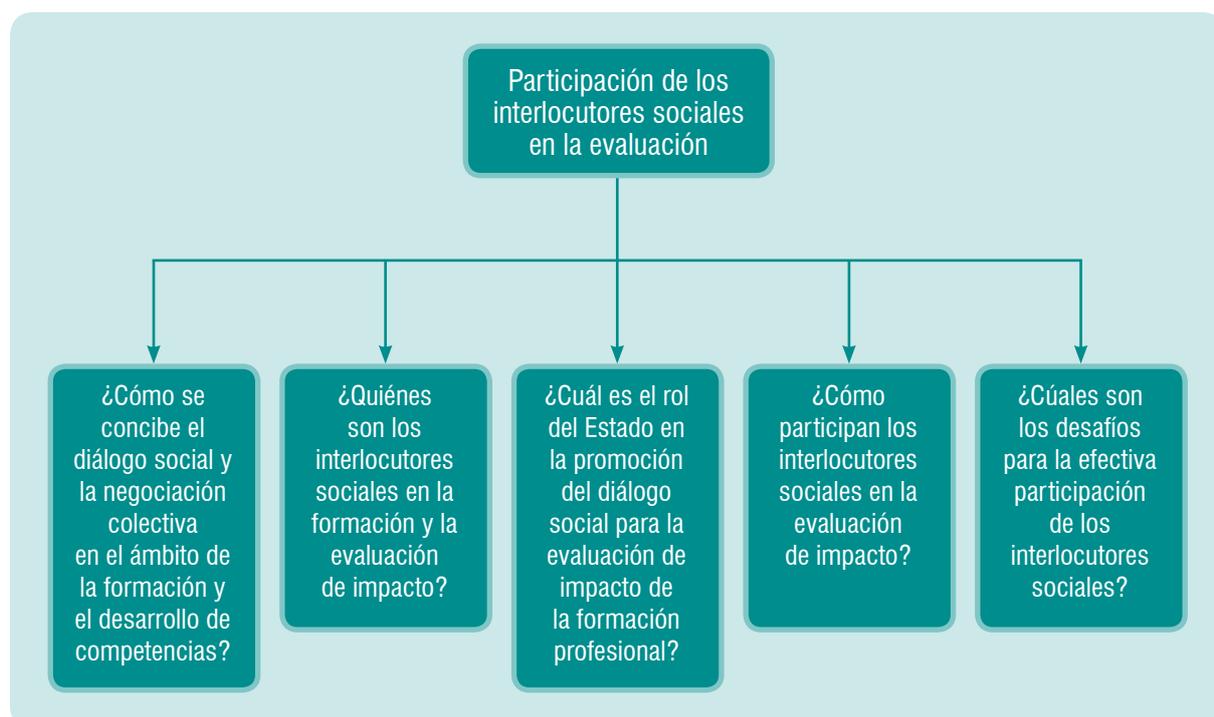
En un ambiente democrático, es fundamental contar con el apoyo de los interlocutores sociales en la definición, seguimiento y evaluación de las políticas y estrategias de educación y formación.

Este eje tiene el propósito de presentar los aspectos clave para la participación de los interlocutores sociales 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, las empresas, la economía y la sociedad.

Objetivos:

Al finalizar este eje el lector podrá:

- **Identificar los conceptos de diálogo social y negociación colectiva.**
- **Valorar la importancia de la contribución de los interlocutores sociales en la formación y la evaluación de su impacto.**
- **Identificar el rol del Estado como facilitador de la participación.**
- **Analizar las modalidades de participación en los procesos de evaluación de impacto.**
- **Reconocer los desafíos para la participación.**



3.1. ¿Cómo se concibe el diálogo social y la negociación colectiva en el ámbito de la formación y el desarrollo de competencias?

La OIT tiene una amplia definición del diálogo social que refleja la extensa variedad de procesos y prácticas que se encuentran en los distintos países. Según esta definición, el diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas o, simplemente, el mero intercambio de información entre los representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre cuestiones de interés común relativas a las políticas económicas y sociales²⁹.

El diálogo social es, precisamente, una de las instituciones más importantes del mercado de trabajo y está asociado con un concepto amplio de participación ciudadana que, como tal, consolida y fortalece la democracia. Resulta primordial para formular políticas de empleo acertadas y para movilizar el apoyo global de la sociedad, necesario para la aplicación eficaz de las mismas.

En materia de educación y formación, los interlocutores sociales deben fortalecer ese diálogo, compartir responsabilidades en la formulación de políticas y concertar asociaciones entre ellos o con los gobiernos para invertir en la formación, planificarla y llevarla a cabo.

En este sentido la OIT ha planteado en la Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos que: *“Los Miembros deberían, sobre la base del diálogo social, formular, aplicar y revisar unas políticas nacionales de desarrollo de los recursos humanos, educación, formación y aprendizaje permanente que sean compatibles con las políticas adoptadas en los ámbitos económico, fiscal y social”*³⁰. La mejora y el mantenimiento de la empleabilidad y de la calidad de los recursos humanos, son cuestiones esenciales del diálogo social, así como aspectos de la forma en que es suministrada la formación en el propio lugar de trabajo o fuera del mismo, por un proveedor de formación.

La negociación colectiva en un sentido amplio, es una de las formas más extendidas de diálogo social que tiene lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o representantes de empleadores y los representantes de los trabajadores, con el fin de determinar los temas relacionados con las condiciones de trabajo.

La negociación colectiva tiene un importante papel en cuanto a las inversiones en la formación permanente, la identificación de las calificaciones necesarias para mantener la empleabilidad interna o externa y la creación de marcos de calificaciones, incluido el reconocimiento y la certificación. Las evaluaciones de impacto son un insumo valioso para la negociación colectiva, en tanto brindan información confiable acerca de la efectividad y los resultados de las acciones formativas como base para la discusión y la generación de acuerdos.

Particularmente en los ámbitos sectorial y de la empresa, la negociación colectiva ofrece condiciones para organizar e impartir la formación y puede comprender cuestiones como³¹:

- las calificaciones que precisan la empresa y la economía;
- la formación que requieren los trabajadores;

²⁹ Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social. OIT. Programa InFocus sobre Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo, 2004.

³⁰ OIT. Recomendación 195. *Op. cit.*

³¹ Resolución sobre la formación y el desarrollo de los recursos humanos. OIT. CIT, 88ª reunión, Ginebra, 2000.

- la evaluación de las calificaciones básicas y otras adquiridas en el lugar de trabajo o en el desempeño de actividades asociativas o individuales;
- el establecimiento de pautas de carrera para los trabajadores;
- la definición de planes de desarrollo y de formación profesional para los trabajadores;
- la estructura necesaria para conseguir beneficios óptimos de la formación;
- los regímenes de reconocimiento y gratificación, incluida una estructura de remuneraciones.

Los actores sociales tienen el desafío, entonces, de crear un marco adecuado para la negociación y lograr compromisos que sean coherentes con la necesidad de impulsar, sistemática y permanentemente, el incremento de la productividad y de mejorar las condiciones de trabajo y los ingresos de los trabajadores.

Potenciar a los grupos desfavorecidos y grupos menos representados en la negociación colectiva

Un desafío para la efectividad del diálogo social al delinear políticas públicas para enfrentar los problemas sociales, además de fortalecer las organizaciones de trabajadores y de empleadores, es la incorporación al diálogo de quienes no están organizados y que, en algunos casos, no tienen voz. En ciertos contextos, los grupos desfavorecidos están poco representados en la negociación colectiva, entre ellos los trabajadores de la economía informal, los jóvenes, las mujeres, las personas con discapacidad, los trabajadores que han recibido poca instrucción, los trabajadores rurales, los pueblos indígenas y los migrantes³².

Estas personas son un porcentaje importante de la población trabajadora y es preciso diseñar sistemas inclusivos para que se incremente su integración en la negociación colectiva y participen de forma más activa en los procesos formativos. Es especialmente a estos colectivos a los que se suele brindar posibilidades de acceso a la formación mediante las políticas activas del mercado de trabajo, adoptadas principalmente por las autoridades públicas. Estos grupos, a quienes van dirigidas acciones de formación, han de tener la posibilidad de participar en la evaluación de impacto, en especial en la discusión de su diseño. Por ende, las autoridades gubernamentales deben favorecer el diálogo social, en sus diferentes formas y las que sean más apropiadas de acuerdo a los colectivos a los que se dirigen las políticas públicas, facilitando la activa participación de los interlocutores en la discusión de los términos de la evaluación.

El diálogo se convierte así en el canal de participación de las organizaciones representativas de los actores sociales, directa o indirectamente involucrados, como un medio fundamental para verificar el alcance de los objetivos que se proponen las políticas públicas en materia de equidad e integración social y económica. Su participación debe impulsarse en ámbitos como:

- el diseño y formulación de la evaluación, definiendo las preguntas que la evaluación plantea resolver;
- las etapas de la formación;

32 OIT. Trabajo Decente en las Américas. *Op. cit.*

- los resultados que se quieren enfatizar; y,
- la calidad de la intervención.

Esto no quiere decir que la evaluación pueda ser totalmente diseñada e implementada mediante un proceso político tripartito ya que la misma, para ser válida y confiable, supone requisitos técnicos e independientes de connotaciones políticas³³.

La incorporación de los interlocutores sociales y demás interesados debe tener en cuenta:

- el contexto socioeconómico y político;
- los acuerdos sobre los objetivos de la evaluación y el proceso de la misma;
- el suministro de información apropiada, relevante y actualizada que sirva de apoyo y consulta.

3.2. ¿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 de debate en el diálogo social. Son principalmente las organizaciones de trabajadores y empleadores pero pueden incluirse también, cuando se trata de cuestiones sociales más amplias, a otros grupos de ciudadanos interesados, como se ha señalado en el anterior acápite.

En la formación, las redes de cooperación también comprenden a las autoridades regionales y locales, diversos ministerios, organismos sectoriales y profesionales, empresas, sindicatos, 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 productivos y de las personas. A menudo, el sector privado ha sido el iniciador de las asociaciones con las instituciones de formación, los gobiernos locales, los organismos de desarrollo y otros interlocutores. Los sindicatos han reconocido la importancia de la mejora de las calificaciones para mantener la empleabilidad y se han implicado en el proceso de gestión del cambio. Los prestatarios de asistencia técnica, incluida la OIT, han tomado conciencia de la necesidad de considerar la formación y el aprendizaje permanente como parte de un enfoque más amplio e integrado para el desarrollo de empresas sostenibles y la promoción de la igualdad en el empleo y el trabajo decente.

La descentralización y el desarrollo de una amplia gama de actores sociales favorecen el establecimiento de organismos bi/tripartitos y multipartitos para estimular el diálogo sobre la formación de los trabajadores, centrar mejor los programas para responder a las necesidades y facilitar el desarrollo de las competencias de los grupos de población desfavorecidos. La institucionalización de estos espacios no se produce en forma instantánea; es un proceso dinámico, de análisis y revisión que, mediante el

³³ Grubb, W. Norton; Ryan, Paul. *Op. cit.*

examen de los resultados y en función del contexto, posibilitará avanzar en mayores niveles de desarrollo y consolidación.

En la mayoría de las instituciones de formación profesional, se cuenta con la participación de los interlocutores sociales en diferentes instancias. Si bien la forma más generalizada es la integración de representantes de empleadores y de trabajadores en los Consejos Directivos, crecientemente se han desarrollado mecanismos de consulta a los actores sociales que incluyen, además de los empleadores y trabajadores, a representantes de las comunidades involucradas en la formación, autoridades locales y delegados de otras instituciones educativas o de promoción social y a las dependencias públicas asociadas a los programas de formación.

Esta representación variada convoca a quienes, de un modo u otro, son protagonistas o se benefician de las intervenciones formativas, ya sea para mejorar sus competencias, para incrementar la productividad de sus empresas o facilitar el desarrollo de empleos productivos en sus comunidades.

3.3. ¿Cuál es el rol del Estado en la promoción del diálogo social para la evaluación de impacto de la formación profesional?

Hay un acuerdo sobre el rol del Estado (nacional, territorial, local) como responsable de crear, en consulta con los interlocutores sociales, un marco propicio para satisfacer las necesidades presentes y futuras de las personas, las empresas y la sociedad toda en materia de competencias, relacionando éstas con la productividad, el empleo, el desarrollo y el trabajo decente, promoviendo la articulación entre la demanda –actual y futura– del mercado de trabajo con los requerimientos de calificaciones³⁴.

Por ende, las autoridades gubernamentales deben favorecer el diálogo social en sus diferentes formas, buscando que sean las más apropiadas de acuerdo a los colectivos a los que se dirigen las políticas públicas.

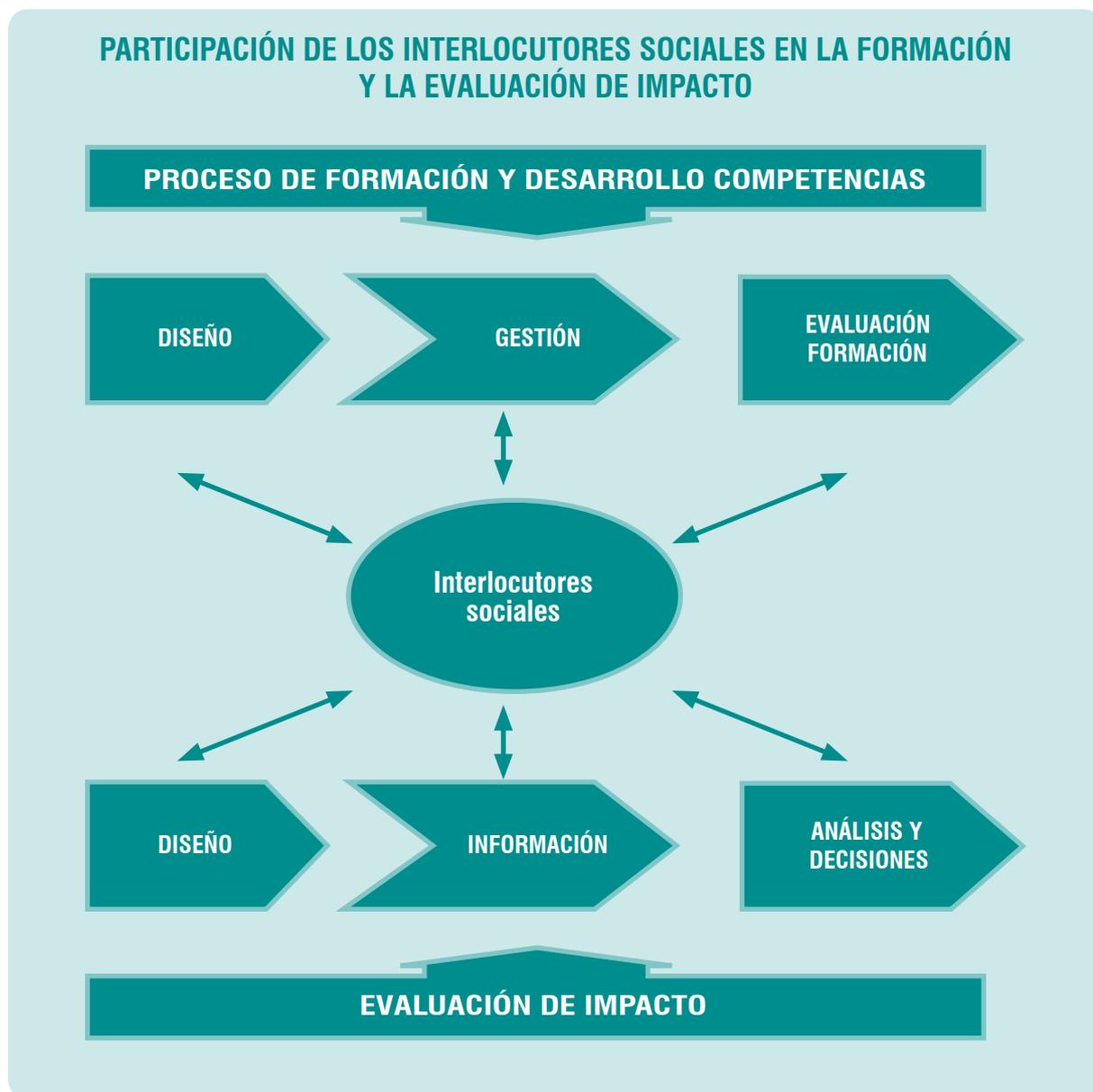
Los gobiernos deben incorporar la evaluación en las discusiones tripartitas y otros foros políticos. La evaluación es sólo uno de los varios factores que inciden en las decisiones políticas; por esta razón, los evaluadores deben reconocer que no sólo es muy útil suministrar información para los debates acerca de la formación, sino que ésta debe ser válida, confiable y comprensible para todos quienes están interesados en ella.

También compete a los gobiernos fortalecer, fomentar y brindar asistencia técnica a los interlocutores sociales para que éstos participen activamente y lleven adelante sus propios procesos de evaluación de las acciones que implementan.

3.4. ¿Cómo participan los interlocutores sociales en la evaluación de impacto?

En tanto la evaluación estimula el debate público sobre los resultados de la formación y el desarrollo de competencias, la participación de los interlocutores sociales resulta indispensable. Su participación, tanto en la formación como en la evaluación, permite verificar que se tengan en cuenta las necesidades de las personas, y también que se convoquen e incluyan los grupos vulnerables.

³⁴ Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. *Op. cit.*



Es importante hacer transparentes los procesos de evaluación por lo que es útil establecer medidas de acceso por parte de los actores sociales a la información estadística y cualitativa de los distintos programas de formación y, fundamentalmente, a los resultados de la evaluación. También es necesario implementar mecanismos de diseminación de información y promoción de la capacitación dirigida a los actores para elevar la calidad técnica de las propuestas y los debates sobre los resultados de la evaluación y su incidencia en futuros programas.

Por otra parte, en la evaluación es fundamental la transparencia y la ausencia de posturas ideológicas rígidas o de terminología poco accesible o demasiado técnica. Es preciso, igualmente, que los resultados sean imparciales y que no tiendan a justificar posiciones políticas o a satisfacer a quienes financian la formación³⁵.

35 Grubb, W. Norton; Ryan, Paul. *Op. cit.*

3.5 ¿Cuáles son los desafíos para la efectiva participación de los interlocutores sociales?

La participación activa de los interlocutores sociales en los espacios institucionalizados de diálogo social en torno a la evaluación de impacto de la formación plantea una serie de desafíos, tales como:

- incrementar la sensibilización sobre la importancia de la formación profesional;
- difundir la conveniencia de evaluar el impacto de la formación;
- profundizar en el estudio de indicadores sobre los efectos de la formación en la sociedad, las empresas y los trabajadores;
- aumentar los recursos destinados a la evaluación de impacto de la formación; e,
- implementar acciones formativas para todos aquellos que participan en el diálogo, acerca de la necesidad de la formación y de su evaluación.

Las competencias que deben fortalecerse para tal participación activa son, entre otras:

- capacidad de interpretar el contexto económico y social,
- trabajo en equipo,
- comunicación efectiva,
- toma de decisiones basada en análisis,
- imparcialidad, búsqueda de la objetividad en las valoraciones,
- manejo ético de la información.

MATERIAL DE APOYO A ESTE EJE

www.oitcinterfor.org

Conocimiento asociado

1. Trabajo decente en las Américas: Una agenda hemisférica 2006-2015. OIT.
2. Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social - Programa InFocus sobre Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo. OIT, 2004.
3. Conclusiones sobre la formación y el desarrollo de los recursos humanos. OIT. CIT, 88ª reunión, 2000.
4. Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos. OIT, 2004.

Experiencias y aplicaciones

1. Caso: Consejo Sectorial Tripartito de Certificación de Competencias y Formación Continua de la Industria de la Construcción. Argentina, 1993-2011.
2. Resumen de la Evaluación. Modernización laboral de la industria del azúcar en México. 2010.

Eje 4

¿Cómo evaluar el impacto de la formación?

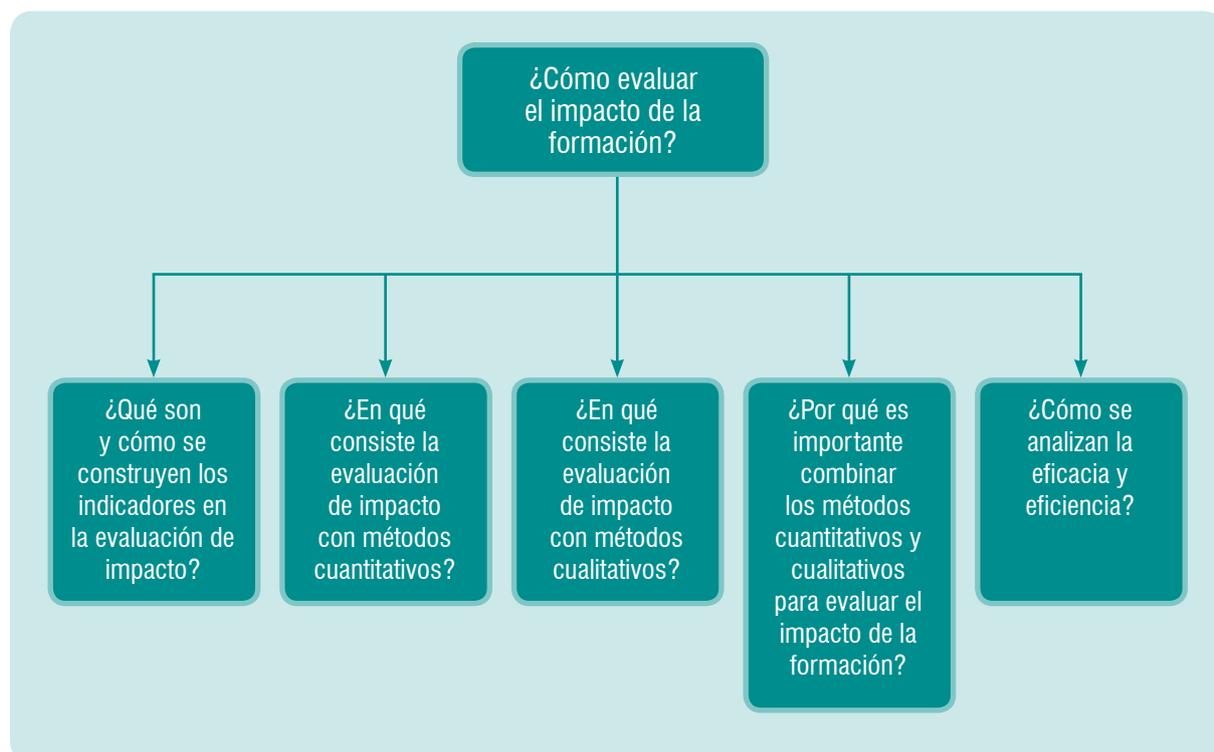
Este eje se ocupa de los aspectos técnicos de la evaluación de impacto; plantea qué son y cómo se construyen indicadores de impacto y describe los métodos cuantitativos y cualitativos de evaluación con sus respectivas características, etapas y requerimientos técnicos.

Este documento se ha diseñado como una herramienta de acceso al conocimiento para todos los interesados en la medición del impacto de la formación.

Objetivos:

Al finalizar este eje el lector podrá:

- **Identificar la importancia y características del uso de indicadores en la evaluación.**
- **Diferenciar entre los distintos métodos de evaluación.**
- **Entender la importancia de su aplicación según las características de los programas a evaluar.**
- **Manejar las características del análisis de eficacia y de eficiencia.**



4.1 ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Los indicadores se utilizan en diversos ámbitos. Un ejemplo básico de indicador es el porcentaje. Otros indicadores comunes pueden ser la tasa de empleo, la tasa de desempleo, la tasa de actividad, la tasa de informalidad, por mencionar algunos.

EJEMPLO DE UN INDICADOR TÍPICO

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Población desocupada}}{\text{Población Económicamente Activa}} \times 100$$

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.

Los indicadores por lo general, se construyen con información cuantitativa, no obstante y de modo creciente, se usan indicadores cualitativos.

Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir. Siguiendo lo planteado en el eje 2 "Conceptualización", los indicadores podrían describir los resultados, efectos e impactos en las personas, las empresas y la sociedad.

4.1.1. ¿Qué tipos de indicadores se utilizan y para qué?

Como se vio en el eje 2 "Conceptualización", la inversión en una acción de formación origina una cadena de resultados, efectos e impactos. Para cada una de las etapas de la cadena se pueden definir indicadores.

Indicadores de gestión

Se utilizan para realizar el monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan con el fin de lograr los productos específicos de una política o programa³⁶.

Ejemplos de indicadores de gestión:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Costo hora de formación	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Horas de formación aplicadas}}$
Costo alumno en formación	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Número de participantes en formación}}$
Número de participantes por docente	$\frac{\text{Total participantes}}{\text{Número de docentes}}$
Relación de personal administrativo a personal docente	$\frac{\text{Número de funcionarios administrativos}}{\text{Número de funcionarios docentes}}$
Número de participantes por cada espacio de formación	$\frac{\text{Total de participantes}}{\text{Número de espacios de formación}}$
Número de computadoras disponibles por cada participante	$\frac{\text{Total de computadoras}}{\text{Número de participantes}}$

Indicadores de resultado o producto

Relacionan los bienes y servicios generados por la acción de formación; resultan de las actividades de transformación de los insumos y generan un incremento en los productos aplicables a la formación.

Ejemplos de indicadores de resultado:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Variación en cupos de formación creados	$\frac{\text{Cupos después} - \text{cupos antes}}{\text{Cupos antes}} \times 100$
Variación en diseños curriculares elaborados	$\frac{\text{Número diseños después} - \text{número diseños antes}}{\text{Número de diseños antes}} \times 100$
Variación en normas de competencia redactadas	$\frac{\text{Número normas después} - \text{número normas antes}}{\text{Número de normas antes}} \times 100$
Variación del número de docentes disponibles	$\frac{\text{Número docentes después} - \text{número docentes antes}}{\text{Número de docentes antes}} \times 100$
Variación del número de horas para formación	$\frac{\text{Número horas después} - \text{número horas antes}}{\text{Número de horas antes}} \times 100$

36 Los datos que se comparan en los indicadores cuantitativos reciben el nombre de "variables"

Indicadores de efecto

Se refieren a las consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las empresas o la sociedad. Representan el encuentro de las acciones formativas con la demanda de los participantes.

Algunos indicadores de efectos:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Tasa de participantes matriculados	$\frac{\text{Número de matrículas}}{\text{Número de cupos ofrecidos}}$
Tasa de participantes certificados	$\frac{\text{Número de certificados}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de participantes que realizan pasantías en empresas	$\frac{\text{Número de pasantes}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de abandono de la formación	$\frac{\text{Número de abandonos}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de proyectos de creación de empresas elaborados	$\frac{\text{Número proyectos de creación de empresas}}{\text{Número total de proyectos}}$

Indicadores de impacto

Representan el cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo. Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso de tiempo para que se puedan medir el mejoramiento de los ingresos, las condiciones de trabajo, la empleabilidad y los demás impactos mencionados en el eje 1 “Contexto”.

Algunos indicadores de impacto:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Variación de los ingresos	$\frac{\text{Ingresos después} - \text{ingresos antes}}{\text{Ingresos antes}} \times 100$
Variación en la situación de empleo	Tasa de desempleo después – Tasa desempleo antes
Incremento de la productividad	Tasa productividad después – Tasa productividad antes
Disminución de los accidentes de trabajo	Tasa accidentes después – Tasa de accidentes antes
Mejoramiento de la salud	Cuidado de la salud después – Cuidado de la salud antes
Tasa de retorno personal por unidad invertida	$\frac{\text{Ingresos nuevos generados}}{\text{Costo aprendizaje}} \times 100$
Tasa de retorno global por unidad invertida	$\frac{\text{Ingresos nuevos totales generados}}{\text{Costo aprendizaje}} \times 100$

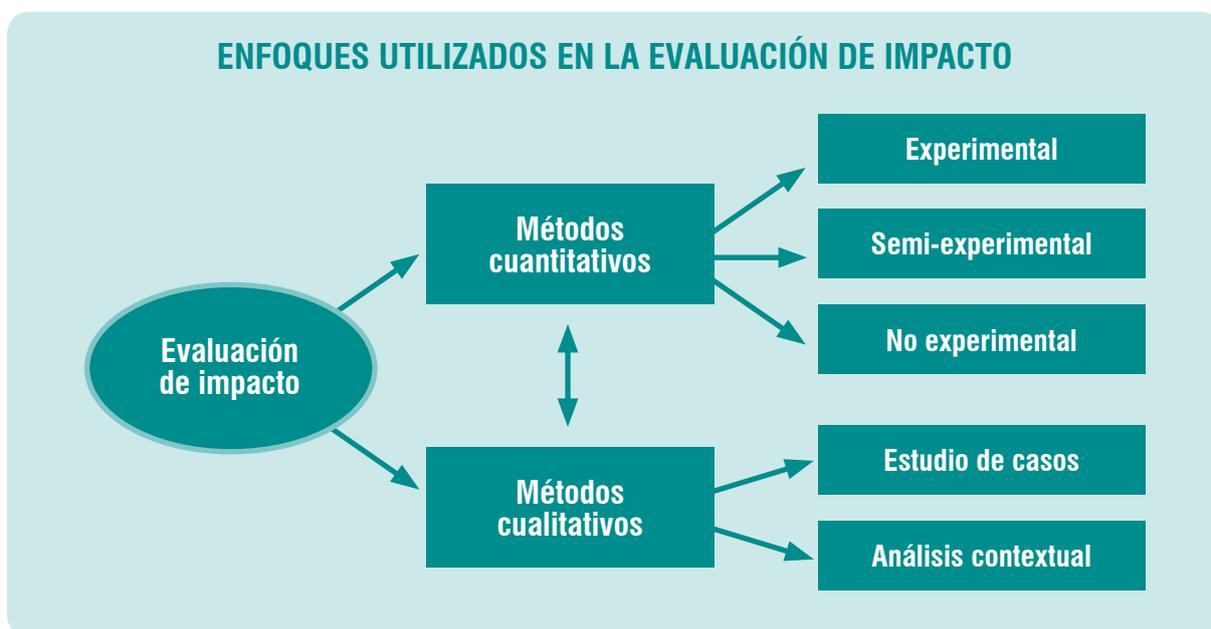
Los indicadores de impacto:

- Expresan los cambios a partir de las acciones de formación. Deben permitir la comparación con la situación anterior a la implementación del programa y en los sucesivos cortes evaluativos programados. Para ello es necesario disponer de la llamada “línea de base” y los momentos de evaluación intermedia, final y de impacto.

- Reflejan cambios observados en la población objetivo (salarios, empleo, protección social) así como de situaciones expresadas cualitativamente (satisfacción, salud, bienestar).
- Se definen desde el diseño de las acciones de formación³⁷ y, de esa manera, se garantiza su solidez y confiabilidad.
- Deben buscar el retorno económico de la formación para poder demostrar la utilidad del esfuerzo realizado.
- Deben ser válidos, es decir comprobar efectivamente aquello que se pretende medir.
- Deben ser confiables. Su valor no depende de quien lo mida pues las variaciones que refleja son efectivamente encontradas en la realidad.
- Pueden ser cuantitativos y cualitativos, estos últimos están basados en la percepción o el grado de convicción del participante sobre una cierta situación.

En el anexo 2 se incluyen criterios para la elaboración de indicadores, en los anexos 3, 4 y 5 se incluyen ejemplos de aplicación.

En la evaluación de impacto se utilizan métodos **cuantitativos** y **cualitativos**, no son métodos excluyentes y se suelen utilizar en forma combinada, dependiendo de las características del programa a evaluar, del tipo de participantes y del enfoque de evaluación diseñado.



4.2 ¿En qué consiste la evaluación de impacto con métodos cuantitativos?

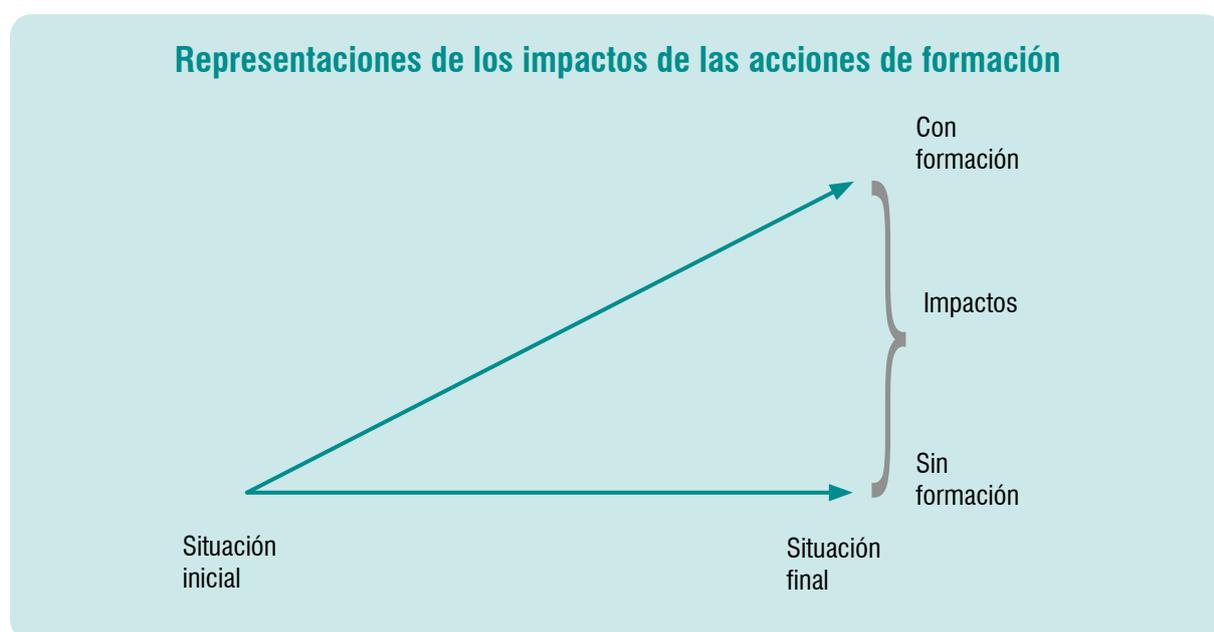
El método cuantitativo busca verificar la relación de causalidad entre la acción de formación y sus impactos. Al efecto, utiliza la información contenida en los objetivos del programa y, con base en la información recolectada, establece el grado en que los objetivos se alcanzaron, mediante un indicador.

³⁷ Usualmente los indicadores se definen en herramientas de planificación como el "marco lógico" muy utilizado en el diseño de proyectos.

Por ejemplo, entre los objetivos de un programa de formación de jóvenes se pueden mencionar: mejorar la empleabilidad de los participantes, acortar el tiempo de desempleo una vez finalizada la formación, facilitar la continuidad de la formación del participante.

La medición del impacto debe corroborar que, debido a las acciones de formación 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?



Dentro de las evaluaciones de impacto con métodos cuantitativos, se dispone de tres tipos de diseño que pueden integrarse para construir una evaluación más eficiente en función de las características de cada caso. Los diseños más usuales son el experimental, el semi-experimental y el no experimental; a continuación se describirá cada uno.

4.2.1. Diseño experimental

Como su nombre lo indica, estos modelos hacen uso de condiciones de "experimento"³⁸ para conformar el grupo de participantes y el de control. Las condiciones experimentales imponen que, tanto los participantes como los integrantes del grupo de control se elijan mediante un sorteo, es decir con un procedimiento aleatorio. Esta selección implica que quienes integren el grupo de control no son invitados a ingresar en el programa. Luego de contruidos los grupos se realizan comparaciones de la situación "antes" y "después", mediante el uso de los indicadores. El impacto se establece a partir de los cambios encontrados en las mediciones entre el grupo de participantes comparado con el grupo de control.

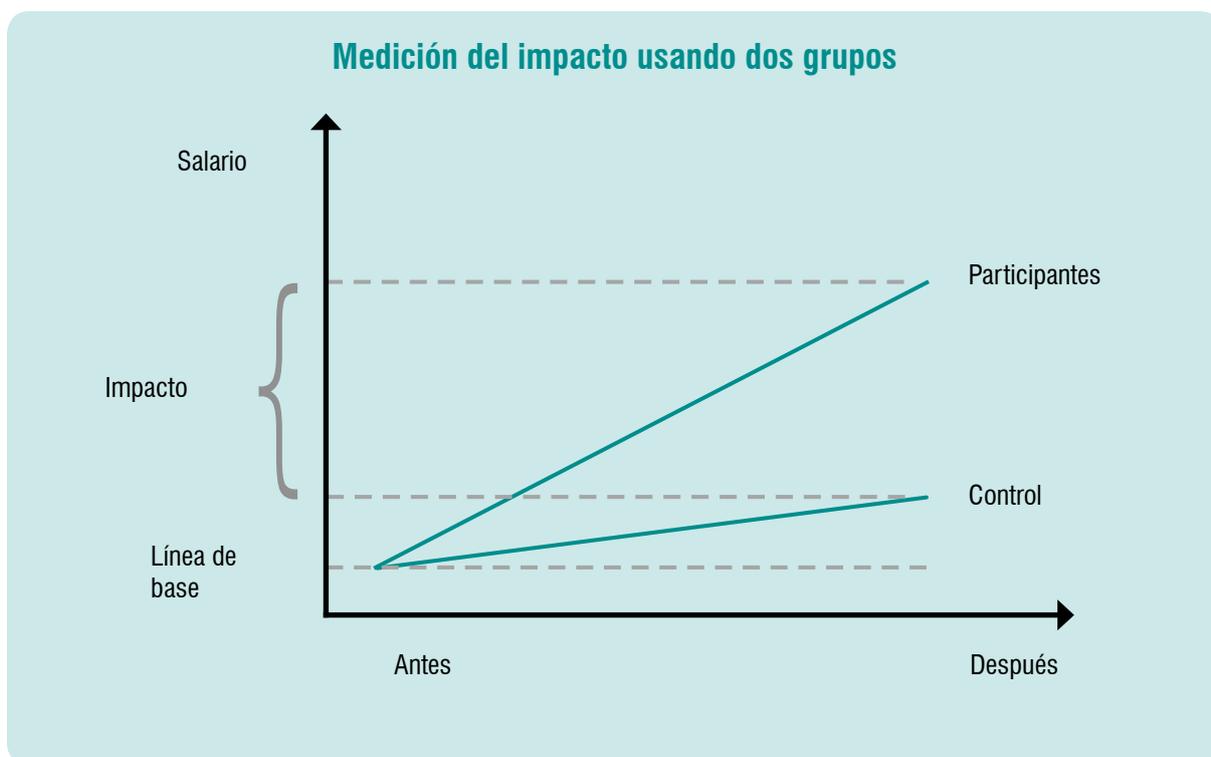
³⁸ En ciencias sociales, un experimento implica una comparación sistemática de ciertos grupos con otros que son similares en los aspectos más relevantes, o con el mismo grupo en diferentes momentos del tiempo, con el objetivo de determinar el efecto o influencia de algún evento o intervención. Navarro. 2005.

Este enfoque utiliza técnicas de comparación estadística para establecer la relación causa-efecto entre la acción de formación y los cambios que se produjeron en los participantes. Una característica fundamental es que el impacto se mide en términos comparativos entre los participantes y los no participantes. Al efecto se recurre a un grupo similar (grupo de control) que no haya participado de las acciones y por tanto permita aislar efectos de factores exógenos al programa³⁹. Esto significa que en la evaluación se requiere estar seguro de que los impactos constatados se deben exclusivamente a las acciones de formación y no a otro hecho fuera de contexto.

¿Para qué se usan los grupos de control? Como es necesario realizar la comparación de poblaciones pertenecientes al mismo universo (por ejemplo: jóvenes) con el propósito de identificar el impacto de las acciones desarrolladas, la medición se realiza en el grupo de participantes⁴⁰ y en un grupo de control⁴¹.

Estos grupos coinciden en sus características fundamentales, o al menos en aquellas que se consideran críticas, y que pueden influir en el impacto esperado. Los miembros del grupo de control, por definición, no deben haber participado en las acciones de formación que se evalúan. La conformación de un grupo de control se realiza con el fin de establecer el llamado escenario contrafactual⁴². Este término se utiliza para expresar la garantía de que los impactos son realmente atribuibles a la acción de formación y no se hubieran generado si la acción no se hubiese realizado.

Los dos grupos se deben conformar antes de comenzar las acciones y, para garantizar que sean similares, los integrantes deben asignarse mediante procedimientos estadísticos⁴³.



39 Comúnmente conocido como el "contrafactual" en la evaluación de impacto.

40 También denominado grupo experimental o de tratamiento o grupo beneficiario

41 En ocasiones se encuentra mencionado como grupo de comparación

42 Anglicismo por el término "counterfact" de la literatura en inglés.

43 Es decir que estadísticamente no existan diferencias que puedan favorecer más a unos sobre los otros en la captación de beneficios de la acción

En este diseño, la medición de la o las variables de impacto (por ejemplo: salario o empleo) se realiza en ambos grupos, una vez que los participantes han recibido los beneficios de la acción. Cuando la medición de la variable de impacto se realiza antes de iniciado el proyecto se establece la "línea de base" de la evaluación. En algunos casos, dada la dificultad de definir la línea de base, se realizan las mediciones en ambos grupos luego de las intervenciones y se establece el impacto por la diferencia encontrada.

Estos modelos necesitan sostener las condiciones experimentales a lo largo de toda la evaluación. Al impedir participar en la acción formativa a quienes integran el grupo de control genera críticas desde el punto de vista ético y político.

Si bien es un método que, en teoría, garantiza condiciones "químicamente puras" y pretende reproducir un ambiente de laboratorio, en la práctica le otorga a la evaluación de impacto un tinte excesivamente científico que la hace difícil de aplicar y poco práctica, disuadiendo a muchos actores de su utilización⁴⁴.

4.2.2. Diseño semi-experimental

Este tipo de diseño, también llamado cuasi-experimental, se basa también en la conformación de los dos grupos, el de participantes y el de control, pero no excluye a estos últimos de la participación en el programa.

En este enfoque las personas que integran el grupo de participantes han ingresado al programa por su voluntad y no como resultado de un sorteo aleatorio. Se trata de que las personas que van a conformar el grupo de control sean lo más parecidas posible a aquellas que constituyen el grupo de participantes. Es decir, que para conformar dichos grupos de comparación se trabaja a partir de las variables centrales o las que se cree pueden provocar o influir en los resultados.

Estos diseños pueden realizar mediciones antes-después o solamente después y en algunos casos se puede aplicar comparando el grupo de participantes con un "grupo de control genérico". En este caso, el grupo de comparación puede ser la población en general o un sector específico de ésta.

En la tabla siguiente se presenta la forma en que se establecieron los grupos de participantes y los grupos de control en varias evaluaciones de impacto de instituciones o programas formativos de la región.

44 Grubb, W. Norton; Ryan, Paul. *Op. cit.*

CrITERIOS Y MÉTODOS UTILIZADOS EN LA CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE COMPARACIÓN EN CUATRO ESTUDIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN LABORAL EN AMÉRICA LATINA

	Grupo de tratamiento	Grupo de comparación
SENA Colombia	<p>Criterio: personas empleadas que asistieron a algún curso de capacitación del SENA en el año 1996, y nunca antes habían tomado un curso de capacitación.</p> <p>Fuente: Encuesta de Calidad de Vida de 1997 (seguimiento).</p>	<p>Criterio: personas empleadas que nunca han recibido un curso de capacitación.</p> <p>Fuente: Encuesta de Calidad de Vida de 1997 (seguimiento).</p>
Probecat México	<p>Criterio: personas que fueron admitidas en Probecat y terminaron la capacitación.</p> <p>Fuente: encuesta retrospectiva realizada por Probecat a una muestra de las personas graduadas en 1990. La encuesta se realizó en febrero de 1992 (seguimiento) y se aplicó el formulario de la Encuesta Nacional de Empleo (ENEU).</p>	<p>Criterio: personas que estuvieron desempleadas en el tercer trimestre de 1990 y cumplieron con los criterios de selección de Probecat.</p> <p>Fuente ENEU, tercer trimestre de 1990 - tercer trimestre de 1991 (seguimiento).*</p>
Programa Joven Argentina	<p>Criterio: personas que fueron admitidas en el Programa Joven en 1996/97 y terminaron los cursos de capacitación.</p> <p>Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 1996/97 (línea base) y 1998 (seguimiento).</p>	<p>Criterio: personas que fueron admitidas en el Programa Joven en 1996/97 y nunca iniciaron los cursos de capacitación.</p> <p>Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 1996/97 (línea base) y 1998 (seguimiento).</p>
PROJoven Perú	<p>Criterio: personas que fueron admitidas en PROJoven y terminaron los cursos de capacitación.</p> <p>Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 2000 (línea base) y 2001 (seguimiento).</p>	<p>Criterio: personas que viven en la misma zona que los beneficiarios de PROJoven (i.e. cuadra, manzana, etc.), cumplen con los criterios, pero no se inscribieron.</p> <p>Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 2000 (línea base) y 2001 (seguimiento).</p>

* LA ENEU utiliza un sistema de rotación trimestral para que cada grupo de rotación (hogares) permanezcan en la encuesta por cinco trimestres consecutivos y después dejan de pertenecer a la muestra.

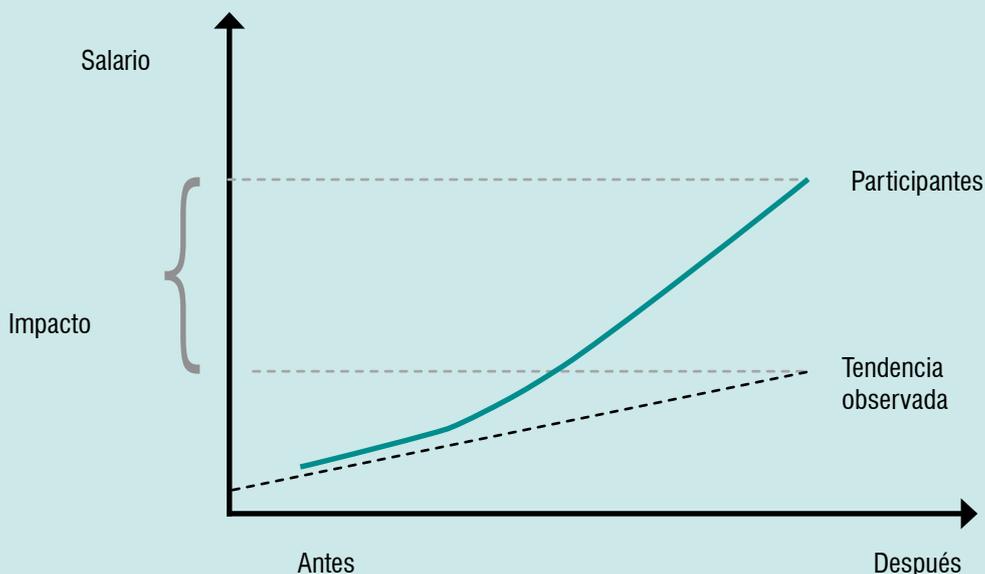
Fuente: Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Navarro, Hugo. CEPAL-ILPES. 2005.

4.2.3. Diseño no experimental

Este enfoque no utiliza grupos de control para evaluar los impactos de las acciones implementadas; es decir, solo trabaja con la población que participó en el proyecto. El no utilizar grupos de control puede obedecer a que sencillamente no fue previsto en la planificación de la evaluación o, a que en algunos casos, existen razones técnicas que impiden la construcción de los dos grupos. Es el caso de la evaluación de impacto de una política pública nacional que debe cubrir a toda la población o a un sector importante de ella; la construcción de grupos de control por métodos experimentales supondría separar de los beneficios de las políticas a importantes porciones de la población.

Bajo este enfoque se realizan comparaciones en el tiempo denominadas "diseños seriados" que cubren los momentos: antes-después o sólo después. Se les llama seriados por cubrir series de tiempo y se conocen como estudios longitudinales. Sus características estarán determinadas por las variables a medir, el tipo de seguimiento requerido y el acceso a datos confiables previos al desarrollo de las acciones.

Medición del impacto en un diseño no experimentado seriado



Los diseños seriados son los más rigurosos entre los no experimentales ya que, a pesar de no trabajar con grupos de control, permiten calcular la tendencia del impacto a analizar si no hubieran tenido lugar las acciones implementadas. Necesitan de la existencia de una cantidad suficiente de observaciones anteriores al desarrollo de las acciones para poder identificar la tendencia previa a la intervención. En este caso, se trabaja con un diseño “antes – después” evaluando el impacto mediante un tratamiento estadístico del cambio observado en las variables.

Si bien, a partir de estos diseños, no se pueden aislar los efectos de factores ajenos a las acciones previstas, se podría afirmar que las mismas han contribuido a los resultados junto con otros factores no aislados.

Los diseños seriados son más útiles cuando el objetivo de las acciones cubre a toda una población, por ejemplo todos los trabajadores jóvenes que se inscriben en cursos de aprendizaje.

La elección de un método determinado para la implementación de la evaluación de impacto supone un conjunto de aspectos políticos, metodológicos y relativos a la asignación de recursos económicos y humanos. Como se anotó antes, existe una relación inversa entre la facilidad y practicidad de la aplicación de estos diseños y la confiabilidad estadística de los resultados.

4.2.4. La recolección de información bajo el enfoque cuantitativo

Es una parte sensible de la evaluación ya que puede comprometer la calidad de los datos. El tamaño de la muestra y la modalidad de recolección pueden tener una alta incidencia en los costos.

Se debe obtener información, tanto del grupo de participantes como del grupo de control, y diseñar categorías claras y estandarizadas para la información recolectada. Cuando se trata de intervenciones de carácter público y de amplia cobertura, no es posible obtener la información de cada uno de los participantes, lo que sería un censo, por lo cual se aplican técnicas de muestreo.

Calcular una muestra es el procedimiento de seleccionar un subgrupo de todo el conjunto de participantes, que debe ser representativo de dicho conjunto. Existen técnicas estadísticas para calcular el tamaño y características de una muestra; la regla básica es que todos los participantes en el programa tengan la misma probabilidad de salir elegidos en la muestra⁴⁵.

La información que es recolectada en la muestra comprende un grupo de variables que serán analizadas para evaluar el impacto. Estas variables pretenden captar los rasgos de los impactos deseados y son diferentes según que los beneficiarios de la formación sean las personas, las empresas o la sociedad.

Algunas de las variables de impacto de los programas de formación y desarrollo de competencias son:

VARIABLES DE IMPACTO EN LAS PERSONAS

Variable	Tipo de medición
Salario	Variación en moneda corriente
Ingreso	Variación en moneda corriente
Tiempo para conseguir trabajo	Semanas, meses.
Empleo	Cambio en la probabilidad de emplearse
Tiempo en algún empleo	Semanas, meses, años
Creación de autoempleo	Conformación empresas
Número de horas trabajadas	Variación antes-después
Tasa de ocupación	Variación
Tasa de participación laboral	Variación
Cambio en la situación laboral	Empleo, desempleo, activo, inactivo
Cambio en el tipo de empleo	Formal, informal, auto-empleo
Consumo total	Variación en moneda corriente
Aumento de la productividad laboral	Desempeño laboral
Protección social	Variación aportes pagados

⁴⁵ Existen diferentes métodos de muestreo, entre ellos el aleatorio, el muestreo por conglomerados cuando se agrupan conjuntos afines de la población y el muestreo por características particulares que atiende a variables como edad, sexo, situación económica, entre otras.

Variables de impacto en las empresas

Variable	Tipo de medición
Tiempo no trabajado-ausentismo	Variación horas, días
Tiempo no trabajado-otras causas	Variación horas, días
Tiempo de parada en línea	Variación horas, días
Calidad de productos finales	Cantidad rechazos por desperfectos
Accidentabilidad laboral	Variación accidentes de trabajo
Crecimiento productividad	Producto final/insumos aplicados
Innovaciones aplicadas	Número de innovaciones en práctica
Ventas	Variación en moneda corriente
Exportaciones	Variación en moneda corriente
Conflictividad laboral	Variación días, horas
Diálogo social	Tiempo participación, concertación

Variables de impacto en la sociedad

Variable	Tipo de medición
Bienestar físico	Condiciones de salud y nutrición
Participación ciudadana	Ejercicio de ciudadanía, membresías
Desarrollo formativo	Ingreso o permanencia en la formación
Educación	Elevación del nivel educativo
Bienestar emocional	Inserción familiar, social, redes

Las variables que describen los impactos sociales de la formación son de más difícil obtención y cuantificación, ello hace que las evaluaciones de impacto social sean bastante escasas. En el anexo 8 se incluye un ejemplo de las variables que utiliza el SENAI.

4.2.5. El análisis de información en los métodos cuantitativos

La información sobre las variables e indicadores para la evaluación cuantitativa se analiza con métodos estadísticos. Las herramientas más utilizadas son el promedio (o media aritmética), el análisis de regresión y el análisis de panel.

La media aritmética o promedio, es una medida de la tendencia central de varias observaciones. Para calcularla se toman en cuenta los valores de los indicadores para todas las observaciones realizadas tanto en los participantes como en el grupo de control. Se suele calcular el promedio para cada uno de los grupos (participantes y control); la diferencia entre las dos observaciones promedio, es el impacto del programa.

En el siguiente ejemplo se presenta una evaluación para la variable ingresos utilizando grupo de control⁴⁶ se muestra la información para los dos grupos y el cálculo del promedio para cada uno.

⁴⁶ Generalmente se recolecta información de una muestra representativa de cada uno de los grupos

SALARIOS DEVENGADOS DESPUES DE LA FORMACIÓN			
	GRUPO DE PARTICIPANTES	GRUPO DE CONTROL	
	1000	1200	
	1200	890	
	1500	950	
	1150	1000	
	1300	750	
Suma	6150	4790	Impacto
Promedio	1230	958	272

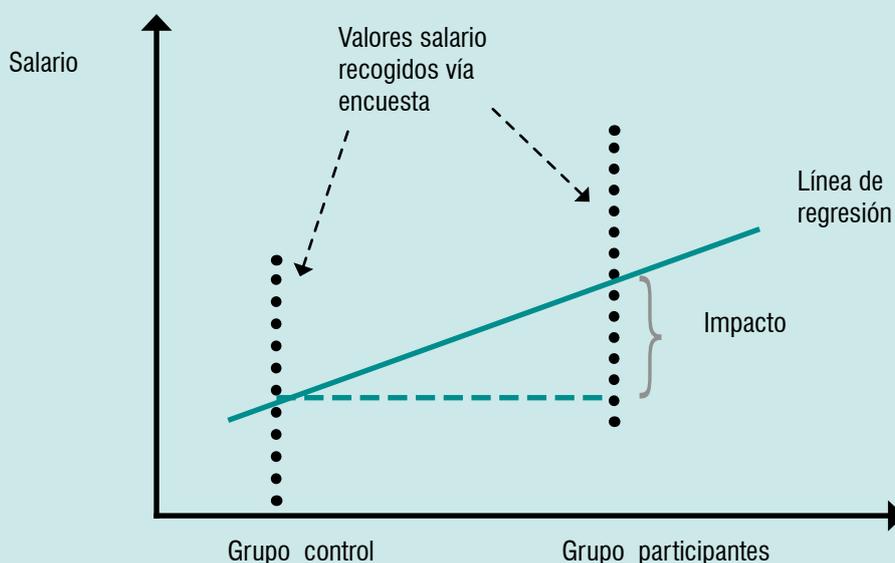
La media o promedio está definida por la suma de los datos observados dividida por el número de observaciones, en este caso cinco. La diferencia de las dos medias es el impacto en términos absolutos: \$272, un impacto positivo. Para darle un significado se convierte en un indicador porcentual, así:

$$\% \text{ de impacto} = \frac{1230 - 958}{958} \times 100 = 28,39 \%$$

El impacto representa un incremento de 28,39% en los salarios de quienes participaron en la formación en relación con quienes no lo hicieron.

El **análisis de regresión**, es una técnica que estima el valor promedio de una variable dependiente (como el salario o el empleo) dados ciertos valores conocidos de la variable explicativa o independiente (la formación). A modo de ejemplo, en una acción de formación profesional, la variable independiente es la provisión de formación y la variable dependiente el cambio en el empleo de los participantes, o el cambio en el salario.

Modelo de regresión en la evaluación de impacto



El **análisis de panel** utiliza series de tiempo, incorporando información de variables y unidades de estudio durante un período determinado. Incluye una muestra de información de agentes de interés (personas, empresas) para un lapso.

A manera de ejemplo, para aplicar el modelo se podría disponer de datos periódicos (mensuales, anuales) de los ingresos obtenidos por un grupo de egresados de un programa de formación durante un período de 24 meses. A esto se le llama disponer de los datos en "panel".

El objetivo es detectar los cambios en los individuos a través del tiempo, atribuibles a su participación en una acción de formación. Esta técnica permite realizar un análisis dinámico al incorporar la dimensión temporal de los datos, lo que enriquece el estudio, particularmente en períodos de grandes cambios⁴⁷.

Una vez calculados el promedio, el análisis de regresión o aplicada la técnica de panel, se deben realizar las pruebas de significación estadística⁴⁸ de los valores obtenidos. Esta prueba indica si el valor de un determinado indicador de impacto es estadísticamente significativo para explicar el impacto obtenido. Son útiles para identificar aquellos factores que, al no estar asociados con el impacto, no deben ser tomados en cuenta en diseños futuros de intervenciones.

Como ya se mencionó, en la variación de un determinado indicador, pueden concurrir efectos no necesariamente asociados a la acción de formación. Por ejemplo, un joven que ha recibido formación cuando la economía está en auge, tenderá a encontrar empleo con una facilidad similar a otro que no lo haya hecho. El efecto no atribuible al aprendizaje se produce por la alta demanda laboral que tienen las empresas en momentos de crecimiento, cuando la tasa de desempleo tiende a bajar.

En forma inversa, un joven que haya recibido una buena formación en un ciclo de recesión económica, tendrá más dificultades para encontrar un empleo, lo cual no necesariamente es un impacto adverso del programa de capacitación en el que participó.

4.3 ¿En qué consiste la evaluación de impacto con métodos cualitativos?

Es un tipo de evaluación en la que las fuentes de información incluyen datos no numéricos y además la relación de causalidad entre la acción de formación se comprueba sin conformar un grupo de control. Es decir, no requiere de un escenario contrafactual. Por tal razón no se establecen controles experimentales en la acción evaluada.

Otras características del método cualitativo son⁴⁹:

- no utiliza variables preestablecidas, por lo tanto los resultados no se limitan a tales variables;
- no incorpora evidencia sobre individuos que no recibieron los beneficios del programa;
- identifica una serie de eventos o acciones que conducen a un resultado en particular y establece su relación de causalidad;

47 Mayor información: <http://www.bccr.fi.cr/ndie/Documentos/NT-05-2000.pdf>

48 Un resultado es estadísticamente significativo cuando no es probable que haya ocurrido por causa del azar.

49 Basado en: Navarro, Hugo. Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. CEPAL-ILPES. 2005

- describe las condiciones iniciales de los beneficiarios y luego identifica una serie de eventos que ocurren en diferentes momentos y que conducen al resultado o impacto;
- asume una concepción “física” de causalidad, que es la relación entre dos eventos en el mundo natural (por ejemplo: “el joven participó en el programa de formación y como resultado ha mejorado sus ingresos”) a diferencia de la definición de causalidad que utiliza el método cuantitativo (“el joven mejoró sus ingresos porque participó en el programa, de otra manera no lo hubiera hecho”);
- en lugar de buscar aislar los factores externos a la intervención, este método los incorpora para observar las interacciones que ocurren entre los participantes y la formación, en su contexto geográfico, cultural, organizacional e histórico;
- brinda la oportunidad de obtener evidencia de aquellos impactos que no pudieron anticiparse al inicio del programa o la evaluación (positivos y negativos);
- en lugar de utilizar un experimento (comparación) para determinar la causalidad, el método cualitativo emplea la técnica de trabajo de campo que permite al evaluador observar y/o interactuar con los participantes de la formación en el terreno.

Algunas de las preguntas que se formulan en esta evaluación son⁵⁰:

- ¿Cuáles impactos produjo el programa?
- ¿Qué significado tienen estos impactos para los beneficiarios?
- ¿Cuáles fueron los mecanismos que generaron estos impactos?
- ¿Cuál es el contexto o entorno en el cual se generaron estos impactos?

La utilización de los métodos cualitativos es creciente y se les aplica también en forma combinada con métodos cuantitativos.

El **estudio de casos**⁵¹ es uno de los métodos cualitativos más empleados en acciones de formación dirigidas a colectivos de la economía informal y rural⁵². En el anexo 6 se describe una experiencia de aplicación de esta metodología por el IDRC.⁵³

El propósito de los estudios de casos es examinar el efecto del programa en los beneficiarios para lo cual se describen y definen los beneficiarios del programa, examinan sus necesidades y determinan hasta qué punto éstas fueron satisfechas efectivamente por la intervención (Stufflebeam, 2000).

50 Navarro. CEPAL-ILPES, 2005

51 Un estudio de caso es un estudio intensivo sobre un evento específico. Tal evento puede ser la ejecución de un programa o acción formativa. Basado en Navarro. *Op. cit.*

52 Evaluaciones de la SDC como la del proyecto Formujer de OIT/Cinterfor, o de IDRC para el Proyecto TIC para MIPYME en OIT/Cinterfor o la de Reto Rural en Ecuador mantuvieron ese enfoque.

53 International Development Research Center –IDRC–, 2008

El evaluador debe conocer qué piensan los beneficiarios y cuáles son sus percepciones acerca de sus necesidades y el impacto del programa⁵⁴. Con este propósito, en un estudio de caso, se utilizan múltiples técnicas de recolección de información que incluyen la observación y el análisis de documentos elaborados a partir de las observaciones.

Otra técnica utilizada es la del **cambio más significativo**, una forma de seguimiento y evaluación participativa que involucra a los interesados en la acción evaluada, tanto en el análisis de los cambios, como en el de los datos recogidos.

Se produce durante todo el ciclo del programa y proporciona información para ayudar a las personas a manejarlo. Proporciona datos sobre el impacto y los resultados que se pueden utilizar para ayudar a evaluar el desempeño del programa en su conjunto.

El proceso implica la recopilación de cambios significativos que provienen de las historias ocurridas en el terreno y la selección sistemática de las más importantes, por grupos escogidos entre los interesados. El personal del equipo evaluador y los interesados escogidos trabajan juntos en la búsqueda del impacto de la acción.

Una vez que los cambios han sido identificados, algunos grupos de personas debaten en profundidad sobre el valor de estos cambios y seleccionan los más importantes. Cuando la técnica se lleva a cabo con éxito, todo el equipo puede estar de acuerdo y centrar su atención en el impacto más significativo del programa⁵⁵.

4.3.1. Recolección de información cualitativa

La información cualitativa se obtiene en el lugar donde se han realizado las acciones del proyecto o actividad de formación. Utilizan la observación directa, las entrevistas y la revisión documental en forma combinada; pueden tener una amplia cobertura o también utilizar técnicas de muestreo. El papel del evaluador cambia desde un énfasis en el análisis de variables previamente establecidas, al análisis del comportamiento de los participantes en el programa de formación y desarrollo de competencias.

Este enfoque es especialmente apto para conocer el impacto de los proyectos sociales y de lucha contra la pobreza, como lo son los de formación y desarrollo de competencias, en los cuales el comportamiento, expectativas y motivaciones de los beneficiarios son factores fundamentales a analizar. Permite una mejor comprensión de las incidencias económicas, políticas y culturales que afectan la ejecución de la actividad y que inciden en el cambio del bienestar de los participantes.

4.3.2. Análisis de la información cualitativa

Utiliza principalmente la técnica de análisis de contenidos que consiste en la descripción, interpretación y examen de los patrones observados en la información cualitativa, así como los mecanismos y relaciones de causalidad que este tipo de información permite identificar⁵⁶.

54 Una verdadera comprensión de un programa requiere de la interacción del evaluador con los involucrados. IDRC. Unidad de evaluación (2003)

55 www.iodparc.com International Organization Development Ltd 2011

56 Navarro, H. *Op. cit.*

El análisis de contenidos puede ser efectuado con un enfoque temático en el cual un determinado concepto es seleccionado para el estudio y se revisa la frecuencia con que dicho concepto se presenta en el texto.

Utilizar formas de codificación para procesar datos cualitativos y de este modo, poder aplicar herramientas cuantitativas, es uno de los mecanismos de tratamiento de la información obtenida en el terreno. Los códigos son usualmente palabras escogidas para representar una opinión, sensación o comportamiento. Seleccionar un buen índice de palabras es crucial para mantener la representatividad de los datos.

Esta opción, en su forma básica, es la misma que se encuentra en las encuestas de satisfacción con conceptos como: satisfecho, medianamente satisfecho, no satisfecho, inconforme. Establecer estas categorías siempre tiene riesgos estadísticos por:

- la preferencia subjetiva hacia alguna categoría por los encuestados,
- la tendencia a marcar siempre los criterios neutros o centrales para evitar situaciones difíciles,
- tender a marcar todo en los extremos, bien sea de satisfacción o de inconformismo.

Por ello se sugiere que este tipo de categorías estén revisadas y validadas estadísticamente de forma previa, lo que supone un período de experiencia y adaptación.

Una forma reciente de codificar información en la evaluación cualitativa es hacerlo a partir del material recolectado y con el apoyo de un software para procesamiento de textos, que puede identificar los conceptos o palabras más frecuentemente usadas y de este modo facilitarlas como elementos de análisis y comparación.

Una aplicación de este enfoque se puede realizar con la transcripción a un procesador de texto de las entrevistas a participantes o a interesados claves en el proyecto, o mediante el uso de documentos que relaten los estudios de casos. Hoy en día se encuentran disponibles herramientas informáticas libres como el Wordle para crear una nube de palabras cuyo tamaño es proporcional a la frecuencia con que aparecen en el texto⁵⁷.

De modo complementario el análisis relacional también recurre a la identificación de conceptos en los textos levantados del terreno, pero además de la frecuencia, busca determinar las relaciones existentes entre los conceptos seleccionados.

En el gráfico siguiente se inserta la nube de palabras que resulta del texto sobre indicadores incluido en el punto 4.1 de esta Guía. Se invita a analizar la nube como ejemplo de aplicación.

⁵⁷ www.wordle.net



Ejemplo de una nube de palabras

4.4 ¿Por qué es importante combinar los métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el impacto de la formación?

La formación y desarrollo de competencias tienen impactos sociales; su realización regular y permanente, hace recomendable que la evaluación sea una práctica habitual y que los métodos cualitativos se combinen con los cuantitativos, sin comprometer la aplicabilidad y practicidad de las herramientas.

A continuación se resumen las principales características de tales métodos:

Características de los métodos de evaluación	
Cuantitativos	Cualitativos
Usan técnicas estadísticas para garantizar validez en todo el proceso.	La validez se garantiza visitando al terreno y con los participantes.
Compara entre dos grupos y se basa en un escenario “contrafactual” y, por lo tanto, la causalidad del efecto de la acción.	Se concentra en los beneficiarios y se adapta a las necesidades de la evaluación.
Valoran todos los impactos, tanto económicos como sociales.	Pueden llevarse a cabo usando técnicas sencillas y prácticas de recolección y análisis de información.
Conforman equipos de trabajo con amplia “expertise” técnica y estadística.	Conforman equipos de trabajo sensibles con las prácticas sociales y culturales del contexto que se evalúa.
Mayor rigor en la interpretación de los resultados.	Mayor flexibilidad en la recolección de la información.
Utilizados en acciones o programas de duración y ámbito acotados. No muy utilizados para los sistemas de formación de escala nacional.	Mayor comprensión de las percepciones y prioridades de los participantes y de las condiciones y procesos que pueden haber afectado los impactos de una acción.

4.5. ¿Cómo se analizan la eficacia y eficiencia?

Este análisis completa la evaluación de impacto ya que permite conocer:

- si el impacto fue conseguido (eficacia),
- si el impacto generado justifica el costo de la acción (eficiencia),
- si pueden existir alternativas más eficaces y eficientes para lograr el mismo impacto.

La eficacia de una acción está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. Usualmente se recurre a una forma de planificación como el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades⁵⁸.

Para cada uno de los objetivos previstos se analiza la eficacia de la acción que es evaluada, obteniendo un índice general de eficacia mediante una ponderación⁵⁹ de cada uno de los índices por objetivo evaluado.

En el ejemplo a continuación se muestra, en forma simplificada, el análisis de eficacia de un programa sectorial de formación por competencias. El objetivo propuesto, después de cuatro años, era desarrollar competencias laborales y facilitar el acceso al empleo de expertos soldadores, en razón al crecimiento importante del sector industrial en un país.

Impactos de un programa de formación en el acceso al empleo

Años de ejecución de la acción	Tasa de acceso al empleo en ocupaciones relacionadas con la soldadura		Impacto
	Grupo de participantes	Grupo de control	
1	75	60	15
2	80	55	25
3	85	65	20
4	70	70	0
Tasa media empleo	77.5	62.5	15
Meta propuesta	90.0	90.0	
Eficacia	86.1	69.4	16.7

58 Existen numerosos manuales de elaboración del marco lógico para el diseño de proyectos. Una acción de formación bien diseñada debería prever sus efectos utilizando el marco lógico.

59 La ponderación es un promedio de diferentes datos observados en el que cada dato representa una proporción del total e interviene en la ponderación de acuerdo con su peso específico. Por ejemplo en una intervención se le puede otorgar un 60% al objetivo ingreso al empleo y 40% al objetivo de mejorar salarios.

El impacto durante los cuatro años de funcionamiento es diferente y en el cuarto año, es cero. Es posible que haya habido otras acciones de formación y que otras personas desarrollaran competencias logrando la misma tasa de inserción laboral que el grupo de participantes.

Por otro lado, la tasa de empleo⁶⁰ va decreciendo en el tiempo, lo cual envía un mensaje sobre el programa y las competencias que está desarrollando, o sobre el agotamiento del sector en la generación de nuevos puestos de trabajo. Estas son situaciones que surgen durante las evaluaciones y que requieren la utilización de métodos-combinados.

El indicador de eficacia se obtiene dividiendo el valor logrado sobre la meta de acceso al empleo que se había previsto: 90%, tanto para el grupo de participantes como para el grupo de control; el impacto es la diferencia del indicador entre los dos grupos. En el ejemplo de arriba hay un impacto positivo de 16,7% en la eficacia de esta formación.

En el caso anterior solo se revisó el impacto y la eficacia para un objetivo, el de acceso al empleo. Normalmente las acciones formativas se trazan otros objetivos, como el incremento de ingresos o la continuidad educativa; el análisis de eficacia se realiza de forma similar pudiéndose efectuar una comparación por cada objetivo, como se presenta a continuación:

Diferentes impactos de un programa de formación y su eficacia

Objetivos de la acción de formación	Tasa de acceso al empleo en ocupaciones relacionadas con la soldadura		Impacto
	Grupo de participantes	Grupo de control	
Acceso empleo	77.5	62.5	15.0
Incremento ingresos	35.0	15.5	19.5
Reducción accidentes	85.0	60.0	25.0
Meta empleo	90.0	90.0	
Meta ingresos	45.0	45.0	
Meta accidentes	80.0	80.0	
Eficacia empleo	86.1	69.4	16.7
Eficacia ingresos	77.7	34.4	43.3
Eficacia accidentes	106.2	75.0	31.2

La eficiencia analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas. Una actividad eficiente hace un uso óptimo de los recursos y, por tanto, tiene el menor costo posible.

Mientras que el indicador de eficacia es usualmente una tasa porcentual, en el análisis de eficiencia se utilizan indicadores de costo-beneficio o de costo-eficiencia.

⁶⁰ Es un indicador definido por el número de personas que trabajan sobre el número total del grupo, se expresa en porcentaje.

El análisis de la eficiencia es utilizado para comparar entre diferentes alternativas de acciones de formación y se puede realizar *ex ante* o *ex post*. En general, siempre que se deban revisar opciones de inversión para emprender acciones o reorientarlas, la búsqueda de un costo eficiente es requerida y este tipo de análisis la facilita.

Ejemplo: analizar la opción más eficiente, entre dos, para desarrollar un programa de formación en una comunidad rural apartada. Una, es la de construir un centro de formación, dotar sus instalaciones, contratar y formar personal; la otra, consiste en utilizar unidades móviles con un "centro itinerante" y equipos fácilmente transportables. Es un típico caso en el que, mediante el cálculo de los costos, se puede hacer una evaluación *ex ante* de las alternativas e implementar la que se muestre más eficiente.

Para evaluar la eficiencia existen dos tipos de análisis: el costo-beneficio y el costo-efectividad.

Análisis costo-beneficio: se expresa como una relación entre los beneficios obtenidos y los costos incurridos y utiliza como unidad de medida el dinero. En general, en este tipo de análisis se busca una relación beneficio-costos mayor a uno, justamente cuando los beneficios son mayores que los costos⁶¹.

$$\text{Relación beneficio-costos} = \frac{\text{Valor presente de los beneficios}}{\text{Valor presente de los costos}} \times 100$$

Dentro del análisis costo-beneficio se utiliza el indicador conocido como: **Retorno de la Inversión (ROI)**⁶² para medir el rendimiento de las inversiones que realizan las empresas en capacitación.

Dentro de los costos se incluyen: pagos a los docentes, salario de los trabajadores separados de sus funciones mientras atendían el curso, el costo de utilizar las instalaciones y el de los demás insumos identificados. Como beneficios se toman la disminución de accidentes laborales, la reducción de productos imperfectos, la disminución de accidentes laborales, la mejora en productividad.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Valor de los beneficios de la capacitación}}{\text{Valor de los costos de la capacitación}} \times 100$$

Los beneficios y los costos son traducidos a un valor monetario por los interesados en su medición. Normalmente es fácil calcular estos valores, pero en algunos casos se requiere acuerdo, por ejemplo, sobre cómo medir la variación en la productividad y sobre qué base valorarla.

61 Como el valor del dinero a través del tiempo no es el mismo debido a los cambios de precios y la tasa de interés, se utiliza el cálculo del Valor Presente que consiste en hacer equivaler a moneda actual, un flujo de dinero (beneficios o costos) futuro.

62 Del inglés "Return on Investment." Phillips, J. Handbook of training evaluation and measurement methods. Houston: Kogan Page. 1990.

Una vez sumados los valores de beneficios y costos se puede optar por compararlos directamente o por calcular su valor presente neto si el tiempo de análisis lo amerita.

El ROI se ha utilizado para medir el impacto de la capacitación en experiencias de aplicación del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad SIMAPRO. En el anexo 7 de este eje se incluye la descripción de un caso.

Otro indicador que se suele utilizar es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que define un valor de referencia por encima del cual se considera rentable el programa. Esta tasa hace que el valor presente de un flujo de beneficios y costos, sea igual a cero. La TIR se compara con tasas de interés de otras inversiones alternativas; normalmente se usa para decidir a favor de aquella que ofrezca una tasa de retorno mayor.

Análisis costo-efectividad: es la relación entre los impactos obtenidos (valorados en dinero) y el valor presente de los costos, también en dinero, en que incurrió la actividad desarrollada.

El costo efectividad incluye la posibilidad de traducir ciertos impactos sociales a valores expresados en moneda corriente.

$$\text{Relación beneficio-efectividad} = \frac{\text{Impactos}}{\text{Valor presente de los costos}} \times 100$$

También permite realizar comparaciones entre impactos obtenidos con diferentes alternativas de acción. Las decisiones que se toman con base en esta relación favorecen a los programas más costo-efectivos para ser ejecutados nuevamente o para tomar sus modelos de ejecución como referencia en otros programas de formación.

Análisis costo – impacto

Una relación muy útil consiste en comparar el valor presente de los costos con el valor del impacto obtenido, dando una idea del valor de cada unidad de impacto generado. Es adecuada para realizar comparaciones entre proyectos terminados (*ex post*) o alternativas de inversión bajo estudio (*ex ante*).

$$\text{Relación costo-efectividad} = \frac{\text{Valor presente de los costos}}{\text{Impacto}} \times 100$$

Se puede calcular, por ejemplo, que si la reducción en la tasa de desempleo provocada por una acción de formación fue del 12% con unos costos totales actualizados de \$150.000, entonces el costo por cada punto porcentual de reducción del desempleo fue de \$12.500. De nuevo, esta cifra es valiosa en tanto comparable con otras alternativas de acción o de utilización de los fondos invertidos en el programa.

En la práctica, se encuentran evaluaciones que utilizan de forma conjunta los diferentes indicadores de eficacia y eficiencia. Como corolario de los métodos de evaluación, no hay que perder de vista que la evaluación de impacto es útil para comprobar si:

- se alcanzaron los objetivos previstos;
- los participantes en las acciones mejoraron su bienestar (ingresos, empleabilidad, inserción social);
- las empresas mejoraron su productividad, ambiente de trabajo y competitividad;
- las políticas públicas impulsadas por los gobiernos, lograron su cometido en la población beneficiaria;
- el uso de los fondos invertidos fue el mejor en términos de eficiencia;
- existen alternativas de costo menor para lograr los mismos impactos.

MATERIAL DE APOYO A ESTE EJE

www.oitcinterfor.org

Experiencias y aplicaciones

1. Grado de ocupación de los egresados de aprendizaje dual. SENATI. Perú, 2001.
2. Evaluación del impacto de la formación profesional industrial SENATI. Perú, 2009.
3. Informe de Evaluación de Impacto para el Programa Nacional de Formación Continua Área Técnica. INSAFORP. El Salvador, 2011.
4. Informe de evaluación. Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. SENA. Colombia, 2009.
5. Evaluación de impacto del programa jóvenes en acción. DNP-SENA. Colombia, 2008.
6. Evaluación de impacto del programa jóvenes rurales emprendedores. SENA. Colombia, 2010.
7. Evaluación de impacto de la formación profesional modalidades: habilitación, complementación y formación continua en centros. INFOTEP. República Dominicana, 2006.
8. Evaluación de impacto del proyecto piloto jóvenes emprendedores rurales. Argentina, 2007.
9. Programa de acompañamiento de egresos. Evaluación 2008-2010. SENAI. Brasil.
10. Evaluación de medio término. Programa educación técnica productiva. FAUTAPO. Bolivia, 2010.

Herramientas

1. Plan anual de evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del subsistema de formación profesional para el empleo. FTFE. España, 2011.
2. Evaluación de contexto. Estructura temática y de contenidos. FTFE. España, 2011.
3. Encuesta a participantes en acciones de formación en el ámbito de la empresa. FTFE. España, 2011.
4. Las TIC en Educación: Una metodología para valorar impacto social y condiciones de equidad. Fundación Omar Dengo. Costa Rica, 2002.
5. Documento aportes metodológicos a la comunidad virtual. MTEySS. Argentina, 2011.
6. Instrumentos diseñados para la evaluación de la política de formación continua. MTEySS. Argentina, 2011.
7. Documento metodológico contribución de SENAI. Brasil, 2011.
8. Formulario para evaluación de impacto de asistencia técnica en empresas. INTECAP. Guatemala, 2011.
9. Formulario para evaluación de impacto de la formación profesional. INTECAP. Guatemala, 2011.

Eje 5

¿Cómo implementar la evaluación de impacto?

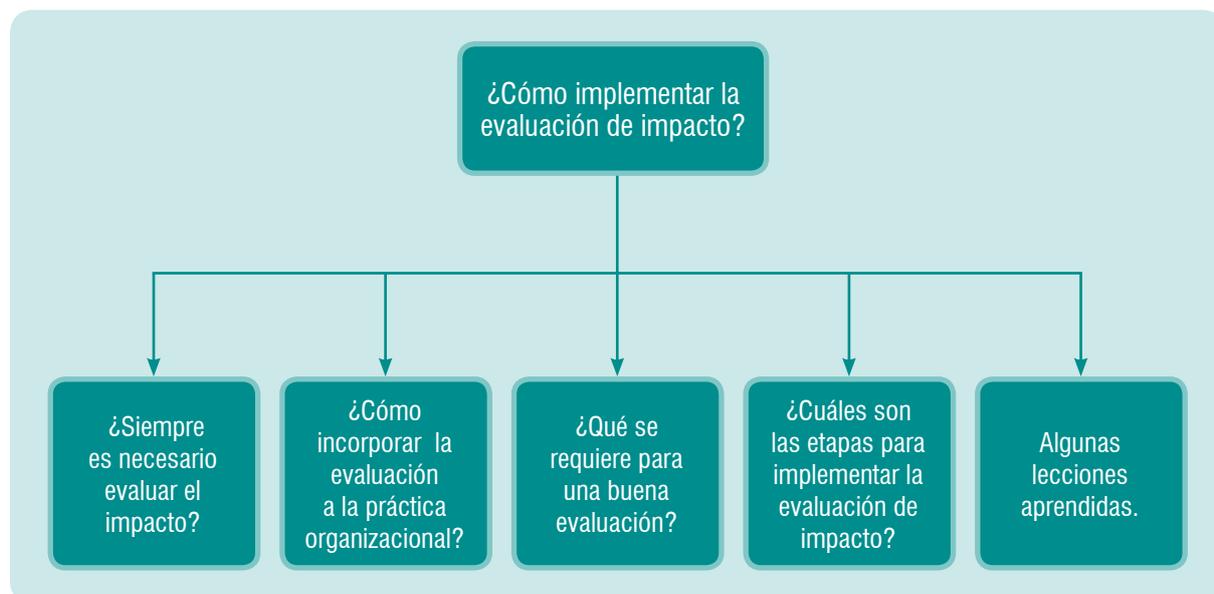
Aquí se presentan algunas de las cuestiones de carácter práctico para implementar una evaluación de impacto; son aspectos a tener en cuenta, están relacionados entre sí y con otros que se han venido tratando en los ejes anteriores.

Este es un eje de contenido dinámico y se espera que, en tanto los diferentes agentes y actores vinculados con la formación lleven adelante más evaluaciones de impacto y acumulen aprendizajes, pueda ampliarse y proveer más conocimiento.

Objetivos:

Al finalizar este eje el lector podrá:

- **Tener en cuenta requerimientos y aspectos prácticos para implementar e institucionalizar la evaluación de impacto.**
- **Identificar las etapas de la implementación de la evaluación de impacto en la formación.**
- **Considerar aspectos críticos e incorporar lecciones aprendidas para implementar la evaluación de impacto de la formación.**



5.1. ¿Siempre es necesario evaluar el impacto?

Como ya se ha señalado en el eje 2, existen diversas posturas acerca de si resulta necesario evaluar el impacto de todos los programas, acciones o políticas de formación.

En esta Guía se reconoce que es clave verificar si las acciones que se están llevando a cabo están alcanzando los objetivos planteados. Se comparte también la visión de que los objetivos de la formación y el aprendizaje permanente deben, no sólo lograr el desarrollo de las competencias en los participantes, sino además incidir en la mejora de la empleabilidad y calidad de vida de las personas, el aumento de la productividad y competitividad de las empresas y el crecimiento económico sostenible, la creación de empleo y el desarrollo social.

Siempre será mejor evaluar y al hacerlo, aplicar métodos prácticos, sencillos y útiles.

Para que la evaluación de impacto se constituya en una herramienta para tomar decisiones efectivas, se requiere identificar las variables clave y realizar el seguimiento y monitoreo sobre las mismas (participantes, presupuesto, costos, programas) y de esta manera pueda asociar los objetivos de sus programas con indicadores de resultados, efectos e impactos. Un apoyo básico y necesario para la gestión por resultados son los métodos de monitoreo junto con los sistemas de información gerencial.

5.2. ¿Cómo incorporar la evaluación a la práctica organizacional?

A continuación algunos aspectos para hacer de la evaluación de impacto una práctica incorporada en la ejecución de las acciones formativas:

- partir de la premisa de que es necesario evaluar todas las intervenciones y tener información sobre los resultados, efectos e impactos para la toma de decisiones;
- considerar la evaluación de impacto como una práctica del quehacer organizacional y no como un evento puntual o una intervención aislada;
- asegurarse de que la evaluación de impacto forme parte del diseño del programa de formación, incluyendo las acciones necesarias para llevarla a cabo y realizando las provisiones financieras;
- concebir la evaluación de impacto como parte de un sistema que incluye:
 - la detección de necesidades formativas;
 - un diseño curricular pertinente y flexible enfocado al desarrollo de las competencias requeridas;
 - la implementación de todos los niveles de evaluación (satisfacción, aprendizaje, transferencia, impacto y retorno de la inversión).

Si no existe orientación a la demanda, un compromiso con la calidad o si no puede verificarse que los participantes han reaccionado positivamente, han aprendido efectivamente y han podido transferir sus aprendizajes, los cambios operados en las personas, la empresa o la sociedad no podrán atribuirse a la intervención formativa.



5.3. ¿Qué se requiere para una buena evaluación?

Una evaluación de impacto debe planificarse desde el mismo momento en que se diseña la intervención formativa, sea ésta un programa, una política pública de formación o acciones de desarrollo de competencias llevadas a cabo por instituciones de formación o por empresas de cualquier tamaño. En ese sentido, pueden mencionarse un conjunto de requisitos previos que se indican en el cuadro a continuación:

Requisitos para una buena evaluación

Identificar los cambios esperados desde el diseño de la formación

- Determinar los objetivos generales y específicos de las acciones de formación.
- A partir de ellos, identificar un conjunto de indicadores que expresen y permitan considerar el sentido y la magnitud de los cambios esperados.
- Definir el universo de trabajo, es decir la población y actores sociales, políticos o insitucionales, sobre los cuales recaerán los impactos.
- Vincular las actividades y los productos desarrollados con los impactos esperados

Seleccionar y definir los indicadores de impacto

- Definir conceptual y operacionalmente los indicadores para determinar concretamente la forma de su construcción
- Describir la situación inicial de los indicadores para poder determinar los cambios acaecidos y así poder medirlos. Dicho proceso se conoce con el nombre de construcción de la línea de base.

Determinar la periodicidad necesaria para evaluar los impactos esperados

- Definir qué tiempo requieren los cambios previstos para “madurar” y poder ser evaluados.
- Definir los “momentos” o cortes evaluativos en función de los ámbitos en los cuales se medirá el impacto y de las características de las variables consideradas.

Implementar una estrategia de participación de los actores

- Definir acciones y modalidades de participación para incorporar la perspectiva de los actores involucrados, tanto en la implementación de la intervención formativa, como en sus efectos.

5.4. ¿Cuáles son las etapas para implementar la evaluación de impacto?

El proceso de evaluación de impacto comprende las etapas de planificación, diseño, recolección de información y producción y divulgación de resultados. A continuación se señalan los aspectos a tener en cuenta.



5.4.1 Planear la evaluación

Es la etapa de preparación de la evaluación de impacto que, tal como se ha planteado, debe realizarse junto con el diseño de la intervención formativa. En este momento es necesario definir las preguntas básicas de la evaluación de impacto, la cadena de resultados y los indicadores que se van a utilizar.

¿Qué se define?	A tener en cuenta:
<i>Las preguntas básicas</i> que la evaluación debe responder. Se derivan de los objetivos de la intervención que se va a evaluar. (Ver eje 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener un carácter participativo e incluyente para que los grupos de interés puedan realizar sugerencias en torno a los objetivos y las preguntas básicas. • Para la formulación de las preguntas, se sugiere priorizar y concentrarse en un número limitado de cuestiones básicas y esenciales.
<i>La cadena de resultados</i> de la acción formativa que permitirá definir los indicadores. (Ver eje 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados, efectos e impactos deben ser útiles para la toma de decisiones.
<i>Los indicadores</i> que permitirán monitorear y medir los impactos relacionados con las preguntas planteadas. (Ver eje 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en función de ciertos plazos. • La selección de indicadores debe optimizar el uso de la información disponible en las instituciones, las empresas y el Estado. • Identificar las fuentes de información para la construcción de los indicadores de impacto. Para fuentes primarias, prever la sistematización de la información a lo largo de la ejecución y diseñar los instrumentos de registro pertinentes y la forma en que se construirá la muestra. Si se trabaja con fuentes secundarias, considerar la disponibilidad efectiva de datos de calidad⁶³.

5.4.2 Diseñar y preparar la implementación del proceso de evaluación

Antes de iniciar la evaluación de impacto, es necesario definir un diseño que determine con claridad las distintas etapas de la misma, junto con la especificación de las actividades que se llevarán a cabo, un cronograma para cada una de dichas actividades, los recursos necesarios y el presupuesto para su ejecución.

⁶³ Fuente primaria es aquella donde se origina la información, por ejemplo, el participante en la formación. Fuente secundaria es información previamente recogida y procesada por un tercero.

No existe un diseño único para la realización de evaluaciones de impacto y es necesario considerar diferentes alternativas según las características de la población, los impactos a evaluar y las consideraciones éticas y políticas.

Es conveniente incorporar estrategias de evaluación cualitativas y cuantitativas. Un abordaje mixto agrega la posibilidad de identificar las prioridades y dificultades a partir de la opinión y la vivencia de los actores. Las estrategias cualitativas suponen el uso de técnicas más flexibles y focalizadas para rescatar los pareceres, representaciones y comportamientos, de difícil acceso desde perspectivas cuantitativas.

¿Qué se define?	A tener en cuenta:
<p><i>El diseño</i> o cómo se va a evaluar. (Ver eje 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar y analizar la viabilidad de una amplia gama de opciones metodológicas y de diseño de la evaluación. • Evaluar las alternativas de diseño en función del objeto de evaluación (acción formativa, estrategia o programa, política pública), los sujetos de la evaluación (personas, empresas micro y pequeñas, grandes o medianas, economía informal, sociedad en su conjunto, otros) y los recursos disponibles. • Incluir metodologías que permitan explorar impactos cualitativos y cuantitativos. • Utilizar un diseño lo más sencillo posible. En la medida que las metodologías son más complejas resultan más costosas y ponen en cuestión la viabilidad de la evaluación de impacto. • Asegurar la rigurosidad de los procesos técnicos sin caer en la ortodoxia metodológica.
<p><i>Recursos técnicos y financieros, tiempo e información disponible.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir si se realiza una evaluación interna o externa (Ver eje 2) considerando los recursos con que se cuenta. • Definir un equipo responsable de la evaluación que combine competencias técnicas, independencia de criterio y objetividad, orientaciones metodológicas (asegurando que el proceso esté alineado con los objetivos), competencias comunicativas y capacidad operativa para gestionar la implementación. • Desarrollar estrategias para construir o fortalecer las capacidades internas como condición para crear una cultura de evaluación de impacto en la organización. • Prever recursos financieros para la evaluación de impacto desde el diseño mismo de la acción formativa ya que su existencia constituye una condicionante ineludible.
<p><i>Cronograma:</i> se debe definir cuándo, una vez acabada la formación a evaluar⁶⁴, se va a desarrollar la evaluación de impacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los plazos en función del tipo de formación y del grado de inmediatez a partir del cual puedan constatar los impactos. • No evaluar la intervención demasiado pronto, es necesario que los impactos puedan verificarse. Tampoco dejar pasar un tiempo excesivo ya que la información puede resultar contaminada por otras variables y, los resultados y recomendaciones que surjan pueden llegar tarde para la toma de decisiones. • Generalmente se da un plazo de seis meses a un año en las evaluaciones de impacto relativas a la empleabilidad, aunque se puede volver a recoger información algún tiempo después –dos años– o incluso con carácter de panel anual, para conocer la evolución de las condiciones de empleo en el tiempo. • Intervenciones de más corta duración, como las que se desarrollan en las empresas, pueden requerir plazos más reducidos (incluso de algunas semanas o un mes) para constatar los impactos.

⁶⁴ Aunque se ha llegado a señalar que las mejores evaluaciones ex post se diseñan y comienzan a implementarse ex ante (Ravallion, 2006), el momento en el que se puede obtener información relevante, más allá de su diseño, es cuando la acción o plan a evaluar ha finalizado.

5.4.3 Recolectar la información

Esta etapa es eminentemente práctica y comprende una serie de decisiones y actividades, tales como:

- Definir qué información se necesita recolectar.
- Determinar el equipo encargado.
- Elaborar instrumentos y definir la muestra.
- Realizar el trabajo de campo.
- Procesar y validar la información.

La forma en que se llevan adelante estas actividades está directamente condicionada por el diseño metodológico. (Ver eje 4)

Es recomendable establecer controles de calidad para todas las fases de recolección de datos, con el objetivo de detectar y corregir los errores que pudieran surgir. A su vez, para asegurar la confiabilidad de los mismos y su análisis, se debe respaldar toda la información con documentación detallada.

5.4.4 Producir y divulgar los resultados

Esta etapa comprende las siguientes actividades: analizar los datos, elaborar informes y presentaciones de los resultados y divulgarlos.

¿En qué consiste?	A tener en cuenta:
<i>Analizar los datos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la imparcialidad y el manejo ético de la información. • Tener en cuenta que los resultados de la evaluación deben ser válidos, confiables, comprensibles y útiles para la toma de decisiones.
<i>Elaborar informes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar un lenguaje técnico solo para especialistas. Los usuarios de la información no siempre son expertos en evaluación de impacto. • Asegurar que se ofrezcan bases sólidas y fundamentadas para la toma de decisiones. • Demostrar que la evaluación se basa en informaciones válidas.
<i>Divulgar los resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de difusión de los resultados para los interlocutores sociales. • La información de la evaluación es crucial para la toma de decisiones. Una evaluación que no se utiliza es un gasto inútil.

5.5. Algunas lecciones aprendidas:

La información es la base de la evaluación

Si se concibiera una pirámide imaginaria sobre la práctica de la evaluación, en su base estarían los datos y la información, en el siguiente nivel los indicadores y los sistemas de monitoreo y seguimiento y, en la cúspide, la evaluación de impacto. La cuestión clave es cómo hacer viables las evaluaciones e ir generando una cultura de evaluación que cubra toda la pirámide.

La evaluación para mejorar los sistemas de formación

La evaluación juega un importante rol para contribuir a crear y mejorar sistemas y políticas de formación y desarrollo de competencias. Si un país está tratando de desarrollar una política coherente en materia de desarrollo de sus recursos humanos, las evaluaciones deberían ser capaces de generar insumos para contribuir con ese objetivo.

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. Esto puede resumirse en una política de evaluación coherente con una visión de política pública en materia de formación.

Evaluación con métodos prácticos y flexibles

Una clara orientación práctica debe guiar la planificación de la evaluación. 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.

En la evaluación de impacto se debe tratar de utilizar una variedad de métodos que se adapten al contexto, al tipo de programa, a los objetivos trazados y a las poblaciones beneficiarias. El uso de herramientas, como los cuestionarios y las entrevistas, facilita y flexibiliza la evaluación.

Evaluación para responder a la demanda de competencias

La evaluación de impacto es útil para orientar la formación como una respuesta a la demanda.

Cuando se trata de evaluar la inserción laboral, una forma es determinar qué fracción de los participantes ha encontrado un empleo o está desempeñando una actividad productiva relacionada. La conclusión de que solo una pequeña fracción de los participantes está ocupada en la formación relacionada, es un indicio de orientación por la oferta más que de respuesta a la demanda y de que la formación no está articulada con los requerimientos específicos del sector productivo.

Otra forma de evaluación es considerar las preferencias de los empleadores al contratar y su actitud frente a los servicios de formación.

Evaluación de impacto: un enfoque flexible para la economía informal

Los métodos de evaluación en la economía informal deben ser flexibles en el sentido de obtener el máximo provecho de los enfoques cualitativos. La economía informal es un área donde es necesario aplicar la gama más amplia de métodos de evaluación; un análisis ortodoxo de los impactos, la comparación de grupos con y sin formación en un diseño experimental o semi-experimental es difícil de imaginar. La técnica de estudios de caso y una buena serie de preguntas de evaluación, son una aproximación válida para conocer los factores de éxito de las acciones de formación en la economía informal. En el anexo 9 se describe el diseño de elementos de evaluación para la capacitación en la MIPYME.

Deben considerarse diferentes fuentes y técnicas para recolectar información, tales como los referentes de la comunidad; también se puede realizar un seguimiento de los participantes a través del tiempo. En estos casos la existencia de registros y testimonios e instrumentos autogestionados por los propios participantes juegan un papel crucial.

MATERIAL DE APOYO A ESTE EJE

www.oitcinterfor.org

Conocimiento asociado

1. Diseño de la evaluación de impacto de las políticas de formación continua. MTEySS. Argentina, 2010.
2. Evaluación para el desarrollo social: aportes para un debate abierto en América Latina. INDES-BID, 2006.
3. La evaluación de impacto en la práctica. Banco Mundial, 2011.
4. Guía para la capacitación basada en TIC para MIPYME. OIT/Cinterfor, 2011.
5. Efectos e impactos de los programas intensivos en el empleo. OIT, 2003.

Experiencias y aplicaciones

1. Sistematización de la experiencia SIMAPRO del sector frutícola. Interfases. Chile, 2010.
2. Evaluación estratégica sobre el desarrollo de capacidades. IDRC, 2008.
3. Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile. 2007.
4. Informe de evaluación. Modernización de la industria azucarera en México. Aplicación SIMAPRO, 2010.

Anexos

Anexo 1

Un caso de aplicación de tipos y niveles de evaluación

Tipología y niveles de evaluación			
Efectos sobre la persona			
La evaluación de este nivel de impacto corresponde fundamentalmente a las entidades proveedoras de formación o centros de certificación de competencias			
Nivel	Ámbito	Objetivo	Metodología/Instrumento
REACCIÓN	Satisfacción	Conocer la valoración de los participantes sobre el proceso formativo.	Cuestionario a alumnos
	Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades		Pruebas de desempeño Pruebas de conocimiento
APRENDIZAJE	Mejora de la calificación	Valorar el impacto de la formación en el aumento de los niveles de calificación acreditados con títulos o certificados.	Títulos o certificados de calificación
	Motivación hacia el cambio	Valorar el impacto de la formación en la conducta identificando los deseos de cambio, las condiciones de clima favorable o si existen compensaciones.	Métodos de dinámicas de grupos Cuestionario a alumnos
CONDUCTA	Incorporación al empleo	Evaluar el impacto de la formación en el acceso al empleo.	Cuestionario a alumnos
	Mantenimiento del empleo	Evaluar el impacto de la formación en la permanencia en el mercado de trabajo, movilidad, promoción y reconversión profesional.	Cuestionario a alumnos
EMPLEABILIDAD			

Guía para la evaluación de impacto de la formación

Efectos sobre la empresa/organización

La evaluación de este nivel de impacto corresponde fundamentalmente a las empresas

Nivel	Ámbito	Objetivo	Metodología/Instrumento
TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE	Transferencia al puesto de trabajo	Aplicación de lo aprendido a la actividad laboral.	Cuestionario a alumnos Observaciones e informes de superiores, iguales o subordinados
RESULTADOS OBTENIDOS	Mejora en el desempeño de las funciones	Consecuencias en los resultados del puesto: cantidad, calidad, cumplimiento de las normas, mejor utilización de los procedimientos.	Cuestionario a alumnos Observaciones e informes de superiores, iguales o subordinados
PRODUCTIVIDAD	Resultados económicos de la empresa u organización	Consecuencias en los resultados de la actividad global de la empresa: aumento de beneficios, de clientes, reducción de accidentes laborales.	Estadísticas, balances, análisis de costo beneficio
CLIMA LABORAL	Resultados socio-laborales en la empresa u organización	Identificar efectos en el diálogo de la dirección con la representación de los trabajadores, desarrollo de la cultura de formación en la empresa, niveles de conflictividad, políticas de equidad.	Cuestionarios a Dirección, trabajadores y representantes

Efectos sobre la sociedad

La evaluación de este tipo de impacto corresponde fundamentalmente a las instituciones públicas que diseñan e implementan políticas públicas

Nivel	Ámbito	Objetivo	Metodología/ Instrumento
DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL	Productividad y competitividad estatal	Producto Interior Bruto, balanza de pagos, nivel de endeudamiento.	Estadísticas nacionales
MERCADO DE TRABAJO	Estructuración del mercado	Características de la población trabajadora: activa, empleada, desempleada.	Estadísticas nacionales
	Nivel de ajuste	Adecuación de las calificaciones a las demandas de empleo.	Observatorios de empleo y de las ocupaciones
COHESIÓN SOCIAL	Nivel de calificación de la población y acceso al aprendizaje	Desarrollo del capital humano de un país.	Estadísticas nacionales
	Democratización y participación ciudadana	Valorar el impacto de la formación en la potenciación de procesos de colaboración ciudadana, solidaridad e integración social.	Cuestionarios y estadísticas nacionales

Fuente: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

Criterios para la elaboración de indicadores

Es muy conocida la regla "SMART"⁶⁵, una adaptación de la cual –CREMA⁶⁶ se utiliza para contar con indicadores bien contruidos:

- **Claro:** preciso e inequívoco
- **Relevante:** apropiado al tema en cuestión
- **Económico:** disponible a un costo razonable
- **Medible:** abierto a validación independiente
- **Adecuado:** ofrece una base suficiente para estimar el desempeño del programa o proyecto.

Normalmente la formulación de un sistema de indicadores debe contener:

Tipo de indicador: gestión, resultado, efecto o impacto.

Unidad de medida: parámetro de referencia empleado para expresar la magnitud de las variables utilizadas (Ej: moneda, días, meses, años).

Fórmula de cálculo: relación entre variables que da como resultado el valor del indicador.

Periodicidad: período de tiempo al que se refiere el indicador y también en el que se debe actualizar la información que contiene.

Responsable: de generar el indicador.

Fuente: de donde se obtiene la información de las variables contenidas en el indicador.

Además de las anteriores características, es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos al definir indicadores:

- Seleccionar un número manejable pero suficiente. Es recomendable disponer de un sistema de indicadores y evaluar el impacto a partir de la relación entre ellos y no individualmente.

⁶⁵ Acrónimo formado por las primeras letras de las palabras que definen las características de un indicador bien construido: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Relevant (Relevante) and Time bounded (Definido en el tiempo).

⁶⁶ Realizada en Colombia por el Departamento Nacional de Planeación.

- Desde el diseño mismo de la evaluación debe especificarse la magnitud o característica del cambio que medirá cada indicador .
- Facilidad de ser efectivamente construido para el universo de trabajo propuesto.
- El indicador se refiere o alude a los distintos niveles de impacto esperados.
- Deben tener la capacidad de captar una característica clave del producto o servicio o proceso. Esto es considerar la selectividad o importancia.
- Han de ser de fácil comprensión y aplicación en diversos niveles de la organización, ser simples y claros.
- Tienen que ser suficientemente representativos, inclusive en términos estadísticos, del producto o proceso al que se refieren.
- Requieren permitir el registro y adecuado mantenimiento y disponibilidad de los datos, resultados y memorias de cálculo incluyendo los responsables involucrados.
- Conviene que sean fácilmente comparables contra referentes apropiados, tales como la competencia, la media del sector o el referente de excelencia.
- Necesitan ser duraderos y generados con base en procedimientos estandarizados e incorporados a las actividades. Deben facilitar previsiones del resultado cuando el proceso está bajo control.
- Es importante que sean generados a bajo costo, utilizando unidades no dimensionadas o con dimensiones simples como los porcentajes, unidades de tiempo, volumen, monedas.

Anexo 3

Áreas y variables guía en la evaluación de impacto

Una reciente evaluación de impacto utilizó una estrategia metodológica que combina técnicas cuantitativas con cualitativas, las cuales se aplicaron a seis fuentes de análisis: empresas beneficiarias, trabajadores beneficiados, empresas del grupo de control, trabajadores del grupo de control, trabajadores incluidos en la Encuesta de Hogares 2009 y Centros de Formación.

En el cuadro siguiente se representan las variables elegidas para la evaluación a lo largo de la cadena, en cada una de las fases de la misma se han de utilizar diferentes magnitudes o unidades de medida de acuerdo con la variable:

Áreas	Variables
Impacto	Aplicación de competencias
	Beneficio en rentabilidad y competitividad
	Promoción laboral y salarial
Proceso	Pro actividad de los centro de formación
	Accesibilidad de los centros de formación
	Adecuación de capacitaciones a las exigencias de las empresas
	Correspondencia de equipo y material con el existente en la empresa
	Correspondencia de equipo y material con las necesidades de la empresa
Resultados	Conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas
	Adecuación de capacidades a los estándares de la empresa
	Motivación a involucrarse en formación
	Perfil de capacitados

Fuente: Programa Nacional de Formación Continua Área Técnica. INSAFORP 2011
 El informe técnico está disponible en la base de datos elaborada a propósito de esta Guía en www.oitcinterfor.org

Anexo 4

Indicadores básicos utilizados en el SENA para la evaluación de impacto de los cursos de técnicos y tecnólogos⁶⁷

Partiendo de las estrategias y programas del SENA, los indicadores que se presentan hacen referencia a la modalidad de formación que a continuación se describe:

Formación técnica

El título de técnico es otorgado a quienes hayan cursado satisfactoriamente un programa de formación que busca que los aprendices adquieran competencias para desarrollar actividades determinadas y solucionar problemas en un rango definido de áreas funcionales con respuestas predecibles, que comprendan y apliquen el proceso productivo, que utilicen instrumentos y técnicas definidas, que ejecuten operaciones para obtener resultados concretos y para responder por su propio trabajo.

Formación tecnológica

Al título de tecnólogo acceden quienes han cursado satisfactoriamente un programa de formación que ha desarrollado en los participantes las competencias para aplicar el conocimiento técnico y tecnológico, que solucione problemas estratégicos del área, que coordine y supervise actividades interdisciplinarias en los campos de la técnica y la tecnología, que organice y maneje recursos, que gestione proyectos productivos, que comunique ideas, que responda por los resultados de su trabajo y de otros que estén bajo su control, y que asuma con ética los roles sociales y organizacionales propios de su entorno; igualmente el programa se orienta a desarrollar las competencias necesarias para garantizar la interacción de lo científico con lo instrumental y lo operacional con el saber tecnológico.

Es de destacar que la formación técnica y tecnológica que imparte el SENA es la de mayor duración, y también busca amplios efectos en la población beneficiaria. Por tanto, la evaluación de impacto, a diferencia de la evaluación de seguimiento, tiene una periodicidad de realización mayor, toda vez que sus resultados son empleados para mejoras o cambios estructurales de los programas.

⁶⁷ Con base en: "Propuesta de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de Cuatro Programas del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA". Fedesarrollo. 2008.

Indicadores básicos

Nº	Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Justificación	Observaciones
1	Empleabilidad asociada a la fuerza laboral	Porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima la probabilidad de ser contratado.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación se espera que las personas beneficiarias tengan una mayor probabilidad de emplearse debido a que la intervención se orienta a mejorar las habilidades y competencias de los participantes en el mercado laboral.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos de puntos porcentuales adicionales del egresado, frente al resultado en el grupo de control.
2	Duración en el desempleo	Semanas / porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima el tiempo de duración en desempleo / probabilidad de estar desempleado.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación se espera que los beneficiarios presenten una menor duración de desempleo que aquellos que no participan o que han desertado del programa.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos comparativos del egresado frente al resultado en el grupo de control.
3	Calidad del empleo	Índice porcentaje	A partir de un conjunto de variables y mediante el uso de métodos econométricos se estima el índice.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación se espera que la calidad del empleo de los beneficiarios sea superior a la del grupo de control. En este sentido, se pueden tener en cuenta variables como al acceso a seguridad social, grado de formalidad del empleo desempeñado, duración del mismo, tipo de contrato, beneficios laborales y no laborales, posición ocupacional y tamaño de la empresa, entre otras.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos comparativos del egresado frente al resultado en el grupo de control.
4	Ingresos laborales	Moneda (pesos, dólares, etc.)	A través de métodos econométricos se estima el ingreso laboral de los egresados.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación se espera que los egresados obtengan mayores ingresos laborales comparados con aquellas personas del grupo de control.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos comparativos del egresado frente al resultado en el grupo de control.

Indicadores complementarios

Nº	Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Justificación	Observaciones
1	Empleabilidad asociada con auto emplearse	Porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima la probabilidad de generar empresa.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación en el que se fomenta el emprendimiento se espera que las personas beneficiarias tengan una mayor probabilidad de generar empresas debido a que la intervención orienta de una mejor manera habilidades y competencias para desarrollar este tipo de proyectos.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos de puntos porcentuales adicionales del egresado, frente al resultado en el grupo de control.
2	Movilidad laboral	Porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima la probabilidad de ascenso ocupacional.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación se espera que los egresados tengan una mayor probabilidad de obtener un ascenso ocupacional en la empresa en la que trabajan o de cambiar de empleo.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos de puntos porcentuales adicionales del egresado, frente al resultado en el grupo de control.
3	Continuidad en la formación académica y profesional	Porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima la probabilidad de continuar en proceso de formación.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación uno de los impactos deseados es promover la formación continua de sus beneficiarios, por lo que se espera una mayor tasa de capacitación en niveles de educación superior.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos de puntos porcentuales adicionales del egresado, frente al resultado en el grupo de control.
4	Condiciones de vida	Índice / porcentaje	A partir de un conjunto de variables y mediante uso de métodos econométricos se estima el índice.	Se sugiere no inferior a 2 años	Con la ejecución de un programa de formación se espera que la calidad de vida de los egresados y los miembros de su hogar mejore.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos comparativos del egresado frente al resultado en el grupo de control.
5	Cambios por aspectos metodológicos del proceso de formación	Porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima la probabilidad de diferencias en impacto por metodologías de la formación.	Se sugiere no inferior a 2 años	Hay aspectos diferenciales en la formación como el uso intensivo de tecnologías de la información, laboratorios, redes de trabajo, etc., que inciden sobre los resultados que deberían ser evaluados para mejorar la ejecución de programas.	Los efectos pueden ser presentados como diferenciales entre dos metodologías a partir de los resultados en variables de impacto. Presentan la dificultad que hay que aislar el efecto de muchas variables para que el resultado sea insesgado.

6	Cambios actitudinales	Porcentaje (probabilidad)	A través de métodos econométricos se estima la probabilidad de diferencias a cambios actitudinales	Se sugiere no inferior a 2 años	Dentro de los factores que pueden mejorar la empleabilidad de los beneficiarios existen variables cualitativas importantes como son los cambios actitudinales y comportamentales de las personas respecto al trabajo. Éstos, incluyen cambios en la autoestima, la creatividad, la motivación para elaborar proyectos, entre otros.	En evaluaciones de impacto generalmente el resultado se presenta en términos comparativos del egresado frente al resultado en el grupo de control.
---	-----------------------	---------------------------	--	---------------------------------	---	--

Anexo 5

Propuesta de indicadores básicos para la evaluación de las políticas y acciones de formación profesional⁶⁸.

Como se ha señalado, los indicadores se constituyen en magnitudes observables de los efectos esperados. Debe tenerse en cuenta que los efectos de una política pública, amplia y usualmente nacional, son diferentes a los esperados por algo más puntual como la asistencia a un curso de formación profesional o el desarrollo de acciones a cargo de una institución de formación profesional. En el primer caso el grupo de beneficiarios es amplio y los objetivos suelen estar asociados, no solo a aspectos económicos sino también, de mejoramiento en las condiciones sociales.

En el caso de un programa de formación, la delimitación de los participantes es mucho más acotada, sus beneficios se pueden traducir en económicos y no económicos; actividades como la recolección de información sobre los indicadores, resultarán menos costosas. En ese sentido, los indicadores tienen que ser pertinentes, es decir referirse al objeto/sujeto sobre el cual se va a evaluar el impacto esperado.

Se presentan a modo ilustrativo, algunos indicadores empleados en diversos casos:

Indicadores de políticas públicas de formación profesional
Inserción laboral en el período considerado
Variación de ingresos a partir de las políticas activas de empleo
IFP fortalecidas que canalizan demandas de capacitación sectoriales de emprendimientos locales
Mejoramiento de las condiciones laborales en razón de la certificación de competencias laborales
Variación del consumo de los hogares
Variación del índice de pobreza
Cumplimiento de los ODM
Adecuación al objetivo de trabajo decente
Reducción de la economía informal
Cobertura de la seguridad social
Empresas que pasaron de la informalidad a la formalidad
Trabajadores que asisten a programas de formación continua en las empresas
Trabajadores con competencias certificadas
Tiempo de búsqueda de empleo
Contribuciones a la seguridad social

68 Con base en aportes del MTEySS de la Argentina, SENAI, SENAR, SENAT de Brasil.

Indicadores de acciones específicas de formación profesional
Tasa de accidentalidad (variación del número de accidentes de trabajo)
Desempeño profesional (determinación de cambios de hábitos)
Porcentaje de trabajadores que continúan su formación profesional
Tasa de inserción en el mercado de trabajo
Tasa de ocupación de egresados
Nivel de desempleo de los egresados
Tasa de egresados ocupados en el área en que se formaron
Tasa de trabajo en la economía formal
Renta media mensual
Tasa de incremento del ingreso medio mensual de los egresados
Nota media de satisfacción de los egresados con el curso
Nivel de satisfacción de las empresas con el trabajador
Adecuación del perfil profesional al mercado de trabajo
Tasa de “fidelización” a la formación
Preferencia de las empresas por contratación

Anexo 6

Un ejemplo del estudio de casos en IDRC

El desarrollo de capacidades para la investigación es el eje central del trabajo y de la filosofía del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés). Es también uno de sus objetivos corporativos incluidos en su estrategia para el periodo 2005-2010. En el año 2005, el IDRC inició una evaluación estratégica, liderada por su Unidad de Evaluación, para examinar las contribuciones que el IDRC hace al fortalecimiento de capacidades de los grupos y organizaciones con quienes trabajaba. El proceso evaluativo busca describir y analizar los procesos y los resultados obtenidos, con el apoyo del IDRC, para el desarrollo de capacidades con el objetivo de generar un marco conceptual y un lenguaje común así como sistematizar experiencias y resultados en este campo.

La evaluación se ha llevado a cabo en distintas fases. Las primeras tres fases avanzaron en los siguientes aspectos:

- Aproximaciones a una definición de “desarrollo” o “fortalecimiento” de capacidades y una identificación de cómo y con quién se hace este trabajo en el contexto del IDRC;
- Desarrollo de un conjunto de tipologías que puedan ayudar al personal del IDRC y a sus socios en la conceptualización, planificación, monitoreo y evaluación del desarrollo de capacidades; y
- Elaboración de una lista de “buenas prácticas” que reúna elementos claves del apoyo proporcionado por el IDRC para el desarrollo de sistemas y organizaciones de investigación.

Los estudios de caso de organizaciones sociales constituyen la cuarta fase de la evaluación. El documento que presenta el estudio de caso sobre el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) en el Perú se ha puesto a disposición en el espacio web creado como complemento a esta Guía. <http://evc.oitcinterfor.org>

Anexo 7

SIMAPRO y un caso de aplicación de la evaluación de impacto

El Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo a través del involucramiento y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia, con una metodología participativa, integral e incluyente.

Actualmente hay experiencias de aplicación en México, Chile, República Dominicana y Cuba, en diferentes sectores productivos: azucarero, turismo y auto partes.

En el caso de Chile, la evaluación de impacto en empresas del sector frutícola exportador, comprobó una disminución del 30,6% en el total de las jornadas laborales; los resultados promedio de las mediciones para productividad y calidad para los grupos SIMAPRO alcanzaron un 28% sobre el promedio, en contraste con los grupos no SIMAPRO que sólo fue del 1%. Las empresas que aplicaron SIMAPRO reportaron una rotación del grupo participante muy baja y en dos de ellas fue de 0%. En una de las empresas los accidentes disminuyeron 49% y los días perdidos en 35,5%. Con esta metodología de gestión una de las empresas piloto tuvo un retorno de la inversión del 182,6%, según análisis financiero ROI.

En términos generales, la experiencia de empresas exportadoras de fruta fresca indica que el retorno sobre la inversión (ROI) de la implementación del sistema está en rangos de entre 82% y 279%.

Más información en http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/prod/simapro/aplica/chile/exp_expo.pdf

Anexo 8

Variables utilizadas en el acompañamiento de egresos SENAI

En el SENAI la evaluación es realizada en las fases que se indican en el siguiente cuadro.

A continuación se listan un grupo de variables sugeridas, que pueden ser investigadas de acuerdo con cada momento de la evaluación:

Fase 0 Antes del inicio del curso/programa	Fase 1 Al final del curso/programa	Fase 2 Después de la conclusión del curso/programa	Fase 3 Evaluación de la empresa contratante
Responde: matriculado	Responde: participante que concluye	Responde: egresado	Responde: supervisor inmediato del egresado
Sexo	Sexo		
Franja de edad	Franja de edad		
Etnia	Etnia		
Situación socioeconómica	Beneficios adquiridos con el curso		
Situación de estudio	Situación de estudio	Situación de estudio	
Situación de trabajo	Situación de trabajo	Situación de trabajo	
Ingreso familiar	Ingreso mensual	Ingreso mensual	
Situación socioeconómica			
Persona con discapacidad		Condiciones de contratación de personas con discapacidad	
Motivos del desempleo	Motivos del desempleo	Motivos del desempleo	
	Sector económico de la empresa en que trabaja	Sector económico de la empresa en que trabaja	
	Nivel de satisfacción con el curso/programa	Nivel de satisfacción del egresado	Nivel de satisfacción de la empresa con el egresado
		Grado de dificultad para el uso de máquinas/herramientas/equipos	
		Fidelización	
		Motivos de no fidelización	
			Adecuación del perfil de egreso al mercado de trabajo
			Preferencia de las empresas para contratar egresados
			Promoción en la empresa luego de concluir el curso

Proyecto TIC para MIPYME

Evaluación de la capacitación en la economía informal

Durante 2009 y 2010, OIT/Cinterfor, en conjunto con varias instituciones de formación de Argentina, Brasil, Colombia, Guatemala y República Dominicana, elaboraron una Guía para la utilización de TIC para la capacitación en MIPYME.

Se desarrolló una metodología para capacitación considerando dimensiones pedagógicas, tecnológicas y socio-económicas, así como también las mejores prácticas a nivel regional e internacional. Se aplicó la metodología en seis conglomerados, para descubrir estrategias que amplíen la productividad y competitividad de las MIPYME basadas en sus necesidades de capacitación.

La guía metodológica desarrollada brinda herramientas para la evaluación del impacto de la formación en las MIPYME, y que de este modo, puedan gestionar el desarrollo de competencias, diagnosticando necesidades, elaborando propuestas formativas pertinentes, evaluando el impacto y calculando el ROI de las acciones de capacitación.

Se identificaron las siguientes condiciones para evaluar la estrategia de capacitación

- el consenso de los actores de la estrategia, lo cual facilitará el proceso de evaluación y la optimización del uso de la información que se genere;
- acordar criterios sobre la utilidad de la información;
- establecer un lenguaje común respecto a los objetivos de la evaluación;
- estimular actitudes hacia la transparencia, de modo tal que la evaluación sea percibida como un proceso de aprendizaje y desarrollo;
- establecer condiciones de cooperación y participación para lograr una óptima implementación de la evaluación;
- difundir los objetivos y el plan de evaluación entre los actores de la capacitación;
- integrar los actores en relación con sus niveles de intervención y sus áreas de trabajo, ya que constituyen las fuentes de información durante la fase de recolección de datos y serán usuarios de la información sistematizada.

Con respecto a la metodología de la evaluación, en la recolección de información se requiere:

- procedimientos evaluativos prácticos para minimizar los trastornos que pueda ocasionar la recogida de información;
- instrumentos simples y que contengan la información esencial que interesa recolectar.

Glosario

Análisis costo beneficio

Indicador de evaluación en el que se comparan los costos y beneficios, valuados en términos monetarios, de alternativas de inversión (*ex ante*) o de actividades realizadas (*ex post*) con el fin de analizar la rentabilidad económica de cada alternativa o del resultado obtenido. (BID, 2009)

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2131580>

Análisis costo efectividad

Este método se utiliza cuando es posible medir, en unidades físicas, los beneficios o resultados de las alternativas que se están evaluando; básicamente se compara el costo medio de dichas alternativas. También se puede aplicar *ex ante* o *ex post*.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2131580>

(BID, 2009)

Análisis de panel

Técnica econométrica que utiliza series de tiempo, incorporando información de variables y unidades de estudio durante un período determinado. Combina dos dimensiones, el análisis del tiempo y el de información sobre características de los agentes de interés (personas, empresas). Permite captar los cambios en tales características a lo largo de un período para extraer conclusiones sobre las variables que incidieron en tales cambios.

<http://www.bccr.fi.cr/ndie/Documentos/NT-05-2000.PDF>

Análisis de series de tiempo

Estudia información de variables y/o unidades individuales durante un período determinado de tiempo. El análisis de series de tiempo tiene dos objetivos básicos: El primero es contar con una descripción sistemática de las características fundamentales de las series observadas. El segundo objetivo es obtener información acerca de los probables valores futuros de la serie de tiempo, a partir de la caracterización de las propiedades de la serie. (CEPAL, 2005)

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/24099/lcl2457e.pdf>

Aprendizaje permanente

“engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar competencias y cualificaciones”

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>

Cadena de resultados

Secuencia de acciones y situaciones que permiten lograr los resultados esperados. (Varela. OIT/ACTRAV; CIF)

<http://actrav.itcilo.org/courses/manuales09/cooperacion-sindical/disenio-proyectos-coop-sindical.pdf>

Secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. (OCDE, 2010)

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Calificación

Designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial. (OIT. Recomendación 195)

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>

En algunas traducciones al español se le encuentra como "cualificación".

Colectivos vulnerables / población vulnerable

Grupos particularmente amenazados por presiones sociales, económicas, políticas u otras. (Tesauro OIT)

<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Competencia

"abarca los conocimientos, aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico". (OIT. Recomendación 195)

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>

Contrafactual

Es una estimación de cuál habría sido el resultado (Y) en las variables de interés para un participante en el programa, si este no hubiera tomado el programa (P). Por definición, el contrafactual no se puede observar. Por lo tanto, hay que estimarlo utilizando los grupos de comparación o control. (Banco Mundial, 2011)

http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf

Diálogo Social

Comprende todos los tipos de negociación, consultoría o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social. (Tesauro OIT)

<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Economía basada en el conocimiento

Las economías basadas en el conocimiento (EBC) son aquellas economías en las cuales la producción, distribución y uso del conocimiento constituyen el motor principal del crecimiento económico y de la creación de riqueza y empleo en todos los sectores (OCDE 1996)

<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/204.pdf>

<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>

Efectividad

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Diccionario RAE)

Relación entre el resultado y la expectativa o el estándar (Pritchard, R.D.)

Efecto

Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención. (OCDE, 2010)

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Eficacia

Rendimiento óptimo de un determinado gasto. (Tesauro OIT)

<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Eficiencia

La eficiencia es un concepto utilizado para referirse a la relación existente entre el trabajo planificado y el ejecutado, que toma en cuenta el tiempo, la inversión económica, el personal asignado y los recursos materiales. Se refiere a nuestra capacidad de realizar el trabajo. (Rodríguez, Giuselle; Meléndez, Narda; Velásquez, Emma; Fuentes, María Cecilia. Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.)

http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/mod/mat/pulso_gen.pdf

Empleabilidad

El término se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (OIT. Recomendación 195)

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>

Evaluación

Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de los objetivos predeterminados. La evaluación requiere, por lo tanto, la formulación de los objetivos, la identificación de los criterios que deben emplearse para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, la determinación del grado de éxito alcanzado y las recomendaciones para desarrollar actividades futuras en un programa determinado.

http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1993/93B09_215_span.pdf

Evaluación de proceso

Es una evaluación que intenta establecer el nivel de calidad o éxito de los procesos de un programa; por ejemplo, la idoneidad de los procesos administrativos, el grado de aceptación de los beneficios del programa, la claridad de la campaña informativa, las dinámicas internas de las organizaciones ejecutoras, sus instrumentos de políticas, sus mecanismos de prestación de servicios, sus prácticas de gestión y las relaciones entre ellas. (Banco Mundial. 2011)

http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf

Evaluación intermedia

Análisis que verifica si se han obtenido o se obtendrán los resultados esperados, y, en caso contrario, si debe modificarse la definición de los objetivos. (OIT. Pautas para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT)

<http://preval.org/documentos/00452.pdf>

Evaluación de impacto

Es una evaluación que intenta establecer una relación causal entre un programa o una intervención y una serie de resultados. Una evaluación de impacto pretende responder a la pregunta de si el programa es responsable de los cambios en los resultados de interés. http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf

Proceso evaluatorio orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. (Abdala) http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/pdf/man_eva.pdf

Evaluación sumativa

Se realiza después de la conclusión de una o varias unidades de estado o de actividad específica, para determinar el conocimiento y habilidades con el fin de culminar el proceso de aprendizaje (Alexim, Joao Carlos; Brígido, Raimundo; Freire, Luciente. Certificación de competencias profesionales. Glosario de Términos técnicos. Brasilia, OIT) http://www.oei.es/etp/certificacion_competencias_profesionales_glosario.pdf

Formación profesional

Formación y desarrollo de competencias: proceso de adquisición y perfeccionamiento de capacidades laborales, y para la vida, como resultado de una acción formativa

Actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica. (Tesoro OIT) <http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Fuente primaria

Las fuentes que contienen información original no abreviada ni traducida: libro, tesis, monografía, artículos, etc. (Buonocore, Domingo. Diccionario de bibliotecología)

Fuente secundaria

Contienen datos o informaciones re-elaboradas o sintetizadas. (Buonocore, Domingo. Diccionario de bibliotecología)

Gestión por resultados

Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. (OCDE, 2010) <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Grupo de comparación

También conocido como "grupo de control". Un grupo de comparación válido debe tener las mismas características que el grupo de beneficiarios del programa (grupo de tratamiento). La única diferencia entre ambos grupos debe de ser que el grupo de comparación no se beneficia del programa que se quiere evaluar. Los grupos de comparación se utilizan para estimar el contrafactual. (Banco Mundial, 2011) http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf

Grupo de tratamiento.

También conocido como grupo tratado o grupo de intervención. El grupo de tratamiento es el conjunto de unidades que se beneficia de una intervención. (Banco Mundial, 2011) En el caso de la formación profesional está integrado por los participantes en la acción formativa.

Impacto

Efecto de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producido directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no. (OCDE, 2010)

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Inclusión social

Integración social: La asimilación social en una comunidad de elementos que no formaban parte de ella. (Tesoro OIT)

<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Monitoreo

Es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores determinados con anterioridad (Guijt, 1998). Es un mecanismo utilizado para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Es una herramienta de la evaluación que no sólo mide ejecuciones; también revisa y da señales de advertencia sobre situaciones particulares o actividades problemáticas y que no funcionan como habían sido planeadas y diseñadas. (Rodríguez, Giuselle; Meléndez, Narda; Velásquez, Emma; Fuentes, María Cecilia. Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.)

http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/mod/mat/pulso_gen.pdf

Muestra

Es un subgrupo de una población. Normalmente, la población es muy numerosa, lo que hace impracticable o imposible realizar un censo o una enumeración completa de todas las unidades en la población. En su lugar, los investigadores pueden seleccionar un subgrupo representativo de la población y recopilar estadísticas sobre la muestra. El proceso se denomina muestreo. (Banco Mundial, 2011)

http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf

Objetivos de Desarrollo del Milenio

Hoja de ruta en la que se establecieron ocho objetivos mensurables y con plazos determinados, que deben ser alcanzados para 2015. Los objetivos son: erradicar la pobreza extrema y el hambre; educación universal; igualdad entre los géneros; reducir la mortalidad de los niños; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA; sostenibilidad del medio ambiente; y, fomentar una asociación mundial. (Web OIT)

<http://www.ilo.org/global/topics/millennium-development-goals/lang-es/index.htm>

Participante (de una política, programa o acción formativa)

Persona joven o adulta que toma parte en una actividad de formación o enseñanza de tipo técnico con el fin de obtener una calificación profesional. (Glosario OIT)

http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_420_span.pdf

Política pública

Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados. (CEPAL, 2004)

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/19485/sps95_lcl2176p.pdf

Productividad

Relación entre el rendimiento y el esfuerzo realizado o el capital invertido. (Tesoro OIT)
<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Programas / acciones de Formación Profesional

PROGRAMA DE FORMACIÓN: Acción de formación definida en términos de objetivos, población a quien va dirigida, contenidos y resultados. (Tesoro OIT)
<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Resultado

Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y o negativo de una intervención para el desarrollo. (OCDE, 2010)
<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Retorno a la inversión (ROI) (return on investment)

Es un indicador económico que permite responder a la pregunta de si se produce rentabilidad financiera por invertir en un programa, proceso, iniciativa o solución de mejora de rendimiento.
<http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>

Sostenibilidad

Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo (OCDE, 2010)
<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Trabajo Decente

Trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social adecuada. Significa también un trabajo suficiente en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos. (Tesoro OIT)
<http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>

Es una meta que refleja en un lenguaje claro una aspiración universal de la gente en todo el mundo y establece un vínculo con sus expectativas de conseguir un trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Es a la vez una meta personal para la gente y una meta del desarrollo para los países. (Memoria del Director General, 2001)
<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm>

Acrónimos y abreviaturas

ACTRAV	Departamento de Actividades con los Trabajadores, OIT
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEDEFOP	Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
CIES	Consortio de Investigación Económica y Social
CIF	Centro Internacional de Formación de la OIT, Italia
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
CIT	Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT
DNP	Departamento Nacional de Planeación, Colombia
FAUTAPO	Fundación AUTAPO – Educación para el Desarrollo, Bolivia
FTEF	Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, España
IDRC	International Development Research Centre, Canadá
IFP	Instituciones de Formación Profesional
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
INDES	Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional, República Dominicana
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, El Salvador
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, Guatemala
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Argentina
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
OIT	Oficina Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
PROBECAT	Programas de Becas de Capacitación para el Trabajo
RAE	Real Academia Española
ROI	Return on investment
SDC	Swiss Development Cooperation
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje, Colombia
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, Brasil
SENAR	Servicio Nacional de Aprendizaje Rural, Brasil
SENAT	Servicio Nacional de Aprendizaje del Transporte, Brasil
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, Perú
SIMAPRO	Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
TIR	Tasa interna de retorno

Lista de participantes

RECONOCIMIENTO

Esta guía ha sido posible gracias al extraordinario trabajo de construcción colectiva de conocimiento de la red de instituciones que coordina OIT/Cinterfor. En esta actividad participaron las siguientes instituciones y profesionales:

ARGENTINA

Fundación UOCRA para la Educación de los Trabajadores Constructores

Alejandro Waisglas

Instituto Nacional de Educación Tecnológica – INET

Manuel Gómez

Instituto Tecnológico Universitario – ITU

Guillermo Cruz

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – MTEySS

Marta Susana Barasatián

Carolina Liotti

Nora Morales

Mónica Sladogna

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la Cultura – OEI

Irma Briasco

Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor – SMATA

Juan Cerabona

Daniel López

BOLIVIA

Fundación AUTAPO – Educación para el Desarrollo

Daniel Dávila

Marco A. Flores

Jorge Lozano

BRASIL

Centro Paula Souza

Almério Melquíades de Araújo

Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial – SENAI

Alberto Borges de Araújo

Regina Maria de Fatima Torres

Clara de Souza Chaves

Servicio Nacional de Aprendizaje Rural – SENAR

Andréa Barbosa Alves

Daniel Carrara

Servicio Social del Transporte/Servicio Nacional de Aprendizaje del Transporte – SEST/SENAT

Gabriela Torres Vieira Rizza

CHILE

Interfases Consultores S.A.

Berta Rojas

COLOMBIA

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA

Jorge Campillo

Jorge Humberto Herrera Guzmán

Juana Pérez Martínez

Gustavo Vargas

COSTA RICA

Instituto Nacional de Aprendizaje – INA

Shirley Benavides Vindas

Leda Flores

Luis Fernando Monge

CUBA

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – MTSS

Mario Miranda

ECUADOR

Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional – CNCF

Irma Jara Iñiguez

Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social

José Martínez Dobronsky

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP

Elvis Enrique Argüello
José Cajas
Gonzalo Carrera
Mauricio Cordero Vintimilla
Soledad Cuenca
Jesús Gordón
Rosario Maldonado
Manuel Mariño
Patricia Alexandra Maya Dávila
José Mora
Leonor Morales
Luis Ortiz
Mario Vega
Sara Villacís
Ramiro Villarreal
Miguel Zambonino
Johana Zapata

EL SALVADOR

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional – INSAFORP

Carlos Enrique Gómez Benítez
Juan Antonio Hernández
Sonia Cecilia Jule de Rivera
Joel Antonio Morán
Ricardo Montenegro
José Roberto Ponce
Aura Rivera

ESPAÑA

Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales – CIDEA

Isabel Arrillaga
Juan José de Andrés

Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo – FTFE

María Ángeles Cortés Navascués
César de la Fuente Ruiz
Carmen Domenech
Javier Ferrer Dufol
Isabel García Peromingo
Ricardo Guisado
Sofía Gutiérrez Dewar
José Luis Lorrio
Eva Martínez Lliso
Paloma Pérez
Mónica Mezquita
Yolanda Ponce
Carlos Sayalero Caballero
Leonor Urraca
María Carmen Van-Baumberghen López

Ministerio de Trabajo e Inmigración

Carlos Gómez Plaza

GUATEMALA

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP

Pedro Antonio Cisneros Ortiz
Hila María Robles Flores de Franco

HONDURAS

Instituto Nacional de Formación Profesional – INFOP

Carlos Montes Rodríguez
Jorge Orlando Zelaya

JAMAICA

The HEART Trust/Nacional Training Agency

Carolyn Hayle
Dermon Spence

MÉXICO

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica – CONALEP

Humberto Aguirre Aguirre

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales – CONOCER

Sergio García-Bullé
Blanca Jolly Zarazúa
Magali J. Soria de Antuñano

PANAMÁ

Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación Para el Desarrollo Humano – INADEH

Marianela de Castillero
Rosanna Cava de Fiore
Mariela Vives

PERÚ

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI

Jorge Castro

REPÚBLICA DOMINICANA

Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional – INFOTEP

Yanira Núñez
Idionis Pérez

URUGUAY

Instituto Nacional de Empleo y Formación Empresarial – INEFOP

Fernando Carpentieri
Tania Mauri
Juan Manuel Rodríguez
Jaime Saavedra

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – MTSS

María Menéndez
Laura Triaca
Alejandra Varela

REPRESENTANTES DEL GRUPO DE EMPLEADORES ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA OIT

Unión Industrial Argentina – UIA

María Victoria Giulietti

Confederación Nacional de la Industria – CNI, Brasil

Dagoberto Lima Godoy

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI

Alberto Echavarría Saldarriaga
Gladys Turriago

Consejo Hondureño de la Empresa Privada – COHEP

Armando Urtecho

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Mexicanos – CONCAMIN

Fernando Yllanes

Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay – CNCS

Juan José Abdala
Juan Mailhos

REPRESENTANTES DEL GRUPO DE TRABAJADORES ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA OIT

Confederación General del Trabajo – CGT, Argentina

Gustavo Gándara

Central Única de los Trabajadores – CUT, Brasil

Martinho da Conceição

Confederación General del Trabajo – CGT, Colombia

Julio Roberto Gómez Esguerra
Cérvulo Bautista Matoma

Confederación Nacional de Unidad Sindical – CNUS, República Dominicana

Rafael Antonio Serrano Corcino
Isabel Tejada Gallardo

Plenario Intersindical de Trabajadores/ Convención Nacional Trabajadores

Héctor Maseilot
Ricardo Moreira García

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

OR-América Latina y el Caribe - ACTRAV

Carmen Benítez

OP-México

Regina Galhardi

ETD/OP-Puerto España

Hassan Ndahi

ETD/OP-San José

Álvaro Ramírez Bogantes

ETD/OP-Santiago - ACTEMP

Andrés Yuren

Oficina Internacional del Trabajo – EMP/SKILLS

Christine Evans-Klock
Michael Axmann

**Programa Sistema de Información Laboral para América Latina y el Caribe – SIACL/
OIT**

Miguel del Cid

Proyecto Regional de Formación, Orientación e Inserción Laboral – FOIL

ETD/OP-San José

Teresa Esteban
Adriana Hidalgo

Este libro se terminó de imprimir en
el Departamento de Publicaciones de
OIT/Cienterfor en Montevideo,
setiembre de 2011.

Hecho el depósito Legal
número 356.778