

## Eje 5

# ¿Cómo implementar la evaluación de impacto?

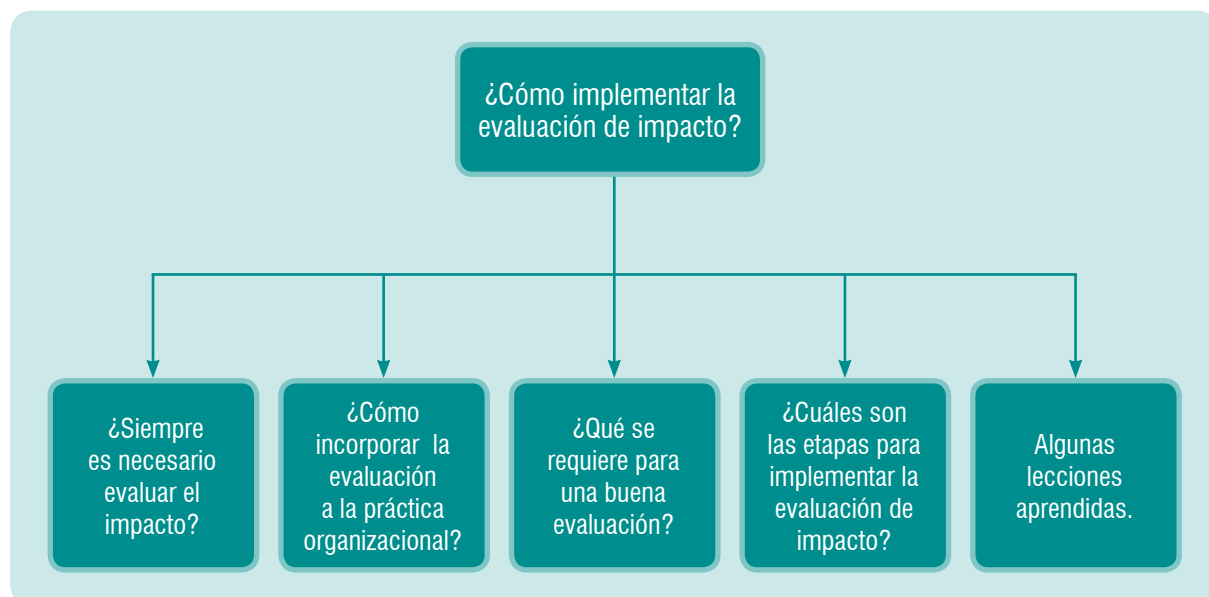
Aquí se presentan algunas de las cuestiones de carácter práctico para implementar una evaluación de impacto; son aspectos a tener en cuenta, están relacionados entre sí y con otros que se han venido tratando en los ejes anteriores.

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.

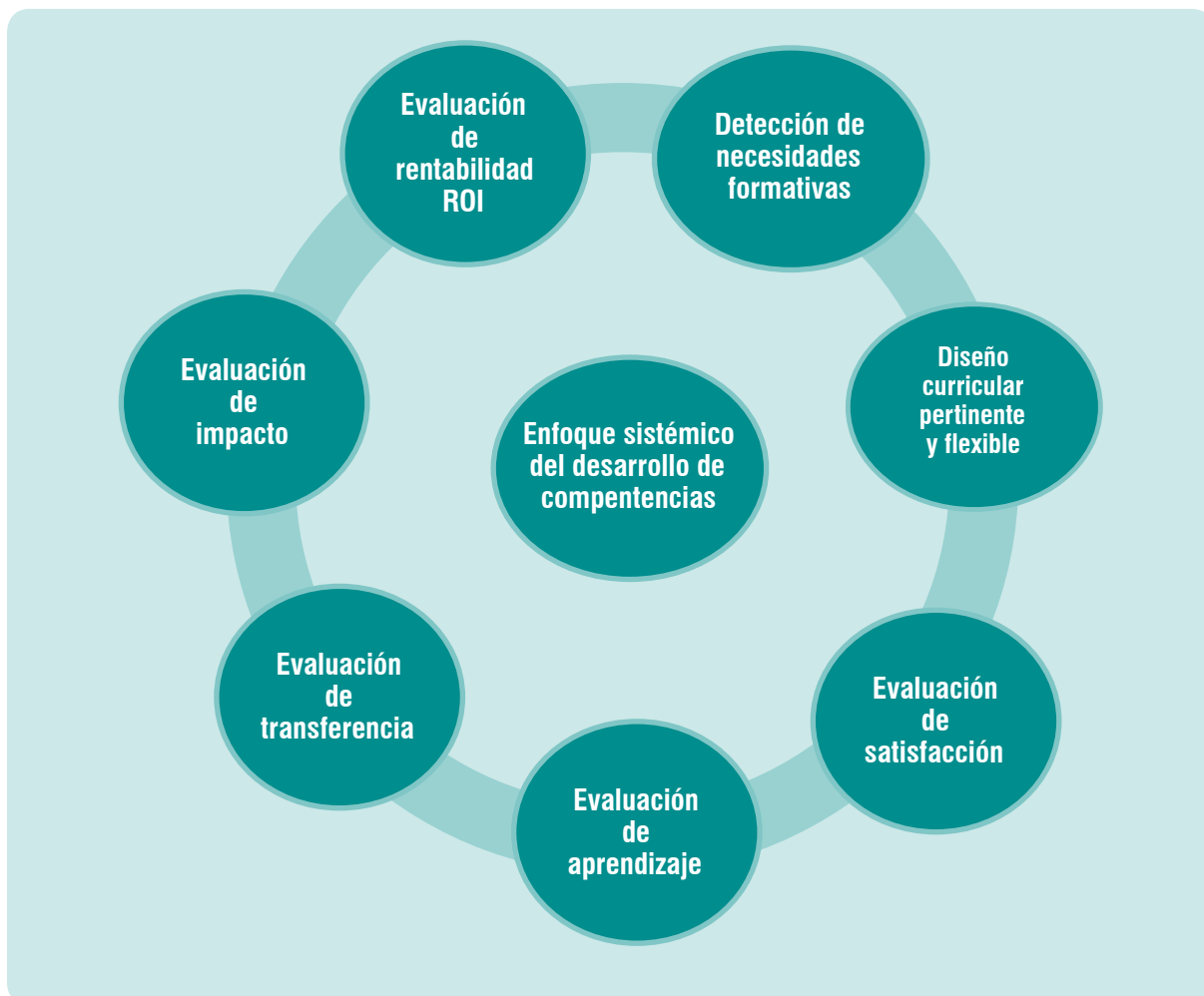
Para que la evaluación de impacto se constituya en una herramienta para tomar decisiones efectivas, se requiere identificar las variables clave y realizar el seguimiento y monitoreo sobre las mismas (participantes, presupuesto, costos, programas) y de esta manera pueda asociar los objetivos de sus programas 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

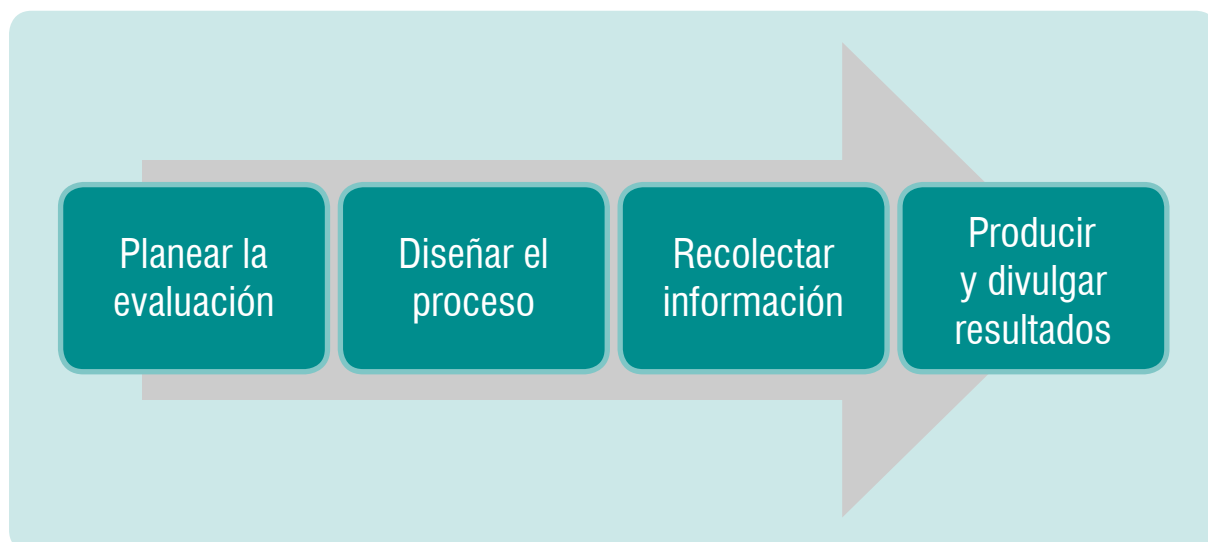
- Definir qué tiempo requieren los cambios previstos para “madurar” y poder ser evaluados.
- Definir los “momentos” o cortes evaluativos en función de los ámbitos en los cuales se medirá el impacto y de las características de las variables consideradas.

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"> <li>• 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.</li> <li>• Para la formulación de las preguntas, se sugiere priorizar y concentrarse en un número limitado de cuestiones básicas y esenciales.</li> </ul>
<i>La cadena de resultados</i> de la acción formativa que permitirá definir los indicadores. (Ver eje 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados, efectos e impactos deben ser útiles para la toma de decisiones.</li> </ul>
<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"> <li>• Seleccionar indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en función de ciertos plazos.</li> <li>• La selección de indicadores debe optimizar el uso de la información disponible en las instituciones, las empresas y el Estado.</li> <li>• 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 calidad<sup>63</sup>.</li> </ul>

### 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.

<sup>63</sup> 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"> <li>• Considerar y analizar la viabilidad de una amplia gama de opciones metodológicas y de diseño de la evaluación.</li> <li>• 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.</li> <li>• Incluir metodologías que permitan explorar impactos cualitativos y cuantitativos.</li> <li>• 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.</li> <li>• Asegurar la rigurosidad de los procesos técnicos sin caer en la ortodoxia metodológica.</li> </ul>
<p><i>Recursos técnicos y financieros, tiempo e información disponible.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir si se realiza una evaluación interna o externa (Ver eje 2) considerando los recursos con que se cuenta.</li> <li>• 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.</li> <li>• Desarrollar estrategias para construir o fortalecer las capacidades internas como condición para crear una cultura de evaluación de impacto en la organización.</li> <li>• Prever recursos financieros para la evaluación de impacto desde el diseño mismo de la acción formativa ya que su existencia constituye una condicionante ineludible.</li> </ul>
<p><i>Cronograma:</i> se debe definir cuándo, una vez acabada la formación a evaluar<sup>64</sup>, se va a desarrollar la evaluación de impacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los plazos en función del tipo de formación y del grado de inmediatez a partir del cual puedan constatar los impactos.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>

<sup>64</sup> 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"> <li>• Asegurar la imparcialidad y el manejo ético de la información.</li> <li>• Tener en cuenta que los resultados de la evaluación deben ser válidos, confiables, comprensibles y útiles para la toma de decisiones.</li> </ul>
<i>Elaborar informes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar un lenguaje técnico solo para especialistas. Los usuarios de la información no siempre son expertos en evaluación de impacto.</li> <li>• Asegurar que se ofrezcan bases sólidas y fundamentadas para la toma de decisiones.</li> <li>• Demostrar que la evaluación se basa en informaciones válidas.</li> </ul>
<i>Divulgar los resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de difusión de los resultados para los interlocutores sociales.</li> <li>• La información de la evaluación es crucial para la toma de decisiones. Una evaluación que no se utiliza es un gasto inútil.</li> </ul>

## 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](http://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.