

Propuesta metodológica para el diseño y planificación de evaluaciones de impacto en instituciones de  
educación para el trabajo

Melony Margarita Laclé Ortiz

María Alejandra López Sierra

Universidad Icesi

Facultad de Derechos y Ciencias Sociales

Maestría en Gerencia para la Innovación Social

Santiago de Cali

2023

Propuesta metodológica para el diseño y planificación de evaluaciones de impacto en instituciones de  
educación para el trabajo

Melony Margarita Laclé Ortiz

María Alejandra López Sierra

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia para la  
Innovación Social

Asesor

Edgar Benítez

Economista, Magíster en Sociología y Doctor en Filosofía

Universidad Icesi

Facultad de Derechos y Ciencias Sociales

Maestría en Gerencia para la Innovación Social

Santiago de Cali

2023

### **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos permitido realizar estos estudios de posgrado en el que crecimos profesional, personal y espiritualmente y donde vimos nuevamente su amor reflejado durante todo el camino recorrido durante este año y medio.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Icesi por brindarnos el espacio propicio para explorar y transformar el conocimiento que anhelamos aplicar en la sociedad, fomentando así el cambio social a través de la innovación.

Extendemos nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias, quienes han sido el motor incansable que ha hecho posible cada paso en este camino académico. Su apoyo inquebrantable nos ha dado la fuerza necesaria para alcanzar este logro significativo. A nuestros compañeros y compañeras de maestría, les agradecemos sinceramente por trascender la etiqueta de compañeros y convertirse en amigos y una extensión de nuestra propia familia. Su cariño y respaldo han enriquecido enormemente esta experiencia, haciéndola memorable y llena de aprendizajes compartidos.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a nuestro tutor, Edgar Benítez, y al profesor Carlos Moreno cuya orientación experta y creativa ha sido esencial en la construcción de esta guía y en la dirección de nuestro viaje investigativo. Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en este capítulo de nuestras vidas, y por ello, les agradecemos de corazón por ser parte fundamental de nuestro éxito académico.

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Introducción .....	8
Planteamiento del problema de investigación .....	11
Estado del arte.....	15
<b>Inclusión social juvenil: formación y empleabilidad en contextos de desigualdad</b> .....	15
<i>El trabajo en América Latina en pro de la inclusión social</i> .....	15
<i>Implicaciones de la inclusión social</i> .....	16
El papel de la formación técnica en la inclusión social .....	17
<i>¿Cuál es el contexto actual de la educación en Latinoamérica?</i> .....	17
Medición de impacto de la formación para el cambio social .....	20
<i>¿Qué significa evaluar?</i> .....	20
<i>La evaluación de impacto</i> .....	21
<i>¿Por qué evaluar la formación?</i> .....	24
Cocreación y transformación social .....	25
Metodología .....	27
Paso a paso para el acompañamiento en la cocreación de la evaluación de impacto .....	29
Identificación de las necesidades de evaluación .....	30
Análisis y diagnóstico inicial .....	32
<i>Entender la institución educativa y el programa</i> .....	33
<i>Identificar los indicadores que se manejan desde la institución educativa</i> .....	34
<i>Lista de verificación para la medición de los indicadores definidos</i> .....	35
<i>Entrevista semiestructurada para complementar el diagnóstico</i> .....	36
<i>Sistematización de lo encontrado en el diagnóstico</i> .....	38
<i>Encuesta pre-taller de teoría de cambio</i> .....	42
<i>Grupo focal con estudiantes</i> .....	50
<i>Taller de teoría de cambio</i> .....	52
<i>Sistematización de los espacios para la construcción de la teoría de cambio</i> .....	58
Taller de evaluación de impacto .....	60
<i>Convocatoria al espacio</i> .....	61
<i>Desarrollo del taller</i> .....	61
<i>Sistematización del taller</i> .....	71
Propuesta de planeación de la evaluación de impacto para el Politécnico PIO .....	72
Descripción de la intervención.....	72

Objetivos de la evaluación .....	76
<i>Objetivo general</i> .....	76
<i>Objetivos específicos</i> .....	77
Teoría de cambio para el programa.....	77
<i>Planteamiento del problema</i> .....	77
<i>Definición de servicios y productos del programa</i> .....	80
<i>Visión del cambio</i> .....	83
<i>Actores y grupos de interés</i> .....	84
<i>Definición de resultados</i> .....	84
<i>Contexto</i> .....	86
<i>Insumos y recursos</i> .....	86
<i>Productos y resultados intermedios</i> .....	87
<i>Resultados de Impacto</i> .....	88
<i>Indicadores de medición</i> .....	88
<i>Mecanismos de retroalimentación y aprendizaje</i> .....	88
<i>Supuestos</i> .....	88
Cadena de resultados.....	91
Indicadores de resultados clave .....	92
Riesgos .....	94
Diseño de evaluación .....	95
<i>Pregunta de evaluación</i> .....	95
<i>Método propuesto para la evaluación</i> .....	95
Justificación del método. ....	97
Definición del grupo de tratamiento y el grupo de control.....	97
Ventajas y aspectos a tener en cuenta para su uso. ....	98
Definición de las variables. ....	99
Muestreo y datos .....	100
Plan de recopilación de datos.....	104
<i>Encuesta de línea de base</i> .....	107
<i>Encuesta(s) de seguimiento posterior a la finalización del programa</i> .....	110
Conclusiones.....	111
Bibliografía.....	113

### Contenido de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	35
<b>Tabla 2</b> .....	38
<b>Tabla 3</b> .....	43
<b>Tabla 4</b> .....	96

### Contenido de figuras

<b>Figura 1</b> .....	90
<b>Figura 2</b> .....	91

### Contenido de fotografías

<b>Fotografía 1</b> .....	52
<b>Fotografía 2</b> .....	54
<b>Fotografía 3</b> .....	56
<b>Fotografía 4</b> .....	62
<b>Fotografía 5</b> .....	64
<b>Fotografía 6</b> .....	65
<b>Fotografía 7</b> .....	68
<b>Fotografía 8</b> .....	71

### Resumen

El presente documento tiene como objetivo desarrollar una propuesta metodológica para el diseño y planificación de evaluaciones de impacto mediante un proceso de investigación acción participativa. Lo anterior, se realiza gracias a la experiencia de acompañamiento a la institución educativa Politécnico PIO Internacional de Occidente en el desarrollo de la primera fase de evaluación de impacto para el programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo.

Reconociendo la importancia de desarrollar capacidades en las nuevas generaciones, especialmente de jóvenes en contextos de marginalidad, mediante programas de formación centrados en sus intereses y necesidades, así como en las demandas del mercado laboral, los programas de formación para el trabajo deben ser constantemente validados y evaluados con el objetivo de identificar

oportunidades de mejora y evidenciar su incidencia sobre los jóvenes, las empresas y la sociedad en su conjunto.

La propuesta metodológica se compone de tres partes: i) un recorrido por los conceptos principales para la evaluación de impacto; ii) un paso a paso para el acompañamiento en la planificación y diseño de una evaluación de impacto teniendo como caso aplicado el Politécnico PIO, y iii) una propuesta de planeación de evaluación al Politécnico PIO basada en los hallazgos e insumos recolectados mediante los espacios de cocreación con la institución.

**Palabras clave:** evaluación de impacto, jóvenes, vulnerabilidad, formación para el trabajo, teoría del cambio, instituciones educativas, cocreación, empleabilidad.

#### **Abstract**

The purpose of this document is to develop a methodological proposal for the design and planning of impact evaluation through a participatory action research process. This is achieved through the experience of supporting the educational institution Politécnico PIO Internacional de Occidente in the development of the first phase of impact evaluation for the Competency-based Technical Labor Assistant program.

Recognizing the importance of building capacities in new generations, especially young people in marginalized contexts, through training programs focused on their interests and needs, as well as the demands of the labor market, work training programs must be constantly validated and evaluated to identify improvement opportunities and demonstrate their impact on young people, companies, and society as a whole.

The methodological proposal consists of three parts: i) an overview of the key concepts for impact evaluation; ii) a step-by-step guide for accompanying the planning and design of an impact evaluation using Politécnico PIO as a case study, and iii) a proposal for evaluating Politécnico PIO based on findings and inputs collected through co-creation spaces with the institution.

**Key Words:** impact evaluation, youths, vulnerability, education for employment, theory of change, educational institutions, co-creation, employability.

### Introducción

En el ejercicio de transformar las realidades desiguales de los países, el desarrollo de capacidades y potencialidades de las nuevas generaciones juega un papel fundamental en dicho cambio estructural (Trucco et al., 2015, p. 14). Dado que los jóvenes representan una parte importante de la población – tanto en términos demográficos como políticos, sociales y económicos – el desarrollo de programas enfocados en sus intereses y necesidades y, por tanto, en el mejoramiento de sus condiciones de vida, se ha convertido en un tema central de análisis, discusión y acción, para el Estado, la empresa y la sociedad en su conjunto. Es así, como los mismos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) incorporan metas relacionadas con la formación de habilidades para la vida que le permitan a la juventud una mayor inserción laboral y acceso a mejores condiciones de empleo (Trucco et al., 2015). Sin embargo, es justamente en dicho grupo poblacional donde se presentan más fuertemente las brechas e inequidades en la educación y empleabilidad, ejes indispensables para la igualdad y la inclusión social<sup>1</sup>.

Si bien se han evidenciado avances en materia de acceso, cobertura y calidad educativa en América Latina y el Caribe, también se ha generado una especie de ‘estratificación del aprendizaje’ visible entre los jóvenes de los diversos grupos y estratos socioeconómicos, pues “no es sólo cuestión de cuántos años de escolaridad se logran, sino de qué y cómo aprenden los estudiantes durante el trayecto” (CEPAL, 2014, p. 52). Por su parte, el acceso a empleos de calidad también puede verse influenciado por el lugar del que provienen los jóvenes. Como lo menciona Mora Salas & Pérez Sáinz

---

<sup>1</sup> Si bien la inclusión social se compone también por otras dimensiones como la salud, la cultura, la participación política, el medio ambiente, la recreación y el deporte, entre otras (Trucco et al., 2015), el presente trabajo da lugar a la importancia de analizar el impacto que puede tener la formación de calidad y el acceso al empleo sobre la mejora en las condiciones de vida de los jóvenes.

(2018, p. 170) existe una tipificación estigmatizante de los jóvenes que habitan en contextos de marginalidad limitando las oportunidades laborales a las que pueden acceder. Lo anterior, demuestra que las trayectorias de vida de los jóvenes – dinámicas y nunca lineales – están determinadas, no solamente por sus aspiraciones y motivaciones, sino también por una serie de factores de carácter estructural, como su contexto sociocultural y socioeconómico, que pueden llegar a jugar en contra de sus aspiraciones y proyecto de vida.

Bajo este panorama, la formación técnica emerge como un pilar fundamental para el desarrollo y el progreso social<sup>2</sup>. De acuerdo con los estudios realizados por Saavedra & Medina (2012), la demanda de los programas de Formación para el Trabajo (FpT) se caracteriza por jóvenes de bajos recursos entre los 16 y 25 años “expuestos de manera desproporcionada a las fluctuaciones del ciclo económico y mercado laboral” (p. 59). Lo anterior, dado que el costo de acceder a este nivel de formación en países como Colombia es inferior al que representa la educación universitaria y constituye una oportunidad para romper las trampas de pobreza y lograr una movilidad social.

El papel preponderante que juega la formación técnica en la vida de los jóvenes de más bajos recursos se refleja no sólo en la posibilidad de inserción laboral, sino también en otras dimensiones como la participación ciudadana, la reducción de las violencias, la constitución de redes sociales y dimensiones relacionadas con el ser – autoestima, autoconocimiento y autoconfianza - (Billorou et al., 2011; Mora Salas & Pérez Sáinz, 2018). Es por ello, que el impacto de la formación técnica debería ser analizado más allá de las cifras de cobertura e inserción laboral o de sus implicaciones para la competitividad de las empresas.

---

<sup>2</sup> La educación técnica, de acuerdo con la ley 30 de 1992, es aquella que ofrece “programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de este nivel.” Sin embargo, en otros países también se conoce como Educación Vocacional, Educación Profesional Técnica, Formación Profesional, entre otras.

Para lo anterior, es importante que las instituciones educativas que ofrecen este tipo de formación cuenten con las estrategias, acciones y sistemas para realizar el respectivo monitoreo, seguimiento y evaluación a los impactos de sus programas en la vida de los jóvenes. Sin embargo, esto ha representado un reto de gran magnitud para dichas instituciones, sobre todo, por sus implicaciones de carácter técnico y metodológico, por lo cual, su implementación suele ser reducida desaprovechando la oportunidad de identificar el cumplimiento de sus objetivos y los aspectos de mejora en la formación provista más allá de las evaluaciones de calidad. Como lo expone Billorou et al. (2011):

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 a la calidad, la pertinencia y la equidad de los mismos. (p. 25)

La necesidad de diseñar e implementar una evaluación de impacto es el caso de instituciones como el Politécnico PIO Internacional de Occidente (PIO) que desde su creación ha tenido como propósito impactar de forma positiva la calidad de vida de jóvenes en riesgo ubicados principalmente en estratos 1 y 2 de la ciudad de Santiago de Cali – Distrito de Aguablanca y ladera – a través de una oferta de formación de calidad y a su alcance. Así las cosas y a través de sus diversos servicios<sup>3</sup>, ha logrado certificar más de 2.000 estudiantes en programas de formación técnica y más de 20.000 estudiantes en programas de educación continua.

El presente trabajo se plantea responder a la siguiente pregunta: ¿cómo cocrear una evaluación con instituciones de educación técnica para medir el impacto de los programas de formación para el trabajo en sus estudiantes? Para responder a ello el trabajo plantea una guía metodológica para el

---

<sup>3</sup> PIO brinda 4 servicios: Formación Titulada, compuesta de 20 Programas Técnicos habilitados por la Secretaría de Educación de Santiago de Cali; Formación Cerrada, desde la cual se realiza acompañamiento a las empresas en la regulación de la cuota de aprendizaje SENA; Formación Complementaria, a través de Programas de Educación Continua y, finalmente, Formación en Idiomas.

acompañamiento a instituciones educativas en el proceso de planeación y diseño de evaluaciones de impacto teniendo como caso aplicado el programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo (TLCAA) de la Institución educativa PIO<sup>4</sup>. Para esto, se caracterizan las acciones actuales que se desarrollan desde la institución educativa para el monitoreo, seguimiento y evaluación de sus programas, se desarrolla una estrategia de acompañamiento a las partes interesadas de la institución para la cocreación de la teoría de cambio, cadena de resultados y definición de indicadores, se sistematiza la experiencia de acompañamiento con la institución educativa PIO, y por último, se desarrolla una propuesta de planeación de evaluación teniendo en cuenta los hallazgos e insumos recolectados mediante los espacios de cocreación dado que como lo plantean diversos autores (Abdala, 2004; Billorou et al., 2011; Gertler et al., 2017; Khandker et al., 2010; Ministerio de Trabajo & CINTERFOR, 2010) el primer paso para la medición es la planeación rigurosa y coherente de la misma.

La propuesta metodológica que se desarrolla a continuación busca convertirse en una herramienta valiosa para futuros consultores o facilitadores que estén interesados en acompañar el diseño de evaluaciones de impacto en instituciones educativas técnicas cuya implementación permita evaluar concretamente la eficacia y efectividad de sus programas.

### **Planteamiento del problema de investigación**

En la actualidad, Latinoamérica no exhibe su condición como la región con mayores carencias económicas, sino como aquella caracterizada por las disparidades más pronunciadas. Las disparidades representan discrepancias entre categorías equivalentes que, en un momento específico, son percibidas como injustas, generando así un desafío que requiere ser superado (Cerezo et al., 2020, p. 19). Así pues,

---

<sup>4</sup> La elección de usar este programa como referencia para el proyecto es que este ha demostrado ser altamente demandado por los estudiantes de la institución a través del tiempo, lo cual refleja la percepción de estos sobre la pertinencia y la oportunidad que brinda en términos de facilidad para emplearse una vez culminan su etapa formativa.

el desempleo juvenil es considerado como una de esas disparidades y constituye un reto importante en la agenda social que de sortearse contribuiría a la disminución de los índices de desigualdad.

La investigación sobre la condición juvenil se presenta como un campo complejo que entrelaza la edad con diversos aspectos de la vida social, como el género, la condición socioeconómica, la etnia y las culturas juveniles (Capriati, 2015, p. 132). Este enfoque destaca la necesidad de comprender las complejidades y obstáculos específicos que enfrenta este grupo en comparación con la población en general (Abdala, 2002, p. 226).

Un indicador importante es la tasa de desempleo juvenil, que se revela como un desafío significativo. Según (Abdala, 2002, p. 226), esta tasa duplica e incluso triplica la tasa de desempleo general. Este dato resalta la magnitud de las dificultades laborales que experimentan los jóvenes, subrayando la importancia de abordar de manera específica y efectiva los problemas que afectan a este segmento de la población en el ámbito laboral.

En la dinámica socioeconómica de América Latina, se manifiestan marcadas desigualdades en el acceso a recursos y oportunidades para los jóvenes. Este fenómeno se traduce en una dualidad destacada: mientras una minoría de jóvenes experimenta niveles de vida comparables a los de países industrializados, la mayoría se encuentra en situaciones análogas a las de naciones menos desarrolladas (Capriati, 2015, p. 133).

Este fenómeno atrae procesos de exclusión, donde los jóvenes que abandonan el sistema educativo se ven relegados a empleos marcados por su precariedad e inestabilidad. En momentos de elevada desocupación, quedan al margen del mercado laboral, contribuyendo así a la formación de núcleos de pobreza y vulnerabilidad (Jacinto & Gallart, 1998, p. 2). Este análisis destaca la imperiosa necesidad de abordar de manera holística las raíces estructurales que perpetúan la precariedad y la exclusión en las sociedades latinoamericanas.

Brindando una solución a esta problemática se entiende que el desarrollo de las capacidades de las nuevas generaciones “es uno de los pilares básicos para transformar esa realidad, considerando a la persona joven como un agente productivo indispensable para el cambio estructural” (Trucco et al., 2015, p.6). Debido a esto, los jóvenes adquieren un valor trascendental y un rol preponderante, al constituir el recurso estratégico del desarrollo integral de la sociedad, siendo la educación, la formación y la capacitación las llaves para la construcción individual y social (Abdala, 2002, p. 228). Teniendo en cuenta esto, un avance regional orientado hacia la equidad no puede ser alcanzado exclusivamente con la contribución de un reducido número de sectores productivos, es decir, las empresas que emplean a la mayoría de los trabajadores en la economía. Se hace necesario, en cambio, llevar a cabo modificaciones y diversificación en la estructura productiva, impulsando la incorporación intensiva de conocimiento y avances técnicos (Trucco et al., 2015, p. 23).

En respuesta a este desafío, los programas de formación técnica, también denominados Formación para el Trabajo (FPT), han focalizado sus esfuerzos en la inserción laboral. Sin embargo, es crucial reconocer que la concepción más contemporánea de la formación va más allá de su aplicabilidad laboral, abarcando contribuciones educativas en términos de conocimientos y valores (Abdala, 2002, p. 228).

Tomando como base la definición colombiana en los artículos 32 y 33 de la Ley 115 de 1994, la educación media técnica tiene como objetivo primordial preparar a los estudiantes para su desempeño laboral en sectores productivos, con la aspiración secundaria de prepararlos para la continuación en la educación superior (Saavedra & Medina, 2012, p. 10).

En el contexto específico de Colombia, la educación técnica laboral presenta desafíos de calidad vinculados a factores como la disponibilidad de recursos y la falta de evaluación continua. Esta problemática ha contribuido a que se perciba como de baja calidad y escaso prestigio, especialmente considerando que muchos colombianos eligen este tipo de formación debido a las limitaciones de

acceso a la educación superior. Esto refleja un agudo problema de exclusión que impacta en la población del país que concluye su formación básica y media (Manning Bula, 2017, p. 3432).

Conforme a esta situación, ha surgido la necesidad a través del tiempo de generar herramientas de evaluación con el objetivo de conocer la eficiencia y pertinencia de los programas de formación (Abdala, 2004; Billorou et al., 2011; Ministerio de Trabajo & CINTERFOR, 2010; Pineda Herrero, 2000; Ramos Azcuy et al., 2016).

En el caso de PIO, después de más de 7 años de trabajo continuo formando a cientos de jóvenes de las comunas más vulnerables de la ciudad de Cali, principalmente en el distrito de Aguablanca, se ha hecho visible la necesidad de identificar el impacto sobre la vida de dichos jóvenes haciendo un recuento del antes y el después en las diversas dimensiones de su vida al pertenecer a programas de la institución. Si bien se ha realizado un esfuerzo por diseñar herramientas e implementar acciones para la recolección de datos de sus estudiantes y egresados, actualmente no se cuenta con un proceso ni planificación para realizar una evaluación que permita identificar los impactos sociales sobre la vida de dichos jóvenes al participar de procesos de formación técnica en PIO.

La implementación de un proceso evaluativo para medir el impacto se configura como un enfoque sistemático, metódico y neutral. Este proceso no solo posibilita la comprensión de los efectos de los programas ofrecidos, sino que también establece conexiones con las metas propuestas y los recursos movilizados. Además, facilita la identificación, recolección e interpretación de información valiosa tanto para los encargados de tomar decisiones como para los responsables de la ejecución y gestión de los programas (Abdala, 2004, p. 26). En el ámbito educativo, estos procesos evaluativos han evolucionado en complejidad metodológica, aunque se han enfrentado a desafíos para cultivar una verdadera cultura de evaluación. No obstante, han ganado terreno y ha adquirido relevancia hasta convertirse en elementos indispensables para cualquier proyecto que aspire a comprender de manera clara y transparente su funcionamiento y resultados.

Es esencial reconocer que la falta de evaluación conlleva la ausencia de retroalimentación, impidiendo la identificación de ajustes y conexiones necesarios para el programa. En este sentido, la evaluación desempeña un papel fundamental al posibilitar el fortalecimiento de los rendimientos destacados y las virtudes del programa. Se destaca que, en épocas de contracción del empleo, el impacto puede ser especialmente limitado, subrayando la importancia de la evaluación como herramienta estratégica (Abdala, 2004, p. 60).

En conclusión, esta guía surge como respuesta a las necesidades de PIO de conocer los impactos previstos y no previstos, efectos y resultados que están teniendo sobre la vida de sus estudiantes – en su mayoría en condición de vulnerabilidad – dada la formación integral que se provee desde esta institución.

### **Estado del arte**

#### **Inclusión social juvenil: formación y empleabilidad en contextos de desigualdad**

##### *El trabajo en América Latina en pro de la inclusión social*

En las décadas de 1980 y principios de los 90, se gestaron iniciativas transformadoras en América Latina, siendo un hito relevante el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural como principio fundamental del Estado colombiano, consagrado en la Constitución de 1991. Esta tendencia se ha multiplicado en distintos gobiernos de la región, promoviendo activamente la inclusión social en beneficio de las minorías (Abdala, 2002, p. 227).

En la actualidad, uno de los grupos poblacionales que busca vehementemente su reintegración y mayor participación son los jóvenes. Esto plantea la pregunta esencial: ¿cómo se configura el futuro a partir de la situación actual de nuestra juventud? La condición juvenil se percibe como una fase crucial marcada por transiciones biológicas, económicas, sociales y culturales hacia la adultez, generando interrogantes sobre el desarrollo de habilidades personales (Bonfiglio & Salvia, 2008, p. 15).

Se argumenta que los logros de una generación juvenil ofrecen indicios para prever el progreso futuro de la sociedad en su conjunto (Bonfiglio & Salvia, 2008, p. 17). Esta perspectiva resalta la importancia de comprender y respaldar activamente el crecimiento y desarrollo de la juventud, reconociendo su papel determinante en la configuración del panorama sociocultural y económico en las próximas décadas.

### ***Implicaciones de la inclusión social***

La integración de los jóvenes no se limita a su incorporación en una estructura social existente, al reconocimiento de valores culturales o a la adquisición de competencias funcionales. Los desafíos asociados a la inclusión social se centran en la accesibilidad a oportunidades y recursos, así como en las condiciones materiales y simbólicas que posibilitan el ejercicio de los derechos individuales (Capriati, 2015, p. 133).

Adoptar como enfoque central la tensión entre autonomía y control social implica cuestionarse continuamente en qué medida las políticas, estrategias e intervenciones promueven el desarrollo del pensamiento crítico. Además, se busca analizar cómo contribuyen a la expansión del universo sociocultural y generan las condiciones necesarias para que cada individuo tenga el control de su propia vida, brindándole la oportunidad de vivirla de manera digna (Capriati, 2015, p. 137). Este enfoque destaca la importancia de evaluar las iniciativas y políticas desde la perspectiva de su impacto en la autonomía individual y las oportunidades de vida digna para los jóvenes.

Los convencionales mecanismos de integración social de la población juvenil y la disparidad entre los jóvenes de diversos estratos socioeconómicos han experimentado transformaciones significativas (Salvia & Tuñón, 2005, p. 12). A pesar de que es innegable que las complicaciones predominantes para la inserción laboral afectan tanto a las economías avanzadas como a las economías en desarrollo, es en estas últimas donde el dilema adquiere una magnitud cualitativa más impactante:

ser joven en una nación empobrecida no solo implica un riesgo de desempleo o precariedad laboral, sino también de discriminación y desvinculación socio institucional (Salvia & Tuñón, 2005, p. 2).

En respuesta al creciente interés regional en cuestiones de inclusión, los organismos internacionales de desarrollo han asumido el compromiso de fomentar la inclusión social y han respaldado investigaciones destinadas a comprender a fondo las causas de la pobreza, la desigualdad y las acciones necesarias para abordar la exclusión (Gacitúa & Sojo, 2001).

Entre las estrategias abordadas, destaca la educación, formación y capacitación de adolescentes y jóvenes como una medida potencialmente efectiva, la cual debería ser priorizada de manera contundente. Este enfoque se fundamenta en que dicho segmento de la población constituye el capital más significativo a largo plazo para una nación: invertir en ellos equivale a apostar por el futuro. En consecuencia, una sociedad que atraviesa este proceso y asume el desafío de educar y capacitar a sus jóvenes no solo se vuelve más productiva, democrática y culta, sino que también experimenta una mayor estabilidad y tolerancia, reduciendo los niveles de violencia, inseguridad y exclusión social (Abdala, 2002, p. 137).

### **El papel de la formación técnica en la inclusión social**

#### ***¿Cuál es el contexto actual de la educación en Latinoamérica?***

La transformación del acceso a la educación, tanto en niveles obligatorios como no obligatorios, demanda una revisión integral de las agendas educativas. Este proceso no solo requiere garantizar asignaciones presupuestarias adecuadas para su expansión, sino también mejorar las tasas de cobertura, invertir en la formación docente, asegurar una oferta educativa integral y abordar la deserción escolar (Cerezo et al., 2020, p. 121).

En este escenario, autores como Ezcurra (2011) y Gentili (2015) introducen las nociones de inclusión excluyente o inclusión desigual. Estos conceptos proveen herramientas valiosas para examinar la creación de instituciones educativas en distintos niveles y los circuitos educativos diseñados para

segmentos específicos de la sociedad. Esto revela no solo disparidades en comunidades y barrios particulares, sino también los procesos de selectividad social inherentes a la masificación, destacando desigualdades según la clase y el sector social (Cerezo et al., 2020). Este enfoque destaca la importancia de no solo ampliar el acceso a la educación, sino también abordar las desigualdades sistémicas para garantizar una inclusión auténtica y equitativa.

Se observa un ciclo pernicioso entre las opciones limitadas de capacitación y la inserción precaria en el ámbito laboral, generando una falta de respuesta a diversas necesidades sociales y económicas de la juventud colombiana. A pesar de mejoras relativas en la participación educativa de los jóvenes en las últimas décadas, los esfuerzos para ampliar sus oportunidades, tanto en formación como en empleo, siguen siendo insuficientes. Aquellos que completan la educación media y no pueden continuar estudios superiores enfrentan desafíos como el desempleo, la informalidad laboral, la escasez de oportunidades educativas y, en última instancia, la desesperanza (Díaz-Ríos & Celis-Giraldo, 2010).

Este panorama subraya la urgencia de abordar integralmente las barreras que enfrentan los jóvenes tras concluir su educación media. Es imperativo implementar políticas y programas que faciliten la transición hacia el ámbito laboral y ofrezcan opciones de formación continua y desarrollo profesional. De lo contrario, el círculo vicioso entre la limitada formación y la precariedad laboral persistirá, impactando negativamente en el bienestar y la perspectiva de futuro de la juventud colombiana.

### ***¿Qué es la educación técnica o formación para el trabajo?***

En el contexto de la educación técnica en Colombia, la definición establecida en los artículos 32 y 33 de la Ley 115 de 1994 señala que el propósito central de la educación media técnica es preparar a los estudiantes para su inserción laboral en sectores productivos, con la meta adicional de facilitar su continuación en la educación superior (Saavedra & Medina, 2012, p. 15). Es esencial destacar que aproximadamente el 45% de la población joven, perteneciente a los estratos 1 y 2 y con edades entre 18

y 24 años, opta por instituciones de este tipo, mientras que solo el 24% y el 20% de los estratos 3 y 4, y 5-6, respectivamente, sigue esta ruta educativa (Saavedra & Medina, 2012, p. 12).

Sin embargo, la falta de pertinencia de la formación técnica en Colombia se atribuye a la carencia de sistemas de información avanzados para anticipar las necesidades laborales futuras, a rigideces políticas y presupuestales, y a la presión ejercida por grupos de interés que se benefician del statu quo. Estas limitaciones han provocado que el progreso en términos de pertinencia y calidad de la formación técnica sea, en gran medida, inercial. Como resultado, la proporción de estudiantes en programas técnicos y tecnológicos es la más baja entre los países analizados en el período mencionado, situándose por debajo del 30% (Saavedra & Medina, 2012, p. 14).

Es relevante considerar también el estigma histórico asociado a la formación técnica y tecnológica en Colombia, caracterizada como ineficiente e inequitativa. Este estigma se evidencia en la mayor asistencia de estudiantes de bajos ingresos a estas instituciones educativas. Parte de esta disparidad socioeconómica se explica naturalmente por los costos de la educación universitaria. No obstante, otra parte se atribuye a los criterios de acceso a la universidad en Colombia, que favorecen los puntajes en el examen de estado SABER 11 (Saavedra & Medina, 2012, p. 12). Este panorama resalta la complejidad y las múltiples facetas que influyen en la dinámica de la educación técnica en el país.

De igual manera, es pertinente saber que se han rescatado algunas conclusiones respecto a la costo-efectividad y la pertinencia de la formación técnica en Colombia, una de ellas es la comparación que se hace entre las instituciones privadas y las públicas que se han realizado a través de evaluaciones de impacto rigurosas que sugieren que “la educación media técnica privada otorga, respecto a la pública, beneficios laborales de largo plazo” y que:

Los diferenciales salariales y ocupacionales a favor de graduados de formación técnica y tecnológica privada y las percepciones sobre las fortalezas de los programas respecto a la oferta pública apoyan la noción de que el sector privado tiene una ventaja relativa en la formación por

su facilidad para adaptarse a las nuevas demandas del sector productivo. (Saavedra & Medina, 2012, p. 17)

## **Medición de impacto de la formación para el cambio social**

### ***¿Qué significa evaluar?***

El concepto de evaluación hace referencia a “un 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” (Ministerio de Trabajo & CINTERFOR, 2010, p. 11). Desde la perspectiva de Gertler et al. (2017) “las evaluaciones son valoraciones periódicas y objetivas de un proyecto, programa o política planificado, en curso o terminado” (p. 8).

De acuerdo con Billorou et al. (2011), existen evaluaciones ex ante que se dan en la etapa de planificación; evaluaciones intermedias, que se dan a lo largo de la implementación; y evaluaciones ex post, que se realizan un tiempo después de finalizada la intervención<sup>5</sup>. De otro lado, Abdala (2004, p. 28) identifica cuatro momentos para realizar una evaluación: ex ante, donde se puede evaluar el contexto socioeconómico e institucional, los problemas y necesidades identificadas, las estrategias, la población seleccionada y los insumos; intra, es decir, durante la ejecución del programa, donde se identifican aciertos y desaciertos de la implementación para su corrección temprana; post, inmediatamente finaliza el programa analizando los resultados tempranos y; finalmente, ex post, que se realiza tiempo después a la finalización del programa para evaluar resultados consolidados.

En el caso de la formación, Billorou et al. (2011, p.22) propone cinco niveles de evaluación: i) Reacción o satisfacción de los participantes; ii) Aprendizaje; iii) Transferencia o aplicación; iv) Impacto y v) Retorno de la Inversión (ROI). Por su parte, Pineda Herrero (2000, p.122) identifica cinco modalidades de evaluación de la formación: i) Evaluación diagnóstica, que analiza la coherencia entre la formación

---

<sup>5</sup> Ex ante, evalúan la pertinencia y calidad de la intervención en relación con la necesidad o demanda; Intermedias, tiene el objetivo de introducir ajustes y mejoras durante la ejecución en pro del logro de los objetivos; Ex post, se utilizan para verificar el cumplimiento de los objetivos de la intervención (Billorou et al., 2011, p.20).

diseñada y su pertinencia respecto a las necesidades identificadas en los participantes; ii) Evaluación formativa, centrada en el proceso de enseñanza – aprendizaje y el logro de los objetivos; iii) Evaluación sumativa, cuyo objetivo es analizar los resultados finales en términos de competencias desarrolladas por los participantes; iv) Evaluación de la transferencia, que indica en qué grado los participantes transfieren o aplican las competencias desarrolladas; y v) Evaluación de impacto, que determina los efectos/beneficios cualitativo, cuantitativos o monetarios de realizar la formación. De acuerdo con Pineda Herrero, (2000) estas modalidades son interdependientes y realizar un proceso de evaluación exhaustivo implicará implementar cada una de ellas.

Las evaluaciones pueden abordar tres tipos de preguntas (Gertler et al., 2017, p.8):

- Preguntas descriptivas que se centran en lo que está ocurriendo.
- Preguntas normativas que comparan lo que ocurre con lo que debería o se esperaría que ocurra.
- Preguntas de causa y efecto que investigan qué diferencia produce la intervención en los resultados, es decir, su incidencia sobre lo ocurrido.

### ***La evaluación de impacto***

De acuerdo con la definición de (OCDE, n.d.) en su reporte “Better Criteria for Better Evaluation”, el impacto:

Pretende englobar las consecuencias indirectas, secundarias y potenciales de la intervención, y lo hace examinando los cambios integrales y perdurables en los sistemas o las normas, así como sus efectos potenciales en el bienestar de las personas, los derechos humanos, la igualdad de género y el medioambiente (p. 12).

Así las cosas, la medición de impacto se compone de un análisis de los resultados previstos y no previstos de una intervención o programa. Gertler et al. (2017) define la evaluación de impacto como “un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta específica de causa y efecto: ¿Cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado de interés?” (p. 9), por lo que este

tipo de evaluación se centra únicamente en los cambios que son directamente atribuibles al programa o intervención realizada (Billorou et al., 2011)<sup>6</sup>. Abdala (2004) también brinda una definición interesante de evaluación de impacto:

La evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y la ejecución: específicos y globales: buscados (según los objetivos) o no; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos (la puesta en marcha del programa puede generar por sí misma efectos sobre los directamente involucrados, hasta la sociedad toda) (p. 29).

La evaluación de impacto es uno de los múltiples métodos para apoyar a la formulación e implementación de proyectos basados en la evidencia (Gertler et al., 2017; Khandker et al., 2010; Leeuw & Vaessen, 2009) que, junto a enfoques complementarios como el monitoreo, evaluaciones mixtas, evaluaciones de proceso, entre otras, permite dar cuenta de los resultados de un programa y del contexto en el que se dan dichos resultados. Por un lado, el monitoreo debe ser permanente a la realización de un programa al permitir realizar un seguimiento a la implementación de este a partir de datos tanto administrativos como de desempeño. Por su parte, la evaluación se realiza en momentos específicos y requiere una mirada y apoyo de investigadores externos (Gertler et al., 2017).

Como se menciona anteriormente, existen múltiples tipos de evaluación de acuerdo a la etapa en la que se implementa y el alcance de la información que se requiere conocer y analizar. En el caso de las evaluaciones de impacto éstas se centran en la causalidad y atribución y pueden realizarse de forma prospectiva y retrospectiva. Las evaluaciones de impacto prospectivas se dan a la par con la ejecución de los programas y se incorporan en ella; de esta manera se recoge la información necesaria antes, durante y después de realizado el programa y se definen previamente los grupos de tratamiento y grupos de

---

<sup>6</sup> Las evaluaciones pueden abordar tres tipos de preguntas: descriptivas, normativas y de causa y efecto. La evaluación de impacto se centra en ésta última (Gertler et al., 2017, p. 8).

control. Por su parte, las evaluaciones retrospectivas identifican los grupos de control y tratamiento una vez el programa ha finalizado lo cual reduce las posibilidades de contar con un contrafactual válido y hace que los investigadores o implementadores de la evaluación y del programa tengan información limitada, pues como lo explica Gertler et al. (2017, p. 11) las evaluaciones dependen de reglas claras de operación del programa, disponibilidad de datos con suficiente cobertura sobre los grupos de tratamiento y de control antes (línea base) y después (línea de comparación) de realizada la intervención.

Las etapas básicas de una evaluación de impacto son i) la definición de la necesidad o no de realizar una evaluación y la clarificación de responsabilidades entre los distintos actores implicados; ii) la constitución de un marco de referencia que implica un resumen del programa y del contenido de la evaluación que se propone (metodología, organigrama, costos, beneficiarios o participantes y cronograma); iii) una selección de evaluadores y planeación de la evaluación; iv) la implementación y gestión; y v) la difusión de resultados (Abdala, 2004, p. 30). Por su parte, Billorou et al. (2011, p. 65) también identifica las etapas de la evaluación como: i) la planeación, que idealmente debe realizarse con el diseño de la intervención e implica la definición de las preguntas de la evaluación, la cadena de resultados y los indicadores que se van a utilizar; ii) diseño del proceso, que indica la metodología, la especificación de actividades, un cronograma de trabajo y los recursos y presupuesto necesarios para llevarla a cabo; iii) la recolección de información, que va desde la definición de información a recolectar, elaborar los instrumentos para el levantamiento de los datos, definir la muestra, determinar a los encargados hasta la realización del trabajo de campo y el procesamiento de la información; y v) la producción y divulgación, es decir, el análisis de datos, la elaboración de informes y la presentación de resultados.

Centrándonos en la etapa de planeación, configurar una evaluación de impacto requiere contar con elementos propios del diseño e implementación del programa como lo son la teoría del cambio y la

cadena de resultados. Así las cosas, una teoría del cambio “es la descripción de cómo se supone que una intervención conseguirá los resultados deseados” (Gertler et al., 2017, p. 36). Por su parte, la cadena de resultados es una forma de describir la teoría del cambio y “establece una lógica causal desde el inicio del programa, empezando con los recursos disponibles, hasta el final, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo” (Gertler et al., 2017, p. 38), por lo cual una cadena de resultados básica se compone de insumos, actividades, productos, resultados y resultados finales. Una vez se cuentan con los insumos anteriormente mencionados es posible especificar las preguntas de evaluación y proceder a la construcción de indicadores.

### ***¿Por qué evaluar la formación?***

En el marco de la gestión de políticas públicas y programas sociales, la evaluación ha sido ampliamente difundida por su valor para formular e implementar procesos basados en evidencia (Gertler et al., 2017). Como lo menciona Ministerio de Trabajo & CINTERFOR (2010):

Las evaluaciones refuerzan los procesos de reflexión desde la gestión, para mejorar lo que se hizo, considerar si las acciones se implementaron en el sentido previsto e identificar los efectos de éstas sobre las circunstancias que dieron origen a las políticas desplegadas (p. 11).

Abdala (2004, p. 29) destaca que la evaluación de impacto permite:

- Comparar lo que hubiese sucedido en ausencia de la intervención a través del grupo de control.
- Valorar el contexto socioeconómico y político del proyecto.
- Identificar los actores y grupos de interés, así como su incidencia en los resultados.
- Analizar la articulación entre instituciones y los sectores público – privado.
- Realizar estudios de costo – beneficio y costo – efectividad.
- Brindar información para tener en cuenta en la discusión entre los responsables de la gestión e implementación de la intervención.

- Informar a los responsables en la toma de decisiones sobre los aportes del programa basados en evidencia.

Desde la perspectiva de la formación, Billorou et al. (2011) destaca que “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” (p. 21). Además, los resultados que pueden identificarse a través de la evaluación permiten la rendición de cuentas, orientan acerca de las oportunidades de mejora en el diseño e implementación de los programas formativos, contribuye a la definición de asignaciones presupuestarias a los programas y a la toma de decisiones clave (Gertler et al., 2017). Si la formación técnica tiene un enfoque fuerte en la reducción de desigualdades e inclusión social, la medición se constituye como una herramienta para el análisis de los aportes y contribuciones de los programas formativos a la mejora en las condiciones de vida de los jóvenes.

De acuerdo con Abdala (2004) el impacto de la formación puede medirse sobre los jóvenes participantes de los programas de acuerdo a su incremento en el bienestar; sobre el gobierno, “según la promulgación o generación de definiciones en políticas cristalinas en la formación, capacitación y empleo, acordes a las condiciones sociales” (p. 43); sobre los empresarios, entre otras cosas, por el grado de reclutamiento de los jóvenes para emplearse en la empresa; y sobre las instituciones educativas.

### **Cocreación y transformación social**

A lo largo del tiempo, las sociedades han experimentado una evolución constante, impulsada por procesos de transformación en los cuales los individuos desempeñan un papel activo. Estos actores, al buscar mejorar tanto los procesos individuales como las dinámicas comunitarias, generan respuestas variadas que empoderan a la población para llevar a cabo acciones de cambio basadas en sus vivencias y experiencias (Lewin et al., 1946). La relación entre el conocimiento necesario para impulsar el cambio y

su efectiva implementación se vuelve crucial para alcanzar las metas deseada por la población.

En este contexto, los investigadores "tradicionales" adoptan un papel diferente al actuar como facilitadores en el proceso, mientras que son los individuos que participan activamente, ya sea respondiendo cuestionarios, asistiendo a talleres o siendo entrevistados, los que realmente se sumergen en el proceso educativo (Lewin et al., 1946). Este enfoque va más allá de la simple transmisión de conocimiento; impulsa un aprendizaje significativo mediante la búsqueda activa.

En proyectos colaborativos con participación diversa, el aprendizaje debe ocurrir a nivel individual, grupal y de proyecto. Este desafío se intensifica cuando los participantes provienen de diversos ámbitos, aportando una multiplicidad de experiencias y conocimientos (Bernet et al., 2010). Aquí, la disposición para compartir y un proceso participativo y estructurado son esenciales para facilitar el intercambio de información, permitiendo la generación y consolidación de aprendizajes colectivos. Esta dinámica se revela crucial en proyectos donde se deben consensuar metas, objetivos y actividades. La cocreación emerge como un elemento clave en procesos colaborativos, desempeñando un papel esencial en la creación de metodologías para evaluar, transformar y generar un impacto significativo en la población o comunidad. Este enfoque no solo influye en la eficacia para alcanzar objetivos, sino que también enriquece el proceso de aprendizaje al involucrar a diversas personas con un interés profundo en analizar y aprender de experiencias compartidas.

La práctica de cocrear impacta positivamente en la presentación de información, asegurando su estructuración y relevancia para los participantes. Utilizando diversas fuentes y medios de comunicación, como publicaciones, apoyo audiovisual, entrevistas y mesas redondas, los cuales estimulan el proceso de aprendizaje (Zapata & Rondán, 2016). Al evitar la tradicional dinámica de "el que sabe enseña al que no sabe", la cocreación propicia un intercambio de información entre pares, generando conocimientos funcionales orientados a la resolución de problemas entre los participantes (Zapata & Rondán, 2016).

Este proceso no solo se limita a la transmisión de conocimientos, sino que promueve conscientemente la creación de aprendizajes significativos mediante comparaciones constructivas. La discusión sobre las variaciones de percepción acerca de un mismo tema entre participantes con diferentes experiencias fomenta un aprendizaje a nivel individual y grupal. La secuencia de sesiones proporciona oportunidades para internalizar, analizar, externalizar y sintetizar múltiples tipos de información, contribuyendo así a la construcción de conocimiento a nivel colectivo. En este sentido, la cocreación no solo se erige como un método efectivo para la evaluación de impacto, sino como una herramienta potente para el enriquecimiento y la consolidación de aprendizajes compartidos.

### **Metodología**

Este trabajo tiene un enfoque de Investigación Acción Participante (IAP)<sup>7</sup> que permite involucrar de forma activa a los distintos actores relacionados con un problema o temática para la construcción de propuestas y soluciones, dado que como lo explica Gertler et al. (2017) para configurar una evaluación es necesario que todas las partes interesadas puedan participar “con el fin de forjar una visión común de los objetivos y de cómo serán alcanzados” (p. 35). Para el desarrollo de la presente guía se ha definido trabajar de la mano de tres actores fundamentales en la institución: directivas, docentes y estudiantes. A continuación, se describe la metodología:

A través de entrevistas semiestructuradas con las directivas de PIO y la revisión de material documental – bases de datos, informes y documentos de trabajo – provistos por la institución, se realiza un diagnóstico y lista de chequeo que permita dar cuenta sobre los insumos y elementos imprescindibles con los que cuentan o no para el diseño de una evaluación de impacto. A saber, una teoría del cambio y cadena de resultados del programa (Abdala, 2004; Billorou et al., 2011; Gertler et al.,

---

<sup>7</sup> Como lo menciona su nombre, la IAP tiene en común tres pilares: la investigación; la participación, que da lugar a una relación horizontal entre investigadores y comunidad; y la acción, como forma de cambio social que lleva al hecho y a la implementación las soluciones construidas en conjunto (Zapata & Rondán, 2016). El colombiano Orlando Fals Borda (1925 – 2008) fue quien impulsó esta corriente en América Latina.

2017; Ministerio de Trabajo & CINTERFOR, 2010). Además, este ejercicio diagnóstico permite identificar otras acciones o actividades que desde la institución se desarrollan y que pueden ser aprovechadas en pro del diseño y posterior implementación de una evaluación de impacto. Por ejemplo, instrumentos de recolección de información que apliquen actualmente a estudiantes y egresados y estrategias de contacto con la población estudiantil.

Una vez se cuenta con la información provista por las directivas y colaboradores de la institución, se realiza un análisis de esta para identificar qué de ello es susceptible de mejora o cambio y qué debe ser diseñado/construido desde cero para la planificación de la evaluación. Para esto, se hace uso de herramientas como grupos focales y entrevistas semiestructuradas con directivas, docentes y estudiantes que permitan identificar si las acciones actuales están cumpliendo con sus objetivos y si es necesario especificar más claramente la cadena de resultados a través de la cual los insumos y acciones desarrolladas desde el programa llevan al cumplimiento de sus objetivos generales y específicos.

Con el objetivo de acompañar a las personas encargadas de la implementación del programa en la planeación de la evaluación de impacto, se desarrollan talleres de cocreación para la teoría de cambio y de evaluación de impacto. Estos espacios realizados de forma presencial y apalancados en metodologías de Design Thinking permiten que la definición de la pregunta de evaluación, grupos de tratamiento y control, responsables de la implementación e identificación de instrumentos de recolección de información necesarios no se hagan únicamente desde los conocimientos y experiencias de las personas facilitadoras sino que resultan como producto del trabajo conjunto con las directivas y coordinaciones de la institución educativa.

Por otra parte, se desarrollan reuniones participativas, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y cuestionarios participativos donde los distintos actores puedan compartir sus perspectivas y visiones en relación con la medición del impacto social de la formación técnica. Lo anterior, permite que se puedan identificar las principales variables a tener en cuenta, la construcción conjunta de los

indicadores y la validación de preguntas e instrumentos cuantitativos y cualitativos para su medición, todos estos enfocados en los objetivos planteados a través de la teoría del cambio y cadena de resultados del programa. El trabajo en conjunto con los distintos actores implicados en el proceso de formación permite “crear un consenso sobre el enfoque de la evaluación y las principales preguntas a responder” (Gertler et al., 2017, p. 35).

Finalmente, producto del acompañamiento que se describe en el punto anterior, se generan diarios de campo, transcripciones y evidencia fotográfica que permite sistematizar la información recolectada en los espacios de cocreación. Dicha estrategia de acompañamiento resulta en una guía para futuros facilitadores que participen en procesos de planeación de evaluaciones de impacto con instituciones educativas de formación para el trabajo y a su vez como resultado se realiza una propuesta de planeación y diseño de evaluación de impacto para la institución educativa acompañada teniendo en cuenta los hallazgos e insights de los espacios de cocreación.

### **Paso a paso para el acompañamiento en la cocreación de la evaluación de impacto**

Con frecuencia, las instituciones educativas realizan considerables esfuerzos y emplean diversas estrategias con el fin de ofrecer programas de formación de alta calidad. El objetivo es que sus estudiantes estén satisfechos con la educación que reciben y, al mismo tiempo, encuentren en la institución un sólido apoyo para afrontar los diversos desafíos que conlleva el camino educativo. En particular, instituciones educativas de formación para el trabajo, están cada vez más interesadas en respaldar los procesos de capacitación y cualificación de las personas, permitiéndoles una inserción laboral formal y, al mismo tiempo, atender las demandas de mano de obra del sector productivo y empresarial.

La necesidad de las instituciones educativas de identificar oportunidades de mejora en su oferta de programas y servicios, así como de medir sus avances y logros para la rendición de cuentas y la toma de decisiones, conlleva una serie de actividades que van desde evaluaciones previas en la fase de diseño

de los programas, pasando por el monitoreo y seguimiento durante su implementación, hasta llegar a la evaluación de resultados, la medición de la satisfacción y, en algunos casos, la evaluación de impacto.

Llevar a cabo cada una de estas actividades representa un desafío para los implementadores de programas educativos, que durante mucho tiempo han centrado su atención en el diseño del plan de estudios, la selección de docentes, la convocatoria de estudiantes, entre otras tareas operativas y administrativas esenciales.

Esta sección está diseñada para proporcionar orientación a cualquier persona que desempeñe el papel de facilitador y aspire a acompañar a una institución educativa en la crucial tarea de planificar y cocrear una evaluación de impacto. Si eres educador, consultor, experto en evaluación o simplemente alguien comprometido con mejorar la calidad y la eficacia de la educación, el objetivo de esta propuesta es proporcionar los recursos y enfoques necesarios para apoyar de manera efectiva a las instituciones educativas en su proceso de planeación de una evaluación de impacto.

### **Identificación de las necesidades de evaluación**

Objetivo: Establecer un espacio con las directivas de la institución para identificar la necesidad de realizar la evaluación, establecer responsables para el diseño y hacer un cronograma de actividades para lo co-creación.

Materiales e insumos:

- Espacio para encuentro presencial o virtual con las directivas y/o coordinaciones.
- Organigrama de la institución educativa.
- Documentos que describan la operación de la institución educativa.
- Plantilla de cronograma de actividades y asignación de tareas.

Paso a paso:

Para establecer un espacio efectivo con las directivas de la institución educativa y abordar la necesidad de realizar la evaluación de impacto, el proceso debe llevarse a cabo de manera estructurada.

En primer lugar, debe fijarse una primera reunión presencial en la institución educativa donde se identifiquen por las partes interesadas de la institución cuál es la necesidad de medición. Por otra parte, es importante que se pueda solicitar el organigrama de la institución educativa para saber cómo está conformado el personal y que actores se ven involucrados dentro del proceso. Una vez establecida la voluntad de colaborar de parte y parte, se deben designar responsables tanto del lado de la institución como del equipo de facilitadores para llevar a cabo la co-creación para el diseño de la evaluación de impacto.

Posteriormente, se debe realizar un cronograma de actividades que incluya fechas específicas para la realización de los diferentes talleres y espacios que se llevarán a cabo durante el proceso teniendo en cuenta la disponibilidad de ambas partes. Este cronograma debe detallar las actividades clave a realizar como la realización de talleres y sesiones de trabajo conjuntas, así como los espacios de recopilación de información que contribuyan y nutran la propuesta de evaluación. La planificación cuidadosa de las actividades permite garantizar una colaboración efectiva y una distribución clara de responsabilidades y tiempos a lo largo del proceso.

La importancia de este enfoque radica en la creación de un ambiente propicio para la colaboración, donde las partes interesadas se sientan comprometidas y partícipes en la definición de la metodología.

Para tener en cuenta:

- Las personas facilitadoras deben realizar una lectura cuidadosa del material y documentos que se comparten desde la institución con el fin de tener una comprensión profunda de los objetivos institucionales: Antes de iniciar cualquier evaluación, es crucial comprender los objetivos y metas de la institución educativa. Esto proporciona el contexto necesario para identificar qué aspectos necesitan ser evaluados.

- Asegurarse de que todas las partes involucradas dentro de la institución educativa estén representadas en el proceso de identificación de necesidades. En caso de que las directivas no cuenten con el tiempo suficiente para los distintos espacios de alineación y coordinación en el marco de la planeación es importante que haya una persona encargada o delegada que conozca el diseño del programa, sus fases y todas las actividades que se realizan. En la medida de las posibilidades, los encuentros de alineación deberán comprender las miradas de las distintas personas a cargo de la implementación. Por ejemplo, miradas desde el área académica, el área de bienestar, el área administrativa, entre otras.
- Definir claramente quiénes serán los responsables dentro de la institución y en el equipo de facilitadores para garantizar que cada tarea esté asignada y se cumpla adecuadamente.
- Es necesario fomentar la participación activa de todas las partes interesadas, permitiendo que contribuyan con sus perspectivas y conocimientos para enriquecer el diseño de la evaluación.
- Es imprescindibles mantener una comunicación abierta y transparente entre todos los involucrados, asegurando que cada paso del proceso sea entendido y acordado por todas las partes.

### **Análisis y diagnóstico inicial**

Objetivo: comprender el proceso de implementación de la formación, las actividades que se desarrollan dentro de éste, sus características principales y a su vez identificar las acciones y estrategias que se llevan a cabo desde la institución educativa para realizar monitoreo y seguimiento a la formación.

Materiales e insumos:

- Documentación que describa el programa de formación a evaluar.
- Lista de verificación de documentos de diseño, planeación y descripción de la formación.
- Lista de verificación de indicadores.

- Espacio para realización de entrevista con las directivas y/o coordinaciones de la institución educativa.
- Preguntas orientadoras para entrevista a las directivas y/o coordinaciones.
- Formato de consentimiento informado.
- Grabadora de voz.
- Computador o libreta para tomar apuntes.

Paso a paso:

Como se mencionó en la introducción, el monitoreo y seguimiento es un proceso transversal a la ejecución de todo programa o proyecto dado que implica la observación y análisis constante del avance o las dificultades que se puedan presentar en el alcance de los objetivos proyectados. Así las cosas, el monitoreo y seguimiento brinda la posibilidad de verificar el cumplimiento de actividades, el uso de los recursos, la entrega de productos y servicios, y el grupo participante o beneficiario que los está recibiendo .

En el proceso de cocrear una evaluación de impacto, es importante que como facilitadores tengamos conocimiento pleno sobre las acciones que la institución ya realiza y de la misma forma logremos identificar qué debe mejorar o ser implementado con el objetivo de tener la información necesaria para la evaluación. Para esto se proponen los siguientes puntos:

### ***Entender la institución educativa y el programa***

Las instituciones educativas cuentan con distintos tipos de documentos que describen el programa de formación. Algunos de estos pueden ser el plan de estudios; la misión y visión de la institución; la metodología; enfoque pedagógico, entre otros. Además, también es necesario consultar sobre la existencia de otros documentos como marco lógico, teoría de cambio o cadena de resultados que describen el proceso de implementación del programa haciendo referencia a los insumos que se utilizan, las actividades que se implementan, los productos y servicios que se entregan y los objetivos

que todo ello pretende alcanzar – resultados de mediano y largo plazo –. Si dicho documento no existe, como facilitadores será necesario que acompañemos el proceso de construcción de este.

Conocer y analizar esta información permitirá que como facilitadores podamos tener una comprensión más detallada sobre las estrategias y acciones que se llevan a cabo desde la institución educativa. Si bien las instituciones de educación para el trabajo deben cumplir con unos requisitos básicos de funcionamiento exigidos por el Estado, cada institución tendrá sus propias iniciativas y propuestas para lograr el éxito de sus programas.

### ***Identificar los indicadores que se manejan desde la institución educativa***

En el ejercicio de revisión de la documentación de la institución y el programa de formación, es importante hacer un zoom sobre los indicadores que se manejan para medir el avance hacia los objetivos que la institución educativa se ha proyectado. Estos indicadores deben verse reflejados en toda la cadena de resultados. Así las cosas, debe haber indicadores de proceso o de gestión, indicadores de producto e indicadores de resultado. Además, deberá analizarse que dichos indicadores cumplan con los criterios EMARF (Gertler et al., 2017):

- Específico: mide lo que se requiere de forma concreta y rigurosa.
- Medible: la información requerida para calcular el indicador es posible de conseguir.
- Atribuible: está relacionado con los objetivos que se plantean desde el programa.
- Realista: es posible medirlo con los recursos con los que se cuenta.
- Focalizado: se centran en la población participante o población objetivo.

Puede ocurrir que dichos indicadores aún no existan. Esto pasa especialmente en el caso de programas que aún no han tenido una implementación o que están en formulación. En este caso, también será importante que, como facilitadores, externos al proceso de formulación e implementación del programa, pero responsables de asistir a las directivas/coordinaciones en la planeación de una evaluación, apoyemos el proceso de especificación de los indicadores.

### ***Lista de verificación para la medición de los indicadores definidos***

En Gertler et al. (2017) se propone una lista de verificación que deberá llevarse a cabo para estar seguros/as que contamos con las herramientas para medir el programa. A continuación, se describe en la Tabla 1:

**Tabla 1**

#### *Lista de verificación para la medición de indicadores*

Criterio	Calificación
Los indicadores están especificados en cada una de las fases de implementación del programa de formación. Esto implica que se tiene claridad sobre la fórmula para medirlos y los datos que se requieren para ello.	Sí/No
Los indicadores cumplen con los criterios EMARF antes descritos.	Sí/No
Hay claridad sobre las fuentes para recopilar los datos. Por ejemplo, formularios de inscripción al programa, autoevaluaciones, seguimientos desde el área de bienestar, entre otros.	Sí/No
Hay claridad sobre la frecuencia con la que se van a recopilar los datos.	Sí/No
Los responsables dentro de la institución de recolectar la información están definidos.	Sí/No
Los responsables de analizar y generar informes con los datos e indicadores que se miden están definidos.	Sí/No
Hay claridad sobre los recursos y herramientas para recolectar la información.	Sí/No
Los riesgos del monitoreo y seguimiento están identificados. Por ejemplo, la posibilidad de que un tipo de dato en particular no llegue a tiempo o no pueda ser recolectado.	Sí/No

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Entrevista semiestructurada para complementar el diagnóstico***

Implementar la lista de verificación antes descrita puede llegar a ser complejo, más aún, si la institución educativa no cuenta con una documentación completa del proceso de recolección de datos, procesamiento, análisis y difusión de la información que clarifique quiénes son los responsables, con qué frecuencia se recoge la información, qué herramientas o instrumentos utilizan, entre otros detalles. Para esto, proponemos establecer un espacio con las directivas/coordinaciones para conocer qué información recogen, qué instrumentos de recolección de información utilizan, la frecuencia con que lo hacen y las estrategias que utilizan. En este punto, puede ser útil programar una entrevista semiestructurada con las personas encargadas de recolectar la información en cada una de las áreas de la institución. A continuación, se proponen algunas preguntas útiles para la entrevista, teniendo en cuenta la experiencia de acompañamiento con la institución educativa Politécnico PIO<sup>8</sup>:

Preguntas en relación a la convocatoria:

- ¿Cuáles son las estrategias que se llevan a cabo en la convocatoria de jóvenes para hacer parte de PIO y del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo?
- ¿Qué diferencia al programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo del Politécnico PIO frente a la oferta de programas de formación para el trabajo similares de otras instituciones de la ciudad?
- ¿Qué otras estrategias o acciones desarrollan para diferenciar su formación de las otras instituciones?

Preguntas en relación al proceso de ingreso:

---

<sup>8</sup> Esta entrevista se realizó con la vicerrectoría administrativa y financiera, la vicerrectoría académica y la coordinación del área de bienestar la cual tuvo como fin conocer los procesos que se llevan a cabo en cada una de las etapas de ingreso de un estudiante a un programa de formación con la institución educativa. La duración de la entrevista fue alrededor de 2 horas.

- ¿Cuáles son las facilidades de financiamiento que tienen los estudiantes para ingresar a la institución educativa?
- ¿Cuáles son los requerimientos básicos que deben cumplir las personas para poder ingresar al programa? ¿cuáles son los filtros?
- ¿Cuál es el perfil principal del estudiante en auxiliar administrativo de PIO? ¿Qué caracteriza a las personas que realizan un proceso de formación en su institución?

Preguntas en relación al proceso de formación:

- ¿Quiénes son los principales actores involucrados en la ejecución del programa en auxiliar administrativo y en el logro de los objetivos propuestos desde el programa? (docentes, coordinadores, auxiliares, secretarios, empresas, aliados, entre otros). Identificar tanto actores externos como internos.
- ¿Existe un seguimiento a los estudiantes que presentan bajo rendimiento académico? ¿existe algún requisito mínimo en nivel de rendimiento académico para estar y mantenerse en la institución?
- Además del seguimiento al proceso académico de los jóvenes, ¿se realiza seguimiento desde otras áreas o dimensiones?
- ¿Cuál es el porcentaje de deserción en el programa? ¿cuáles son las principales razones por las que un estudiante deserta del programa?

Preguntas en relación al egreso de la formación:

- ¿Qué competencias y habilidades debe tener un estudiante del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo de la institución al momento de graduarse? ¿en qué se caracteriza de los estudiantes del mismo programa de otras instituciones educativas?
- ¿Hay una medición sobre el porcentaje de empleabilidad de los egresados del programa? En caso de que sí, ¿cuál es ese porcentaje?

Preguntas en relación a las estrategias de monitoreo y seguimiento:

- ¿Qué sistema o instrumentos se utilizan se para la recolección de información de los estudiantes al momento de inscribirse al programa?
- ¿Qué información se recolecta (datos sociodemográficos, socioeconómicos, percepción/expectativas frente a la formación, áreas de interés)?
- ¿Quiénes son los encargados de recoger la información de los estudiantes?
- ¿Qué información se recoge a lo largo de la formación y con qué periodicidad?
- ¿Qué seguimiento se realiza a los egresados en relación a la inserción laboral?
- ¿Dónde se localiza la información recolectada?
- ¿Qué uso se les da a los datos recolectados? ¿qué tipo de análisis e informes se realizan?
- ¿Cuentan con indicadores para la medición y seguimiento de resultados desde la institución o desde el programa en Auxiliar Administrativo?

### ***Sistematización de lo encontrado en el diagnóstico***

Una vez se revisan los documentos con los que la institución cuenta y se implementa la entrevista semiestructurada, es posible identificar aspectos principales sobre las etapas del programa, las actividades que comprenden y la manera cómo se mide el avance en cada una de ellas. Esto indica que se hace una reconstrucción del diseño de la intervención y de su monitoreo y seguimiento.

Es posible utilizar una lista de chequeo como la que se propone en la Tabla 2:

### ***Tabla 2***

#### *Lista de chequeo para el diagnóstico*

criterio	Respuesta		Observaciones
El programa cuenta con una teoría de cambio/cadena de resultados.	Sí	No	
Hay claridad frente a los objetivos del programa.	Sí	No	

---

Los recursos disponibles (humanos, financieros, infraestructura, tecnología) para la implementación del programa están identificados.	Sí	No
Se han identificado las partes interesadas y actores clave tanto en la implementación del programa como de su evaluación (directivas, docentes, estudiantes, padres, personal de apoyo, entre otros).	Sí	No
Hay claridad frente a la población objetivo del programa.	Sí	No
Hay claridad frente a los indicadores del programa en sus distintas áreas y frente a las metas que ayudan a medir el éxito del programa.	Sí	No
Se han analizado proceso previos de monitoreo y evaluación dentro de la institución o el programa de formación para identificar lecciones aprendidas y aspectos de mejora.	Sí	No
Se ha elaborado un cronograma que identifica fechas clave, actividades, responsables e hitos importantes para la evaluación.	Sí	No
Hay claridad sobre los responsables de la implementación en cada una de las etapas.	Sí	No

---

Se han identificado en aspectos éticos y legales, incluyendo la privacidad de los datos, los consentimientos informados y la conformidad de los estándares éticos de evaluación.	Sí	No
Hay claridad sobre los responsables del monitoreo y seguimiento en cada una de las etapas.	Sí	No
Está claro el uso que se le da a la información que se recolecta.	Sí	No

*Nota.* Elaboración propia.

Para tener en cuenta:

- Debe haber claridad frente a lo que se requiere por parte de la institución educativa. Para eso es importante organizar una lista de documentos y a través de una reunión hacer la solicitud formal de cada uno de ellos.
- Si la institución educativa no cuenta con la documentación para comprender el diseño y la forma cómo opera el programa, es importante que como facilitadores implementemos otras estrategias para reconstruir la historia, una alternativa es diseñar preguntas abiertas que permitan profundizar a través de una entrevista semiestructurada o un grupo focal.
- La fase diagnóstica está pensada para determinar en qué punto se encuentra la institución frente al ejercicio de planear una evaluación de impacto. Si la institución no tiene claridad frente a los indicadores, la forma en que se miden y los responsables, este punto es importante para identificar oportunidades de mejora al interior de la institución.
- Es importante analizar las actividades que se llevan a cabo desde cada una de las áreas de la institución y que contribuyen de una u otra manera al logro de los objetivos que el programa de formación tiene.

## Desarrollo de la teoría de cambio

Objetivo: construir la teoría de cambio y cadena de resultados de la formación a evaluar teniendo en cuenta la visión de las directivas y/o coordinaciones de la institución educativa y de las personas que participan de la formación en calidad de estudiantes.

Materiales e insumos:

- Encuesta pre-taller de teoría de cambio.
- Disponibilidad de alguna herramientas gratuitas para realizar formularios online públicos como Microsoft Forms o Google Form.
- Espacio con buena iluminación y silencioso.
- Preguntas orientadoras para grupo focal con estudiantes.
- Presentación sobre teoría de cambio.
- Preguntas orientadoras para desarrollo de teoría de cambio con directivas y/o coordinaciones.
- Video Beam o televisor para proyectar.
- Consentimientos informados para estudiantes y para directivas y/o coordinaciones.
- Papel Kraft.
- Cartulinas.
- Marcadores.
- Post its.
- Cinta adhesiva.

Paso a paso:

La teoría de cambio es uno de los instrumentos de planificación de proyectos y programas, especialmente útil y necesaria en los proyectos que tienen un enfoque de cambio social. De acuerdo con la definición que nos brinda Retolaza Eguren (2010, p. 4) la teoría de cambio es:

- Un ejercicio de visualización que permite concentrar la energía en determinadas realidades futuras posibles, probables y deseables.
- Un mapa semiestructurado de cambio que une las acciones estratégicas que se llevan a cabo con los resultados que se espera obtener en el entorno inmediato.
- Una herramienta de proceso que permite el monitoreo y seguimiento a las acciones que se realizan desde el programa o proyecto. “Nos proporciona el instrumento necesario para monitorear nuestra acción y poder así también rendir cuentas de nuestros actos; a nosotros mismos y a los demás” (Retolaza Eguren, 2010, p. 2)
- Un enfoque de pensamiento - acción que contribuye a especificar los hitos y condiciones que deben darse para lograr el cambio o resultados planteados.
- Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo se puede llegar a dar la realidad en un futuro.

Si la institución educativa que estás acompañando no cuenta con la teoría de cambio de sus programas o del programa que busca evaluar, es importante que ésta se construya dado que se constituye en una base imprescindible para la planeación y posterior puesta en marcha de una evaluación de impacto.

En el caso de la planeación de evaluación de impacto para la institución educativa Politécnico PIO, no se contaba con una teoría de cambio para el programa TLCAA, por lo cual se realizaron las siguientes actividades con el objetivo de recoger la información necesaria desde los distintos actores e incorporando las diversas miradas para una propuesta de teoría de cambio:

### ***Encuesta pre-taller de teoría de cambio***

Con el fin de recoger información sobre las actividades y objetivos a los que apunta el programa que será evaluado, es posible diseñar y aplicar una encuesta pre-taller que brinde insumos a los facilitadores para un espacio de construcción colectiva con las directivas/coordinaciones de la

institución educativa. Esta encuesta podrá ser preferiblemente de preguntas cerradas y abarcar cuestiones que vayan relacionadas con cada una de las partes que componen una teoría de cambio: insumos; estrategias (actividades y acciones); condiciones necesarias para el cambio (resultados de corto y mediano plazo); cambio deseado (objetivo o resultado de largo plazo) y supuestos. A continuación, la Tabla 3 muestra una propuesta de preguntas a implementar en una encuesta pre-taller de teoría de cambio:

**Tabla 3**

*Propuesta de preguntas para encuesta pre-taller teoría de cambio con la institución educativa Politécnico PIO*

Preguntas	Opciones de respuesta	Tipo de campo
¿Cuál es su rol dentro de la institución Politécnico PIO?	a. Auxiliar b. Docente temporal c. Docente de planta d. Coordinador e. Directiva f. Otro, ¿cuál?	Lista de única respuesta
En caso de ser docente, ¿de qué asignatura?	_____	Pregunta abierta Texto
Número de meses que lleva trabajando en la institución	_____	Pregunta abierta Numérica
Para usted, ¿cuál es el objetivo principal del Politécnico PIO con los estudiantes?	a. Contribuir a la empleabilidad de los jóvenes b. Fortalecer las habilidades socioemocionales y laborales de los jóvenes	Lista de única respuesta

---

<p>Para usted, ¿cuál es el objetivo principal del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo con los estudiantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Formar con excelencia académica a jóvenes técnicos que desempeñen bien sus labores dentro del sector empresarial</li> <li>d. Otro, ¿cuál?</li>   <li>a. Contribuir a la inserción laboral formal del estudiante en cargos administrativos</li> <li>b. Formar al estudiante en habilidades técnicas en auxiliar administrativo con excelencia</li> <li>c. Formar al estudiante en habilidades blandas fundamentales para el mundo laboral</li> <li>d. Formar auxiliares administrativos que respondan a las necesidades del sector productivo</li> <li>e. Otro, ¿cuál?</li> </ul>	<p>Lista de única respuesta</p>
<p>Teniendo en cuenta el objetivo principal identificado y una vez ingresa un joven a la institución, ¿en cuánto tiempo cree posible lograr dicho objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menos de 1 año</li> <li>b. Entre 1 y 2 años</li> <li>c. Entre 2 y 3 años</li> <li>d. Entre 3 y 5 años</li> <li>e. Más de 5 años</li> </ul>	<p>Lista de única respuesta</p>

---

---

Teniendo en cuenta su respuesta anterior, defina qué tan importantes son los siguientes actores para lograr dicho objetivo:

- Familiares que residen en el mismo hogar del estudiante
  - Familiares que residen en un hogar diferente al del estudiante
  - Vecinos del barrio donde reside el estudiante
  - Amigos o allegados del estudiante
  - Compañeros de estudio del estudiante
  - Docentes de la institución
  - Directivas de la institución (rectores, vicerrectores, coordinadores)
  - Mentores
  - Empresas/empleadores
  - Agencias de empleo/bolsas de trabajo
  - Universidades
  - Alcaldía de Santiago de Cali
  - Secretaría de Educación de Santiago de Cali
  - Gobierno Nacional
  - Ministerio de Educación
  - Fundaciones u ONG que realizan trabajo con jóvenes
- a. Nada importante
  - b. Poco importante
  - c. Indiferente
  - d. Importante
  - e. Muy importante
-

<p>¿Qué otros actores consideran importantes para el logro de dicho objetivo?</p>	<hr/>	<p>Pregunta abierta Texto</p>
<p>Teniendo en cuenta los actores anteriormente mencionados, ¿qué otras acciones o procesos desarrollados por éstos considera que podrían sumar a lograr dicho objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programas complementarios de atención psicosocial para jóvenes</li> <li>b. Programas de acompañamiento psicosocial para familiares</li> <li>c. Capacitaciones desde el sector empresarial</li> <li>d. Ferias de empleabilidad</li> <li>e. Programas gratuitos de formación complementaria</li> <li>f. Otras</li> </ul>	<p>Lista de múltiple respuesta</p>
<p>Defina qué tan importantes son las siguientes acciones y actividades para el logro de dicho objetivo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar un pénsun de calidad</li> <li>- Contratar docentes con altos estándares de calidad</li> <li>- Realizar alianzas y convenios con instituciones de educación universitaria</li> <li>- Realizar alianzas y convenios con empresas y empleadores</li> <li>- Realizar jornadas de sensibilización al sector productivo</li> <li>- Gestionar alternativas de financiación para la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nada importante</li> <li>b. Poco importante</li> <li>c. Indiferente</li> <li>d. Importante</li> <li>e. Muy importante</li> </ul>
		<p>Lista de única respuesta</p>

- 
- Implementar jornadas de acompañamiento psicosocial a los estudiantes
  - Desarrollar capacitaciones de preparación para el mundo laboral
  - Desarrollar programas para desarrollo de habilidades blandas
  - Desarrollar jornadas de acompañamiento a familiares y red de apoyo de los estudiantes

¿Qué otras acciones o actividades consideran importantes a realizar desde la institución educativa para el logro de dicho objetivo?

---

Pregunta abierta  
Texto

Por favor asigne un valor a las siguientes áreas siendo 1 la menos involucrada y 5 la más involucrada para el logro del objetivo/cambio deseado:

- |   |    |   |
|---|----|---|
|   | a. | 1 |
| - Área académica                                    | b. | 2 |
| - Área de bienestar estudiantil                     | c. | 3 |
| - Área de relacionamiento con el sector empresarial | d. | 4 |
| - Área administrativa y financiera                  | e. | 5 |
| - Área comercial                                    |    |   |

Lista de única  
respuesta

¿Qué otros espacios consideran que deberían abrirse para lograr una mayor participación de los actores mencionados

---

Pregunta abierta  
Texto

---

---

anteriormente y una mayor contribución al logro del objetivo?

Actualmente, ¿cuáles son los espacios de toma de decisiones, participación y rendición de cuentas que se emplean en la institución educativa?

---

Pregunta abierta  
Texto

Teniendo en cuenta el cambio deseado, ¿cuáles de los siguientes indicadores que se manejan actualmente desde la institución son los más relevantes para medir dicho cambio?

- a. Indicador de retención
- b. Indicador de terminación de la etapa productiva
- c. Indicador de vinculación laboral
- d. Otros

Lista de múltiple respuesta

¿Qué otros indicadores consideran relevantes para medir el cambio deseado?

---

Pregunta abierta  
Texto

Identifique qué tan de acuerdo está con las siguientes enunciaciones:

- El análisis y uso que se le da a la información que se recolecta
- La información sobre la cual se hace seguimiento permite la toma de decisiones y genera conocimiento para las directivas de la institución
- El proceso de monitoreo y seguimiento que se realiza actualmente a los estudiantes es completo y suficiente para

- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Indiferente
  - d. De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Lista de única respuesta

---

---

identificar los cambios y el logro de objetivos

- Toda la información que se recoge sobre el estudiante y su proceso es utilizada a cabalidad

---

*Nota.* Elaboración propia.

La encuesta fue compartida con las directivas de la institución educativa Politécnico PIO quienes a su vez la compartieron con otras personas que hacen parte de las coordinaciones y personal de apoyo. Como resultado de dicha encuesta se logró mapear varios puntos importantes a considerar dentro del taller de teoría de cambio:

- Las diferentes percepciones que tienen las personas implementadoras del programa frente al fin último que tiene la formación. En el caso de PIO, algunos consideran que su enfoque está en contribuir a la inserción laboral de sus estudiantes, otros en formar jóvenes con excelencia académica que se destaquen en el entorno laboral y otros en el fortalecimiento de habilidades socioemocionales y laborales.
- La temporalidad con la que se espera lograr el cambio deseado. El 100% de las personas que diligenciaron la encuesta plantean que el cambio deseado debe ser alcanzado entre 1 y 2 años - tiempo estimado que puede llegar a durar la formación -.
- La relevancia de otros actores en el proceso de alcanzar el cambio deseado. Por ejemplo, familiares del estudiante, compañeros de clase, docentes, empresas y empleadores.
- La importancia de las distintas actividades a desarrollar desde la institución para lograr el cambio deseado. A saber, el diseño de un pénsum con estándares de calidad, la contratación de docentes altamente capacitados, la realización de alianzas y convenios con el sector productivo, y las actividades de fortalecimiento para el desarrollo de habilidades blandas.

- Los indicadores que pueden contribuir a la medición del avance hacia el cambio deseado. En el caso de la institución educativa Politécnico PIO se destacan los indicadores de retención estudiantil.

### ***Grupo focal con estudiantes***

Para el desarrollo del grupo focal es importante tener un puente o contacto directo con alguien cercano a los estudiantes de la institución para convocarlos al espacio que debería tener una duración de una hora como máximo. La realización del grupo focal es exitosa si se logra convocar a más de 5 estudiantes del programa seleccionada para evaluar. La idea durante este espacio es que los participantes respondan una serie de preguntas guía diseñadas para indagar sobre su percepción del programa. Durante la sesión, se debe discutir el objetivo del programa y cómo los estudiantes perciben su papel para alcanzarlo. También se explora las competencias y habilidades que consideran necesarias para lograr dicho objetivo, así como los desafíos y barreras que pueden enfrentar en su camino. Los estudiantes deben identificar los actores clave en su entorno que pueden influir en el éxito del programa. Además, durante este espacio también se debe abordar la elección de la institución educativa y del programa en particular, destacando las razones detrás de esas decisiones. La discusión también se centra en cómo la institución busca fortalecer las habilidades de los estudiantes y cómo evaluarían el éxito del programa. Estos datos proporcionarán una base sólida para el análisis y la co-creación de una evaluación de impacto en instituciones educativas.

Algunas recomendaciones para el espacio son:

- Invitar a la firma del formato de consentimiento informado por parte de los estudiantes que participan del grupo focal.
- Notificar que el espacio será grabado previo al inicio del grupo focal.
- Elegir un espacio tranquilo y cómodo donde no haya distracciones para desarrollar la jornada.

- Explicar el objetivo del grupo focal y las reglas básicas de participación (respetar la palabra, escuchar activamente a los demás compañeros, respetar la opinión de los demás, participar activamente del espacio).
- Cuando sea necesario, realizar preguntas de seguimiento o profundización para aclarar alguna idea o comentario realizado por los participantes.

A continuación, se hace una propuesta de preguntas orientadoras para el grupo focal teniendo en cuenta el espacio desarrollado con los estudiantes del programa TLCAA del Politécnico PIO:

- ¿Cuál consideran ustedes que es el objetivo del programa con sus estudiantes?
- ¿Qué competencias o habilidades creen que deben desarrollar ustedes como estudiantes para alcanzar ese objetivo?
- ¿Cómo creen que el programa puede contribuir a que ustedes como estudiantes alcancen ese objetivo?
- ¿Cuál creen que es el rol que ustedes tienen para lograr dicho objetivo? ¿qué acciones son las que ustedes deberían realizar?
- ¿Qué desafíos o barreras creen que pueden encontrar ustedes en su camino hacia el objetivo mencionado?
- Además de la institución educativa, ¿qué otras personas o actores de su entorno identifican como importantes para lograr dicho objetivo? Por ejemplo, familiares, amigos, compañeros de estudio, empresas, otras instituciones educativas o espacios de formación, entre otros. ¿Por qué consideran estas personas o actores como importantes?
- ¿Cómo evaluarían ustedes el éxito del programa? ¿qué variables tendrían en cuenta o en qué cosas se fijarían para medir el éxito del programa?
- A la hora de tomar la decisión de estudiar, ¿por qué eligieron a la institución educativa y no otra institución educativa técnica?

- ¿Cómo creen que la institución educativa le apuesta a fortalecer la parte del SER de los y los estudiantes?
- ¿Por qué eligieron el programa y no otro programa de la Institución? ¿consideran que es más fácil emplearse egresando de este programa?

Para tener en cuenta:

Durante el espacio es importante ser empáticos e intentar que los participantes sientan que es un lugar seguro donde la información proporcionada será tratada de manera respetuosa, delicada y profesional para llegar a medir los resultados del impacto de la institución educativa donde se forman.

Es importante entender que hay participantes que no van a participar durante la sesión dado que son tímidos o no sienten la confianza de interactuar y dar a conocer su opinión de acuerdo a las preguntas que se estén planteando, para ello, es importante saber que no se deben forzar ni tampoco intimidar para lograr interactuar.

### ***Taller de teoría de cambio***

La recomendación durante este espacio es que se desarrolle de manera sistemática. Antes del taller, es recomendable diseñar y aplicar una encuesta pre-taller como se habló anteriormente para identificar diversas perspectivas dentro de la institución, como, por ejemplo, cuál es el cambio deseado, qué actores son relevantes dentro del proceso, qué acciones se desarrollan o deben desarrollar, y cómo medir dicho cambio. La idea es que la encuesta sea completada por mínimo 10 personas, incluyendo directivos y coordinadores los cuales puedan proporcionar datos valiosos, como por ejemplo el plazo esperado para lograr el cambio, la importancia de actores clave como la familia, los docentes y las empresas, y las acciones críticas, como el diseño de un plan de estudios de calidad y las alianzas con empresas del sector empresarial que cumplen el papel de empleadores.

### **Fotografía 1**

*Desarrollo del taller de teoría de cambio con la institución educativa Politécnico PIO*



### **Socialización de los objetivos del taller de teoría de cambio.**

La sesión debería iniciar con la presentación de los facilitadores contando su trayectoria y a lo que se dedican en la actualidad. Posteriormente, se debe proceder a la socialización del objetivo del espacio, que consiste en la co-creación de la teoría del cambio para el programa en cuestión. Por otro lado, la presentación de los participantes es un paso esencial para conocer a quienes formarán parte del taller y conocer su enfoque y área encargada.

### **Actividad rompehielo.**

Una vez se da apertura al taller, es recomendable iniciar con un ejercicio rompe hielo, por ejemplo, el ejercicio llamado "los 30 círculos", donde se le proporciona a cada participante una copia con 30 círculos vacíos en los cuales deben dibujar, en un plazo de 10 minutos, los elementos que surjan a partir de la figura inicial (el círculo). Este ejercicio tiene como objetivo estimular la creatividad y preparar a los participantes para abordar las preguntas planteadas en el taller.

Después, se recomienda proyectar una presentación que resuma los pasos fundamentales para desarrollar una teoría del cambio, así como las preguntas clave guiarán el espacio y que los participantes deben responder en cada uno de ellos. Se debe destacar la utilidad de la teoría del cambio como una herramienta para la planificación y evaluación de intervenciones, describiendo su función de mapear un proceso de cambio planificado basado en hipótesis y suposiciones. Es recomendable hacer énfasis en que la teoría del cambio no es una verdad absoluta ni una receta definitiva, sino una herramienta semiestructurada que enlaza acciones estratégicas con resultados deseados.

### **Identificación del cambio deseado y análisis de contexto.**

Durante esta fase, es recomendable que el taller contenga una actividad que invite a los participantes a representar de manera creativa y dinámica como, por ejemplo, mediante dibujos y palabras, la situación presente y futura en torno a las temáticas relacionadas con el programa que se eligió para la medición de impacto. Esto permitirá hacer una comparación entre la situación actual y la aspiración a futuro a través del programa. Además, se deben identificar las áreas estratégicas clave que sustenten el cambio deseado.

El contexto debe ser explorado desde diversas perspectivas, incluyendo aspectos temporales, geográficos, sociales, culturales y económicos. Se debe establecer la necesidad de comprender la situación actual de la inserción laboral formal de los jóvenes en la ciudad donde se encuentre la institución educativa y el punto al que se aspira llegar. Para esto se recomienda llevar a cabo una actividad de lluvia de ideas para mapear los actores involucrados en el proceso de cambio, identificar referencias similares a la institución educativa que contribuyan a ese cambio, al igual que crear una línea de tiempo que reflejará el proceso que ha llevado la institución desde su inicio hasta la fecha.

### **Fotografía 2**

*Resultados de la sesión de cambio deseado en el taller de teoría de cambio con la institución Politécnico PIO*



### Construcción de la ruta del cambio.

El siguiente paso es la creación de la ruta del cambio, el cual implica identificar todos los hitos del proceso y las condiciones necesarias para avanzar en medio de la complejidad inherente a cualquier cambio social. La idea es que el espacio se preste para identificar en donde pueden presentarse los cambios, ya sea en instituciones, relaciones entre actores, la presencia de actores específicos, capacidades sociales y técnicas, actitudes, entre otros, y si estos pueden ocurrir de manera simultánea o secuencial.

Siguiendo las directrices de (Retolaza Eguren, 2010), el proceso para elaborar la ruta de cambio debe incluir varios pasos clave. En primer lugar, se recomienda que se revisen las áreas estratégicas previamente identificadas en el taller. Después, se recomienda que se lleve a cabo un ejercicio interactivo que fomente la creatividad de los participantes como es la lluvia de ideas que sirve para

identificar las condiciones necesarias que deben darse para lograr los objetivos establecidos en estas áreas estratégicas.

Posteriormente, se recomienda agrupar y diseñar las condiciones necesarias para establecer la ruta de cambio. Se debe hacer hincapié en la importancia de identificar los supuestos de partida, ya que estos sustentan la decisión de considerar una condición como necesaria para lograr el cambio deseado. Es importante aclarar que estas condiciones no son resultados de actividades implementadas, sino resultados de procesos. Por ejemplo, una condición clave podría ser el fortalecimiento de las habilidades blandas de los jóvenes estudiantes.

### Fotografía 3

*Socialización de la sesión de cambio deseado y ruta de cambio en el taller de teoría de cambio con la institución educativa Politécnico PIO*



En nuestro caso, el ejercicio que realizamos fue uno muy práctico que involucró la presentación de imágenes de diversas temáticas, con cada participante tomando notas en post-its sobre las

condiciones que consideraban necesarias para lograr los objetivos deseados (cambio). Después, en un proceso grupal, se decidieron cuáles condiciones permanecerían y se agruparon según similitudes temáticas. Se debatió el motivo detrás de estas decisiones.

Finalmente, se recomienda para mayor entendimiento de las respuestas que surjan durante el espacio, poner sobre las paredes papel kraft para que cada participante adhiera post its con sus ideas sobre las condiciones necesarias y las acciones a desarrollar desde la institución educativa, así como las características que deben tener los jóvenes y sus entornos para lograr el cambio deseado. Este ejercicio colaborativo permitirá visualizar de manera tangible las condiciones y acciones necesarias para trazar la ruta de cambio del programa elegido para hacer la medición de impacto.

Para el desarrollo del taller se utilizaron las siguientes preguntas orientadoras tomadas y adaptadas de (Retolaza Eguren, 2010, p. 42):

Preguntas para el cambio deseado:

- ¿Cuál es el cambio que el programa pretende alcanzar?
- ¿Cuál es la finalidad del cambio que aspiramos promover?
- ¿Cuáles son los ámbitos sobre los cuales buscamos generar un cambio? (empleabilidad, pobreza, violencia, formación, etc.)
- ¿Quiénes son los actores inciden directa o indirectamente en el proceso de cambio? (instituciones de educación superior, instituciones técnicas, colegios, empresas, Estado, hogares).

Preguntas para el análisis del contexto:

- ¿Cuál justificamos o respaldamos el cambio deseado?
- ¿Dónde ocurre el proceso de cambio? (sector, ubicación geográfica, esfera, dimensión).
- ¿Cuál es el antecedente histórico y las acciones que se han venido desarrollando desde el programa en pro del cambio?

- ¿Qué otras iniciativas externas apuntan al cambio que el programa busca generar?

Preguntas para los supuestos de partida:

- ¿Cuáles son los supuestos que sustentan la Teoría de Cambio?
- ¿Cómo asegurar la validez de esos supuestos?
- ¿Hay algo que estemos ignorando y debemos considerar para el proceso de cambio?

Preguntas para la ruta de cambio:

- ¿Cuáles son las áreas estratégicas sobre las que se concentran las acciones del programa?
- ¿Cuáles son los objetivos principales de las áreas sobre las cuales se concentran las acciones?
- ¿Por qué estas áreas y no otras?
- ¿Qué debería ocurrir o qué condiciones deben darse al corto, mediano y largo plazo en las áreas estratégicas identificadas dentro del programa para lograr el cambio?

Preguntas para los indicadores de cambio:

- ¿Cómo medir o identificar el avance en las condiciones que deben darse para lograr el cambio?
- ¿Cuáles son las evidencias que observamos en el contexto que nos permiten saber si estamos contribuyendo al cambio deseado?
- ¿Quiénes deciden en qué indicadores concentrar la atención?
- ¿Quién recolecta, selecciona y analiza la información para la medición de los indicadores?
- ¿Qué uso se da a la información recolectada y al resultado de los indicadores? ¿se usa para la rendición de cuentas o toma de decisiones estratégicas?

### ***Sistematización de los espacios para la construcción de la teoría de cambio***

Una vez se realiza el taller, para el proceso de construcción de la teoría del cambio se recomienda hacer la transcripción y análisis de la información recopilada durante el taller, así como en la experiencia compartida por los participantes. La información recogida, que incluye aportaciones de los actores involucrados en el proceso se debe documentar detalladamente en un diario de campo. Este

diario se convertirá en un recurso valioso para identificar patrones, tendencias y áreas de enfoque clave en la estrategia de cambio propuesta.

El análisis del diario de campo permitirá definir la visión de cambio. Para lograr esta visión, se deben establecer resultados intermedios y de impacto, o sea, qué se debe hacer dentro de la institución educativa para lograr aquel cambio. Al final, estos resultados se deben alinear con el contexto de la ciudad donde se encuentra la institución educativa y donde residen la mayoría de sus estudiantes.

Por otra parte, es importante mapear los actores involucrados durante este proceso que puntualmente en nuestro caso fueron diversos, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, empleadores, familias, amigos, SENA, universidades aliadas, Secretaría de Educación Municipal, fundaciones y la Cámara de Comercio de Cali.

Para finalizar se recomienda utilizar indicadores de medición específicos para evaluar el progreso y el impacto de la implementación de la teoría del cambio, lo que proporcionará un enfoque basado en datos para la toma de decisiones y la retroalimentación constante en el proceso. Este proceso integral garantizará que la teoría del cambio sea sólida, basada en evidencia y alineada con los objetivos identificados inicialmente.

Para tener en cuenta:

Durante la construcción de la teoría del cambio se recomienda ser muy explícito a la hora de explicar los ejercicios y/o actividades que harán parte del taller para que se logren respuestas rápidas y de valor por parte de los participantes. Por otro lado, es importante que estas actividades sean dinámicas y logren captar la atención de los invitados a la sesión durante todo el tiempo predeterminado para el espacio.

Por último, se recomienda hacer un cronograma con los tiempos medidos de cada una de las actividades, el espacio de refrigerio, tiempos de retroalimentación y explicaciones de lo que se verá durante la sesión para tener mayor control sobre el tiempo.

### Taller de evaluación de impacto

Objetivo: abordar el concepto y las implicaciones de realizar una evaluación de impacto con las directivas y/o coordinaciones de la institución educativa mediante el desarrollo de un taller de cocreación donde a su vez se defina la pregunta de evaluación, el grupo de tratamiento y el grupo de control, los tipos de instrumentos de recolección de información necesarios y los responsables en cada una de las fases de la evaluación de impacto.

#### Materiales e insumos:

- Disponibilidad de al menos 5 – 6 personas para participar en el taller.
- Un espacio con buena iluminación y silencioso.
- Video Beam o televisor para proyección.
- Papel Kraft.
- Marcadores.
- Post its.
- Cinta adhesiva.
- Formatos de consentimiento informado.

#### Paso a paso:

Uno de los espacios más importantes en el proceso de planeación de la evaluación es realizar un taller con las directivas y coordinaciones de la institución educativa donde se puedan abarcar los elementos y conceptos principales de la evaluación de impacto y a su vez definir la pregunta de evaluación que se quiere responder, las características del grupo de tratamiento y de control, los instrumentos de recolección de información necesarios y los posibles responsables dentro de la institución educativa para apoyar el proceso de implementación de la evaluación. A continuación, se hace una propuesta de cómo abordar cada uno de los puntos anteriores en un espacio de cocreación

con la institución educativa con base en la experiencia de acompañamiento que se brindó a la institución educativa Politécnico PIO:

### ***Convocatoria al espacio***

A través del enlace o contacto que se tenga con la institución educativa, se solicita formalmente un espacio para realizar un taller de evaluación de impacto donde se cuente con la participación de al menos 5 – 6 personas directamente relacionadas con el proceso de implementación del programa de formación que se busca evaluar. En la solicitud formal de este espacio se explica anticipadamente los objetivos del mismo. Se define un día, hora y lugar para desarrollar la jornada.

### ***Desarrollo del taller***

#### **Socialización de los objetivos del espacio y firma de consentimiento informado.**

Antes de iniciar el espacio se socializan los objetivos del taller y la razón por la que es importante que cada una de las personas allí presentes pueda participar de forma activa de la construcción y planeación de la evaluación de impacto. Además, se socializa también el contenido del documento de consentimiento informado y se entrega una copia a cada persona para su firma y autorización.

#### **Validación de la teoría de cambio.**

Una vez se tengan los resultados del análisis de la teoría del cambio, se recomienda validar la información referente a lo que se llegó con los actores de la institución involucrados en el proceso para saber si están de acuerdo con el análisis. Para esta fase se recomienda plasmar la teoría del cambio en una infografía para que sea mucho más fácil de explicar por parte de los facilitadores y de entender por parte de los validadores. Es pertinente explicar cada una de las fases de la teoría del cambio y el por qué se llegó a este resultado de cambio deseado (visión de éxito, actores involucrados en el proceso para llegar al cambio deseado, servicios y productos actuales y futuros para llegar al cambio deseado, contexto e indicadores).

#### Fotografía 4

*Validación de la teoría de cambio concreada durante el taller de evaluación de impacto con la institución educativa Politécnico PIO*



#### **Abordando el concepto de evaluación.**

Para facilitar el abordaje del tema, se recomienda construir una presentación que contenga poco texto, un lenguaje sencillo e imágenes y gráficas que faciliten la comprensión de los temas. También se puede hacer uso de vídeos introductorios sobre el tema que hayan sido desarrollados por otras organizaciones expertas en evaluación de impacto. A lo largo del espacio, se pueden hacer juegos dinámicos para identificar si los conceptos están quedando claros o si existen dudas al respecto. Algunas de las preguntas o temas que son importantes abordar durante el taller son:

- ¿Qué significa evaluar?
- ¿Qué es lo más relevante en el proceso de evaluación?
- Introducción a la evaluación de impacto.
- Tipos de preguntas a las que puede responder una evaluación de impacto.
- Grupo de tratamiento y grupo de control. La importancia del contrafactual.

- ¿Qué no es una evaluación de impacto?
- ¿Para qué realizar una evaluación de impacto?
- Etapas para implementar una evaluación de impacto.

#### **Definición de la pregunta de evaluación.**

Este primer punto de cocreación durante el taller puede ser abordado en tres grandes momentos por lo cual se propone utilizar un pliego de papel Kraft donde se tracen franjas que dividan el papel en tres secciones cuyos títulos serán acción, efecto y pregunta de evaluación. A continuación, se desarrollan las ideas para cada punto.

Definir la acción: antes de construir la pregunta de evaluación que se busca responder, es importante identificar desde las distintas miradas que se encuentran en el espacio para ellos qué significa el programa de formación. Se propone el siguiente ejercicio utilizado con la institución Politécnico PIO:

1. Pedirles a las personas participantes del taller que definan el programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo y lo escriban en los posts its. Ejemplo: es una capacitación técnica, es un programa de orientación vocacional, entre otros.
2. Pedirles a las personas participantes que peguen los posts its en el papel Kraft debajo de la sección que dice 'Acción'.
3. Una vez las personas han terminado de poner los posts its, se hace una lectura en conjunto de cada uno de ellos y se van agregando o reacomodando por categorías que vayan surgiendo en el espacio. Por ejemplo, a un lado los posts its que definen la formación como un programa de capacitación técnica, a otro lado los que lo definen como una oportunidad para la mejora en la calidad de vida de los estudiantes, a otro lado los que lo denotan como una forma en la que la institución educativa suple las demandas de mano de obra del sector productivo, entre otras. Los posts its pueden contener frases o una sola palabra.





del taller pueda proponer al menos una pregunta de evaluación de impacto. Es importante que se tengan en cuenta los siguientes elementos para definir una pregunta:

- Relevancia: ¿La pregunta es relevante para los objetivos del programa?
- Medición: ¿La pregunta es posible de medir?
- Alcance: ¿La pregunta es alcanzable con los recursos disponibles?
- Pertinencia: ¿La pregunta es relevante para las partes interesadas?
- Oportunidad: ¿La pregunta es oportuna para ser evaluada?

A continuación, se presenta una propuesta para abordar la construcción de la pregunta de evaluación basado en el espacio que se desarrolló con la institución Politécnico PIO:

1. Pedirles a las personas participantes del taller que puedan identificar cuáles son los efectos más importantes para ellos teniendo en cuenta los definidos en el punto anterior. Algunas preguntas sugestivas pueden ser: ¿cuáles son los más relevantes para ustedes? ¿cuáles son posibles de medir? ¿es posible medir estos efectos con los recursos con los que contamos en este momento? ¿cuáles son los más pertinente?
2. Pedirles a las personas participantes que escriban en los posts its diversos tipos de preguntas de evaluación en relación a los efectos que hayan definido en el punto anterior. Puede proponerse partir de la siguiente estructura: ¿De qué forma ha influido el programa en....?
3. Pedirles a las personas participantes que peguen los posts its en la tercera parte del papel Kraft debajo del título 'Pregunta de evaluación'.
4. Cada propuesta de pregunta de evaluación se lee en voz alta y se agrupan las preguntas similares o que apuntan a lo mismo. Al final, teniendo en cuenta el gran objetivo definido en la teoría de cambio y llegando a un acuerdo con las personas participantes del taller, se selecciona la pregunta de evaluación.

### **Especificación del grupo de tratamiento y el grupo de control.**

En este punto es importante que las directivas y/o coordinaciones definan claramente las características principales que deberá tener la muestra con base a la cual se realizará la evaluación. En otras palabras, las características sociodemográficas, socioeconómicas, entre otras, que debe cumplir la muestra. Esta es la manera como nos aseguramos de que ambos grupos (quien recibe la formación y quien no) son similares en un importante grupo de características y la única diferencia entre sí es que unos están en el proceso de formación y los otros no, por tanto, podremos calcular el contrafactual.

En el caso de una evaluación de impacto cuasiexperimental donde no se selecciona de forma aleatoria las personas que harán parte del programa versus las personas que no estarán (característico en las evaluaciones experimentales), es importante que se puedan mapear algunas fuentes para obtener información de personas con características similares a las personas estudiantes del programa pero que no hagan parte de éste.

A continuación, se propone un paso a paso para abordar el proceso de identificación de las características de la muestra o 'población de interés' para la evaluación:

1. Pedirles a las personas participantes del taller que a través de post its listen las características que consideran debe tener la muestra teniendo en cuenta la pregunta de evaluación diseñada y la necesidad de la evaluación. Por ejemplo, pueden ser características sociodemográficas específicas respecto a la edad, el género, la ubicación geográfica, el nivel educativo, el autorreconocimiento étnico, entre otras.
2. Pedirles a las personas participantes que peguen los posts its en la primera parte del papel Kraft debajo del título 'Grupo de tratamiento'.
3. Luego se analizan cada una de las ideas y entre todas las personas participantes se define la lista final de características o 'población de interés' con base a la cual se definirá la muestra para implementar la evaluación.

Una vez se han definido las características principales de la muestra, es importante hacer un mapeo con las directivas y/o coordinaciones sobre las posibles fuentes mediante las cuales se podría obtener información del grupo de comparación o de control. A continuación, se propone un ejercicio práctico:

1. Pedirles a las personas participantes del taller que a través de post its listen las posibles fuentes para obtener información del grupo de control. Si el grupo de control son los estudiantes de otra institución de educación técnica, listar las instituciones que posiblemente podrían participar.
2. Pedirles a las personas participantes del taller que peguen los posts its en el papel Kraft debajo del título 'Grupo de control'.
3. Luego se analizan cada una de las ideas y entre todos se define la posible fuente para obtener un grupo de control de acuerdo con la pregunta de evaluación.

### Fotografía 7

*Resultados de la sesión de definición de grupo de tratamiento y grupo de control durante el taller de evaluación de impacto con la institución educativa Politécnico PIO*



### **Selección de los instrumentos de recolección de información.**

Al momento de seleccionar los tipos de instrumentos necesarios para la recolección de los datos requeridos para la evaluación de impacto, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El objetivo de la evaluación: los instrumentos de recolección de información deben estar diseñados para recopilar los datos que son necesarios para responder a las preguntas de evaluación.
- La población objetivo: los instrumentos de recolección de información deben ser adecuados para la población objetivo de la evaluación.
- Los recursos disponibles: los instrumentos de recolección de información deben ser factibles de implementar con los recursos disponibles.

Algunos de los instrumentos de recolección son:

- Encuestas.
- Entrevistas estructuradas o semiestructuradas.
- Observación participante.
- Grupo focal.
- Análisis de documentos o fuentes secundarias.

Para identificar fuentes o instrumentos de recolección de información se realiza un ejercicio práctico donde cada participante se le asigna un tipo de instrumento y se le pide que pueda determinar qué variables o datos recolectarían con él. Se propone el siguiente paso a paso basado en la experiencia desarrollada con la institución educativa Politécnico PIO:

1. Asignar un instrumento a cada participante del taller. Por ejemplo: una persona tiene la encuesta, otra tiene el grupo focal, otra tiene la observación participante, otra las entrevistas y otra la revisión documental.

2. Pedirles a las personas participantes que identifiquen la información que pueden recolectar más fácilmente a través del instrumento asignado si ese fuera el único con el que contarán.
3. Pedirles a las personas participantes que identifiquen la periodicidad o frecuencia con la que aplicarían este instrumento y recolectarían la información. Ejemplo: una vez al mes, al ingresar al programa o al salir, etc.
4. Pedirles a las personas participantes que señalen al lado de cada post it donde están las variables y la periodicidad, qué estrategias costo-efectivas usarían para implementar la herramienta. Ejemplo: formularios digitales; desayunos o encuentros de egresados; correos; llamadas; visitas domiciliarias; etc.

#### **Identificación de los responsables de la evaluación.**

Teniendo en cuenta las fases para la implementación de una evaluación de impacto, realizar el siguiente ejercicio con las personas participantes del taller:

1. Presentar mediante una diapositiva las fases para el desarrollo de una evaluación de impacto y las principales actividades que se realizan en cada una: planeación, diseño, recolección de datos, análisis y divulgación.
2. Pedirles a las personas participantes del taller que asignen un rol o actor dentro de la institución educativa que pudiera ser el responsable de dichas actividades dentro de cada fase. Estos roles o actores deberán escribirse en los posts its y pegarse en el pliego de papel Kraft dispuesto para esta sección del taller. Algunas preguntas orientadoras son:
  - ¿Quién es el responsable de contratar el investigador o consultor?
  - ¿Quién es el responsable de hacer el cronograma de actividades?
  - ¿Quién es el responsable de recopilar los datos?
  - ¿Quién es responsable del análisis y de los informes?

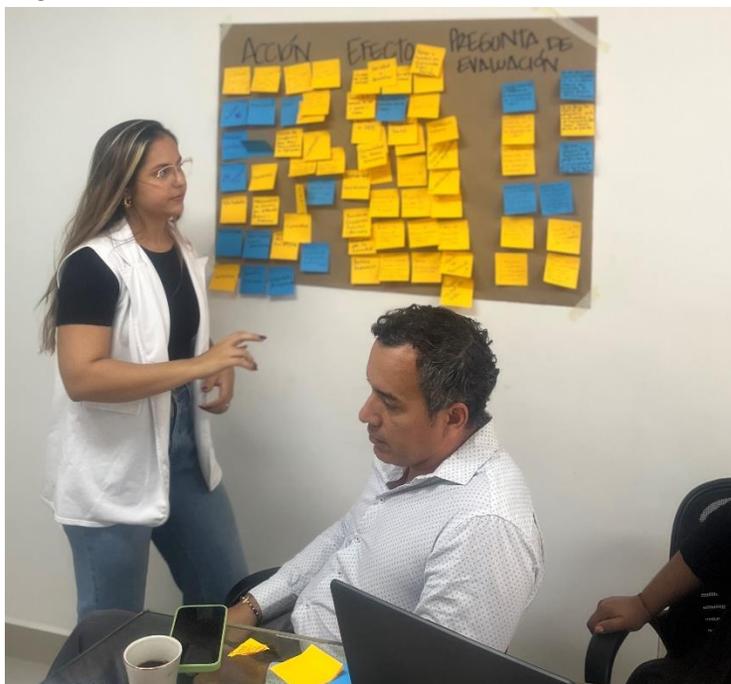
3. Al finalizar la lluvia de ideas con las personas participantes del taller, se lee en voz alta cada uno de los roles o actores propuestos en cada fase y en conjunto se genera un listado de los actores faltantes o que sería necesario contratar para lograr desarrollar la evaluación de impacto.

### ***Sistematización del taller***

Una vez se finaliza el taller, se deben guardar todos los posts its y papel kraft donde se encuentra el conglomerado de la lluvia de ideas de las personas participantes del taller. También se debe hacer un registro fotográfico de los resultados de cada ejercicio. Finalmente, se debe construir un diario de campo que reúna las opiniones y comentarios que hace cada persona participante del taller y que no se recoge en los posts its o cartulinas, esto permitirá facilitar el proceso de análisis y diseñar la propuesta de evaluación teniendo en cuentas las perspectivas de cada participante.

### **Fotografía 8**

*Socialización de los hallazgos durante el taller de evaluación de impacto con la institución educativa Politécnico PIO*



### **Propuesta de planeación de la evaluación de impacto para el Politécnico PIO**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través los espacios de cocreación con las directivas y coordinaciones de la institución educativa, se desarrolla la siguiente propuesta de planeación de evaluación para el programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo de la institución educativa Politécnico PIO.

La propuesta de evaluación se gesta en respuesta a la firme convicción del instituto Politécnico PIO en la importancia de evaluar el impacto de sus programas educativos. Específicamente, el programa en Auxiliar Administrativo se ha erigido como un pilar fundamental en la formación de profesionales competentes y capacitados para el mundo laboral actual, ‘un mundo laboral que sí existe’.

A lo largo de esta sección, se detalla la estructura y los componentes clave de la evaluación de impacto planificada. Desde la descripción detallada de la intervención educativa hasta la definición de objetivos específicos, teoría de cambio, indicadores de resultados y el diseño y plan de recopilación de datos.

#### **Descripción de la intervención**

La institución educativa Politécnico PIO Internacional de Occidente es una institución para el Trabajo y el Desarrollo Humano con licencia de Funcionamiento Resolución No. 4143.0.21.950 de 2016 y Registro SIET del Ministerio de Educación Nacional No. 8407 (Politécnico PIO Internacional de Occidente, n.d.). Esta institución está enfocada en gestionar el talento humano con competencias laborales generales y específicas cumpliendo las necesidades del sector productivo. El Politécnico PIO nace en 2015 y actualmente cuenta con programas de educación técnica, formación continua y centro de idiomas formando a más de 2500 estudiantes activos en este momento.

La misión del Politécnico PIO es ser una institución educativa integral que forma en excelencia talento humano de clase mundial, mediante la aplicación de modelos pedagógicos innovadores y flexibles, soportados en altos estándares de calidad educativos. Así mismo, su visión es ser una

institución educativa que transforma vidas, capaz de responder a las tendencias del entorno; reconocida por la calidad de sus egresados como agentes de cambio con impacto social, a través de experiencias educativas innovadoras con alcance latinoamericano. Para lo anterior, el Politécnico PIO cuenta con un trabajo diferenciado en el SER, articulado con la formación técnica de calidad bajo con una metodología bajo el modelo constructivista haciendo que el aprendizaje sea activo y significativo.

El trabajo constante de la institución le apunta a formar jóvenes pioneros con las siguientes características:

- Productivos: se anticipa para proponer soluciones y lograr resultados.
- Integrales: una persona tocada en su ser, con un profundo saber y potencializado para el hacer.
- Objetivos: toma de decisiones con objetividad desde el contexto personal, productivo y normativo en un marco ético.
- Notables: hace la diferencia para abrir posibilidades desde su actitud y sus conocimientos técnicos y digitales.
- Efectivos: hace lo que tiene que hacer ágilmente haciendo las conexiones necesarias, superando las expectativas.
- Responsables: se hace cargo de asumir acciones frente a retos personales y profesionales.
- Con actitud de servicio: dispone su actitud para entregar un servicio que genere la mejor experiencia, gestionando sus emociones, comprendiendo las necesidades del otro, siendo incluyente y amable.

De esta manera, el Politécnico PIO trabaja por generar valor hacia los jóvenes estudiantes, las comunidades, el sector productivo, el Estado y las ONGs:

- Jóvenes: acceso a educación de calidad; fortalecimiento de habilidades esenciales, construcción de experiencia laboral en el mundo real, apoyo monetario mediante patrocinio y empleabilidad.
- Comunidades: generación de oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida, empleabilidad, desarrollo económico y seguridad.
- ONGs: optimización y direccionamiento de recursos, potencializar los impactos sociales en territorio.
- Sector productivo: regulación de cuotas de aprendizaje (no monetización), mejor perfil de aprendices, co-formación, semillero de nuevos colaboradores.
- Estado: mejora en los índices de empleabilidad juvenil, disminución de la pobreza, mejora en la calidad de vida de las personas en condición de vulnerabilidad.

El 80% de las personas estudiantes del Politécnico PIO viven en barrios de estrato 1 y 2, más del 70% son mujeres, el 65% reside en el Distrito de Aguablanca de Santiago de Cali y cerca del 20% se autoreconocen como afrodescendientes. Esta caracterización indica el enfoque que tiene la institución por acompañar en el proceso de formación a personas de sectores populares y estratos socioeconómicos bajos que pueden llegar a presentar mayores dificultades para acceder a la educación superior dados los costos que ello implica.

Dentro de la formación técnica se encuentran 6 escuelas: la Escuela de Administración, la Escuela de Ciencias, la Escuela de Cocina y Turismo, la Escuela de Deporte y Cultura, la Escuela de Salud y la Escuela de Idiomas las cuales en conjunto ofrecen un total de 20 programas certificados en calidad NTC 5581.

Específicamente, la Escuela de Administración cuenta con programas de Técnico Laboral en Auxiliar en Seguridad Ocupacional, Auxiliar en Mercadeo y Ventas, Auxiliar en Archivo, Auxiliar de Talento Humano, Auxiliar Contable y Financiero y finalmente, Auxiliar Administrativo. Sobre este último es sobre el cual se propone la planeación de la evaluación de impacto.

El programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo inicia su primera cohorte en el 2018 y a la fecha ha certificado a 602 personas reflejando tasas de permanencia en el sitio de práctica en un 95% y tasas de empleabilidad del 70% una vez las personas egresan de la institución. Es por ello por lo que, este programa es uno de los que presenta mayores cifras de inscripción y así mismo registra el mayor número de jóvenes bajo la modalidad de formación cerrada a través de la cual las empresas y organizaciones patrocinan el proceso de formación de los jóvenes y regulan sus cuotas de aprendizaje<sup>9</sup>. Actualmente, el 80% de los estudiantes de este programa están bajo la modalidad de formación cerrada<sup>10</sup>.

El Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo se centra en la formación de competencias para asistir procesos operativos de planeación, organización, dirección y control en empresas de producción o servicios. A continuación, se describen sus principales características:

- Duración de la formación en meses para la modalidad regular: 18 meses (12 meses de periodo lectivo y 6 meses de periodo productivo)<sup>11</sup>.
- Duración de la formación en meses para la modalidad cerrada: 12 meses (6 meses de periodo lectivo y 6 meses en periodo productivo)<sup>12</sup>.
- Duración en horas: 1768 horas (884 en periodo lectivo y 884 en periodo productivo).
- Cuenta con tres jornadas: diurna, nocturna y sabatina<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> La Ley Nro. 789 de 2002 en el artículo 30 establece que el contrato de aprendizaje es una forma especial dentro del Derecho Laboral, mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórica práctica en una institución educativa autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora le proporcione los medios para adquirir formación técnica metódica y completa.

<sup>10</sup> Esto significa que reciben el 50% de un Salario Mínimo Legal Vigente en su etapa lectiva y el 75% de un Salario Mínimo Legal Vigente en su etapa productiva. Lo anterior a cifras del 2023 indica que un estudiante en formación bajo la modalidad cerrada puede llegar a recibir hasta \$8.700.000 COP en todo su proceso de formación.

<sup>11</sup> Las personas en formación regular pueden optar por patrocinio a partir del sexto mes.

<sup>12</sup> En el caso de los jóvenes con formación cerrada, se da una intensidad horaria semanal mayor con el objetivo de lograr las 1700 horas en un tiempo menor al de los estudiantes que se encuentran en formación regular.

<sup>13</sup> Las personas en modalidad cerrada únicamente pueden tomar la jornada diurna.

- Modelo de aprendizaje orientado al SER: programas de mentorías como Mentor@PIO, encuentros de liderazgo y empoderamiento para sus estudiantes como ‘Energía para el ser’, acompañamiento psicológico permanente a los estudiantes mediante una ruta psicosocial, campañas y capacitaciones para la prevención de violencias basadas en género, prevención del suicidio, entre otras.
- Acompañamiento en el proceso de inicio de práctica: talleres previos al inicio de práctica, más de 1000 empresas con practicantes PIO, y más de 7 empresas aliadas para la regulación de cuotas de aprendizaje.
- Seguimiento durante la práctica: al menos 3 visitas al lugar de práctica por parte de asesores educativos quienes registran los avances o dificultades reportadas por la empresa u organización en una bitácora. Con base a los resultados de esas visitas se hace un acompañamiento al estudiante.
- Estrategias de alertas tempranas de deserción.
- Ruta de acompañamiento al bajo rendimiento académico: cuando se presentan tres o más módulos por debajo de 4.0. se inicia un proceso de acompañamiento denominado ‘plan de mejoramiento’ por parte de psicología y coordinación académica.

Los requisitos para inscribirse al programa son:

- Ser mayor de 16 años.
- Tener noveno grado de bachillerato aprobado.
- En caso de ser menor de edad contar un acudiente o familiar responsable.

### **Objetivos de la evaluación**

#### ***Objetivo general***

Medir el impacto del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo en la inserción laboral de sus estudiantes.

**Objetivos específicos**

- Construir y validar la teoría de cambio del programa mediante el análisis de las acciones, resultados previstos y su relación con la inserción laboral de los estudiantes.
- Identificar condiciones o factores clave que influyen en el éxito o limitación de los resultados del programa, incluyendo elementos contextuales, metodológicos o de implementación.
- Evaluar la pertinencia del programa en relación con los objetivos establecidos por el Politécnico PIO Internacional de Occidente teniendo en cuenta la calidad de la formación, la relevancia para el mercado laboral y la percepción de los estudiantes.
- Proporcionar información a las directivas del Politécnico PIO Internacional de Occidente para la toma de decisiones estratégicas, orientada a mejorar la calidad del programa, fortalecer áreas de mejora y potenciar las estrategias exitosas del mismo.

**Teoría de cambio para el programa*****Planteamiento del problema***

El desempleo juvenil es una problemática global de considerable envergadura, con repercusiones económicas y sociales significativas. En particular, América Latina se caracteriza por desigualdades socioeconómicas profundas, siendo el desempleo juvenil uno de los desafíos prioritarios que perpetúa esta disparidad. Según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (ILOSTAT), la tasa de desempleo juvenil en América Latina y el Caribe supera el promedio mundial, ubicándose en un 15.4% al cierre de 2022.

Uno de los factores identificados como responsable del desempleo juvenil es el desajuste entre las habilidades demandadas en el mercado laboral y las poseídas por los jóvenes en busca de empleo. Esta discordancia se debe, en parte, a una insuficiente transparencia en los mercados laborales, lo que dificulta proporcionar orientación vocacional precisa y oportuna. La falta de correspondencia estructural

entre la oferta y la demanda laboral se traduce en un incremento de las barreras de acceso al empleo, contribuyendo a una espiral de desempleo.

En el caso de la institución Politécnico PIO Internacional de Occidente, después de más de 7 años de trabajo continuo formando a miles de jóvenes de las comunas más vulnerables de la ciudad de Cali, principalmente en el distrito de Aguablanca y la ladera, se ha hecho visible la necesidad de identificar el impacto sobre la vida de dichos jóvenes haciendo un recuento del antes y el después en las diversas dimensiones de su vida al pertenecer a programas de la institución. Es por ello por lo que se decide centrarse en estudiantes con cierta caracterización específica del programa Técnico Laboral por competencias en Auxiliar Administrativo dado que, en primer lugar, el programa ha demostrado ser altamente demandado entre los jóvenes en contextos de vulnerabilidad que ingresan a la institución. Esta demanda sostenida refleja la percepción de los estudiantes sobre la pertinencia y la oportunidad que brinda el programa para su desarrollo personal y profesional ya que se acomoda a las necesidades generales del sector empresarial. Esto se debe a que en todas las empresas se requiere personal que apoye los procesos administrativos desde lo operativo y lo técnico. Los auxiliares administrativos hacen parte importante de la base de todas las empresas ya que este perfil tiene una amplia gama de competencias laborales que lo convierten en uno de los más solicitados por todo tipo de compañías. La alta cantidad de jóvenes que optan por esta formación sugiere que el programa responde a necesidades reales y ofrece soluciones tangibles para quienes buscan mejorar sus perspectivas laborales y sociales.

El programa ha conseguido forjar un historial de éxito en términos de empleabilidad (60%) para sus graduados. La inclusión de competencias laborales específicas y adaptadas a las necesidades del mercado laboral ha resultado en que los jóvenes que completan el programa estén mejor preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

En el presente, PIO se enfoca en su plan de mejora, orientándose hacia el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes del programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo en áreas como

habilidades ofimáticas, idiomas y habilidades blandas. Estos fundamentos educativos y personales no solo amplían las perspectivas laborales de los estudiantes, sino que también contribuyen al enriquecimiento de su calidad de vida.

Actualmente, las habilidades ofimáticas, como el dominio de Microsoft Excel, se han vuelto esenciales en la formación de habilidades y competencias contables de estudiantes universitarios. Según (Guillen Pinargote et al., 2023, p. 116), el uso de Excel en la formación contable mejora la capacidad analítica, la toma de decisiones y la resolución de problemas, permitiendo a los estudiantes abordar complejas situaciones contables e interpretar información financiera. Además, (León et al., 2014, p. 135) destacan que la aplicación de casos prácticos como estrategia didáctica beneficia el desarrollo cognitivo al permitir a los estudiantes analizar y resolver situaciones complejas, aplicando el conocimiento teórico en entornos prácticos.

En paralelo, las demandas profesionales y personales de este mundo globalizado instan a las instituciones educativas a enfocarse especialmente en la formación de profesionales bilingües. En la actualidad, el dominio de un segundo idioma, como el inglés, ha pasado de ser un valor adicional que constituir una competencia lingüística fundamental para la integración efectiva en la nueva concepción del mundo. La UNESCO lo define como la "mundialización", un fenómeno educativo y social transformador impulsado por la apertura de mercados y el progreso tecnológico derivado de la globalización (España Chavarría, 2010, p. 67). Este análisis destaca la necesidad de adaptarse a las exigencias de un mundo interconectado, donde las habilidades ofimáticas y el dominio de idiomas se posicionan como elementos clave para el desarrollo profesional y la participación eficaz en la sociedad globalizada.

Finalmente, este proceso no solo involucra a los estudiantes, sino que también conecta a docentes, personal administrativo, empleadores, familias, instituciones como el SENA, universidades

aliadas, y la comunidad educativa en general. Esta colaboración colectiva es esencial para garantizar que los estudiantes puedan prosperar y contribuir al desarrollo de la comunidad caleña.

### ***Definición de servicios y productos del programa***

El Politécnico PIO desarrolla actualmente y desarrollará en un futuro cercano una serie de actividades orientadas a brindar una formación de calidad e integral con el objetivo principal de empoderar a los estudiantes del programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo, diseñando e implementando un programa cuyo pénsum cumple con estándares de calidad, contratando personal docente especializado en las diferentes áreas, así como haciendo énfasis en habilidades ofimáticas y manejo de idiomas como el inglés. Además, la institución desarrolla estrategias enfocadas en el fortalecimiento de habilidades blandas y sociolaborales para sus estudiantes con el objetivo de aumentar el acceso a oportunidades laborales de mayor calidad y remuneración. A continuación, se definen los productos y servicios resultantes de cada una de las actividades que se proponen desde el programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo:

- 1 programa en Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo implementado con altos estándares de calidad enfocado en las necesidades del sector productivo: el programa cuenta con registro SENA lo cual certifica sus altos estándares de calidad y su capacidad para satisfacer las demandas del mercado laboral mediante la formación de competencias de sus estudiantes.
- Jornadas de acompañamiento a demanda a los estudiantes con bajo desempeño académico: Se diseña un plan de mejoramiento y acompañamiento a estudiantes que estén presentando bajo rendimiento con el fin de asegurar una formación de competencias laborales que cumpla con los estándares exigidos por el sector productivo, se brinda un acompañamiento a través de los docentes involucrados en el programa y se acompaña desde el área de bienestar estudiantil con la psicóloga durante un periodo determinado. Si después de este acompañamiento el estudiante

no presenta un avance o mejora se lleva el caso al comité académico donde se tomarán medidas según el caso.

- Jornadas de acompañamiento por parte del área de bienestar estudiantil en temas de educación socioemocional para mejorar el bienestar y la capacidad para afrontar desafíos como son la igualdad de género, el manejo de las emociones y otras temáticas del ser a los estudiantes del programa en Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo: a través del diseño e implementación de un programa por parte de la coordinación de bienestar estudiantil para el acompañamiento y fortalecimiento en habilidades del ser que sea transversal a todo el proceso formativo en la institución se llevan a cabo sesiones de consejería, talleres y entrenamientos vivenciales enfocados en el desarrollo de habilidades de comunicación, gestión del estrés, manejo de emociones, igualdad de género, prevención de violencia y manejo del autoestima.
- Jornadas de acompañamiento por parte de la vicerrectoría académica y bienestar estudiantil en temas sociolaborales como presentación de entrevistas, realización de hojas de vida y manejo apropiado de vestuario una vez el estudiante esté próximo a iniciar su práctica laboral: Se brindará través del diseño de un programa obligatorio de acompañamiento que consta de un mes donde los estudiantes son capacitados y/o preparados para salir al mercado laboral con las herramientas suficientes para enfrentarse a él , donde se brindan jornadas para la realización de hojas de vida y cartas de presentación, sesiones de simulación de entrevistas, pautas de presentación personal, talleres de orientación profesional y sesiones informativas sobre derecho laboral.
- Jornadas de acercamiento al sector empresarial para la consecución de patrocinios, prácticas y vacantes laborales: desde PIO, a través de su área de asuntos corporativos se realizan alianzas y convenios con empresas de diferentes sectores con el fin de regular las cuotas de aprendizaje y

lograr un mayor número de patrocinios; aumentar las posibilidades de práctica y conectar a los jóvenes egresados con vacantes laborales relacionadas con su formación.

- Incorporación de clases intensivas del idioma inglés dentro del pènsun acadèmico del programa: Se brindará mediante el diseño de un programa del idioma inglés donde se evalúa el nivel con el que entra el estudiante al programa y dependiendo de ello se inicia con los diferentes niveles, esto con el fin de que el estudiante egrese con una base y manejo básico del idioma.
- Incorporación de un programa único e intensivo de Microsoft Excel donde se capacita a los jóvenes en el manejo de la herramienta: se brindará a través de jornadas de preparación durante todos los meses en el que el estudiante esté en su proceso formativo. Esto con la finalidad de que todos los estudiantes salgan con un buen manejo de la herramienta y puedan desempeñar una buena labor una vez ingresen al sector empresarial.
- Incorporación del nuevo subsistema de formación para el trabajo mediante el programa Coordinador administrativo dentro de la oferta formativa de la Institución académica PIO: Con el objetivo de ofrecer a los estudiantes mejores habilidades técnicas y administrativas al egresar con un título que busca aumentar el nivel de ingresos del estudiante a más de un salario mínimo se incrementará el nuevo subsistema a través del ministerio de educación.
- Incorporación de un sistema contable vivencial: Se incrementará para brindarle al estudiante una experiencia vivencial donde este pueda relacionarse durante su proceso formativo con las herramientas utilizadas por las empresas en el área contable. Esto con el fin de que los estudiantes puedan llegar al sector empresarial con un debido manejo y conocimiento de la herramienta.
- Jóvenes vinculados laboralmente con un seguimiento post efectivo durante el primer año de egreso del programa: las jornadas de seguimiento post vinculación laboral harán parte de una

estrategia de monitoreo y seguimiento que se enfoca en fomentar la retención laboral y adherencia exitosa de los egresados a sus empleos. Dado que la comunicación y contacto cercano se convierte en un reto mayor una vez la persona egresa de la institución, se propone que al menos el 70% de los jóvenes vinculados laboralmente, ya sea a través de alianzas o por autogestión, cuenten con un acompañamiento efectivo durante el primer año de egreso del programa a través de llamadas, intercambio de correos, y espacios de encuentro virtual y presencial con la institución.

- Seguimiento a egresados vía telefónica durante el primer mes posterior a la graduación: Mediante una llamada se le hace seguimiento al joven egresado para validar su situación laboral actual.
- Seguimiento a estudiantes en práctica mediante visitas a la empresa: La institución educativa cuenta con 10 asesores quienes realizan mínimo una visita a la empresa contratante para verificar la evolución en el proceso de practica del estudiante, identificar alertas y oportunidades de mejora. Durante la visita se hace seguimiento a unas variables específicas en una bitácora definidas puntualmente por la institución.
- Consolidación de una comunidad de egresados vía Facebook: Consolidación de un grupo en la red social Facebook donde constantemente se comparten diferentes vacantes laborales a los egresados de la institución.

### ***Visión del cambio***

La innovación social se rige como un pilar esencial para abordar desafíos complejos y promover el cambio positivo en la sociedad. En este contexto, la institución Politécnico PIO Internacional de Occidente se enfrenta al reto de mejorar la empleabilidad y el bienestar de sus estudiantes del programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo. Para esto, la visión de cambio se centra en potenciar las habilidades de los estudiantes del programa en Microsoft Excel, el idioma inglés, desarrollo

de habilidades blandas y socioemocionales, fomento de la excelencia académica y la incorporación del nuevo subsistema de formación para el trabajo (SFT) mediante el programa Coordinador administrativo. Esto les permitirá acceder a empleos mejor remunerados y elevar su calidad de vida.

### ***Actores y grupos de interés***

Los principales actores involucrados dentro del proceso de cambio son, además del estudiante, los docentes del programa, las directivas, coordinaciones y personal administrativo de PIO, el sector empresarial (empleadores), familiares de los estudiantes, amigos y red de apoyo, el SENA, las universidades aliadas (Universidad Santiago de Cali, actualmente), la Secretaría de Educación Municipal, fundaciones y organizaciones sociales y Cámara de Comercio de Cali.

### ***Definición de resultados***

De acuerdo con Mora Salas & Pérez Sáinz (2018) existe una 'tipificación estigmatizante' de los jóvenes que residen en comunidades urbanas – marginales limitando las oportunidades laborales a las que pueden acceder; esto significa que se atribuyen una serie de características negativas a las personas jóvenes que habitan en zonas marginadas desencadenando prácticas sociales 'preventivas' que se convierten en barreras socioculturales difíciles de superar por parte de dichos jóvenes. De acuerdo con el autor, estas prácticas preventivas se evidencian fuertemente en el mercado laboral donde la discriminación puede llevarse a cabo de tres formas: rechazo de solicitudes de empleo, independientemente de que cumplan con el perfil; auscultación corporal, donde se detectan signos externos asociados con 'la estética popular'; e incremento artificial de credenciales educativas para ocupar ciertas posiciones, lo que pone a jóvenes con menores recursos educativos en la imposibilidad de acceder a puestos más altos en la pirámide ocupacional.

El Politécnico PIO nace con el objetivo de contribuir a la reducción de las desigualdades, al fomento de la inclusión social y a la formación y desarrollo de capital humano en la región, ejecutando

programas de formación técnica de alta calidad que integrados con un acompañamiento desde la dimensión tanto personal como educativa propenda el aumento de la inserción laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad. Dado que, el 90% del tejido estudiantil de la institución son jóvenes entre los estratos 1 y 2 de Santiago de Cali, ubicados principalmente en las zonas periféricas de la ciudad como el Distrito de Aguablanca y ladera, PIO concentra sus esfuerzos ofertando programas de formación al alcance de los jóvenes de más escasos recursos para formarles en competencias laborales que respondan a las necesidades del sector productivo y a su vez permita a los jóvenes una movilidad social.

Así pues, la implementación de estrategias y actividades para que los estudiantes de la institución desarrollen competencias en el manejo de herramientas ofimáticas y manejo de inglés así como la incorporación del nuevo subsistema de formación para el trabajo (SFT) mediante la creación de un programa de Coordinador Administrativo en el Politécnico PIO reflejan el arduo trabajo que la institución viene realizando para alcanzar el objetivo de preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos laborales, fomentar su inserción en el mercado laboral, contribuir a su permanencia en este y mejorar sus condiciones remunerativas.

El enfoque pedagógico constructivista y la integración de mentorías, consejerías y prácticas empresariales en el programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo son ejemplos concretos de cómo se promueve un aprendizaje experiencial orientado hacia el 'Ser'. Esta metodología, respaldada por el acompañamiento personal y educativo, empodera a los jóvenes y les brinda las herramientas necesarias para destacarse en el ámbito laboral.

Además, la estrategia de establecer alianzas con empresas y proporcionar acceso a oportunidades de empleo real fortalece la conexión de los estudiantes con el mercado laboral. Esto no solo les brinda experiencias valiosas, sino que también les permite establecer relaciones significativas en el mundo profesional. Asimismo, la orientación y el asesoramiento profesional contribuyen a que los

estudiantes tomen decisiones informadas sobre sus trayectorias, lo que se traduce en una mejor preparación para entrevistas y procesos de selección.

En conclusión, la implementación de estas nuevas estrategias dentro del programa tiene como objetivo primordial incrementar la empleabilidad de los jóvenes que egresen del programa en un 80% en un plazo de 6 meses posterior a su graduación. Esto no solo implica la búsqueda de empleo, sino también la retención en el mercado laboral a largo plazo, lo que representa un avance significativo en la lucha contra la estigmatización y las barreras socioculturales que enfrentan los jóvenes en contextos marginales.

### ***Contexto***

Los jóvenes representan un recurso estratégico para el cambio estructural y la reducción de la desigualdad en la región. Su desarrollo de capacidades y habilidades es fundamental para transformar la realidad social y económica de América Latina. La educación, la formación y la capacitación juegan un papel crucial en empoderar a los jóvenes y en brindarles oportunidades para un futuro más prometedor (Trucco et al., 2015). El desempleo juvenil en Colombia para el trimestre abril – junio del 2023 fue del 17,1% (DANE, 2023) mientras que en el caso particular de Cali esta tasa se situó en 19,7%, ubicándose 2,6 p.p por encima del promedio nacional – de acuerdo con las bases de datos dispuestas en el repositorio del DANE -.

### ***Insumos y recursos***

- Contenido curricular con estándares de Calidad.
- Certificación SENA.
- Docentes especializados en los distintos módulos del programa.
- Personal administrativo.
- Personal de psicología.
- Aulas de clase.

- Equipos de cómputo.
- Materiales didácticos para la enseñanza de Excel e inglés.
- Capacitación y actualización de docentes.
- Plataformas tecnológicas y recursos multimedia.

### ***Productos y resultados intermedios***

- A medida que los estudiantes del programa técnico en auxiliar administrativo adquieran habilidades técnicas y administrativas relevantes y obtengan experiencia práctica en el campo laboral, aumenta su capacidad para competir efectivamente por empleos relacionados con su formación.
- El fortalecimiento de las habilidades socioemocionales les permite enfrentar los desafíos laborales, adaptarse a diferentes entornos de trabajo de manera eficaz y destacarse dentro del mercado laboral.
- Las conexiones con el mercado laboral, a través de alianzas con empresas, proporcionan a los estudiantes acceso a oportunidades de empleo reales y les permiten establecer contactos con empleadores.
- El buen manejo del idioma inglés aumentará las oportunidades de los y las jóvenes de emplearse con mejores condiciones remuneradas y sostenimiento dentro de las empresas a las cuales ingresen.
- El buen manejo de la herramienta Excel aumentará las oportunidades de empleabilidad de los jóvenes al poder brindar respuestas inmediatas dentro de los desafíos administrativos del sector empresarial.
- La orientación y el asesoramiento profesional ayudan a los estudiantes a tomar decisiones informadas sobre sus trayectorias profesionales y a presentarse de manera efectiva en entrevistas y procesos de selección.

- La creación del programa en Coordinador Administrativo brindará mejores herramientas a los estudiantes al hacer mayor énfasis en los desafíos que presentan las empresas a nivel administrativo, logrando una empleabilidad más efectiva y mejor remunerada.

### ***Resultados de Impacto***

- Incremento en la empleabilidad de los graduados en un 80% del programa durante los primeros 6 meses de egreso.
- Aumento del ingreso promedio de los graduados a más de un Salario Mínimo Legal Vigente.
- Fortalecimiento de la reputación y relevancia de PIO en la comunidad educativa y el sector empresarial.

### ***Indicadores de medición***

- Porcentaje de estudiantes con mejora notable en el dominio de Excel.
- Porcentaje de estudiantes con mejora notable en el dominio de inglés.
- Porcentaje de graduados que consiguen empleo en los primeros 6 meses de egreso.
- Porcentaje de graduados que consiguen empleo cuyo ingreso supera el Salario Mínimo Legal Vigente.
- Índice de satisfacción de empleadores con los graduados de PIO.

### ***Mecanismos de retroalimentación y aprendizaje***

- Encuestas de satisfacción de estudiantes y empleadores.
- Evaluación continua de los programas de capacitación.
- Análisis de resultados de empleabilidad y salarios de los egresados.

### ***Supuestos***

- Los estudiantes tienen una participación activa en todo su proceso formativo.
- El sector empresarial está dispuesto a patrocinar sus cuotas de aprendizaje.

- Las empresas (empleadores) contratan laboralmente a los mismos estudiantes que tuvieron en periodo de práctica.
- Los estudiantes se adaptan fácilmente al proceso de aprendizaje del idioma inglés y de ofimática.

La Figura 1 muestra el diagrama de la teoría de cambio que acaba de ser expuesta.

Figura 1

*Teoría de cambio del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo del Politécnico PIO Internacional de Occidente*



Nota. Elaboración propia.

## Cadena de resultados

En el desafiante panorama del desempleo juvenil, especialmente evidente en América Latina, la Institución Politécnico PIO Internacional de Occidente se enfrenta a la tarea de no solo formar sino transformar la vida de jóvenes en contextos vulnerables. El programa TLCAA, no solo ha demostrado ser altamente demandado, sino que ha alcanzado un historial de éxito en términos de empleabilidad para sus graduados. Ante la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, PIO se propone potenciar las habilidades técnicas y blandas de sus estudiantes, abrazando la innovación social como catalizador de cambio. A continuación, se mostrará una estrategia integral que no solo busca incrementar la empleabilidad sino también contribuir a la transformación social, desafiando estigmas y generando oportunidades significativas para jóvenes en situación de vulnerabilidad en Cali de acuerdo con el proceso que ha venido atravesando la institución educativa y lo que piensa incrementar a futuro. La cadena de resultados del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo se presenta en la Figura 2.

### Figura 2

*Cadena de resultados del programa Técnico Laboral por Competencias en Auxiliar Administrativo en Politécnico PIO*

Insumos	Actividades	Resultados	Impactos
Malla curricular con altos estándares de calidad (Certificación SENA).	Desarrollo de la malla curricular con certificación SENA.	Estudiantes certificados con altos desempeño académico.	Aumento en el porcentaje de egresados vinculados a empleos formales acordes con su cargo en los primeros meses de certificados.
Docentes especializados en los distintos contenidos del programa.	Proceso de acompañamiento especializado para los casos con bajo desempeño académico.	Reducción en los porcentajes de deserción.	Mejora en los ingresos de los egresados.
Materiales didácticos.	Espacios de articulación y convenios con	Mejora de los estudiantes del desempeño en el manejo de Microsoft Excel.	Mejora en las condiciones de vida de los egresados.

<p>Espacios para el desarrollo de clases teórico-prácticas.</p> <p>Plataformas tecnológicas, equipos de cómputo y recursos multimedia.</p> <p>Personal del área administrativa - financiera.</p> <p>Personal del área de bienestar.</p> <p>Personal del área comercial.</p> <p>Personal del área académica.</p>	<p>empresas del sector productivo para el patrocinio de estudiantes y gestión de prácticas.</p> <p>Desarrollo de cursos complementarios de Microsoft Excel y herramientas ofimáticas.</p> <p>Desarrollo de cursos en el idioma inglés para todos los programas. Campañas desde el área de psicología en temas de educación socioemocional.</p> <p>Eventos y capacitaciones para el desarrollo de habilidades sociolaborales como Energía para el Ser.</p> <p>Seguimiento a estudiantes en prácticas mediante asesores educativos. Seguimiento a egresados desde el área de bienestar durante el primer año de certificados.</p>	<p>Mejora de los estudiantes en el nivel de idioma inglés.</p> <p>Mayor posicionamiento de la institución educativa y del programa en Auxiliar Administrativo dentro del mercado laboral y las empresas que regulan sus cuotas de aprendizaje.</p> <p>Desarrollo de habilidades blandas, sociolaborales y socioemocionales.</p> <p>Aumento en el porcentaje de jóvenes que son contratados en sus lugares de práctica.</p> <p>Aumento en el número de estudiantes formándose bajo la modalidad de formación cerrada.</p>	<p>Fortalecimiento de la reputación de la institución educativa PIO en la comunidad educativa y en el mercado laboral de la ciudad de Cali.</p>
---	---	--	---

*Nota.* Elaboración propia.

### Indicadores de resultados clave

Los siguientes indicadores que ya son implementados y medidos por PIO se identifican como indicadores clave en la cadena de resultados:

- % de seguimiento de egresados (# Llamadas / # Llamadas programadas a egresados).

- % de vinculación de egresados ( $\frac{\# \text{ Total egresados vinculados}}{\# \text{ Total de egresados contactados}}$ ).
- % de desempeño de los procesos ( $\frac{\# \text{ de acciones implementadas}}{\# \text{ de acciones ejecutadas}}$ ).

Al examinar indicadores clave para obtener una visión más completa y precisa de la efectividad de la institución y desarrollar la evaluación de impacto se considera que uno de los indicadores fundamentales es el porcentaje de seguimiento a egresados. Este indicador va más allá de simplemente contabilizar la cantidad de graduados y se adentra en la capacidad de la institución para mantener una conexión activa con ellos a lo largo del tiempo. Un seguimiento efectivo no solo implica recopilar datos básicos, sino también entender la trayectoria profesional y personal de los egresados. Esto proporciona información valiosa sobre el impacto a largo plazo de la educación recibida.

El siguiente indicador es el porcentaje de vinculación de egresados dado que este arroja luz sobre la transición de los graduados al mundo laboral o a estudios superiores. Un alto porcentaje de vinculación sugiere una buena alineación entre la formación proporcionada y las demandas del mercado. Además, la calidad de las conexiones establecidas entre la institución y las oportunidades externas también se refleja en este indicador.

Por último, el porcentaje de desempeño de los procesos implementados evalúa la eficacia de las estrategias educativas y administrativas adoptadas por la institución. Este indicador examina la coherencia entre los métodos empleados y los resultados obtenidos, ofreciendo una evaluación crítica de la calidad de la enseñanza y la gestión institucional.

Estos tres indicadores proporcionan un panorama completo del impacto de la institución educativa. Un seguimiento activo, una alta vinculación de egresados y un sólido desempeño de los procesos son pilares que respaldan el éxito sostenible de la institución, el cambio deseado y la realización profesional de sus graduados.

Además, se proponen los siguientes indicadores:

- % de estudiantes con mejora notable en el dominio de Microsoft Excel.
- % de estudiantes con mejora notable en el dominio de inglés.
- % de graduados que consiguen empleo en los primeros 6 meses de egreso.
- % de graduados que consiguen empleo cuyo ingreso supera el Salario Mínimo Legal Vigente.
- Índice de satisfacción de empleadores con los graduados de PIO.

## Riesgos

La evaluación de impacto en una institución educativa técnica, aunque valiosa, puede enfrentar diversos riesgos que podrían afectar su validez y utilidad. Algunos de estos riesgos incluyen:

- **Sesgo de Selección:** si la evaluación se centra solo en ciertos grupos de egresados o en aquellos con resultados excepcionales, podría generarse un sesgo de selección que distorsione los resultados y no refleje la situación general.
- **Falta de Datos Confiables:** la calidad de la evaluación depende en gran medida de la disponibilidad y precisión de los datos recopilados. La falta de datos confiables podría comprometer la integridad de los resultados y la interpretación correcta de los mismos.
- **Cambios en el Contexto:** cambios en el entorno económico, social o laboral pueden afectar la empleabilidad de los egresados y, por ende, influir en los resultados de la evaluación. Estos cambios pueden no estar directamente vinculados a la calidad de la institución, pero aun así impactan en los resultados.
- **Desafíos en el Seguimiento a Largo Plazo:** mantener un seguimiento a largo plazo de los egresados puede ser logísticamente desafiante. Las tasas de respuesta pueden disminuir con el tiempo, lo que afecta la representatividad de los datos y la capacidad para evaluar el impacto a lo largo de los años.

**Subjetividad en la Interpretación:** la interpretación de los resultados puede ser subjetiva,

especialmente si no se establecen criterios claros de evaluación. La interpretación sesgada podría conducir a conclusiones incorrectas sobre el impacto real de la institución.

- **Resistencia a la Evaluación:** puede haber resistencia interna o externa a la evaluación, ya sea por parte de la institución, los egresados o los colaboradores. Esto puede afectar la cooperación y la calidad de los datos recopilados.

Gestionar estos riesgos implica abordarlos proactivamente durante la planificación de la evaluación, asegurando la integridad de los datos, utilizando métodos de muestreo representativos y siendo consciente de los posibles cambios en el entorno que podrían afectar los resultados.

### **Diseño de evaluación**

A continuación, se realiza una propuesta del diseño de evaluación a implementar. Este diseño debe ser validado y podrá ser sujeto a modificaciones o mejoras en un trabajo de retroalimentación con las directivas del Politécnico PIO Internacional de Occidente.

### ***Pregunta de evaluación***

¿De qué forma ha influido el programa en la empleabilidad de los jóvenes 6 meses después de su egreso?

### ***Método propuesto para la evaluación***

Dado que el objetivo de la evaluación es rastrear si el programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo de la institución Politécnico PIO es capaz de fomentar la inserción y permanencia laboral en jóvenes de estratos 1 y 2 de la ciudad de Cali, se selecciona un diseño de investigación cuantitativo cuasiexperimental denominado método de diferencias en diferencias.

Este método consiste en la comparación de las unidades tratadas y no tratadas antes y después del tratamiento. Así las cosas, el dif – en – dif permite analizar el efecto causal del programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo como la diferencia en los resultados de la variable objetivo – en este caso, empleabilidad y permanencia laboral – en el grupo de tratamiento antes y después del programa

de formación menos la diferencia en los resultados de la variable objetivo en el grupo de control antes y después del programa. En otras palabras:

$$I = D2 - D1$$

Donde,

I = Impacto de la formación en la empleabilidad

D2 = Diferencia en los resultados en empleabilidad entre el grupo de tratamiento y el grupo de control después del programa.

D1 = Diferencia en los resultados en empleabilidad el grupo de tratamiento y el grupo de control antes del programa.

A modo de ejemplo, en el caso de medir la empleabilidad antes y después del programa:

**Tabla 4**

*Ejemplo ilustrativo para entender el método de diferencias en diferencias*

Temporalidad	Con formación	Sin formación	Diferencia
Después	15	10	5
Antes	5	4	1
Diferencia	10	6	4

*Nota.* Elaboración propia. Esta tabla es un ejemplo de cómo puede interpretarse el método de diferencias en diferencias para la evaluación de impacto donde las cifras hacen referencia al número de personas vinculadas a un empleo formal antes y después de la formación y con o sin formación.

De acuerdo con la tabla anterior, si se lee forma horizontal identificamos la diferencia en los resultados después del programa entre el grupo de tratamiento y el grupo de control, es decir, 5 jóvenes empleados. Además, identificamos la diferencia en los resultados antes del programa entre el grupo de tratamiento y el grupo de control, es decir, 1 joven empleado. Restando ambas diferencias, tenemos un efecto de 4 jóvenes empleados a razón del programa en Auxiliar Administrativo.

Si se lee de forma vertical, evidenciamos la diferencia en el grupo tratado antes y después de la formación, es decir, 10 jóvenes empleados; y evidenciamos la diferencia en el grupo de control antes y después de la ejecución de la formación, es decir, 6 jóvenes empleados. Así las cosas, el impacto del programa en Auxiliar Administrativo habría sido entonces de 4 jóvenes empleados gracias a haber realizado dicha formación.

El dif – en – dif permite de esta manera evidenciar el resultado en la variable objetivo que puede ser realmente atribuido al programa, dado que compara los cambios de resultado en el tiempo y permite identificar cuál hubiese sido el número de jóvenes empleados en el grupo tratado en ausencia del programa si las demás condiciones ‘ambientales’ hubiesen continuado la misma senda. En otras palabras, y analizando la tabla de forma vertical, la primera diferencia “controla por factores que son constantes a lo largo del tiempo en ese grupo, puesto que se está comparando el propio grupo consigo mismo” (Gertler et al., 2017, p.144). Por su parte, la segunda diferencia que mide el cambio antes-después del grupo no tratado permite “capturar esos factores que varían en el tiempo” para un grupo de personas expuestas a condiciones ambientales similares a las del grupo tratado.

#### **Justificación del método.**

Este enfoque se ha elegido debido a su capacidad para comparar las diferencias antes y después de la intervención entre un grupo de tratamiento y un grupo de control, permitiendo controlar factores no observados y obtener estimaciones más precisas del efecto causal del programa sobre la empleabilidad de los jóvenes egresados.

#### **Definición del grupo de tratamiento y el grupo de control.**

El grupo de tratamiento consistirá en jóvenes de entre 18 y 28 años, residentes en el distrito de Aguablanca de Santiago de Cali, pertenecientes a estratos socioeconómicos 1 y 2, bachilleres egresados de colegios oficiales, que participen activamente en el programa Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo ofrecido por el Instituto Educativo Politécnico PIO.

Por su parte, el grupo de control estará conformado por jóvenes con las mismas características sociodemográficas que el grupo de tratamiento, pero que no han participado en el programa de formación de la institución.

#### **Ventajas y aspectos a tener en cuenta para su uso.**

Algunos de las ventajas que se destacan son:

- Este método es útil para evaluar programas que no se implementan en el marco de un experimento controlado. Esto significa que, las personas que participan o no participan del programa no se asignan de forma aleatoria y bajo características observadas y claras de asignación. Así las cosas, la selección de la muestra puede realizarse bajo características no observadas (Khandker et al., 2010).
- Gracias a su comparación entre los grupos antes y después del tratamiento, permite controlar los efectos de los factores que son constantes para ambos grupos y que les afectan en el tiempo de forma similar. Así las cosas, este método estudia las tendencias en las variables observables entre los grupos de tratamiento y comparación (Gertler et al., 2017).
- El hecho de que permite controlar las variables observables invariables en el tiempo, indica que puede controlar a su vez las características no observables invariables en el tiempo (Gertler et al., 2017)
- Ofrece herramientas adicionales de evaluación cuando las reglas de asignación del programa son menos específicas (Gertler et al., 2017).

Por otro lado, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

Para utilizar este método en la evaluación de impacto del programa Técnico en Auxiliar Administrativo, debemos entonces seleccionar una muestra que comprenda un grupo de tratamiento (jóvenes que se forman en la institución educativa PIO) y un grupo de control (jóvenes que se forman en otra institución ó que no se forman). Además, debemos definir los tiempos en los que van a realizarse

las observaciones PRE y POST (línea base y línea de comparación) de las variables objetivos (empleabilidad y permanencia laboral) que permitirá contrastar los resultados en el tiempo entre los grupos de la muestra (Khandker et al., 2010).

Además, se deben especificar las denominadas ‘variables de control’ que incorporan en el análisis otros factores que pueden estar incidiendo de forma negativa o positiva sobre los resultados de la variable objetivo y que, al tenerlos en cuenta, permite identificar más de manera clara qué efectos son realmente atribuibles al programa de formación y qué efectos están relacionados con otros factores – por ejemplo, la edad, el género, el lugar de residencia, entre otros –.

El método de diferencias en diferencias requiere supuestos más fuertes dado que, no se conoce la regla exacta de asignación, y, por tanto, ésta se convierte en una incógnita dentro de la evaluación (Gertler et al., 2017). El principal supuesto en el método dif – en – dif es que las diferencias entre el grupo de tratamiento y el grupo de control son constantes a lo largo del tiempo, éste es conocido como el supuesto de “tendencias iguales” (Gertler et al., 2017). De acuerdo con lo anterior, “se debe suponer que, en ausencia del programa, los resultados en el grupo de tratamiento habrían evolucionado de forma paralela con los resultados del grupo de comparación” (Gertler et al., 2017).

#### **Definición de las variables.**

##### **Inserción laboral formal**

Mide si los jóvenes estudiantes que completan el programa pueden encontrar empleo en el campo de la administración. Así las cosas, es una variable dicotómica donde:

Inserción laboral en el primer año de egreso en el campo de la administración = 1

No inserción laboral en el primer año de egreso en el campo de la administración = 0

Esta variable es relevante para evaluar si el programa está cumpliendo con su objetivo principal de preparar a los estudiantes para ingresar al mercado laboral y lograr una vinculación laboral efectiva en el campo en el que realizaron la formación.

### Permanencia laboral

La permanencia laboral de al menos 1 año es una variable que mide la sostenibilidad de los resultados. No se trata solo de conseguir un trabajo, sino de mantenerlo a largo plazo y tener una adaptación exitosa al empleo. Así las cosas, la permanencia laboral medida en meses se toma entonces como una variable continua: número de meses que la persona dura en su empleo.

Esta variable es importante para evaluar si el programa no solo ayuda a los estudiantes a encontrar empleo, sino también a mantener y avanzar en sus carreras laborales.

### Muestreo y datos

Uno de los pasos más importante en el diseño de una evaluación de impacto es la extracción de la muestra de la población de interés (muestreo) y la definición del tamaño de la misma que permitan hacer una estimación precisa del impacto (cálculos de potencia) (Gertler et al., 2017, p. 291).

De acuerdo con Gertler et al. (2017, p. 292) hay que seguir tres grandes pasos para extraer una muestra:

- Definir la población de interés
- Definir un marco muestral.
- Extraer el número de unidades requeridas por los cálculos de potencia del marco muestral.

Para la evaluación de impacto que se propone, se tiene definida como población de interés las personas participantes del programa con las siguientes características:

- Edad: entre los 18 y 28 años.
- Nivel educativo: bachilleres.
- Tipo de institución educativa de la cual egresa: colegios públicos.
- Ciudad de residencia: Santiago de Cali.

- Zona de la ciudad: sector oriente, Distrito de Aguablanca.
- Estrato socioeconómico de la vivienda que habita: 1 o 2.

Así las cosas, las variables de control definidas para medir el impacto son: edad, nivel educativo, tipo de institución educativa de la que egresa, ciudad de residencia, zona de la ciudad y estrato socioeconómico.

Por su parte, el marco muestral es “la lista más exhaustiva que se puede obtener de las unidades en la población de interés” (Gertler et al., 2017, p. 293). Un ejemplo de ello son los censos de población.

Respecto a la definición del marco muestral para la evaluación que se propone es importante contar con información como la del Censo Nacional de Población y Vivienda del 2018, información sobre jóvenes inscritos a colegios oficiales de la ciudad y a su vez los datos de inscripción a la institución educativa PIO que se alojan en el software académico Q10. Este marco muestral permitirá obtener información completa de la población de interés y sobre ello poder hacer el muestreo.

Por su parte, los cálculos de potencia hacen referencia al tamaño de la muestra necesaria para detectar un efecto estadísticamente significativo en la evaluación de impacto. Si bien un tamaño de muestra grande tendrá más probabilidades de representar la población de interés, recopilar datos para un número muy grande de personas puede llegar a ser muy costoso. En ese sentido, el cálculo de potencia permite encontrar el equilibrio pues “constituyen una indicación de la muestra más pequeña (y el presupuesto más bajo) con el que es posible medir el impacto del programa” (Gertler et al., 2017, p. 298).

Para hacer cálculos de potencia se debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Indicador de resultado: este dependerá de los objetivos del programa que se reflejan en la teoría de cambio. Para el caso del programa, el indicador de resultado es el porcentaje de las personas empleadas 6 meses después de haberse certificado del programa.

- Efecto mínimo esperado: tamaño de efecto mínimo que se considera relevante detectar. En otras palabras, la magnitud de cambio que se espera ver en la empleabilidad de los jóvenes por participar del programa. Este dato puede basarse, por ejemplo, en investigaciones o estudios previos que se hayan hecho sobre el tema Otra forma de identificar este efecto son las evaluaciones ex ante. Como lo propone Gertler et al. (2017) definir el efecto mínimo esperado implica responder a la siguiente pregunta: “¿cuál es el nivel de impacto por debajo del cual una intervención debería considerarse no exitosa?” (p. 305).
- Nivel de significancia: probabilidad de cometer un error de evaluación tipo I. Este tipo de error ocurre cuando se encuentra impacto en donde en realidad no lo hubo. Entre más pequeño sea, más confianza hay sobre el impacto del programa. Normalmente se usan niveles de significancia entre el 1% y el 10%. Por ejemplo, si el cálculo de potencia usa un nivel de significancia del 1%, significa que hay un 99% de confianza sobre el impacto que se encuentre.
- Variabilidad de los datos: se deben calcular parámetros como el promedio de la línea base y la varianza de los indicadores de resultado. Para el caso del programa, el indicador de interés es la empleabilidad formal 6 meses después de haberse certificado. Si la línea base muestra resultados muy diversos en la empleabilidad, será necesario un tamaño de muestra mayor. Por su parte, si la variabilidad en la situación laboral es baja, el tamaño de la muestra puede ser más pequeño.

Una vez se han definido las variables anteriormente descritas, es posible hacer el cálculo de potencia mediante software estadísticos. También existen formatos como las del Banco Interamericano de Desarrollo que ofrece una hoja de cálculo para cálculos de potencia. Estas y otras herramientas pueden encontrarse en el siguiente enlace: [Herramientas del BID para un diseño de evaluación de impacto](#).

Para esta propuesta, se proyecta un muestreo aleatorio bajo las siguientes características:

- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error (nivel de significancia): 5%
- Tamaño de la población de interés: 460 personas inscritas al programa anualmente que cumplen con las características definidas desde las variables de control.

Lo anterior, da como resultado un tamaño ideal de la muestra de 210 personas. Este grupo de 210 personas deberá estar conformado por personas del grupo de tratamiento (105 estudiantes del Politécnico PIO) y personas del grupo de control (105 jóvenes con las mismas características sociodemográficas/socioeconómicas pero que no hacen parte de la institución).

Dado que la evaluación tiene como objetivo identificar si existe o no un impacto desde la formación del programa TLCAA de PIO para fomentar la inserción y permanencia laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad, se toma como grupo de tratamiento a los jóvenes estudiantes de este programa que residen en estratos 1 y 2 de la ciudad de Cali al ser el grupo que recibe directamente los beneficios.

La selección de los jóvenes se hace mediante una caracterización inicial de los estudiantes en primer semestre de la institución educativa PIO a través del sistema Q10. Quienes cuenten con las características definidas y descritas anteriormente para la evaluación de impacto, serán seleccionados.

Para este grupo, la observación PRE corresponde al momento previo al inicio de la formación en la institución educativa PIO y la observación POST se realiza un año después que las personas finalizan la formación.

Respecto al grupo de control, se selecciona como contrafactual para responder a la pregunta ¿cuál es el impacto de la formación técnica en auxiliar administrativo para fomentar la inserción y permanencia laboral de jóvenes de estratos socioeconómicos bajos? Dado que permite comparar los resultados que se obtengan en términos de permanencia e inserción laboral cuando jóvenes con características sociodemográficas y socioeconómicas similares no reciben ningún tipo de formación. De

esta manera, este grupo de control permite identificar cuál hubiese sido el resultado en términos de inserción y permanencia laboral si los jóvenes estudiantes del programa en TLCAA de PIO no se hubiesen formado.

Para la selección de los jóvenes del grupo de control No. 2, se plantea realizar diálogos con organizaciones sociales de base y organizaciones no gubernamentales del distrito de Aguablanca para focalizar a los jóvenes que puedan cumplir con las características definidas para la evaluación de impacto.

Para el segundo grupo de control, la observación PRE se realiza previo al inicio de la formación del grupo de tratamiento, además, la observación POST se lleva a cabo un año después en que ha finalizado la formación.

#### **Plan de recopilación de datos**

Este plan se centra en evaluar tanto la percepción de los involucrados como los resultados tangibles en la inserción laboral de los egresados, proporcionando una visión completa del impacto del programa de Técnico en Auxiliar Administrativo del Instituto PIO.

Una vez se ha seleccionado el tamaño de la muestra, se deben identificar el tipo de datos requeridos y la fuente de los mismos. De acuerdo con (Gertler et al., 2017) los datos necesarios son: los datos sobre resultados, los datos sobre resultados intermedios, y los datos sobre actividades y productos del programa.

Para el caso del programa que se proyecta evaluar, será necesario:

- Datos de resultados: el resultado principal del programa es la empleabilidad formal de sus egresados, por tanto, es necesario recolectar información sobre las trayectorias laborales de los jóvenes (empleo, tipo de empleo, formalidad, cargo, sector económico en el que se desempeña, ingresos, entre otras).

- Datos de resultados intermedios: “son útiles para entender los canales a través de los cuales el programa evaluado ha tenido impacto – o no lo ha tenido – en los resultados finales de interés” (Gertler et al., 2017, p. 324). Algunos resultados intermedios para el programa son la participación/asistencia de los jóvenes, el desempeño académico, el desempeño en las prácticas y el % de jóvenes que se certifican.
- Datos sobre actividades y productos: estos también son conocidos como datos de monitoreo y proporcionan información importante sobre el desarrollo de las acciones y estrategias que se plantean desde el programa para lograr llegar al resultado esperado. En el caso del programa, los datos de actividades y productos están relacionados con la realización de capacitaciones en educación socioemocional, capacitaciones en habilidades sociolaborales, jornadas de acompañamiento a estudiantes con bajo rendimiento académico, capacitaciones en inglés, en manejo de Microsoft Excel, actividades de relacionamiento y acercamiento con el sector productivo, entre otros.
- Al igual que ocurre con la técnica de muestreo, “el diseño seleccionado para la evaluación de impacto también afectará los requisitos de datos” (Gertler et al., 2017, p. 326). Por ello, también es necesario considerar instrumentos que permitan recolectar datos adicionales. Por ejemplo, datos de otros factores que pueden influir sobre el resultado de interés como las características sociodemográficas, socioeconómicas, las expectativas, los intereses, contexto familiar, entre otros.

A continuación, se propone una serie de instrumentos y variables clave a considerar para la construcción de el plan de recopilación de datos:

Para medir los resultados finales se propone:

- Encuesta para el análisis de trayectorias laborales

Población objetivo: grupo de tratamiento y grupo de control.

Objetivo: investigar la trayectoria laboral antes y después de finaliza la formación para medir su inserción en el mercado laboral.

Datos Clave: ocupación, tipo de empleo o de contrato, cargo, área, rango salarial, tiempo en el empleo, satisfacción con el empleo, retos en la adaptación al contexto laboral, aplicación de conocimientos adquiridos.

Para medir los resultados intermedios:

- Datos administrativos de la institución Politécnico PIO

Población objetivo: grupo de tratamiento.

Objetivo: medir los logros en resultados de corto plazo del programa.

Datos clave: personas certificadas, desempeño académico, permanencia en el lugar de prácticas una vez finalizan la formación.

Para medir los productos y servicios:

- Datos administrativos de la institución Politécnico PIO

Población objetivo: estudiantes activos del programa del Politécnico PIO que hacen parte de la muestra:

Objetivo: realizar seguimiento al desarrollo de actividades proyectadas en la teoría de cambio del programa y a la participación del grupo de tratamiento en dichas actividades.

Datos clave: desarrollo y participación del grupo de tratamiento en jornadas de capacitación sociolaboral, educación socioemocional, curso de inglés, curso de Microsoft Excel, y jornadas de acercamiento al sector empresarial.

Datos adicionales:

- Entrevistas con egresados y estudiantes activos del programa

Participantes: egresados del programa y estudiantes actuales.

Objetivo: comprender la percepción del impacto del programa en sus habilidades, conocimientos y su preparación para el mundo laboral.

Preguntas clave: experiencias en el mundo laboral, cambios percibidos en su bienestar, relevancia de las habilidades y conocimientos adquiridos en el ámbito laboral.

- Encuestas a sector empresarial (empleadores)

Población Objetivo: empleadores que han contratado egresados del programa.

Objetivo: evaluar el desempeño y la contribución de los egresados en el entorno laboral.

Preguntas clave: calidad de desempeño del egresado en su cargo, habilidades adquiridas, adaptación laboral, relacionamiento con supervisores y compañeros de área.

Teniendo en cuenta el taller de evaluación de impacto realizado con los actores relevantes de la institución se llegó a la conclusión de que esta fase de recopilación de información estaría a cargo de los siguientes actores:

- El equipo implementador de la evaluación y el comité de evaluación se encargarían de diseñar los instrumentos y validarlos con las directivas de la institución.
- Los asesores educativos y comerciales levantarían la información de línea base, seguimientos y línea de comparación para el grupo de tratamiento.
- El equipo implementador de la evaluación levantaría la información de línea base, seguimientos y línea de comparación para el grupo de control.
- El comité de evaluación haría seguimiento a la confiabilidad y calidad de los datos recolectados.

### ***Encuesta de línea de base***

Uno de los pasos más importantes de una evaluación de impacto es recopilar datos precisos y, además, establecer un diálogo colaborativo con los diversos actores que se vean implicados dentro del proceso, en este caso de la institución educativa. La encuesta de línea de base se concibe como una

herramienta integral para comprender a fondo la dinámica actual, identificar fortalezas y desafíos, y establecer una base sólida para futuras intervenciones estratégicas (Gertler et al., 2017).

A continuación, se presenta un plan de diseño de la encuesta de línea de base para llevar a cabo la evaluación de impacto en el programa Técnico por competencias en Auxiliar Administrativo del politécnico PIO.

- Definir objetivos claros:

El primer paso es establecer objetivos específicos para la encuesta que estén alineados con los propósitos del programa Técnico en Auxiliar Administrativo del Politécnico PIO para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades en la actualidad y poder tener un punto de partida durante la implementación de la evaluación de su impacto.

- Identificar temas relevantes:

Se deben identificar las áreas clave de interés, como son las expectativas de los participantes, sus conocimientos previos, metas profesionales en el futuro y los desafíos percibidos durante este proceso.

- Construir preguntas pertinentes y bien estructuradas:

Desarrollar preguntas claras y concisas que aborden el tema a medir. En este caso, de qué manera el programa ha influido en la empleabilidad y el nivel de ingresos del estudiante, evitando preguntas ambiguas o que puedan llevar a respuestas sesgadas.

- Incluir variedad de tipos de preguntas:

Incorporar preguntas abiertas para capturar opiniones y percepciones detalladas sobre las percepciones de los jóvenes sobre su proceso formativo durante el programa. También, se deben complementar con preguntas cerradas (de opción múltiple) para facilitar el análisis cuantitativo una vez se tenga la totalidad de la información.

- Considerar la secuencia lógica:

Organizar las preguntas en un orden lógico y secuencial para facilitar la comprensión y la respuesta por parte de los jóvenes encuestados abordando cada uno de los temas que llevarán a identificar como el programa ha influido o impactado en ellos.

- Adaptar al contexto del programa Técnico en Auxiliar Administrativo:

Personalizar las preguntas para reflejar el contexto específico del programa de Auxiliar Administrativo del Instituto PIO teniendo presente las competencias y habilidades que se considera debe tener un egresado o un estudiante activo de la institución académica.

- Incluir datos demográficos:

Incorporar preguntas demográficas relevantes, como edad, género, situación actual en temas de empleabilidad para comprender mejor el perfil de los participantes y hacer un mejor análisis de la información.

- Considerar la confidencialidad y ética:

Garantizar la confidencialidad de las respuestas y seguir las pautas éticas al recopilar datos de los encuestados mediante el uso de tratamiento de datos debido a que puede ser información sensible la que se esté recogiendo la cual solo debe ser de competencia para la institución educativa.

- Facilitar la participación:

Hacer que la encuesta sea accesible y fácil de completar (no muy extensa) para maximizar la participación de los y las jóvenes encuestadas teniendo presente cuales serían las preguntas clave que abordarían de manera más óptima los temas relevantes dentro del ejercicio.

- Revisión y documentación de lecciones aprendidas durante el ejercicio:

Revisar y ajustar la encuesta según los comentarios y resultados obtenidos durante la línea de base para mejorar las iteraciones futuras como la encuesta de seguimiento.

***Encuesta(s) de seguimiento posterior a la finalización del programa***

El último paso de una evaluación de impacto hace énfasis a las herramientas de seguimiento que son un instrumento diseñado para recopilar datos y retroalimentación específica de los participantes o beneficiarios de un programa, proyecto o intervención, después de que ha transcurrido un período significativo desde su implementación. Su objetivo principal es evaluar cómo el programa ha impactado a los participantes a lo largo del tiempo, centrándose en los resultados a largo plazo, la sostenibilidad de los impactos y la influencia en aspectos como empleabilidad, habilidades adquiridas, entre otros.

En este caso puntual, el plan de diseño de encuesta busca obtener información detallada sobre la trayectoria de los egresados después de su proceso formativo en el programa, permitiendo a los evaluadores y tomadores de decisiones comprender mejor el impacto a largo plazo y realizar ajustes o mejoras según sea necesario teniendo en cuenta los productos y servicios que ofrece el programa dentro de todo el proceso formativo.

Seguimiento en empleabilidad y trayectoria laboral: evaluar la situación laboral actual de los egresados e indagar sobre la estabilidad laboral y la duración de su empleo actual.

Evaluar el tema salarial y de beneficios recibidos: investigar si el salario actual supera el umbral de un salario mínimo. Indagar sobre los beneficios adicionales que los egresados han obtenido desde su participación en el programa.

Evaluar la importancia que ha tenido la formación recibida en su trabajo actual: medir la percepción de los egresados sobre la relación entre el programa de Auxiliar Administrativo y sus responsabilidades laborales actuales. Identificar cómo las habilidades adquiridas han contribuido a su desempeño profesional teniendo en cuenta que el programa tiene altos estándares de calidad.

Evaluar si los egresados han tenido algún tipo de actualización de conocimientos desde su egreso: indagar si los egresados han buscado o recibido formación adicional desde su participación en el

programa. Identificar las áreas específicas en las que buscan mejorar sus habilidades teniendo en cuenta que han recibido en su proceso formativo manejo de herramientas ofimáticas que son la base principal para este cargo.

Evaluar la satisfacción con la información recibida: evaluar retrospectivamente la satisfacción de los egresados con la formación recibida y su propuesta de valor que es que los egresados se destaquen en habilidades ofimáticas y el buen manejo del idioma inglés. Preguntar sobre aspectos específicos que consideren destacados o que podrían mejorarse como el acompañamiento por parte de la institución cuando se presentan bajos resultados académicos.

Evaluar las oportunidades de desarrollo profesional: explorar si los egresados han identificado oportunidades de desarrollo profesional desde su graduación. Indagar sobre cualquier apoyo o seguimiento por parte de la institución en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Evaluar la colaboración entre redes profesionales: evaluar la participación de los egresados en redes profesionales relacionadas con la institución como lo es el grupo de egresados en la red social Facebook donde constantemente se comparten oportunidades de empleo. Identificar cómo esta red ha impactado en sus caminos profesionales.

### **Conclusiones**

La medición a través de evaluaciones de impacto en instituciones educativas se manifiesta como un imperativo fundamental para salvaguardar la calidad, pertinencia y equidad de los programas educativos y medir el impacto que estos tienen en la vida de los estudiantes una vez egresan de la institución. Estas evaluaciones se erigen como faros que iluminan los alcances y la eficacia de la educación, proporcionando insights valiosos que van más allá de simples números. La singularidad del entorno educativo demanda una aproximación colaborativa y participativa que, mediante la cocreación entre diversos actores, tales como estudiantes, docentes y directivos, se convierte en un pilar esencial.

La participación de estos actores en el proceso de evaluación de impacto no solo nutre la perspectiva con una diversidad de experiencias, sino que también fomenta un compromiso más profundo con los resultados obtenidos. Al promover una cultura de mejora continua, las evaluaciones no solo señalan áreas de oportunidad, sino que también se convierten en catalizadores para la adaptación constante a las demandas cambiantes del entorno educativo y laboral. Este enfoque participativo garantiza que la educación realmente responda a las necesidades y aspiraciones de quienes la reciben y de la sociedad en su conjunto, reforzando la conexión intrínseca entre el proceso educativo y su impacto en la vida de los estudiantes en este caso específico, jóvenes vulnerables de la ciudad de Cali.

La guía metodológica propuesta anteriormente busca posicionarse como una herramienta valiosa para futuros consultores o facilitadores interesados en mejorar la eficacia y efectividad de programas educativos a través de la evaluación de impacto y la participación de todos los actores involucrados. El proceso de cocreación, evidenciado en talleres de teoría de cambio y construcción de la evaluación de impacto, subraya que el primer paso para medir de manera efectiva es una planificación rigurosa y coherente que responde a las necesidades reales de las instituciones educativas y de quienes buscan la formación ofrecida a la vida de los estudiantes. El diseño de esta evaluación de impacto debe ir encaminada al cambio deseado que se haya identificado. A través de la identificación de la visión de cambio delineada por los actores y grupos de interés en el proceso de construcción de evaluación de impacto, así como la definición clara de productos y resultados intermedios, se ha trazado un camino para medir de manera precisa el progreso y la efectividad de la intervención del programa TLCAA de la institución educativa PIO. La acción se centra en evaluar, con detenimiento, si los egresados experimentan realmente ese cambio esperado una vez que han concluido su proceso formativo. Se han diseñado indicadores de medición específicos que reflejan la transformación deseada, desde el aumento de la empleabilidad y los ingresos, hasta la aplicación efectiva de habilidades adquiridas. El plan de

recopilación de datos ha sido concebido con la intención de capturar no solo resultados inmediatos, sino también seguimientos a largo plazo que nos permitan comprender la sostenibilidad de los impactos. En conclusión, esta propuesta metodológica va más allá de simples métricas; se trata de un enfoque holístico que busca no solo cuantificar el cambio, sino también comprender y nutrir la evolución continua de los egresados hacia un futuro más próspero y significativo integrando la voz y la experiencia de la comunidad educativa en la búsqueda constante de la mejora continua de la vida de los estudiantes y la eficacia educativa.

### Bibliografía

- Abdala, E. (2002). Jóvenes, educación y empleo en América Latina. *Papeles de Población*, 223–238.
- Abdala, E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. OIT, CINTERFOR.
- Bernet, T., Velasco, C., Thomann, A., Andrade, J., & Aprender, P. (2010). *Evaluación Horizontal: Aprender colectivamente* (Vol. 10). Centro Internacional de la Papa (CIP).
- Billorou, N., Pacheco, M., & Vargas, F. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/guiaevaluacion\\_imp.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/guiaevaluacion_imp.pdf)
- Bonfiglio, Juan., & Salvia, A. (2008). *Jóvenes promesas : trabajo, educación y exclusión social de jóvenes pobres en la Argentina*. Universidad de Buenos Aires.
- Capriati, A. J. (2015). *Desigualdades y vulnerabilidades en la condición juvenil*.
- CEPAL. (2014). *Pactos para la igualdad : hacia un futuro sostenible*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/36692>
- Cerezo, L., Mayer, L., & Vommaro, P. (2020). DESIGUALDADES Y JUVENTUDES EN AMÉRICA. MIRADAS DESDE LOS PROCESOS GENERACIONALES EN TORNO A LA EDUCACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN. In *Las desigualdades en clave generacional hoy* (pp. 19–44). CLACSO. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1gm01ch.4>
- DANE. (2023). *Boletín técnico: Mercado laboral de la Juventud Trimestre abril - junio 2023*.
- Díaz-Ríos, C. M., & Celis-Giraldo, J. E. (2010). Efectos no deseados de la formación para el trabajo en la educación media colombiana. *Educación y Educadores*, 13(2), 199–216.
- España Chavarría, C. (2010). El idioma inglés en el currículo universitario: importancia, retos y alcances. *Revista Electrónica Educare*, 14(2), 63–69. <https://doi.org/10.15359/ree.14-2.4>

- Ezcurra, A. M. (2011). Igualdad en Educación Superior. Un desafío mundial. *Universidad Nacional de General Sarmiento*.
- Gacitúa, E., & Sojo, C. (2001). *SOCIAL EXCLUSION AND POVERTY REDUCTION IN LATIN AMERICAN AND THE CARIBBEAN*.
- Gentili, P. (2015). *América Latina, entre la desigualdad y la esperanza: Crónicas sobre educación, infancia y discriminación* (Siglo XXI Editores, Ed.).
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica, Segunda edición* (Segunda edición). Banco Interamericano de Desarrollo y Banco mundial. <https://doi.org/978-1-4648-0888-3>
- Guillen Pinargote, A. V., Ruiz Cedeño, A. B., & Da Natividade e Sousa, M. F. (2023). La importancia del uso de Excel en la formación de habilidades y competencias contables en estudiantes universitarios: un estudio en la Universidad Técnica de Manabí. *MQRInvestigar*, 7(2), 112–129. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.2.2023.112-129>
- Jacinto, C., & Gallart, M. A. (1998). *Por una segunda oportunidad, La formación para el trabajo de jóvenes vulnerables*. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor(OUT)).
- Khandker, S., Koolwal, G., & Samad, H. (2010). *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative methods and practices*. The World Bank. <https://doi.org/978-0-8213-8028-4>
- Leeuw, F., & Vaessen, J. (2009). *Impact evaluations and development : NONIE guidance on impact evaluation*. The Network of networks on impact evaluation.
- León, A. P., Risco del Valle, E., & Alarcón, C. (2014). *Estrategias de aprendizaje en la educación superior*.
- Lewin, K., Tax, S., Stravnhagen, R., Fals Borda, O., Zamosc, L., Kemmis, S., & Rahman, A. (1946). *La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollos* (M. C. Salazar, Ed.).
- Manning Bula, L. (2017). *EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN TECNICA LABORAL EN COLOMBIA, UNA MIRADA DESDE LOS ANTECEDENTES*. <https://centrodeinvestigacioneducativauatx.org/publicacion/pdf2016/D055.pdf>
- Ministerio de Trabajo, E. y S. S. de la R. de A., & CINTERFOR. (2010). *Diseño de la evaluación de impacto de las políticas de formación continua*. [https://test-guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/MTESS\\_Argentina\\_Informe\\_Disenio\\_de\\_la\\_evaluacion\\_de\\_impacto\\_de\\_las\\_politicas\\_de\\_formacion\\_continua.pdf](https://test-guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/MTESS_Argentina_Informe_Disenio_de_la_evaluacion_de_impacto_de_las_politicas_de_formacion_continua.pdf)
- Mora Salas, M., & Pérez Sáinz, J. P. (2018). El desafío de inclusión laboral de jóvenes en barrios urbano - marginales en Centroamérica: más allá de las políticas de capacitación para el empleo. In A. Corica, A. F. Frey, & A. Miranda (Eds.), *Entre la educación y el trabajo: la construcción cotidiana de las*

- desigualdades juveniles en América Latina* (pp. 165–188). CLACSO.  
<https://www.jstor.org/stable/j.ctvfp62t8.9>
- OCDE. (n.d.). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización.*
- Pineda Herrero, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*, 27, 119–133. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p119.pdf>
- Politécnico PIO Internacional de Occidente. (n.d.). *Somos PIO*. Retrieved November 22, 2023, from <https://pio.edu.co/somos-pio>
- Ramos Azcuy, F. J., Meizoso Valdés, M. del C., & Guerra Breña, R. M. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación académica. *Universidad y Sociedad*, 8. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000200014&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200014&lng=es&tlng=en)
- Retolaza Eguren, I. (2010). *TEORÍA DE CAMBIO*. [www.hivos.nl](http://www.hivos.nl)
- Saavedra, J. E., & Medina, C. (2012). Formación para el Trabajo en Colombia. In *Centro de Estudios de Desarrollo Económico* (35). <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/8334/dcede2012-35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salvia, A., & Tuñón, I. (2005). *JÓVENES EXCLUÍDOS Y POLÍTICAS FALLIDAS DE INSERCIÓN LABORAL E INCLUSIÓN SOCIAL*.
- Trucco, D., Ullmann, H., Bárcena, A., & Naciones Unidas. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). *Juventud : realidades y retos para un desarrollo con igualdad*. Comisión Económica Para América Latina.
- Zapata, F., & Rondán, V. (2016). *La Investigación Acción Participativa: Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña*.