

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Estrategias de monitoreo y evaluación de la capacitación técnica para  
fortalecer el potencial emprendedor.

ADMI-1283

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Presentado por:

Toscano Chiquito Bryan Carlos

Guerrero Salame Lissette Viviana

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

---

## Dedicatoria

---

El presente proyecto lo dedico a mis padres y a mi familia, quienes siempre me animaron y vieron la fortaleza en mí cuando yo solo veía miedo e incertidumbre.

**Lisette Guerrero Salame.**

El presente proyecto lo dedico a mis padres, que nunca dudaron de mí y siempre estuvieron apoyándome en todo momento, a mis profesores, amigos y compañeros que formaron parte de este arduo proceso. Su acompañamiento fue crucial para culminar esta etapa de formación profesional.

**Bryan Toscano Chiquito.**

## Agradecimientos

---

Mi más sincero agradecimiento a mis profesores, de quienes aprendí y me inspiré en cada etapa de este proceso.

A mis amigos, quienes con su compañía y apoyo hicieron de este proceso un camino más llevadero.

A mi profesora y tutora de tesis, por cada recomendación, orientación y consejo brindado.

A Dios, quien nunca se alejó de mi lado.

**Lisette Guerrero Salame.**

Agradezco a Dios por brindarme salud, fortaleza y sabiduría a lo largo de este proceso académico. Asimismo, a los docentes que formaron parte de este proceso por su orientación y acompañamiento, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

**Bryan Toscano Chiquito.**

## Declaración Expresa

---

Nosotros Bryan Carlos Toscano Chiquito y Lissette Viviana Guerrero Salame

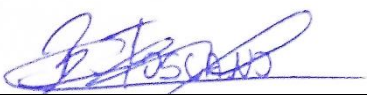
acuerdo/acordamos y reconozco/reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 20 de octubre del 2025.



**Bryan Toscano Chiquito**



**Lissette Guerrero Salame**

## Evaluadores

---

**MBA. Ivonne Martin Moreno**

Profesor de Materia

---

**Ph.D. Silvia Maluk Urigüen**

Tutor de proyecto

## Resumen

El presente estudio se orienta al diseño de un modelo de seguimiento post-capacitación para evaluar la calidad de los programas formativos de una fundación de Guayaquil, dirigida a personas de comunidades vulnerables. El objetivo es analizar las condiciones en las que los egresados intentan aplicar los conocimientos adquiridos, con el fin de identificar factores contextuales que influyen directamente en los resultados de los emprendimientos, lo cual justifica la necesidad de un seguimiento sistemático que genere información para la mejora de la oferta formativa.

Para el desarrollo del proyecto, el modelo de seguimiento fue aplicado a distintas cohortes de egresados, considerando los recursos disponibles, las condiciones contextuales y las limitaciones institucionales. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, análisis de encuestas y criterios del modelo de Kirkpatrick, lo que permitió evaluar de manera integral el proceso post-capacitación.

Los resultados evidenciaron niveles moderados de satisfacción, limitaciones en la medición del aprendizaje y una baja tasa de respuesta en los niveles de aplicación e impacto. No obstante, se identificaron barreras contextuales que influyen en la implementación de los conocimientos adquiridos.

Finalmente, se concluye que el modelo propuesto permite generar información relevante para evaluar la efectividad de las capacitaciones y apoyar la mejora continua de los programas formativos.

**Palabras Clave:** Seguimiento post-capacitación, Evaluación de programas, Modelo de Kirkpatrick, Emprendimiento.

## **Abstract**

*The present study focuses on the design of a post-training follow-up model to evaluate the quality of training programs offered by a foundation located in Guayaquil, aimed at individuals from vulnerable communities. The objective is to analyze the conditions under which graduates attempt to apply the knowledge acquired, to identify contextual factors that directly influence entrepreneurial outcomes. This approach justifies the need for a systematic follow-up process that generates information to improve the training offer.*

*For the development of the project, the follow-up model was applied to different cohorts of graduates, considering available resources, contextual conditions, and institutional limitations. Semi-structured interviews, analysis of existing surveys, and criteria from the Kirkpatrick evaluation model were used, allowing for a comprehensive assessment of the post-training process.*

*The results showed moderate levels of satisfaction, limitations in the measurement of learning, and a low response rate at the application and impact levels. However, contextual barriers influencing the implementation of acquired knowledge were identified.*

*Finally, it is concluded that the proposed model provides relevant information to evaluate the effectiveness of training programs and support their continuous improvement.*

**Keywords:** *Post-training follow-up, Program evaluation, Kirkpatrick model, Entrepreneurship.*

## Índice general

Capítulo 1.....	12
1.1    Introducción.....	13
1.2    Descripción del Problema.....	15
1.3    Justificación del Problema .....	15
1.4    Objetivos .....	17
1.4.1    Objetivo general.....	17
1.4.2    Objetivos específicos.....	17
1.5    Marco teórico .....	18
1.5.1    Modelos para evaluar capacitaciones .....	18
1.5.2    Capacitación .....	21
1.5.3    Etapas de la Capacitación .....	22
1.5.4    Ciclo para gestionar capacitaciones.....	23
1.5.5    Emprendimiento e Innovación .....	25
1.5.6    Fases del emprendimiento .....	25
1.5.7    Perfil del emprendedor .....	27
1.5.8    Desafíos del emprendimiento.....	27
Capítulo 2.....	29
2.1    Metodología .....	30
2.1.1    Técnicas de diagnóstico inicial.....	30
2.1.2    Población, muestreo y participantes .....	31
2.1.3    Matriz de impacto.....	32
2.1.4    Metodología de implementación.....	32
2.1.5    Estrategia de intervención / seguimiento .....	34
2.1.6    Especificaciones técnicas del producto.....	35

2.1.7	Matriz de Feedback .....	36
2.1.8	Consideraciones éticas y legales .....	36
Capítulo 3.....		38
3.1	Resultados y análisis .....	39
3.1.1	Análisis FODA.....	39
3.1.2	Mapa de actores .....	41
3.1.3	Entrevistas exploratorias .....	42
3.1.4	Satura y agrupa .....	43
3.1.5	Matriz de impacto.....	45
3.1.6	Prototipado.....	46
3.1.7	Aplicación piloto del prototipo.....	47
3.1.8	Matriz de Feedback .....	53
Capítulo 4.....		54
4.1	Conclusiones y recomendaciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1.1	Conclusiones.....	55
4.1.2	Recomendaciones .....	56
Referencias.....		57
Apéndices .....		60

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Ciclo del Emprendimiento</i> .....	26
Figura 2 <i>Análisis FODA de la fundación</i> .....	39
Figura 3 <i>Mapa de actores</i> .....	41
Figura 4 <i>Satura y agrupa</i> .....	43
Figura 5 <i>Matriz de impacto-dificultad</i> .....	45
Figura 6 <i>Lugar de residencia, grupo etario y género del nivel I</i> .....	47
Figura 7 <i>Matriz Feedback</i> .....	53

**Índice de tablas**

Tabla 1 <i>Fases de Capacitación</i> .....	23
Tabla 2 <i>Fases de evaluación del evento de capacitación</i> .....	24
Tabla 3 <i>Secciones de medición de resultados e impacto</i> .....	25
Tabla 4 <i>Indicadores del modelo seguimiento</i> .....	33
Tabla 5 <i>Indicador 1: Porcentaje de satisfacción general</i> .....	48
Tabla 6 <i>Indicador 2: Promedio de valoración por aspecto evaluado</i> .....	49
Tabla 7 <i>Indicador 3: Categorías de mejora más mencionadas</i> .....	50

## Capítulo 1

## 1.1 Introducción

Las instituciones deben contar con un proceso administrativo enfocado en la planificación, organización, dirección y control de los recursos, de manera que las actividades se estructuren racionalmente con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Es por ello por lo que resulta crucial que se establezcan estándares o criterios de control que les permitan medir la efectividad de los resultados esperados (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012).

Asimismo, en el contexto de la transferencia de conocimientos por parte de las instituciones es crucial que se implemente un proceso de control a través de un seguimiento sistemático, el cual permita evaluar la aplicación, los resultados y los efectos de una intervención formativa una vez concluida; de esta forma, se pueden identificar dificultades u oportunidades derivadas del proceso educativo y generar información valiosa que oriente la toma de decisiones. Este tipo de seguimiento no solo mide la efectividad de las capacitaciones, sino que también asegura la continuidad y actualización del aprendizaje lo que posibilita ajustes o mejoras cuando sea necesario, además que fortalece la relación entre la institución y los capacitados, contribuyendo así a una gestión educativa reflexiva y responsable (Rivas, Rodríguez, & Carlos, 2022).

Por su parte, el presente estudio se lleva a cabo con una fundación que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil la cual ofrece capacitaciones técnico-productivas en diversas áreas del conocimiento, dirigidas a personas de comunidades vulnerables. Su labor busca que, una vez finalizada la formación, los egresados cuenten con las herramientas necesarias que les permitan insertarse al mercado laboral o iniciar sus propios emprendimientos (autoempleo).

No obstante, su enfoque actual se limita a la formación técnica, sin proporcionar un seguimiento integral que permita conocer la situación de los beneficiarios una vez finalizada la capacitación, es decir, qué resultados obtuvieron al aplicar los conocimientos adquiridos. Esta

ausencia constituye un problema crítico, ya que la institución no cuenta con datos verificables que les permiten actualizar los contenidos según las necesidades del mercado, además que afecta la credibilidad del programa frente a futuros beneficiarios, quienes suelen buscar testimonios o evidencias del impacto de la formación y reduce el sentido de pertenencia de los participantes hacia la institución.

Ante esta situación, resulta necesario diseñar un modelo de seguimiento que genere información clara y continua sobre la situación de los participantes después de la capacitación. Este modelo permitirá analizar su nivel de satisfacción, conocer si lograron emprender o insertarse laboralmente, e identificar las claves de éxito o dificultades que enfrentan. Contar con esta información facilita la formulación de planes de mejora, como la actualización de contenidos y metodologías en función de lo que actualmente funciona en el ámbito emprendedor. Además, disponer de evidencia del impacto real del programa fortalece la credibilidad institucional y ayuda a atraer a más personas interesadas.

## **1.2 Descripción del Problema**

La fundación ofrece capacitaciones técnico-productivas dirigidas a personas de comunidades vulnerables y a quienes buscan adquirir habilidades para mejorar su situación socioeconómica, mediante el empleo o el emprendimiento. Sin embargo, la institución no cuenta con un proceso formal de seguimiento que permita conocer la situación de los participantes una vez finalizada su formación. Esta ausencia impide identificar cuántos egresados lograron emprender, insertarse laboralmente o aplicar los conocimientos adquiridos, así como comprender las dificultades o barreras que enfrentaron durante este proceso. En consecuencia, no hay datos que permitan proponer mejoras basadas en evidencia, optimizar recursos o fortalecer la pertinencia de su oferta educativa. Según Rivas et al. (2022), el seguimiento adquiere una relevancia vital, ya que permite contar con información confiable sobre el desempeño de los egresados después de la formación, así como identificar sus necesidades posteriores al proceso formativo.

## **1.3 Justificación del Problema**

Aunque la fundación ofrece una formación técnica y refuerza las habilidades blandas de los participantes, esta preparación no siempre se traduce en la consolidación del emprendimiento debido a que, una vez finalizado el curso, el verdadero desafío surge al aplicar los conocimientos adquiridos en contextos reales.

De acuerdo con Vargas & Uttermann (2020), en América Latina existe una amplia variedad de centros de capacitación que buscan promover el espíritu emprendedor y motivar a las personas a convertirse en generadoras de empleo. Sin embargo, destacan que este proceso no debe limitarse a la enseñanza de habilidades técnicas, sino que también debe incluir el fortalecimiento de las competencias sociales, culturales y administrativas, así como identificar barreras que surgen después de la formación. Esta perspectiva resalta la importancia

de contar con mecanismos que permitan conocer el progreso de los beneficiarios en contextos reales, lo cual solo es posible mediante un proceso adecuado de seguimiento.

Por lo tanto, el presente estudio adquiere relevancia debido a que permite identificar cómo la falta de seguimiento incide en la capacidad de evaluar la efectividad real de las capacitaciones y por consecuencia mejorar su oferta formativa. Asimismo, los hallazgos podrán servir de base para incorporar un proceso de seguimiento que permita obtener datos claros y actualizados sobre el progreso de los beneficiarios y los factores que influyen en sus resultados. En un sentido más amplio, este análisis contribuirá al fortalecimiento del capital humano, al impulso de la empleabilidad y al desarrollo económico local y nacional, generando impactos positivos y duraderos en las comunidades beneficiadas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de seguimiento post-capacitación para la evaluación de la calidad de los programas de formación de una fundación en Guayaquil.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar las capacidades operativas, recursos disponibles y limitaciones institucionales a través de entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de la fundación.
- Evaluar las encuestas de satisfacción y las pruebas de conocimiento existentes para la identificación de ítems que puedan modificarse a un sistema de evaluación más amplio
- Diseñar un conjunto de instrumentos de evaluación adaptados al contexto de emprendimiento de la Fundación, para la medición de los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick, incorporando variables contextuales.

## **1.5 Marco teórico**

### **1.5.1 Modelos para evaluar capacitaciones**

De acuerdo con Amores (2024) "la evaluación de la capacitación es una parte esencial de la estrategia general de cualquier programa de formación", lo cual permite descubrir brechas de aprendizaje, tomar decisiones estratégicas y mejorar la calidad del contenido, es por ello por lo que a continuación se detallan diversos modelos que se tomaron en cuenta para el presente proyecto.

#### **1.5.1.1 Modelo CIPP**

Por su parte, Guzmán y González (2024) manifiestan que el modelo de Contexto, Insumo, Proceso y Producto, conocido como CIPP, se desarrolló originalmente para la evaluación de programas educativos, adoptando un enfoque integral y orientado a la mejora continua. Este modelo evalúa cuatro dimensiones, lo que permite no solo valorar si la capacitación funcionó, sino también diagnosticar las causas de los resultados obtenidos, facilitando ajustes estratégicos en el diseño, ejecución y contenidos. Entre sus fortalezas destacan su visión sistémica, su adaptabilidad a diversos contextos y la posibilidad de realizar evaluaciones formativas y sumativas. Su principal debilidad radica en su complejidad, ya que su implementación requiere evaluadores capacitados, recolección y análisis de datos robustos, y un esfuerzo considerable en tiempo y recursos. Además, si no se combina con métricas objetivas, puede centrarse en datos cualitativos o percepciones, lo que dificulta las comparaciones o la comprobación de impactos tangibles.

#### **1.5.1.2 Modelo de Kirkpatrick**

Según Kirkpatrick (1994) su modelo de cuatro niveles constituye una de las herramientas más empleadas para la evaluación de la formación y capacitación, al focalizarse en los efectos del aprendizaje sobre los participantes y sus comportamientos en la práctica. Los cuatro niveles que lo componen son:

1. **Reacción:** evalúa la satisfacción de los participantes con la capacitación.
2. **Aprendizaje:** evalúa los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos.
3. **Comportamiento:** analiza hasta qué punto los participantes aplican lo aprendido en su contexto real.
4. **Resultados:** examina los efectos finales del programa, tales como mejoras en el desempeño, productividad, emprendimiento o impacto organizacional.

Investigadores como Jiménez y Barchino reconocen al modelo de Kirkpatrick como uno de los enfoques más completos para la evaluación del impacto de los cursos de formación. En su estudio, los autores concluyeron que la aplicación de este modelo en el ámbito de la enfermería permitió obtener resultados positivos, ya que contribuye a la superación y actualización formativa de los participantes, tanto en el ámbito teórico como en el práctico (Salinas & Rivera, 2020).

En el estudio de Miranda et al. (2025), los resultados evidenciaron que el modelo Kirkpatrick es útil para evaluar la eficacia de los procesos formativos, obteniendo resultados favorables en cada nivel. Se observó que el nivel de aprendizaje fue el más utilizado como referencia, mientras que los de comportamiento e impacto presentaron mayores diferencias según el momento de la evaluación. Dado que el modelo no establece un tiempo específico para medir cada nivel, los autores recomiendan seleccionar cuidadosamente el momento de recolección de datos, considerando que las percepciones iniciales tienden a disminuir con el tiempo, mientras que los resultados más significativos suelen aparecer a largo plazo.

### **1.5.1.3 Modelo CIRO**

De acuerdo con Amores (2024), el Modelo CIRO, está estructurado en cuatro componentes: Contexto, Insumo, Reacción y Resultados. Este modelo ofrece un enfoque práctico al incluir, antes de la capacitación, una evaluación de las necesidades y del contexto organizacional; revisar los recursos y el diseño de la formación; medir la reacción de los

participantes; y evaluar los resultados obtenidos. Su principal ventaja radica en integrar el diagnóstico previo con la evaluación posterior, lo que contribuye a asegurar que la capacitación esté alineada con los objetivos organizacionales y que los recursos sean adecuados. No obstante, una de sus limitaciones más relevantes es que, en muchos casos, se da prioridad a la reacción y satisfacción de los participantes, lo que no siempre se traduce en cambios reales de comportamiento o desempeño en el trabajo, es decir, que no mide la transformación de comportamiento o el impacto a mediano y largo plazo.

#### **1.5.1.4 Modelo Phillips**

Badriya et al. (2024), consideran que el Modelo de Phillips (ROI) aporta una dimensión financiera a la evaluación de la capacitación. Además de valorar la reacción, el aprendizaje y el comportamiento de los participantes, este modelo busca cuantificar los beneficios económicos generados por la capacitación y compararlos con sus costos, proporcionando así una medida del retorno de la inversión. Esta aproximación resulta especialmente valiosa cuando la organización necesita justificar presupuestos y demostrar que la capacitación genera valor tangible. Su principal fortaleza radica en el rigor cuantitativo y su conexión con indicadores de negocio. Sin embargo, su implementación puede resultar exigente, ya que requiere datos confiables y un seguimiento riguroso de los resultados. Asimismo, en muchos casos es difícil monetizar beneficios intangibles como motivación, compromiso o cultura organizacional, por lo que el modelo puede subvalorarlos o no captarlos adecuadamente cuando estos efectos son relevantes.

#### **1.5.1.5 Modelo SCM**

Brinkerhoff (2005) describe que el *Success Case Method* (SCM) es un proceso de evaluación del efecto empresarial de la capacitación, alineado con la estrategia organizacional y desarrollado para superar las limitaciones de los enfoques tradicionales que se centran únicamente en la capacitación sin considerar el contexto más amplio del desempeño. A

diferencia de métodos complejos basados en diseños experimentales, que requieren grupos de control y análisis estadísticos avanzados, el SCM es relativamente sencillo y puede implementarse en plazos cortos, proporcionando resultados prácticos y confiables que son fácilmente comprensibles por directivos y demás interesados. Este método identifica casos concretos de participantes que aplicaron efectivamente lo aprendido y lograron resultados significativos para la organización, así como aquellos casos en los que la capacitación no tuvo el impacto esperado.

El SCM facilita la retroalimentación dirigida: cuando la capacitación es efectiva, reconoce a los responsables y destaca las prácticas exitosas; cuando no lo es, identifica debilidades en el sistema y orienta acciones correctivas hacia quienes pueden resolver los problemas. De esta manera, el SCM no solo evalúa resultados, sino que también genera aprendizaje organizacional y contribuye a mejorar futuras iniciativas de formación, asegurando que los esfuerzos de capacitación generen un valor tangible y verificable para la organización

### **1.5.2 Capacitación**

De acuerdo con (Jaureguiberry, s.f), este proceso no solo implica la transmisión de información técnica, sino también la generación de cambios en el comportamiento, producto de las nuevas responsabilidades que asume el individuo capacitado.

En esta misma línea, López (2021) recalca la importancia que debe haber en las empresas para capacitar a su personal. En tiempos donde la inmediatez se prioriza, mantener al personal capacitado en atención al cliente, técnicas de mejora en la productividad y ventas, hacen la diferencia respecto a quienes se mantienen o salen del mercado.

Asimismo, (Talledo, 2025) enfatiza la relevancia de mantener una capacitación continua, especialmente aquella orientada a estrategias digitales, puesto que estas contribuyen a ampliar el alcance de los emprendimientos, incrementar su competitividad y potenciar sus niveles de venta.

### **1.5.3 Etapas de la Capacitación**

López (2011) cita a Werther Jr. Y Davis, quienes indican que para implementar un programa de capacitación efectivo es necesario cumplir con una serie de etapas estructuradas. Estas permiten garantizar que el proceso formativo responda a las necesidades reales de la organización y contribuya al desarrollo de las competencias del personal. Las etapas referenciadas son las siguientes:

1. **Identificar las necesidades de capacitación.** En esta fase se realiza un diagnóstico del nivel actual de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con el fin de detectar las brechas existentes respecto a los requerimientos del puesto.
2. **Definir los objetivos.** Corresponde a la formulación de los resultados que se espera alcanzar a través del proceso de capacitación, los cuales deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos organizacionales.
3. **Diseño del contenido.** Implica la selección y organización de los temas, metodologías y recursos didácticos necesarios para facilitar el aprendizaje.
4. **Impartición del programa.** Se enfoca en la ejecución del proceso formativo, promoviendo el desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas en los participantes mediante actividades prácticas y participativas.
5. **Evaluación.** Finalmente, esta etapa puede llevarse a cabo antes, durante y después de la capacitación. Su propósito es identificar posibles errores, medir el grado de aprendizaje alcanzado y determinar el impacto real del proceso en el desempeño laboral de los participantes.

De forma similar, Chiavenato propone un modelo que divide el proceso de capacitación en cuatro etapas principales (López, 2011):

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.
2. Desarrollo de planes y programas, que incluye:
  - Establecimiento de objetivos.
  - Estructuración de contenidos.
  - Diseño de actividades de aprendizaje.
  - Selección de recursos didácticos.
  - Elaboración del programa o curso.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados, para medir la eficacia y el impacto obtenido.

#### **1.5.4 Ciclo para gestionar capacitaciones**

De acuerdo con el Ministerio del Trabajo o por sus siglas conocido como MDT (2025) existen 5 fases de capacitación, las cuales son identificadas en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

##### *Fases de Capacitación*

<b>No</b>	<b>Fases</b>	<b>Explicación</b>
1	Identificación de necesidades	Mediante encuestas se analizan las necesidades de capacitación
2	Planificación del plan anual	Se definen objetivos, métodos y recursos para establecer un cronograma de actividades.
3	Ejecución del plan anual	Se difunde el programa a la ciudadanía para facilitar el acceso de oportunidades
4	Seguimiento al plan anual	Monitorear el progreso de los capacitados y fomentar la aplicación de los conocimientos adquiridos
5	Evaluación de los procesos	Se busca medir el nivel de satisfacción de participantes como el impacto de desempeño laboral.

*Nota.* Adaptado del procedimiento para gestionar la capacitación en el sector público (MDT, 2025)

En la última fase del plan de capacitación se usa el modelo de Kirkpatrick mediante el desarrollo de dos tipos de evaluaciones, la primera se realiza de manera inmediata al terminar el evento y la segunda después de 45 días posteriores a la capacitación, en ésta se analiza la aplicación de conocimientos, rendimiento de productividad, motivación y el impacto que tuvo el evento.

#### **1.5.4.1 Evaluación del evento de capacitación**

De acuerdo con la guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación propuesto por el MDT (2024), la primera fase de evaluación se compone de cuatro secciones las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 2**

*Fases de evaluación del evento de capacitación*

<b>No</b>	<b>Fases</b>	<b>Se evaluará:</b>
1	Evaluación al facilitador	Conocimiento al tema, respuestas a inquietudes, manejo de grupo, cumplimiento de la agenda programada.
2	Evaluación al organizador	Información previa y de cierre del evento, atención dedicada al participante, logística general al participante, material de apoyo del evento
3	Conocimientos obtenidos	Relación con el cargo, aplicación en el trabajo, utilidad para asesora a otros.
4	Sugerencias y comentarios	No se realiza evaluación, se solicita comentarios para mejorar el proceso

*Nota.* Tomado de la guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación propuesto (MDT, 2024)

Las primeras dos fases se evaluarán mediante una escala de Likert, donde 1 indica el menor cumplimiento o desempeño y 5 el mayor. La tercera fase consistirá en preguntas cerradas, mientras que la cuarta etapa se desarrollará a través de una pregunta abierta.

### 1.5.4.2 Medición de resultados e impacto de la capacitación

En esta sección se desarrolla un resumen de la segunda fase de evaluación presentada por el MDT (2025) la cual es presentada en la tabla siguiente:

**Tabla 3**

*Secciones de medición de resultados e impacto*

No	Secciones	Se evaluará:
1	Identificación del capacitado	Se desarrollan preguntas demográficas (Edad, sexo, lugar de residencia, nivel de instrucción, entre otras)
2	Información del proceso de capacitación	Se analiza el tipo de capacitación (Tema, modalidad, nombre de la institución capacitadora, lugar y fecha, entre otros)
3	Transferencia y Resultados	Enfoque en los resultados obtenidos luego de la capacitación (Habilidades aprendidas, rendimiento laboral, motivación de cumplimiento laboral y acceso a nuevas oportunidades)
4	Impacto	Se realizan preguntas con base a variables antes definidas de acuerdo con las actividades que realiza, esto para identificar si comete menos errores, mejoras de tiempo y metodologías aplicadas

*Nota.* Tomado de la guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación propuesto (MDT, 2024)

### 1.5.5 Emprendimiento e Innovación

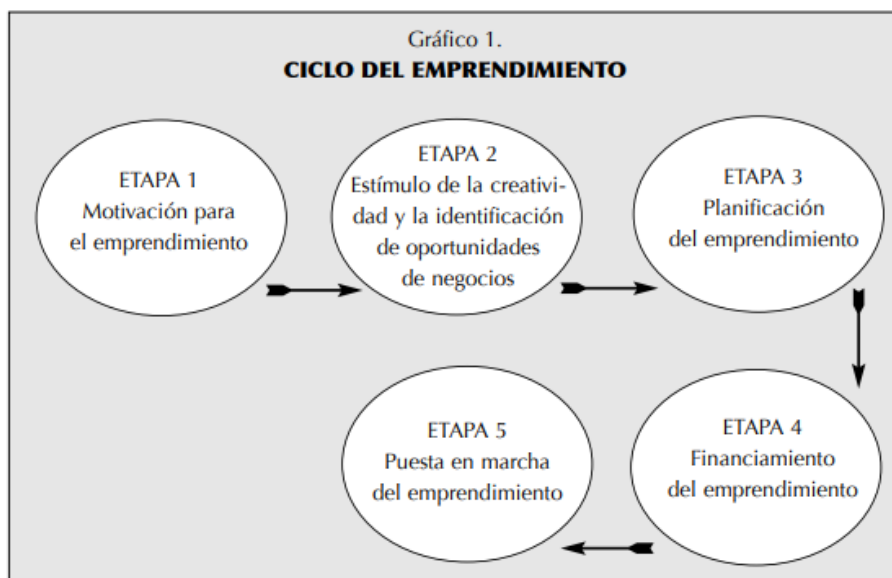
Según Rodrigues (2023), el emprendimiento se fundamenta en el impulso de una o varias personas que desean poner en marcha un proyecto o idea innovadora, con el propósito de generar ganancias, pero sobre todo de que este perdure y crezca en el tiempo. Este proceso implica actitudes tales como ofrecer un bien o servicio que solucione un problema actual, adaptarse al cambio del entorno, mantener una visión a largo plazo y cultivar paciencia.

### 1.5.6 Fases del emprendimiento

De acuerdo con Araque (2009) existen 5 etapas en el ciclo del emprendimiento, como se demuestra en la figura 1

## Figura 1

### Ciclo del Emprendimiento



*Nota.* Tomado de El perfil del emprendedor ecuatoriano de Araque (2009).

La primera etapa se basa en la autoestima positiva del emprendedor el cual lo lleva a confiar en sus capacidades y asumir riesgos, es por ello por lo que el sector educativa y familiar son la base de formar estas características actitudinales. Posteriormente se debe buscar la manera creativa de dar solución a una necesidad del mercado, esto se lo consigue mediante estimuladores de ideas, es decir, yendo de vacaciones, viendo una película, asistiendo a seminarios, leyendo libros, entre otros, ya que las ideas no llegarán por si solas. Es en este punto donde el emprendedor encuentra una oportunidad de negocio la cual no debe estar aislada a su medio social. Acto seguido se debe combinar las ganas de crear algo propio con un análisis investigativo del mercado, ya que el error más común es ingresar a un negocio a ciegas, es por ello por lo que, se realiza un plan de negocios el cual considera aspectos administrativos, tributarios, legales y financieros. Por esta última, la cuarta etapa resulta la más compleja de todas, se recomienda iniciar el negocio con los propios fondos, es decir sin ninguna deuda, pero de no ser el caso, existen entidades del sistema financiero que

cumpliendo algunos requisitos ayudan a financiar los emprendimientos. Finalmente, con la empresa creada y financiada el emprendedor debe garantizar su sostenibilidad, es por ello por lo que debe capacitarse y/o asesorarse en temas relacionados al buen manejo del talento humano, marketing, operaciones y finanzas (Araque, 2009).

### **1.5.7 Perfil del emprendedor**

De acuerdo con Araque (2009) el emprendedor debe tener ciertas características actitudinales, tales como:

- Creatividad e innovación, para generar ideas originales y soluciones efectivas.
- Autoconfianza en sus capacidades, para tomar decisiones con seguridad.
- Disposición para asumir riesgos en propuestas y la ejecución de acciones.
- Capacidad de investigación para la identificación de oportunidades.
- Compromiso con la calidad en la realización de sus tareas.
- Persistencia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Responsabilidad en la gestión del tiempo y el cumplimiento de compromisos.
- Habilidad para el trabajo en equipo, fomentando la colaboración compartida.
- Capacidad de planificación para organizar y dirigir los recursos disponibles.
- Enfoque en la fijación y evaluación de objetivos.

### **1.5.8 Desafíos del emprendimiento**

Según BBVA (2023) uno de los principales retos iniciales de los negocios es la falta de financiamiento, por lo cual, los emprendedores acuden a familiares, amigos o 'locos' que les aportan con sus ahorros, pero con el paso de tiempo les resulta indispensable recurrir a otras fuentes de financiación para hacer crecer su negocio, tales como los fondos de capital de

riesgo<sup>1</sup>. Por otra parte, el conseguir clientes es otro reto que enfrentan porque ellos son los que determinarán la permanencia del negocio, por lo que resulta indispensable fidelizarlos.

Finalmente, no contar con un plan de negocio y buen equipo se verá proyectado en la dificultad de expandirse a otros mercados.

---

<sup>1</sup> Aporte de capital de socio sin cobrar intereses, que de acuerdo con la etapa de vida de la empresa se toma para distintos fines (Araque, 2009).

## Capítulo 2

## **2.1 Metodología**

### **2.1.1 Técnicas de diagnóstico inicial**

#### **2.1.1.1 Investigación bibliográfica.**

Se realizó una revisión bibliográfica de la literatura académica sobre los procesos de seguimiento y capacitación, modelos de evaluación entre los que se encuentran: Kirkpatrick, CIPP, CIRO, Phillips y Brinkerhoff; y emprendimiento. Esta revisión permitió sustentar y orientar el estudio, además de comprender la importancia del seguimiento en las instituciones formativas. Las fuentes consultadas incluyeron artículos de revistas científicas, libros, tesis y manuales institucionales.

#### **2.1.1.2 Análisis FODA**

Con el propósito de comprender el estado real de la fundación se desarrolló un análisis situacional mediante la herramienta FODA, con el fin de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con los procesos de capacitación y el seguimiento post-formativo.

#### **2.1.1.3 Mapa de actores**

Se elaboró un mapa de actores para identificar a los grupos involucrados en la capacitación de la fundación. Esta herramienta facilitó la planificación del proceso de recolección de información y permitió identificar los actores clave para aportar datos relevantes a la investigación.

#### **2.1.1.4 Entrevistas exploratorias**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a distintos actores relacionados con el proceso de capacitación, entre los que se encuentran estudiantes en formación, emprendedoras egresadas, personal administrativo y personal de bienestar. Estas entrevistas

se utilizaron para identificar necesidades, comprender la percepción y experiencia directa de los participantes.

#### **2.1.1.5 Satura y agrupa**

Con la información obtenida de las entrevistas, se aplicó la técnica de Satura y Agrupa, que consiste en:

- **Saturar:** Registrar de manera amplia todas las ideas, comentarios, percepciones y aportes obtenidos en las entrevistas, sin filtros iniciales. Esta fase es útil para no perder información relevante y visualizar la diversidad de perspectivas presentes en los actores involucrados.
- **Agrupar:** Clasificar dichas ideas en categorías temáticas que permitan identificar patrones y problemas comunes.

La aplicación de esta técnica permitió transformar información dispersa en insumos organizados que luego servirán para construir el modelo de seguimiento post-capacitación.

#### **2.1.2 Población, muestreo y participantes**

La población objeto de estudio se conformó por dos grupos principales: los egresados de las capacitaciones y funcionarios responsables de planificación, ejecución y gestión de los programas formativos.

Para efectos del estudio, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la disponibilidad limitada de registros y a la ausencia de una base de datos institucional consolidada. En este contexto, se trabajó con egresados que financiaron con recursos propios su capacitación, pertenecientes a cohortes del año 2024-2025, quienes iniciaron su proceso formativo en distintos meses del año. Esta decisión metodológica respondió al planteamiento del modelo de seguimiento, el cual se concibe bajo un enfoque longitudinal, orientado a observar la evolución de los participantes a lo largo del tiempo

### **2.1.3 Matriz de impacto**

Se desarrolló la matriz de impacto para evaluar las acciones o soluciones considerando dos criterios fundamentales: el impacto y la dificultad. El impacto se refiere al nivel de beneficio, contribución u oportunidad de mejora que genera una acción. Este criterio tiene que ver con la magnitud del cambio que puede lograrse, la relevancia respecto a los objetivos y la capacidad de resolver problemas o mejorar procesos.

La dificultad, por su parte, se relaciona con el esfuerzo requerido para llevar a cabo la acción. Incluye la disponibilidad de recursos, el tiempo necesario, la complejidad técnica, las barreras operativas y los riesgos involucrados. Cuanto mayor sea la dificultad, más esfuerzo y recursos se necesitan para implementar la acción.

Esta matriz se sustenta en un análisis similar al de costo–beneficio simplificado, que busca maximizar el impacto cargando el menor esfuerzo posible. Esta herramienta facilita la toma de decisiones al ofrecer una visualización clara de qué iniciativas conviene ejecutar, postergar o descartar. Los cuadrantes que se analizaron son:

1. **Alto impacto – Baja dificultad:** *Prioridad inmediata*
2. **Alto impacto – Alta dificultad:** *Proyectos estratégicos*
3. **Bajo impacto – Baja dificultad:** *Acciones de conveniencia*
4. **Bajo impacto – Alta dificultad:** *Evitar o postergar*

Asimismo, se pueden ubicar las ideas entre los cuadrantes, demostrando así que existe una mezcla de más o menos impacto o por su defecto más o menos importancia.

### **2.1.4 Metodología de implementación**

#### **2.1.4.1 Fundamentación teórica: el modelo de Kirkpatrick**

Para estructurar la evaluación de la capacitación se adoptó el modelo de Kirkpatrick, dado su reconocimiento en la evaluación de programas formativos y su utilidad para segmentar

los impactos en niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Este marco fue considerado especialmente apropiado dado que la fundación ya contaba con datos sobre satisfacción y conocimiento (niveles 1 y 2) para algunas cohortes, lo que ofrecía continuidad y oportunidad para expandir la evaluación hacia niveles superiores de transferencia e impacto.

Adicionalmente, se tomó en cuenta la necesidad de adaptar ese modelo a un contexto de emprendimiento en condiciones de vulnerabilidad, lo que implicó complementar la evaluación con variables externas al modelo original (recursos, contexto, entorno, apoyo, vulnerabilidades), para permitir una interpretación más realista del egresado.

#### **2.1.4.2 Indicadores conceptuales por nivel**

Se definieron los siguientes indicadores conceptuales por nivel

**Tabla 4**

*Indicadores del modelo seguimiento*

<b>Indicador</b>	<b>Se evalúa:</b>
<b>Reacción</b>	Grado de satisfacción con la capacitación, percepción de relevancia de contenidos, utilidad de materiales, disposición al emprendimiento, expectativas del emprendedor
<b>Aprendizaje</b>	Adquisición de conocimientos técnicos, desarrollo de habilidades y competencias.
<b>Comportamiento</b>	Frecuencia de aplicación de lo aprendido en el emprendimiento, uso de herramientas/metodologías del curso, persistencia en actividades de negocio, adaptación de estrategias según contexto, acciones concretas emprendidas
<b>Resultados</b>	Generación de ingresos, número de clientes/usuarios, sostenibilidad o estabilidad del negocio, crecimiento, continuidad, generación de empleo, estabilidad económica personal.
<b>Variables contextuales complementarias</b>	Recursos disponibles, apoyo social/redes, condiciones del entorno, perfil sociodemográfico.

*Nota.* Elaboración propia.

Estos indicadores conforman un marco más amplio de análisis, permitiendo no solo evaluar los efectos de la capacitación, sino las condiciones que facilitan o limitan la transferencia y el éxito emprendedor.

#### **2.1.4.3 Tipos de preguntas**

Para los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick, se desarrollaron los siguientes tipos de preguntas:

**Preguntas abiertas:** Explorar temas complejos o nuevos, buscando así entender el “por qué” detrás una elección. Adicionalmente este tipo de preguntas ayuda a revelar tendencias y problemas inesperados.

**Preguntas cerradas:** Recopilar datos cuantitativos y analizarlos estadísticamente, por ello se usaron preguntas dicotómicas y de opción múltiple, facilitando las respuestas rápidas y objetivas.

**Preguntas de escala:** Evaluar actitudes, percepciones y tendencias según el nivel de intensidad de una opinión, satisfacción o grado de acuerdo, se empleó una escala tipo Likert de 1 a 5. En esta escala, el valor 1 representa “nada importante” y el valor 5 “muy importante”, además de incluir otras variaciones de opciones según la naturaleza de cada pregunta.

#### **2.1.5 Estrategia de intervención / seguimiento**

Dado que la fundación no contaba con una base de datos actualizada de egresados, se definió una estrategia de seguimiento gradual y sostenible:

1. Construcción de base de datos inicial: contactar a egresados disponibles, reconstruir registro de beneficiarios (nombre, contacto, cohorte, datos sociodemográficos, emprendimiento).
2. Diseño y aplicación de instrumentos: cuestionarios estandarizados para los 4 niveles (con sus variables contextuales), guías para entrevistas, registro de datos de negocio.

3. Cronograma de seguimiento: inmediatamente al terminar la capacitación (reacción y aprendizaje), a los 3–6 meses (comportamiento), a los 6–12 meses (resultados), con posibilidad de seguimiento a mediano/largo plazo.
4. Roles institucionales: definir responsabilidades claras dentro de la fundación (quién envía encuestas, quién da seguimiento, quién consolida datos) para asegurar que el modelo sea sostenible.

### **2.1.6 Especificaciones técnicas del producto**

El producto final de esta investigación consiste en una Guía Operativa del Modelo de Seguimiento Post-Capacitación, diseñada como un instrumento institucional que permitirá a la fundación implementar de manera sistemática el monitoreo de egresados y evaluar la efectividad de sus programas formativos. Esta guía incluirá:

- Descripción de los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick y su adaptación al contexto emprendedor.
- Indicadores de evaluación por nivel y variables contextuales asociadas.
- Instrucciones detalladas para la aplicación de cuestionarios, y registros de información.
- Cronograma de seguimiento con tiempos diferenciados según nivel evaluado.
- Flujograma para el registro, sistematización y análisis de datos.
- Tareas y roles definidos para el personal responsable.

Su diseño será flexible, modular y escalable, permitiendo su uso tanto en cohortes futuras como en procesos retrospectivos con egresados anteriores, garantizando así la sostenibilidad del seguimiento institucional.

### **2.1.7 Matriz de Feedback**

La matriz de feedback que se utilizó organizó la validación de stakeholders definidos en el mapa de actores, esto se realizó en cuatro categorías: aprobación, desaprobación, interrogantes y soluciones de mejora propuestas.

El cuadrante de aprobación reunió comentarios positivos que destacaban aciertos, aspectos valorados o elementos del proyecto que funcionaban adecuadamente. Por su parte, el cuadrante de desaprobación recopiló observaciones negativas o críticas que señalaban problemas, fallas o áreas que requerían revisión, permitiendo identificar oportunidades claras de mejora.

El cuadrante de interrogantes agrupó dudas, inquietudes o solicitudes de aclaración manifestadas por los stakeholders, evidenciando lagunas de información o ambigüedades que debían ser atendidas para fortalecer la comunicación. Finalmente, el cuadrante de soluciones de mejora propuestas concentró sugerencias, recomendaciones y alternativas concretas planteadas por los participantes, aportando insumos prácticos que podían orientar ajustes y mejoras en el proyecto.

En conjunto, la matriz permitió estructurar el feedback de manera clara y accionable, facilitando la identificación de patrones y el desarrollo de respuestas o intervenciones más efectivas.

### **2.1.8 Consideraciones éticas y legales**

La investigación se desarrolló bajo principios éticos de respeto, transparencia y confidencialidad, conforme a la normativa vigente sobre protección de datos personales y buenas prácticas en investigación social. Previo a la recolección de información, se solicitó consentimiento informado a los participantes, explicando los objetivos del estudio, el uso académico de la información y la voluntariedad de su participación.

Los datos recopilados fueron utilizados exclusivamente para fines investigativos y no se divulgará información que permita identificar a personas individuales. Se garantizó el derecho a la privacidad, la protección de datos personales, la no discriminación y el manejo seguro de archivos, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador y los principios internacionales de ética en la investigación.

Asimismo, se respetaron los tiempos, disponibilidad y condiciones particulares de los egresados, evitando cualquier forma de coerción o presión institucional.

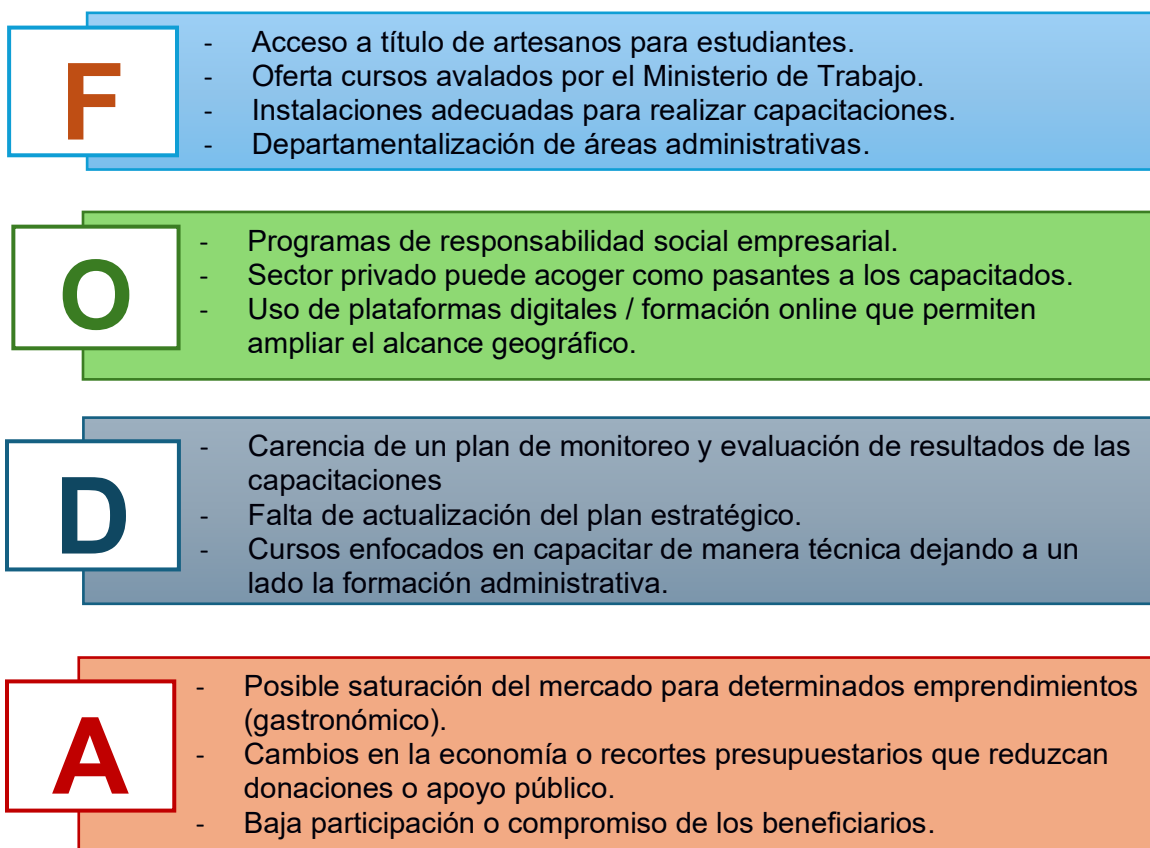
## Capítulo 3

## 3.1 Resultados y análisis

### 3.1.1 Análisis FODA

**Figura 2**

*Análisis FODA de la fundación*



*Nota.* Elaboración propia.

El análisis FODA realizado, permitió identificar elementos internos y externos que influyen en la capacidad de la institución para implementar un proceso de seguimiento post-capacitación.

En las fortalezas se evidenció el acceso a títulos avalados por organismos oficiales, la existencia de instalaciones adecuadas para el desarrollo de las capacitaciones y una estructura administrativa definida. Estas fortalezas reflejan una base institucional sólida sobre la que se puede construir un modelo de seguimiento sostenible.

En las oportunidades se identificaron el potencial de articulación con el sector privado para la inserción laboral o pasantías, el uso de plataformas digitales que permitirían ampliar el alcance del seguimiento y facilitar la comunicación con los egresados.

Por otro lado, las debilidades muestran la ausencia de un plan formal de monitoreo y evaluación de resultados, falta de actualización del plan estratégico y un enfoque predominante en la capacitación técnica, dejando de lado el control administrativo y el acompañamiento posterior. Estas debilidades limitan la capacidad institucional para medir el impacto real de los programas y realizar mejoras basadas en evidencia.

Por último, las amenazas identificadas incluyen la posible saturación del mercado para ciertos emprendimientos, cambios económicos que pueden afectar el financiamiento institucional y baja participación o compromiso de algunos beneficiarios. Estas amenazas refuerzan la necesidad de un seguimiento que permita identificar tempranamente riesgos y brindar el apoyo oportuno.

Por lo tanto, el análisis FODA evidenció que, si bien la institución cuenta con capacidades formativas consolidadas, aún presenta una brecha significativa en el seguimiento post-capacitación debido a la carencia de un plan de monitoreo que permita identificar los resultados de obtenidos por los egresados.

### 3.1.2 Mapa de actores

Figura 3

Mapa de actores



Nota. Elaboración propia.

El mapa de actores permitió identificar a los principales grupos involucrados en el proceso de capacitación y seguimiento, así como su nivel de influencia e interés.

Los egresados y estudiantes se posicionaron como actores centrales, al ser los principales beneficiarios del proceso formativo y los sujetos clave del seguimiento. El personal administrativo, instructores y el coordinador académico fueron identificados como actores

internos con alta influencia debido a su rol en la toma de decisiones y en la gestión de los programas.

De igual manera, se reconoció la participación de actores externos como aliados institucionales, entidades públicas y posibles donadores, cuyo interés puede verse fortalecido mediante la generación de evidencia sobre el impacto de las capacitaciones.

### **3.1.3 Entrevistas exploratorias**

Las entrevistas exploratorias permitieron identificar percepciones, necesidades y problemáticas relacionadas con la capacitación, especialmente, con el seguimiento posterior por parte de la institución.

Desde la perspectiva de los estudiantes en formación, se destacó que la atención recibida durante las capacitaciones influye directamente en su desempeño, motivación y confianza. Los estudiantes manifestaron que la calidad del acompañamiento durante el curso incide en su disposición para aplicar los conocimientos adquiridos y continuar formándose. Asimismo, resaltaron la importancia de contar con testimonios de egresados como evidencia tangible del éxito del programa, lo cual fortalece la credibilidad institucional. De igual manera, expresaron una valoración positiva hacia la idea de mantener comunicación con los egresados para actualizar conocimientos y recibir orientación posterior.

Las emprendedoras egresadas señalaron que la experiencia positiva durante las capacitaciones influyó en su decisión de seguir participando en nuevos programas formativos. Estas participantes expresaron que un contacto posterior por parte de la institución contribuiría a reforzar aprendizajes, conocer su situación actual y fortalecer el sentido de pertenencia, al percibir que la institución se interesa por su trayectoria y resultados.

En cuanto al personal administrativo, se evidenció que actualmente no existe un proceso formal de comunicación posterior a la capacitación. El contacto con los estudiantes se limita principalmente al período de ejecución del curso, especialmente en casos de

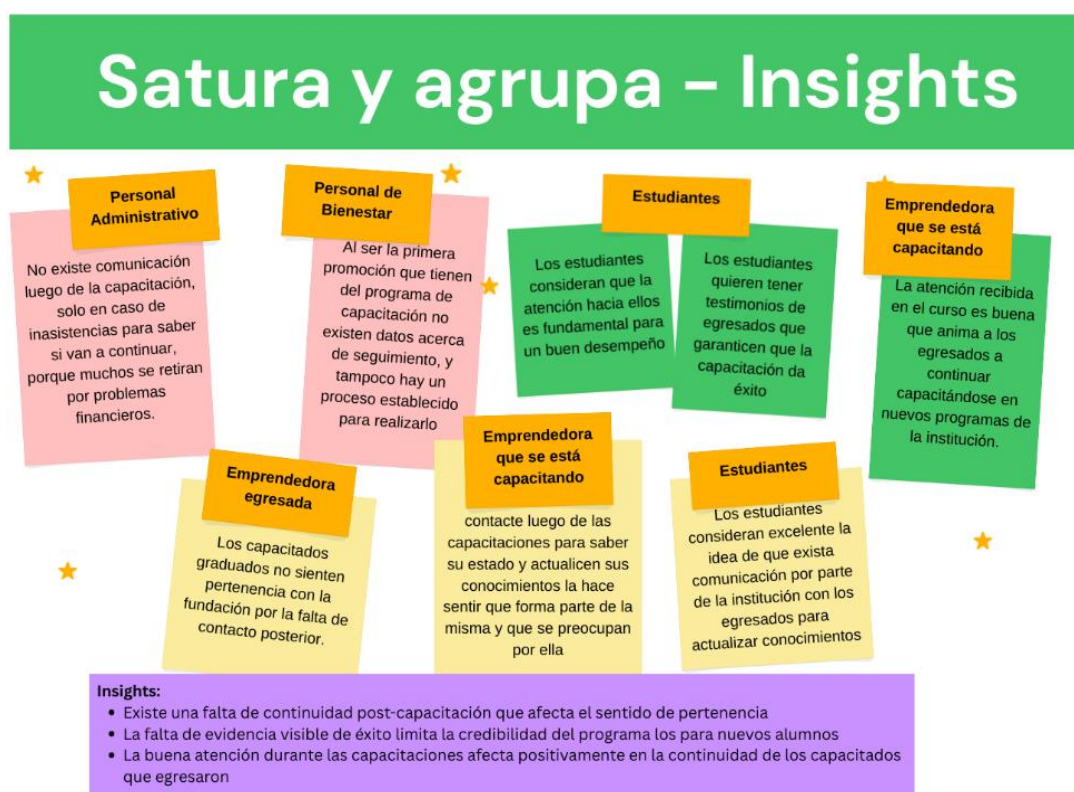
inasistencias. Además, se identificó que varios participantes abandonan las capacitaciones por motivos económicos, sin que exista un mecanismo sistemático para registrar estas situaciones o realizar un seguimiento posterior.

Finalmente, el personal de bienestar indicó que, al tratarse de la primera cohorte del programa, no se dispone de datos históricos ni de información sistematizada sobre la situación de los egresados. Asimismo, se confirmó la inexistencia de un proceso institucional definido para el monitoreo post-capacitación, lo que dificulta la evaluación del impacto real de los programas formativos.

### 3.1.4 Satura y agrupa

#### Figura 4

*Satura y agrupa*



*Nota.* Elaboración propia.

La técnica del satura y agrupa permite identificar ideas claves y agruparlas en cuatro categorías:

La primera categoría es la de atención y experiencia formativa. Aquí se hizo evidente cómo la atención que recibieron los beneficiarios durante la capacitación influye directamente en su desempeño, motivación y su continuidad formativa. Una experiencia positiva se traduce en la permanencia e interés en nuevos procesos de capacitación.

La segunda es la de necesidad de seguimiento institucional. Se identificó la ausencia de comunicación posterior como una de las principales debilidades del proceso de capacitación. Tanto estudiantes como egresados expresaron la expectativa de mantener contacto con la institución una vez finalizado el curso.

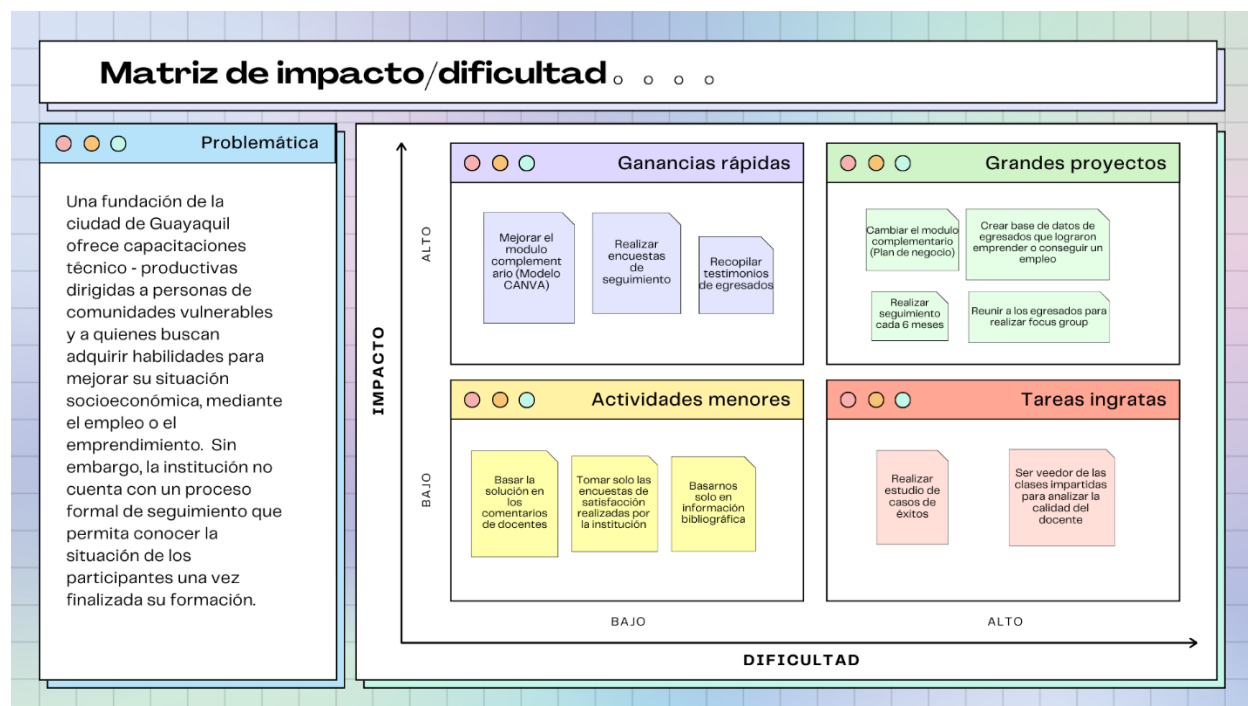
Otra de las categorías es la de relación y sentido de pertenencia. Aquí se observó que el seguimiento post-capacitación es percibida como un elemento que fortalece el vínculo institucional, mientras que la falta de contacto genera desvinculación y distanciamiento.

En cambio, la categoría información y evidencia del impacto reveló la carencia de registros sistemáticos y testimonios visibles que permitan demostrar los resultados de las capacitaciones, lo cual limita la evaluación interna y la percepción externa de la efectividad del programa.

### 3.1.5 Matriz de impacto

Figura 5

Matriz de impacto-dificultad



*Nota.* Elaboración propia.

La matriz impacto-dificultad permitió priorizar acciones orientadas al diseño del modelo de seguimiento post-capacitación. Las actividades que se clasificaron como alto impacto y baja dificultad se identificaron como prioridades inmediatas al ofrecer beneficios significativos con un menor esfuerzo operativo.

Entre estas acciones destacaron la aplicación de las encuestas de seguimiento y la recopilación de testimonios. Por otro lado, las actividades de alto impacto y alta dificultad, como realizar las encuestas cada 6 meses y crear la base de datos de egresados que lograron emprender o conseguir empleo fueron identificados como acciones de implementación progresiva.

### **3.1.6 Prototipado**

Como parte del desarrollo de la investigación, se diseñó un prototipo del modelo de seguimiento post-capacitación, cuyo objetivo es permitir a la institución monitorear de manera sistemática la situación de los egresados, evaluar la efectividad de los programas formativos y generar información útil para la toma de decisiones institucionales.

El prototipo se fundamenta en el modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick y se adapta al contexto de emprendimiento y población atendida por la institución. Su diseño busca ser operativo, flexible y escalable, considerando las capacidades institucionales actuales y la ausencia previa de un sistema formal de seguimiento.

El modelo de seguimiento se estructura en cuatro niveles de evaluación, cada uno con indicadores, instrumentos y momentos de aplicación diferenciados. El prototipo contempla, además, la incorporación de variables contextuales complementarias, tales como recursos disponibles, apoyo social, condiciones del entorno y perfil sociodemográfico, con el fin de obtener una comprensión más integral del éxito o las dificultades de los egresados.

Desde el punto de vista operativo, el modelo incluye:

- Instrumentos de recolección de información (encuestas y registros)
- Un cronograma de seguimiento diferenciado por nivel.
- Definición de roles institucionales para la aplicación y sistematización de los datos.
- Lineamientos para el análisis y uso de la información obtenida.

Debido a la extensión y nivel de detalle del modelo, su desarrollo completo se presenta en el APÉNDICE A.

### 3.1.7 Aplicación piloto del prototipo

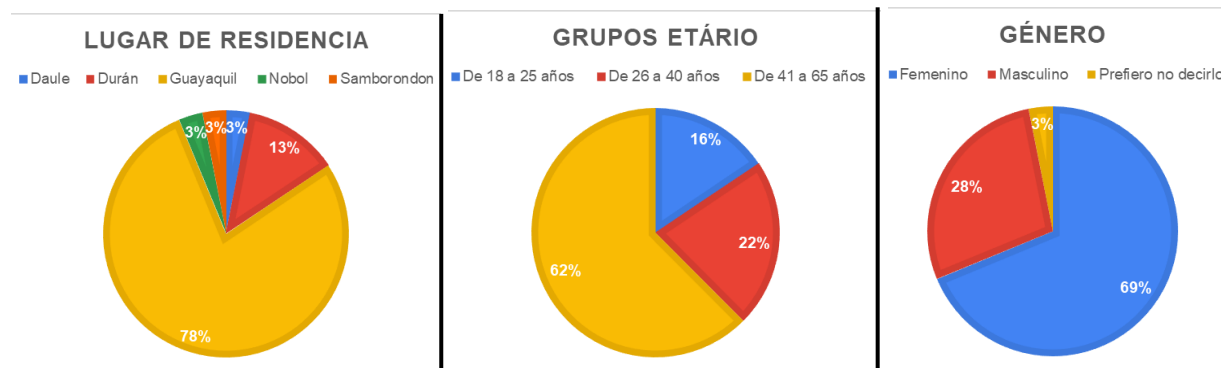
A continuación, se presentan los resultados y el análisis de la aplicación piloto del modelo de seguimiento post-capacitación:

#### Nivel 1

Para la evaluación del Nivel 1, se aplicó una encuesta de satisfacción compuesta por nueve preguntas, estructuradas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos. La encuesta fue respondida por un total de 32 egresados del período I-2025 de los cuales el 50% pertenece al curso de gastronomía y el restante a corte y confección, estos datos permitieron obtener una aproximación sobre la experiencia formativa durante la capacitación. A continuación, se muestran datos demográficos del grupo de estudio:

**Figura 6**

*Lugar de residencia, grupo etario y género del nivel I*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 6, el 78% de los egresados reside en la ciudad de Guayaquil, seguido del 13% en Samborondón. Asimismo, la mayoría de los participantes se concentra en el rango etario de 41 a 65 años. En cuanto al género, predominan las mujeres, quienes representan el 69% de los participantes, mientras que los hombres constituyen el 28%.

Por su parte, se tiene los siguientes indicadores en cuanto la satisfacción segmentada por género:

**Tabla 5**

*Indicador 1: Porcentaje de satisfacción general*

<b>Categoría</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>Total</b>
Ritmo del curso	40,63%	15,63%	3,13%	59,38%
Metodología del curso	40,63%	18,75%	0,00%	59,38%
Motivación para emprender	43,75%	18,75%	3,13%	65,63%
Acompañamiento institucional	43,75%	18,75%	3,13%	65,63%

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados evidencian una percepción media-alta de la capacitación en las distintas categorías evaluadas, especialmente en las dimensiones de motivación para emprender y acompañamiento institucional, que presentan los mayores porcentajes de respuesta. Estos hallazgos sugieren que el programa podría estar contribuyendo positivamente al fortalecimiento de aspectos actitudinales y de apoyo al emprendimiento. Sin embargo, existe un 34,37% de encuestados que no están satisfechos con estos factores, lo cual propone una mejora en las capacitaciones. Por otra parte, resulta imprescindible tomar medidas para la mejora del ritmo y metodología del curso ya que solo cuentan con un 59.38% de satisfacción.

Con el fin de profundizar el análisis del nivel de reacción, se calculó el promedio de valoración por aspecto evaluado, agrupando las preguntas de la encuesta según los criterios definidos en el modelo de seguimiento, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 6***Indicador 2: Promedio de valoración por aspecto evaluado*

<b>Categoría</b>	<b>Puntuación</b>
Desempeño del facilitador	4,17/5,00
Aplicabilidad del contenido	3,92/5,00
Utilidad de los materiales	3,84/5,00

*Nota.* Elaboración propia.

En relación con el desempeño del facilitador, que integra las preguntas asociadas al conocimiento y dominio del contenido, se obtuvo un promedio de 4,17 sobre 5, lo que indica una valoración muy favorable por parte de los egresados. Este resultado refleja que los participantes perciben a los facilitadores como competentes y preparados, lo cual constituye un factor clave para la calidad del proceso formativo.

Respecto a la aplicabilidad del contenido, evaluada a partir de las preguntas relacionadas con la relevancia y posibilidad de aplicar lo aprendido, se registró un promedio de 3,92 sobre 5. Este valor sugiere que los contenidos impartidos fueron considerados mayormente útiles y pertinentes para el contexto personal y emprendedor de los participantes, aunque con margen para ajustes que permitan fortalecer su adecuación a diversas realidades.

Finalmente, la aplicabilidad de los materiales obtuvo un promedio de 3,84 sobre 5, lo que indica una valoración positiva, pero ligeramente inferior en comparación con otros aspectos. Este resultado evidencia la necesidad de revisar y optimizar los recursos didácticos entregados, a fin de potenciar su utilidad en el proceso de aprendizaje.

El análisis de las respuestas abiertas permitió identificar las principales percepciones de los participantes respecto al programa de formación. A partir de la codificación temática, se evidencian tanto fortalezas como oportunidades de mejora, los cuales se demuestran a continuación:

**Tabla 7**

*Indicador 3: Categorías de mejora más mencionadas*

<b>Categoría</b>	<b>Puntuación</b>
Mas horas de práctica	18,75%
Organización y gestión administrativa	15,63%
Recursos e infraestructura	12,50%
Malla curricular	9,38%
Comunicación institucional	6,25%

*Nota.* Elaboración propia.

La categoría más mencionada fue horas de práctica y duración del curso, lo que refleja la necesidad de ampliar el tiempo destinado a actividades prácticas, especialmente para estudiantes sin experiencia previa.

Asimismo, la organización y gestión administrativa se identifica como una de las principales áreas de mejora, vinculada a la planificación académica, el seguimiento docente y la coordinación institucional. En menor proporción, se señalaron aspectos relacionados con la metodología de enseñanza, los recursos e infraestructura y la capacitación complementaria, evidenciando la necesidad de fortalecer la pedagogía, los materiales y las oportunidades de especialización.

Por último, aunque con menor frecuencia, se mencionaron observaciones sobre la malla curricular, la comunicación institucional y los recursos humanos, lo que indica la conveniencia de realizar ajustes puntuales para mejorar la experiencia formativa. En conjunto, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la organización y el componente práctico.

## **Nivel 2**

Debido a la diversidad de contenidos técnicos que caracterizan los programas de capacitación impartidos por la institución, tales como gastronomía, corte y confección, entre

otros; el modelo de seguimiento propuesto no incorpora instrumentos estandarizados únicos para la medición del aprendizaje adquirido (Nivel 2). Esta decisión metodológica responde a la necesidad de adaptar la evaluación del aprendizaje a las particularidades de cada área formativa, evitando mediciones genéricas que no reflejen adecuadamente las competencias específicas desarrolladas.

### **Nivel 3**

Para el Nivel 3 se contó con 13 respuestas válidas, lo que representó una cantidad limitada de información recopilada. Por esta razón, el análisis se desarrolló desde un enfoque descriptivo-cualitativo, centrado en la interpretación de las respuestas abiertas de los egresados, con el fin de identificar tendencias generales, patrones de aplicación y principales barreras para la transferencia del aprendizaje.

Los resultados evidencian que la aplicación del aprendizaje adquirido es parcial y heterogénea. Los egresados reportaron aplicar principalmente aquellos contenidos relacionados con actividades operativas básicas, mientras que la implementación de herramientas de planificación y gestión se presenta de manera menos frecuente.

Asimismo, se identificaron como principales barreras para la aplicación de lo aprendido la falta de recursos económicos, la escasez de tiempo, la ausencia de acompañamiento posterior y las limitaciones del contexto de mercado.

### **Nivel 4**

Para el Nivel 4 del modelo de Kirkpatrick se contó con un número reducido de respuestas, por lo que el análisis se desarrolló desde un enfoque descriptivo-cualitativo, centrado en la interpretación de las respuestas abiertas proporcionadas por los egresados.

El análisis de las respuestas evidencia que los resultados alcanzados por los egresados se manifiestan principalmente en un aumento en la confianza personal, mayor seguridad en la aplicación de técnicas aprendidas y fortalecimiento de la experiencia en la atención a clientes. Estos elementos reflejan un impacto positivo en el desarrollo personal y emprendedor de los participantes.

En menor medida, algunos egresados reportaron resultados económicos incipientes, como la captación de nuevos clientes o una mayor estabilidad en sus actividades productivas. No obstante, estos resultados se presentan de forma heterogénea y limitada, lo cual está asociado a diversas barreras contextuales.

Entre las principales dificultades mencionadas se identifican, la falta de recursos económicos, la ausencia de maquinaria o herramientas propias y las condiciones del entorno, factores que limitan el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos.

Estos hallazgos evidencian que los resultados obtenidos no dependen exclusivamente de la capacitación recibida, sino también de condiciones externas que influyen directamente en la sostenibilidad del negocio.

### 3.1.8 Matriz de Feedback

Figura 7

Matriz Feedback



*Nota. Elaboración propia.*

Una vez diseñado el modelo de seguimiento, se procedió a su validación con diversos actores clave en la toma de decisiones, entre ellos docentes, coordinadores, personal administrativo y de bienestar. Este proceso dio lugar a un espacio de diálogo enriquecedor en torno al modelo propuesto. Entre las principales observaciones realizadas, se destacó la necesidad de sintetizar el manual debido a su extensión, lo que derivó en la propuesta de elaborar manuales diferenciados según los responsables. Este apartado fue valorado como funcional, ya que permite una asignación clara de tareas y responsabilidades entre las distintas áreas. Asimismo, surgieron interrogantes relacionadas con la periodicidad del seguimiento y las acciones a implementar en caso de baja respuesta por parte de los participantes tras la primera intervención. En conjunto, estas retroalimentaciones resultaron fundamentales para el ajuste y fortalecimiento del modelo de seguimiento.

## **CAPÍTULO 4**

## 4.1 Conclusiones y recomendaciones

### 4.1.1 Conclusiones

Luego de realizar un análisis situacional en cuanto a la situación actual de la institución y los instrumentos de medición con los que cuentan se determina lo siguiente:

- La institución cuenta con fortalezas organizativas, como la departamentalización y la clara asignación de responsabilidades, lo cual facilitan la gestión y seguimiento de los procesos formativos; sin embargo, se identificaron limitaciones que pueden afectar el modelo planteado, tales como un mal manejo y mantenimiento de los instrumentos de trabajo.
- Las encuestas de satisfacción y pruebas de conocimiento permiten obtener información relevante sobre la percepción de aprendizaje y satisfacción de los egresados, pero presentan oportunidades de mejora en cuanto a la estandarización y control de la información, lo que justifica la incorporación de instrumentos adaptados al modelo de seguimiento.

En lo que respecta a la implementación del modelo de seguimiento, es importante señalar que este debe desarrollarse de manera longitudinal, a fin de analizar la aplicabilidad del contenido y los resultados obtenidos tras su aplicación. No obstante, debido a las limitaciones temporales del presente estudio, el modelo propuesto se aplicó a diversas cohortes de egresados. En este contexto, se observó que, a mayor tiempo transcurrido desde la finalización de la capacitación, menor es la tasa de respuesta de los participantes, por lo que se concluye que:

- La aplicación del modelo resultó viable para los niveles iniciales, utilizando la cohorte de egresados más reciente para el nivel 1, evidenciando así, una alta satisfacción con el contenido y el desempeño docente. En lo que respecta al nivel 2 no se recopiló información directa debido al grado de expertis que se

necesita para realizar las preguntas según la especialidad, es por ello por lo que se establecen lineamientos para realizar las pruebas de conocimiento. Por otra parte, en los niveles 3 y 4 la baja tasa de respuesta limitó el análisis cuantitativo, lo que indica la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la participación y permitan evaluar de manera completa el impacto del aprendizaje.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

Tras culminar la implementación del modelo de seguimiento post-capacitación según lo planificado en la propuesta, se presentan las siguientes recomendaciones primordiales, orientadas a mejorar los procesos de evaluación y seguimiento en la institución, así como a fortalecer futuras investigaciones en este campo:

- Incrementar la participación en los niveles 3 y 4 del modelo ya que presentaron bajas tasas de respuesta, se recomienda implementar estrategias de seguimiento y comunicación con los egresados, como recordatorios periódicos o incentivos, para mejorar la recolección de datos y la validez de los resultados a largo plazo.
- Realizar estudios estadísticos inferenciales que permitan explorar la relación entre los niveles del modelo de seguimiento, evaluando, por ejemplo, si la percepción de utilidad del contenido influye en la sostenibilidad de los negocios de los egresados. Este tipo de análisis fortalecerá la evidencia sobre la efectividad del programa de capacitación y orientará la toma de decisiones para futuras intervenciones.
- Establecer protocolos claros para el cuidado y resguardo de los instrumentos utilizados durante las capacitaciones, con el fin de minimizar riesgos operativos y garantizar la continuidad de los procesos de evaluación.

## REFERENCIAS

- Amores, Y. (10 de junio de 2024). *Guía práctica para realizar una evaluación de capacitación*.  
Obtenido de iseazy: <https://www.iseazy.com/es/guias/evaluacion-de-capacitacion/>
- Araque, W. (2009). *Perfil del emprendedor ecuatoriano*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/No.-27-El-ciclo-del-emprendimiento-y-el-perfil-del-emprendedor.pdf>
- Badriya, A.-S., Fung, Turner, & Lim. (marzo de 2024). *A Critical Review on Training Evaluation Models: A Search for Future Agenda*. Obtenido de Cognitive sciences and human development:  
[https://www.researchgate.net/publication/379457738\\_A\\_Critical\\_Review\\_on\\_Training\\_Evaluation\\_Models\\_A\\_Search\\_for\\_Future\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/379457738_A_Critical_Review_on_Training_Evaluation_Models_A_Search_for_Future_Agenda)
- BBVA. (09 de noviembre de 2023). *BBVA*. Obtenido de Principales retos de un emprendedor: ¿cuáles son y cómo abordarlos?: <https://www.bbva.com/es/innovacion/principales-retos-de-un-emprendedor-cuales-son-y-como-abordarlos/>
- Brinkerhoff. (2005). *The Success Case Method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training*. Obtenido de Advances in Developing Human Resources, :  
[https://www.researchgate.net/publication/237773207\\_Training\\_The\\_Success\\_Case\\_Method\\_A\\_Strategic\\_Evaluation\\_Approach\\_to\\_Increasing\\_the\\_Value\\_and\\_Effect\\_of](https://www.researchgate.net/publication/237773207_Training_The_Success_Case_Method_A_Strategic_Evaluation_Approach_to_Increasing_the_Value_and_Effect_of)
- Dextre Flores, J., & Del Pozo Rivas, R. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y Negocios* (7 ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.  
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Guzmán Murillo, H., & González Sánchez, D. (04 de noviembre de 2024). *Evaluación Curricular en la Educación Superior: Un Enfoque desde el Modelo CIPP (Contexto, Insumo,*

- Proceso, Producto*). Obtenido de Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9812988.pdf>
- Jaureguiberry, M. (s.f). *¿Qué es la Capacitación?* Obtenido de <https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>
- Kirkpatrick, D. (1994). *The Four Levels of Evaluation*. Obtenido de Springer nature link: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4850-4\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4850-4_5)
- López, J. M. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9177059>
- MDT. (abril de 2024). *Guía Metodológica para evaluar los procesos de capacitación del sector público Versión 2*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Guia-Metodologica-para-evaluar-los-procesos-de-capacitacion-4-1.pdf>
- MDT. (13 de febrero de 2025). *PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/1-Procedimiento-para-gestionar-la-capacitacion-2025FINAL.docx-signed-signed.pdf>
- Miranda, F. M., Santos, B. V., Kristman, V. L., & Mininel, V. A. (2025). *Uso de la metodología de Kirkpatrick para evaluar la formación de los profesionales de enfermería: una revisión integradora*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/r/rlae/a/LXxRHqzmmMtXkpKDDVgJp6b/?lang=es>
- Rivas, J., Rodríguez, M., & Carlos, M. D. (2022). *La importancia del seguimiento de egresados en la UAO/UAZ*. Obtenido de <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/contextoodontologico/article/view/2300>

- Rodrigues, N. (23 de marzo de 2023). *Emprendimiento: qué es, características, tipos y ejemplos*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/guia-emprendimiento>
- Salinas, J. G., & Rivera, V. G. (2020). *Evaluación del impacto del seminario análisis conductual aplicado*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/3089/bb29d96d8aa7a5a00e5e875de1a38ed79cc6.pdf>
- Talledo, V. M. (2025). *Emprendedores limeños reconocen que deben capacitarse: experto revela las habilidades digitales más valiosas para sus negocios*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2025/06/01/emprendedores-limenos-reconocen-que-deben-capacitarse-experto-revela-las-habilidades-digitales-mas-valiosas-para-sus-negocios/>
- Vargas, A., & Uttermann, R. (2020). *Emprendimiento: factores esenciales para su constitución*. Obtenido de Universidad del Zulia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559024/html/>

**APÉNDICES**

**APÉNDICE A**

***MODELO DE  
SEGUIMIENTO  
POST-CAPACITACIÓN***

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	ANTECEDENTES .....	3
3.	JUSTIFICACIÓN.....	4
4.	OBJETIVOS .....	5
4.1.	Objetivo general.....	5
4.2.	Objetivos específicos.....	5
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	6
5.1.	Evaluación de la capacitación .....	6
5.2.	Modelo de Kirkpatrick .....	6
5.3.	Variables contextuales .....	6
5.4.	Emprendimiento .....	6
6.	ALCANCE .....	7
6.1.	Alcance del modelo .....	7
6.2.	Limitaciones .....	7
6.3.	Consideraciones especiales .....	8
6.4.	Adaptabilidad .....	8
7.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	9
7.1.	Visión general .....	9
7.2.	Componentes del modelo.....	9
7.3.	Flujo del proceso de seguimiento .....	10
7.4.	Integración y análisis de datos.....	11
8.	PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	12
8.1.	Nivel 1: Reacción .....	12
8.1.1.	Descripción y objetivo .....	12
8.1.2.	Procedimiento de aplicación .....	12
8.2.	Nivel 2: Aprendizaje .....	12
8.2.1.	Descripción y objetivo .....	13
8.3.	Nivel 3: Comportamiento .....	14
8.3.1.	Descripción y objetivo .....	14
8.3.2.	Procedimiento de aplicación .....	14
8.4.	Nivel 4: Resultados .....	15

8.4.1.	Descripción y objetivo .....	15
8.4.2.	Procedimiento de aplicación .....	15
8.5.	Resumen de aplicación de instrumentos .....	16
9.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	17
9.1.	Procesamiento de la información .....	17
9.1.1.	Organización inicial de datos.....	17
9.1.2.	Limpieza y validación de datos .....	19
9.1.3.	Codificación de respuestas abiertas.....	19
9.2.	Cálculo de indicadores clave.....	21
9.2.1.	Indicadores del Nivel 1: Reacción .....	21
9.2.2.	Indicadores del Nivel 2: Aprendizaje .....	22
9.2.3.	Indicadores del Nivel 3: Comportamiento .....	22
9.2.4.	Indicadores del Nivel 4: Resultados .....	24
9.2.5.	Análisis de variables contextuales .....	26
9.3.	Visualización de resultados .....	27
9.3.1.	Tipos de gráficos recomendados por indicador .....	27
9.3.2.	Plantillas de tablas comparativas .....	27
9.4.	Elaboración de reportes .....	28
9.4.1.	Interpretación de resultados: Guía práctica .....	28
10.	RESPONSABLES .....	30
10.1.	Estructura organizacional .....	30
10.2.	Matriz de responsabilidades .....	31
10.3.	Flujo de información y coordinación.....	31
10.4.	Plazos de entrega de reportes .....	32
10.5.	Responsabilidades de la Unidad de Bienestar como ente coordinador	33
11.	CRONOGRAMA .....	34
11.1.	Cronograma sugerido para múltiples cohortes .....	34
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	35
13.	ANEXOS.....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta un modelo de seguimiento post-capacitación para evaluar el impacto de programas formativos orientados al emprendimiento. Su propósito es proporcionar un marco metodológico que permita monitorear y analizar la efectividad de las capacitaciones sobre los egresados.

El modelo se fundamenta en los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) e incorpora variables sociodemográficas y del entorno que influyen en el éxito emprendedor. Esta perspectiva ampliada proporciona información contextualizada para la toma de decisiones estratégicas institucionales.

El documento describe lineamientos metodológicos, procedimientos operativos, instrumentos de medición, asignación de responsabilidades y cronogramas para la recolección, análisis e interpretación de datos sobre la efectividad de la capacitación y el desempeño emprendedor de los egresados.

## 2. ANTECEDENTES

La evaluación de programas de capacitación se fundamenta tradicionalmente en el modelo de cuatro niveles de Donald Kirkpatrick (1994): reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Este marco se ha consolidado como el estándar de referencia para evaluar programas formativos a nivel mundial.

Sin embargo, en el contexto del presente estudio la institución se limita a evaluar únicamente los dos primeros niveles —satisfacción y conocimiento inmediato— sin realizar seguimientos que verifiquen la transferencia del aprendizaje al contexto real ni el impacto a mediano y largo plazo. Esta práctica reduce significativamente su capacidad para determinar si sus programas generan los resultados esperados en el desempeño emprendedor de sus egresados.

Investigaciones recientes demuestran limitaciones de este enfoque parcial. Alliger et al. (1997) evidenciaron que las medidas de "utilidad percibida" predicen mejor la transferencia al desempeño que las evaluaciones de satisfacción o aprendizaje. Adicionalmente, el éxito emprendedor no depende exclusivamente de la formación recibida, sino también de variables sociodemográficas y del entorno económico (Algalobo Távora & Martínez Inoñán, 2025).

El presente modelo responde a estas necesidades, evaluando integralmente los cuatro niveles de Kirkpatrick, incorporando variables contextuales y estableciendo procedimientos sistemáticos de seguimiento a mediano y largo plazo.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Los centros de capacitación orientados al emprendimiento, como la institución objeto de este estudio, desconocen si sus programas formativos están generando los resultados esperados. Actualmente, la institución carece de un sistema estructurado que permita conocer cuántos egresados efectivamente emprenden, qué factores inciden en su éxito y qué aspectos de la capacitación requieren mejora.

Este modelo responde a tres necesidades fundamentales. Primero, proporciona evidencia concreta sobre el impacto real de las capacitaciones, verificando si el conocimiento impartido se traduce en iniciativas emprendedoras sostenibles. Segundo, identifica variables contextuales—sociodemográficas y del entorno—que influyen en el ambiente emprendedor, permitiendo diseñar estrategias de acompañamiento diferenciadas y detectar barreras estructurales. Tercero, facilita decisiones estratégicas basadas en datos para ajustar contenidos, optimizar metodologías, asignar recursos eficientemente y rendir cuentas con información objetiva.

En síntesis, este modelo transforma el seguimiento post-capacitación en un sistema metodológico que genera inteligencia institucional para maximizar el impacto sobre el desarrollo emprendedor de los egresados.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Proporcionar un marco metodológico estructurado que oriente a los centros de capacitación en la implementación de un sistema de seguimiento post-formativo para evaluar integralmente el impacto de sus programas sobre el desempeño emprendedor de los egresados y fundamentar decisiones de mejora continua.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Establecer lineamientos metodológicos para la evaluación sistemática de los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick, incorporando variables sociodemográficas y del entorno en el contexto de capacitaciones orientadas al emprendimiento.
- Definir instrumentos y procedimientos estandarizados para la recolección de datos sobre satisfacción, aprendizaje, transferencia y resultados emprendedores de los egresados.
- Especificar responsabilidades, cronogramas y recursos necesarios para facilitar la implementación efectiva del sistema de seguimiento en los centros de capacitación.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

Este apartado presenta los conceptos fundamentales que sustentan el modelo de seguimiento. Su comprensión es indispensable para la correcta implementación y aplicación de los instrumentos y procedimientos descritos en las secciones posteriores.

### 5.1. Evaluación de la capacitación

La evaluación de la capacitación es el proceso sistemático mediante el cual se determina la efectividad de un programa formativo. No se limita a medir la satisfacción de los participantes, sino que analiza si la capacitación genera cambios reales en conocimientos, comportamientos y resultados tangibles (Amores, 2024). Para centros orientados al emprendimiento, esto implica verificar si los egresados efectivamente aplican lo aprendido y logran iniciar emprendimientos sostenibles.

### 5.2. Modelo de Kirkpatrick

El modelo de cuatro niveles propuesto por Kirkpatrick (1994) estructura la evaluación de manera progresiva, desde la percepción inmediata hasta el impacto final. Los niveles son reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, los cuales serán presentados en el apartado 7. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

### 5.3. Variables contextuales

El éxito emprendedor es multifactorial. Además de la calidad de la capacitación, influyen factores que el centro formativo no controla directamente:

**Variables sociodemográficas:** edad, género, nivel educativo previo, experiencia laboral, situación familiar, acceso a recursos propios.

**Variables del entorno:** condiciones del mercado local, acceso a financiamiento, redes de apoyo (mentores, familia, otros emprendedores), infraestructura disponible, regulaciones locales.

### 5.4. Emprendimiento

Para efectos de este modelo, el emprendimiento se define como la iniciativa de una o más personas para crear y desarrollar un proyecto productivo que genere valor económico y sea sostenible en el tiempo (Rodrigues, 2023).

El ciclo emprendedor contempla: generación de la idea, identificación de oportunidades, planificación del negocio, consecución de recursos y sostenibilidad operativa (Araque, 2009). Cada etapa requiere competencias específicas que pueden fortalecerse mediante capacitación continua (Talledo, 2025).

## 6. ALCANCE

### 6.1. Alcance del modelo

Este modelo de seguimiento post-capacitación está diseñado para evaluar el impacto de programas formativos orientados al emprendimiento en centros de capacitación. Su aplicación abarca desde la finalización de la capacitación hasta un período mínimo de 12 meses posteriores, permitiendo medir resultados a corto, mediano y largo plazo.

El modelo contempla:

**Población objetivo:** Egresados de programas de capacitación en emprendimiento que hayan completado satisfactoriamente el proceso formativo.

**Niveles de evaluación:** Los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados), complementados con variables sociodemográficas y del entorno.

Temporalidad:

- Evaluación inmediata (Niveles 1 y 2): Al finalizar la capacitación
- Evaluación de seguimiento (Niveles 3 y 4): A los 3, 6 y 12 meses posteriores a la capacitación

**Ámbito geográfico:** Aplicable a nivel local, regional o nacional, según la cobertura del centro de capacitación.

### 6.2. Limitaciones

El modelo no contempla:

- Evaluación de programas formativos no orientados al emprendimiento (aunque puede adaptarse)
- Seguimiento de participantes que no completaron el programa de capacitación
- Instrumentos específicos para evaluar conocimientos técnicos del Nivel 2 (Aprendizaje), debido a la diversidad de contenidos según el tipo de capacitación. El modelo proporciona lineamientos y tipos de preguntas sugeridas, correspondiendo a cada centro desarrollar evaluaciones específicas según el contenido técnico impartido
- Análisis financiero detallado de los emprendimientos creados (solo indicadores básicos de sostenibilidad)
- Evaluación del desempeño de instructores o facilitadores durante la capacitación
- Procesos de certificación o acreditación de competencias

### **6.3. Consideraciones especiales**

Nivel 2 - Evaluación del Aprendizaje:

Dada la diversidad de contenidos técnicos según el tipo de capacitación (gastronomía, corte y confección, u otros), este modelo no proporciona instrumentos de evaluación específicos para medir conocimientos adquiridos. En su lugar, ofrece lineamientos metodológicos y tipologías de preguntas que cada centro debe adaptar al contenido particular de sus programas formativos.

La responsabilidad de diseñar las evaluaciones técnicas del Nivel 2 recae en los instructores o equipos técnicos especializados de cada área, quienes conocen las competencias específicas que deben ser evaluadas. El modelo facilita esta tarea mediante orientaciones sobre tipos de evaluación aplicables (teóricas, prácticas, demostraciones de habilidades).

### **6.4. Adaptabilidad**

Si bien el modelo está específicamente diseñado para centros de capacitación orientados al emprendimiento, su estructura flexible permite adaptaciones para:

- Programas de empleabilidad o inserción laboral
- Capacitaciones técnicas especializadas
- Programas de formación continua empresarial

Para realizar adaptaciones, se recomienda revisar el marco conceptual y ajustar los instrumentos de medición según los objetivos específicos del programa formativo, manteniendo la estructura metodológica base del modelo de Kirkpatrick.

## 7. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

### 7.1. Visión general

El modelo de seguimiento post-capacitación integra los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick con el análisis de variables contextuales, generando un sistema comprehensivo que permite determinar el impacto real de los programas formativos sobre el desarrollo emprendedor de los egresados.

El modelo opera mediante ciclos de evaluación secuenciales que inician inmediatamente al finalizar la capacitación y se extienden durante un período mínimo de 12 meses, capturando tanto resultados inmediatos como efectos a mediano y largo plazo. Esta aproximación temporal permite distinguir entre satisfacción inicial, aplicación práctica y resultados sostenibles.

### 7.2. Componentes del modelo

El modelo se estructura en cuatro componentes interrelacionados:

**Componente 1 - Evaluación inmediata (Reacción y Aprendizaje)** Captura la percepción inicial de los participantes sobre la utilidad de la capacitación y verifica la adquisición de conocimientos técnicos al finalizar el programa formativo (Alliger et al., 1997).

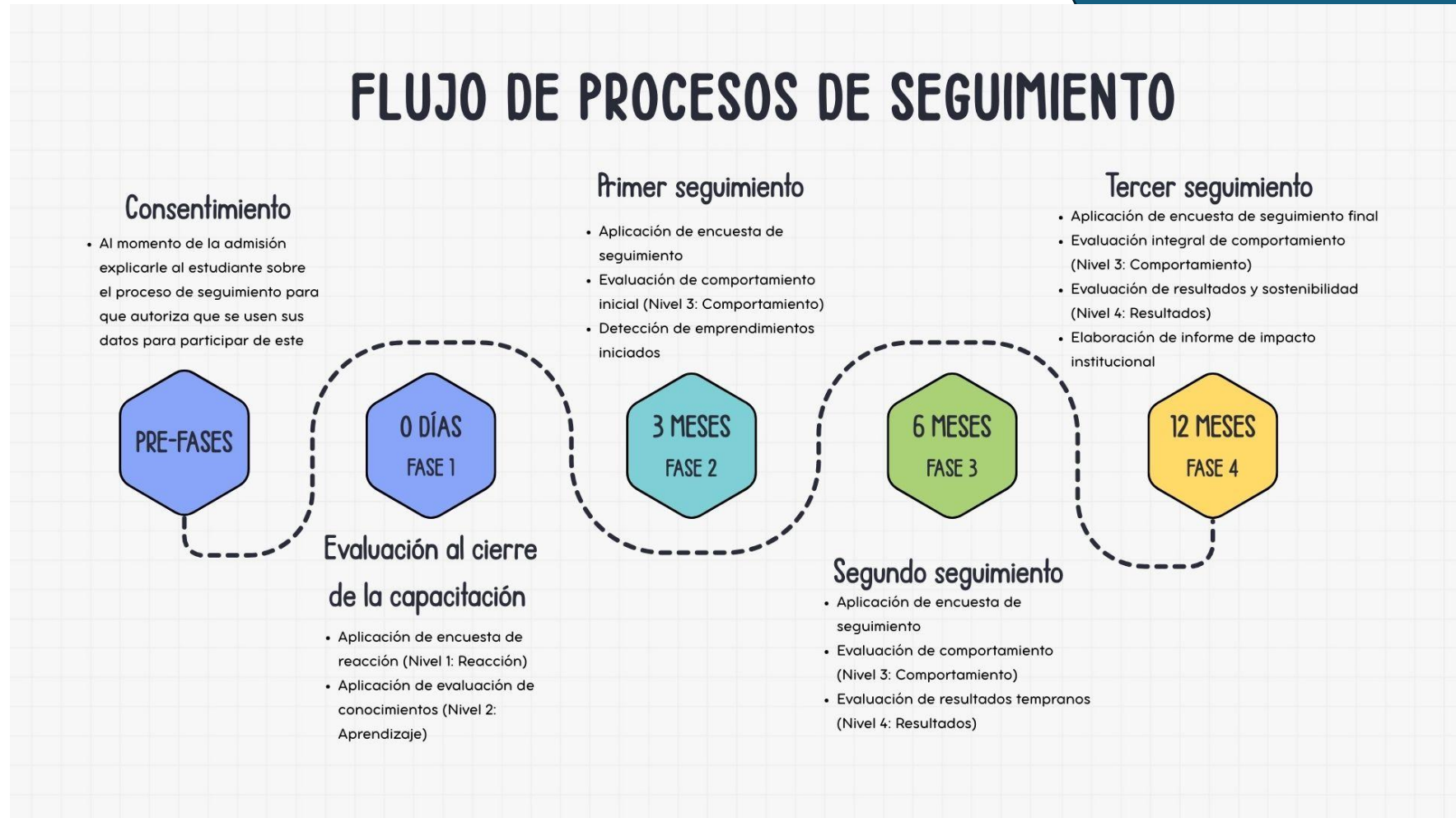
**Componente 2 - Evaluación de transferencia (Comportamiento)** Identifica mediante seguimientos periódicos (3, 6 y 12 meses) si los egresados están aplicando efectivamente lo aprendido en contextos reales de emprendimiento.

**Componente 3 - Evaluación de resultados (Impacto)** Mide resultados tangibles: creación de emprendimientos, sostenibilidad operativa, generación de ingresos y empleos. Responde a la pregunta fundamental sobre el cumplimiento del objetivo institucional.

**Componente 4 - Análisis contextual** Recopila y analiza variables sociodemográficas y del entorno que influyen en el entorno emprendedor, permitiendo identificar factores facilitadores y barreras estructurales que condicionan los resultados independientemente de la calidad formativa.

### 7.3. Flujo del proceso de seguimiento

El proceso de seguimiento opera según la siguiente secuencia:



## 7.4. Integración y análisis de datos

La información recolectada en cada fase se organiza y analiza de manera sistemática para obtener una visión clara del impacto de la capacitación. Este proceso incluye:

### Organización de la información

- Consolidación de todas las respuestas en tablas ordenadas por fecha y tipo de evaluación
- Conteo de respuestas y cálculo de porcentajes para cada pregunta
- Comparación de resultados entre diferentes momentos (3, 6 y 12 meses)

### Cálculo de indicadores clave

- Porcentaje de egresados satisfechos con la capacitación (Nivel 1)
- Porcentaje de egresados que aprueban las evaluaciones de conocimiento (Nivel 2)
- Porcentaje de egresados que aplican lo aprendido en sus actividades (Nivel 3)
- Porcentaje de egresados que crearon emprendimientos (Nivel 4)
- Porcentaje de emprendimientos que continúan operando a los 12 meses (Nivel 4)

### Identificación de patrones

- Características comunes de egresados que logran emprender exitosamente
- Principales obstáculos reportados por los egresados
- Contenidos de la capacitación más aplicados en la práctica
- Factores del entorno que facilitan u obstaculizan el emprendimiento

### Elaboración de reportes

- Informe breve después de cada seguimiento (3, 6 meses)
- Informe completo al finalizar los 12 meses
- Gráficos simples (barras, pastel) para visualizar resultados
- Conclusiones sobre qué funciona y qué debe mejorarse

Esta organización de la información permite al centro de capacitación tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar sus programas, qué temas reforzar, qué tipo de acompañamiento adicional ofrecer y cómo optimizar el uso de sus recursos.

**Nota:** Los procedimientos para organizar y analizar los datos se explican en la sección 9. *ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS* de este documento.

## 8. PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Este apartado describe los procedimientos específicos y los instrumentos necesarios para evaluar cada nivel del modelo de seguimiento, indicando qué se evalúa, cuándo, cómo y mediante qué herramientas.

### 8.1. Nivel 1: Reacción

#### 8.1.1. Descripción y objetivo

Este nivel evalúa la satisfacción de los participantes con la capacitación y, especialmente, la utilidad percibida del contenido para su aplicación en contextos de emprendimiento. Se distinguen dos dimensiones: la satisfacción afectiva (si disfrutaron la experiencia formativa) y la utilidad percibida (si consideran que el contenido es aplicable a su realidad emprendedora).

**Objetivo:** Obtener retroalimentación inmediata sobre la calidad de la capacitación y la percepción de aplicabilidad práctica del contenido.

#### 8.1.2. Procedimiento de aplicación

**Momento:** Inmediatamente al finalizar la capacitación (último día del programa formativo).

**Población objetivo:** Todos los participantes que completaron la capacitación.

**Modalidad:** Presencial, mediante encuesta física o digital aplicada en el aula.

**Pasos:**

1. El coordinador o facilitador entrega la encuesta de reacción a todos los participantes en los últimos 15-20 minutos de la última sesión.
2. Se explica brevemente el propósito de la evaluación, enfatizando la importancia de respuestas honestas para mejorar futuras capacitaciones.
3. Los participantes completan la encuesta de manera individual (puede ser anónima o identificada según decisión institucional).
4. Se recolectan las encuestas completadas antes de que los participantes se retiren.
5. El responsable de seguimiento tabula y analiza las respuestas dentro de los 5 días posteriores.
6. Tabulación: El responsable de seguimiento registra y tabula las respuestas dentro de los 5 días posteriores a la aplicación.
7. Análisis inicial: Se calculan porcentajes de satisfacción, promedios de valoración y se identifican aspectos a mejorar mencionados en preguntas abiertas.

**Tiempo estimado de aplicación:** 15-20 minutos.

**Tasa de respuesta esperada:** 95-100% (por aplicarse presencialmente al finalizar).

**Formato del instrumento completo:** Ver Anexo 1

## 8.2. Nivel 2: Aprendizaje

### 8.2.1. Descripción y objetivo

Este nivel verifica la adquisición de conocimientos técnicos y habilidades específicas del área de capacitación. Mide qué tanto aprendieron los participantes en relación con los objetivos de aprendizaje establecidos para el programa formativo.

**Objetivo:** Verificar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la evaluación de conocimientos y competencias técnicas adquiridas.

### 8.2.2. Procedimiento de aplicación

**Momento:** Al finalizar la capacitación (puede ser el mismo día del Nivel 1 o durante la última semana del programa).

**Población objetivo:** Todos los participantes que completaron la capacitación.

**Modalidad:** Según el tipo de contenido (teórica, práctica o mixta).

#### **Pasos:**

1. El instructor técnico diseña la evaluación basándose en los objetivos de aprendizaje específicos del programa (gastronomía, corte y confección, u otro).
2. La evaluación debe contemplar los conocimientos y habilidades clave enseñados durante la capacitación.
3. Se aplica la evaluación en condiciones controladas, con tiempo definido previamente.
4. El instructor califica las evaluaciones según criterios de evaluación preestablecidos.
5. Se registra el resultado individual de cada participante y el porcentaje de aprobación general del grupo.
6. Se calcula el promedio general y se identifican áreas con mayores dificultades
7. Se archivan las evaluaciones y se mantienen los registros para emisión de certificados.

**Tiempo estimado de aplicación:** Variable según complejidad (30 minutos a 2 horas).

**Criterio de aprobación:** Según estándares institucionales.

**Formato para diseñar evaluaciones técnicas:** Ver Anexo 2

## 8.3. Nivel 3: Comportamiento

### 8.3.1. Descripción y objetivo

Este nivel identifica si los egresados están aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos en contextos reales. Evalúa la transferencia efectiva del aprendizaje al campo del emprendimiento, verificando qué técnicas, herramientas o conocimientos están siendo utilizados en la práctica.

**Objetivo:** Determinar el grado de aplicación práctica de lo aprendido y los factores que facilitan u obstaculizan esta transferencia.

### 8.3.2. Procedimiento de aplicación

**Momentos:** 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación (según recursos institucionales disponibles).

**Población objetivo:** Todos los egresados contactables de la capacitación.

**Modalidad:** Flexible según disponibilidad (presencial, telefónica, videoconferencia o formulario online).

**Pasos:**

**Preparación (1-2 semanas antes):**

1. El responsable de seguimiento actualiza la base de datos con información de contacto de todos los egresados (teléfono, correo, redes sociales).
2. Se contacta a los egresados para informarles sobre el seguimiento y coordinar la modalidad más conveniente (llamada, visita, formulario online).
3. Se agenda fecha y hora para la aplicación del instrumento o en caso de disponibilidad inmediata proceder a realizarla.
4. Se aplica la encuesta de seguimiento en la modalidad acordada.
5. Se registran las respuestas de manera completa y precisa.
6. Para egresados que no responden en el primer intento, realizar hasta 3 intentos de contacto en diferentes horarios/días.
7. Documentar razones de no respuesta (no localizado, se negó, cambió de contacto).

**Tiempo estimado de aplicación:** 15-25 minutos por egresado.

**Tasa de respuesta esperada:** Mínimo 70% en cada fase.

**Formato del instrumento:** Ver Anexo 3

## 8.4. Nivel 4: Resultados

### 8.4.1. Descripción y objetivo

Este nivel mide el impacto tangible de la capacitación en términos de creación y sostenibilidad de emprendimientos. Evalúa si los egresados lograron iniciar iniciativas emprendedoras y si estas son sostenibles en el tiempo.

**Objetivo:** Cuantificar los resultados concretos de la capacitación sobre el desarrollo emprendedor de los egresados.

### 8.4.2. Procedimiento de aplicación

**Momentos:** 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación (integrado con la encuesta de Nivel 3).

**Población objetivo:** Todos los egresados contactables, con énfasis en quienes reportaron haber iniciado emprendimientos.

**Modalidad:** Misma modalidad utilizada para Nivel 3 (parte de la misma encuesta de seguimiento).

#### **Pasos:**

1. Durante el mismo contacto de seguimiento del Nivel 3, se aplica la sección específica sobre resultados emprendedores.
2. Para egresados que reportan haber iniciado emprendimientos, se profundiza en ingresos generados, meses de operación continua, número de clientes, empleos generados y estabilidad financiera
3. Para egresados que no han emprendido, se indaga acerca de las razones por las cuales no han iniciado y barreras identificadas.
4. Documentación de logros y barreras: Se registran con detalle los logros alcanzados y las dificultades externas que limitaron el potencial.
5. Casos de éxito: Se identifican y documentan casos destacados para testimonios o estudios de caso institucionales.

**Tiempo estimado:** 10-15 minutos adicionales a la encuesta de Nivel 3.

#### **Consideraciones especiales:**

- En el seguimiento de 6 meses, muchos emprendimientos estarán en fase inicial, por lo que los datos serán preliminares.
- En el seguimiento de 12 meses se obtienen datos más robustos sobre sostenibilidad.

**Formato de las encuestas de seguimiento:** Ver Anexo 4

## 8.5. Resumen de aplicación de instrumentos

A continuación, se presenta un cuadro resumen de todos los instrumentos y su aplicación:

<b>Nivel</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Momento</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
1- Reacción	Encuesta de reacción <i>Anexo 1</i>	Día final de capacitación	Presencial	15-20 min	Coordinador/ Facilitador
2- Aprendizaje	Evaluación técnica <i>Anexo 2</i>	Última semana de capacitación	Presencial	Variable	Instructor técnico
3- Comportamiento	Encuesta de seguimiento <i>Anexo 3</i>	3, 6 y 12 meses	Flexible	15-25 min	Bienestar Estudiantil
4- Resultados	Encuesta de seguimiento (integrada) <i>Anexo 4</i>	6 y 12 meses	Flexible	10-15 min +	Bienestar Estudiantil

## 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Este apartado proporciona instrucciones paso a paso para procesar la información recolectada, calcular indicadores, visualizar resultados y elaborar reportes que orienten la toma de decisiones institucionales.

### 9.1. Procesamiento de la información

#### 9.1.1. Organización inicial de datos

Una vez aplicados los instrumentos en cada fase, el primer paso es consolidar toda la información en un formato ordenado que facilite su análisis posterior.

#### Paso 1: Crear una base de datos general

Se recomienda utilizar hojas de cálculo (Excel, Google Sheets u otra herramienta similar) para organizar los datos. Crear un archivo principal con las siguientes pestañas/hojas:

PLANTILLAS VER ANEXO

- **Hoja 1:** Registro de egresados (base maestra)
- **Hoja 2:** Datos Nivel 1 - Reacción
- **Hoja 3:** Datos Nivel 2 - Aprendizaje
- **Hoja 4:** Datos Nivel 3 - Seguimiento 3 meses
- **Hoja 5:** Datos Nivel 3 - Seguimiento 6 meses
- **Hoja 6:** Datos Nivel 4 - Seguimiento 12 meses
- **Hoja 7:** Indicadores consolidados

#### Paso 2: Estructura de la hoja "Registro de egresados"

Esta hoja funciona como base maestra y debe contener:

ID	Nombre	Edad	Género	Nivel educativo	Lugar residencia
001	[Nombre]	28	F	Secundaria	[Ciudad]

Curso	Fecha inicio	Fecha fin	Teléfono	Email	Estado contacto
Gastronomía	01/02/2025	28/02/2025	099...	email@	Contactado

*Cada egresado tiene un ID único que se utilizará en todas las demás hojas para vincular la información.*

### Paso 3: Digitalizar las respuestas de cada nivel

Para cada instrumento aplicado, trasladar las respuestas a la hoja correspondiente:

#### Ejemplo de estructura para Nivel 1 (Reacción):

ID Egresado	Nombre	Pregunta 2.1	Pregunta 2.2	Comentarios mejora
001	[Nombre]	5	4	[Texto]
002	[Nombre]	4	5	[Texto]

Las preguntas con escala Likert se registran con números (1-5). Las preguntas abiertas se transcriben textualmente.

#### Ejemplo de estructura para Nivel 3 y 4 (Seguimientos):

ID	Nombre	Fecha seguimiento	Tiene emprendimiento	Estado emprendimiento	Ingresos mensuales	Meses operación	...
001	[Nombre]	15/05/2025	Sí	Activo regular	\$301-\$600	3	...

### Paso 4: Codificar respuestas de opción múltiple

Para facilitar el análisis, asignar códigos numéricos o categorías cortas a respuestas de opción múltiple:

*Ejemplo para "Estado del emprendimiento":*

- 1 = Activo regular
- 2 = Activo esporádico
- 3 = Cerrado
- 4 = Suspendido
- 5 = No iniciado

Crear una sección en la misma hoja llamada "Códigos" donde se documenten todos los códigos utilizados.

### **9.1.2. Limpieza y validación de datos**

Antes de analizar, es necesario revisar que los datos estén completos y sean consistentes.

#### **Identificar respuestas incompletas:**

1. Revisar cada fila de datos y marcar con color las celdas vacías o respuestas incompletas.
2. Intentar completar información faltante contactando nuevamente al egresado si es crítica.
3. Si no es posible completar, documentar como "Dato no disponible" o "N/A".

#### **Identificar inconsistencias:**

- Verificar que los valores numéricos estén dentro de los rangos esperados (ej. escalas 1-5)
- Revisar que las fechas tengan lógica secuencial (fecha de seguimiento posterior a fecha de capacitación)
- Verificar que las respuestas sean coherentes entre sí (ej. si dice "no tiene emprendimiento" pero luego responde sobre ingresos del emprendimiento)

#### **Manejo de datos faltantes:**

- Para análisis de porcentajes: calcular sobre el total de respuestas válidas, no sobre el total de egresados
- Documentar siempre el número de respuestas válidas (n) en cada indicador
- Ejemplo: "70% de satisfacción (n=45)" indica que 45 personas respondieron

### **9.1.3. Codificación de respuestas abiertas**

Las preguntas abiertas (comentarios, sugerencias, barreras) requieren un tratamiento especial.

#### **Paso 1: Leer todas las respuestas abiertas**

Leer completamente todas las respuestas a cada pregunta abierta para tener una visión general.

#### **Paso 2: Identificar categorías recurrentes**

Agrupar las respuestas en categorías temáticas.

Ejemplo para "¿Qué cambiarías de la capacitación?":

- Categoría 1: Más tiempo/horas
- Categoría 2: Más práctica
- Categoría 3: Mejor material
- Categoría 4: Temas adicionales
- Categoría 5: Horarios diferentes

### Paso 3: Clasificar cada respuesta

Crear una columna adicional donde se asigne la categoría correspondiente a cada respuesta.

ID	Comentario original	Categoría asignada
001	"Me gustaría que durara más tiempo"	Más tiempo/horas
002	"Necesitamos más ejercicios prácticos"	Más práctica

### Paso 4: Contar frecuencias

Contar cuántas respuestas caen en cada categoría para identificar las necesidades más mencionadas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más práctica	15	33%
Temas adicionales	10	22%
Más tiempo/horas	12	27%
...	...	...

## 9.2. Cálculo de indicadores clave

Los indicadores son valores numéricos que resumen aspectos importantes de los resultados. A continuación, se presentan los indicadores por cada nivel, con sus fórmulas y ejemplos.

### 9.2.1. Indicadores del Nivel 1: Reacción

#### Indicador 1.1: Porcentaje de satisfacción general

<b>Fórmula</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
(N° de egresados satisfechos / Total de egresados que respondieron) * 100	Se considera "satisfecho" a quien responde 4 o 5 en la escala de 1 a 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de egresados: 50</li> <li>Respondieron: 48</li> <li>Calificaron 4 o 5: 42</li> </ul> $(42 / 48) * 100 = 87.5\%$	El 87.5% de los egresados se mostró satisfecho con la capacitación.

Nota. **Aplicar la misma fórmula y criterio** para las preguntas 2.5 y 2.6 para analizar la metodología y ritmo del curso; a la pregunta 2.7 para evaluar la motivación para emprender y la pregunta 2.9 para analizar el acompañamiento institucional

#### Indicador 1.2: Promedio de valoración por aspecto evaluado

<b>Fórmula</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
Suma de todas las calificaciones en un aspecto / N° de respuestas	<b>Cálculo para "Dominio del facilitador":</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Egresado 1: 5</li> <li>Egresado 2: 4</li> <li>Egresado 3: 5</li> <li>... (48 egresados en total)</li> </ul> Suma total: 220 $220 / 48 = 4.58$	El dominio del facilitador fue valorado con un promedio de 4.58 sobre 5, lo que indica un desempeño muy favorable.

Nota. **Aplicar la misma fórmula de promedio** a las preguntas 2.2 y 2.3 para evaluar el desempeño del facilitador; a las preguntas 2.1 y 2.8 para analizar la aplicabilidad del contenido; a la pregunta 2.4 para evaluar la utilidad de los materiales

#### Indicador 1.3: Categorías de mejora más mencionadas

Basado en la codificación de respuestas abiertas (ver 9.1.3):

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Más práctica	15	33%
Más tiempo	12	27%
...	...	...

## 9.2.2. Indicadores del Nivel 2: Aprendizaje

### Indicador 2.1: Porcentaje de aprobación

<b>Fórmula</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
(N° de egresados aprobados / Total de egresados evaluados) * 100	Según estándar institucional (generalmente 70% o más).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total evaluados: 50</li> <li>Aprobados (<math>\geq 70\%</math>): 47</li> </ul> $(47 / 50) \times 100 = 94\%$	El 94% de los participantes aprobó la evaluación, lo que indica efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### Indicador 2.2: Promedio de calificaciones del grupo

<b>Fórmula</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
Suma de todas las calificaciones / N° de evaluados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suma total de calificaciones: 4,150</li> <li>N° de evaluados: 50</li> </ul> $4,150 / 50 = 83$	El promedio grupal fue de 83/100, lo que indica un nivel de aprendizaje satisfactorio.

### Indicador 2.3: Distribución de calificaciones

Para identificar concentración de resultados:

<b>Rango de Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
90-100	15	30%
80-89	20	40%
70-79	12	24%
60-69	2	4%
< 60	1	2%

## 9.2.3. Indicadores del Nivel 3: Comportamiento

### Indicador 3.1: Porcentaje de egresados que aplican lo aprendido

<b>Fórmula</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
(N° de egresados que aplican / Total de respuestas) * 100	Se considera "aplican" cuando responden "Sí" o "Sí, con operación regular" en la pregunta 1.1 del Anexo 3.	<p>(seguimiento 3 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Total contactados: 45</li> <li>Respondieron que Sí aplican: 32</li> </ul> $(32 / 45) \times 100 = 71.1\%$	A los 3 meses, el 71.1% de los egresados está aplicando lo aprendido.

### Indicador 3.2: Herramientas/metodologías más utilizadas

Basado en pregunta 3.1 del Anexo 3:

Herramienta	N° de egresados que la usan	%
Gestión financiera/costos	28	87.5%
Marketing/promoción	24	75%
Plan de negocio	20	62.5%
...	...	...

Base: 32 egresados que aplican

### Indicador 3.4: Nivel de aplicación promedio

Basado en las preguntas 2.1-2.4 del Anexo 3 (escala 0-4):

Aspecto	Promedio	Interpretación
Aplicación regular (2.1)	3.2	Alta
Uso de herramientas (2.2)	2.8	Moderada-Alta
Actividades planificadas (2.3)	2.5	Moderada
Rutina consistente (2.4)	2.9	Moderada-Alta
<b>Promedio general</b>	<b>2.85</b>	<b>Moderada-Alta</b>

Escala de interpretación: 0-1 = Muy baja, 1-2 = Baja, 2-3 = Moderada, 3-4 = Alta

### Indicador 3.5: Principales barreras identificadas

Basado en pregunta 5.2 del Anexo 3:

Barrera	Frecuencia	%
Falta de recursos financieros	22	48.9%
Falta de tiempo	15	33.3%
Falta de mercado/demanda	12	26.7%
Obstáculos técnicos	8	17.8%
...	...	...

Base: 45 respuestas totales (pueden marcar múltiples opciones)

### Indicador 3.6: Evolución temporal de la aplicación

Comparación entre seguimientos:

Momento	% que aplica	Observación
3 meses	71.1%	Aplicación inicial alta
6 meses	68.9%	Ligera disminución
12 meses	65.2%	Estabilización

Base: Recopilado del indicador 3.1

## 9.2.4. Indicadores del Nivel 4: Resultados

### Indicador 4.1: Tasa de creación de emprendimientos

Basado en pregunta 1.1 del Anexo 4, este indicador se lo realiza en el 2do seguimiento (6 meses después de la capacitación).

<b>Fórmula</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
(N° de egresados que iniciaron emprendimiento / Total de egresados seguidos) * 100	Ejemplo (seguimiento 12 meses): <ul style="list-style-type: none"><li>• Total seguidos: 45</li><li>• Iniciaron emprendimiento: 28</li></ul> $(28 / 45) * 100 = 62.2\%$	El 62.2% de los egresados inició un emprendimiento dentro de los 12 meses posteriores a la capacitación.

### Indicador 4.2: Tasa de sostenibilidad a 12 meses

Basado en pregunta 1.1 del Anexo 4, este indicador se lo realiza en el 3er seguimiento (12 meses después de la capacitación).

<b>Fórmula</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Interpretación</b>
(N° de emprendimientos activos / N° de emprendimientos iniciados) * 100	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emprendimientos iniciados (indicador 4.1): 28</li><li>• Activos a los 12 meses: 22</li></ul> $(22 / 28) * 100 = 78.6\%$	El 78.6% de los emprendimientos creados se mantiene operando a los 12 meses, lo que indica una alta tasa de sostenibilidad.

### Indicador 4.3: Distribución del estado de emprendimientos

Basado en pregunta 1.1 del Anexo 4

<b>Estado</b>	<b>N°</b>	<b>% (sobre total seguidos)</b>	<b>% (sobre emprendimientos iniciados)</b>
Activo regular	18	40%	64.3%
Activo esporádico	4	8.9%	14.3%
Cerrado	4	8.9%	14.3%
Suspendido	2	4.4%	7.1%
No iniciado	17	37.8%	N/A
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100% (base 28)</b>

#### Indicador 4.4: Generación de ingresos

Distribución de rangos de ingresos mensuales:

Rango de ingresos	Nº	%
Menos de \$100	3	13.6%
\$100 - \$300	8	36.4%
\$301 - \$600	7	31.8%
Más de \$600	4	18.2%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Base: 22 emprendimientos activos

#### Indicador 4.5: Porcentaje de emprendimientos que generan ingresos regulares

Fórmula	Ejemplo	Interpretación
$(\text{N}^\circ \text{ de emprendimientos con ingresos regulares} / \text{N}^\circ \text{ de emprendimientos activos}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emprendimientos activos: 22</li><li>• Con ingresos regulares ("Sí, constantemente"): 15</li></ul> $(15 / 22) * 100 = 68.2\%$	El 68.2% de los emprendimientos activos genera ingresos de manera constante.

#### Indicador 4.6: Generación de empleo

Nº de empleos	Nº de emprendimientos	%
0 empleos	12	54.5%
1 empleo	6	27.3%
2 empleos	3	13.6%
3+ empleos	1	4.5%

#### Indicador 4.7: Razones de no emprendimiento

Para quienes NO iniciaron (17 egresados):

Razón	Nº	%
Falta de capital inicial	12	70.6%
Falta de local/espacio	6	35.3%
Responsabilidades familiares	5	29.4%
Conseguí empleo	3	17.6%

Base: 17 egresados que no emprendieron (pueden marcar varias opciones)

#### Indicador 4.8: Razones de cierre de emprendimientos

Para emprendimientos cerrados (4 casos):

Razón de cierre	N°
Falta de demanda/clientes	2
Problemas financieros	1
Problemas personales	1

#### 9.2.5. Análisis de variables contextuales

Los indicadores contextuales permiten identificar factores externos que influyen en el éxito emprendedor.

#### Indicador 5.1: Relación entre apoyo social y resultados

Apoyo social	N° de emprendimientos	Tasa de sostenibilidad	Ingreso promedio
Alto apoyo (familiar + redes)	12	91.7%	\$400+
Apoyo moderado (solo familiar)	10	70%	\$200-\$400
Poco/sin apoyo	6	50%	< \$200

*Interpretación:* El apoyo social correlaciona positivamente con sostenibilidad e ingresos.

#### Indicador 5.2: Perfil de egresados exitosos

Características comunes de emprendimientos sostenibles (análisis cruzado):

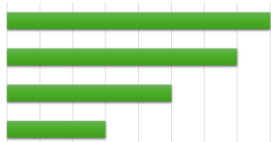
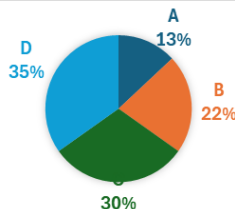
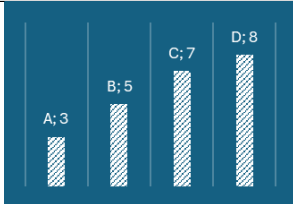
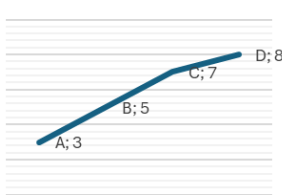
Característica	% en emprendimientos sostenibles	% en emprendimientos cerrados
Edad 25-35 años	70%	25%
Educación secundaria completa+	85%	50%
Experiencia previa	65%	25%
Capital inicial propio	80%	50%
Apoyo familiar/redes	90%	50%

*Interpretación:* Los emprendimientos sostenibles tienden a tener emprendedores con mayor nivel educativo, experiencia previa y redes de apoyo.

### 9.3. Visualización de resultados

Los gráficos facilitan la comprensión de los datos y hacen más accesible la información para quienes toman decisiones.

#### 9.3.1. Tipos de gráficos recomendados por indicador

Tipo de gráfico	Utilizar	Ejemplo de Visualización
Porcentajes y proporciones	Gráfico de barras horizontales	
Gráfico de pastel/circular	Para mostrar partes de un todo	
Gráfico de barras verticales	para comparaciones temporales	
Gráfico de líneas	Evolución de indicadores a lo largo del tiempo	

#### 9.3.2. Plantillas de tablas comparativas

Tabla comparativa de indicadores entre cohortes:

Indicador	Cohorte 2024-A	Cohorte 2024-B	Cohorte 2025-A
% Satisfacción	87.5%	91.2%	89.3%
% Aprobación	94%	96%	95%
% que aplica (12m)	65.2%	68.5%	-
Tasa creación emprendimientos	62.2%	58.9%	-
Tasa sostenibilidad	78.6%	72.3%	-

### Tabla de análisis FODA basada en datos:

<b>Fortalezas (datos positivos)</b>	<b>Oportunidades (áreas identificadas)</b>
- 93.75% percibe utilidad - 94% aprueba evaluaciones - 78.6% de sostenibilidad	- Demanda de más práctica (33%) - Necesidad de acompañamiento post-formativo - Potencial en mercado local
<b>Debilidades (áreas críticas)</b>	<b>Amenazas (barreras externas)</b>
- Solo 65% aplica a 12 meses - Tema X con promedio bajo (78) - 37.8% no inició emprendimiento	- Falta capital inicial (70.6%) - Mercado limitado (45.5%) - Alta competencia (27.3%)

## 9.4. Elaboración de reportes

Los reportes son documentos que comunican los resultados del seguimiento a las partes interesadas (directivos, financiadores, equipo técnico).

Los responsables de realizar la evaluación de cada nivel deben seguir el formato del Anexo 5 en donde presentan los indicadores y hallazgos encontrados en cada seguimiento. Por otra parte, la unidad de bienestar será la encargada de recopilar todos los resultados y los reportes gestionados por los distintos responsables, adicionalmente deberá realizar el reporte del Anexo 6 el cual será entregado a los altos ejecutivos como un resumen del proceso de seguimiento.

### 9.4.1. Interpretación de resultados: Guía práctica

#### ¿Cómo leer los indicadores?

#### Indicadores de satisfacción (Nivel 1):

- **> 80%:** Excelente, el programa es bien valorado
- **60-80%:** Bueno, pero hay aspectos a mejorar
- **< 60%:** Requiere revisión urgente del diseño del programa

#### Indicadores de aprendizaje (Nivel 2):

- **Aprobación > 85%:** Proceso de enseñanza efectivo
- **Aprobación 70-85%:** Aceptable, revisar temas con bajo rendimiento
- **Aprobación < 70%:** Revisar metodología y contenidos

#### Indicadores de comportamiento (Nivel 3):

- **Aplicación > 70%:** Excelente transferencia
- **Aplicación 50-70%:** Transferencia moderada, identificar barreras
- **Aplicación < 50%:** Baja transferencia, revisar pertinencia del contenido

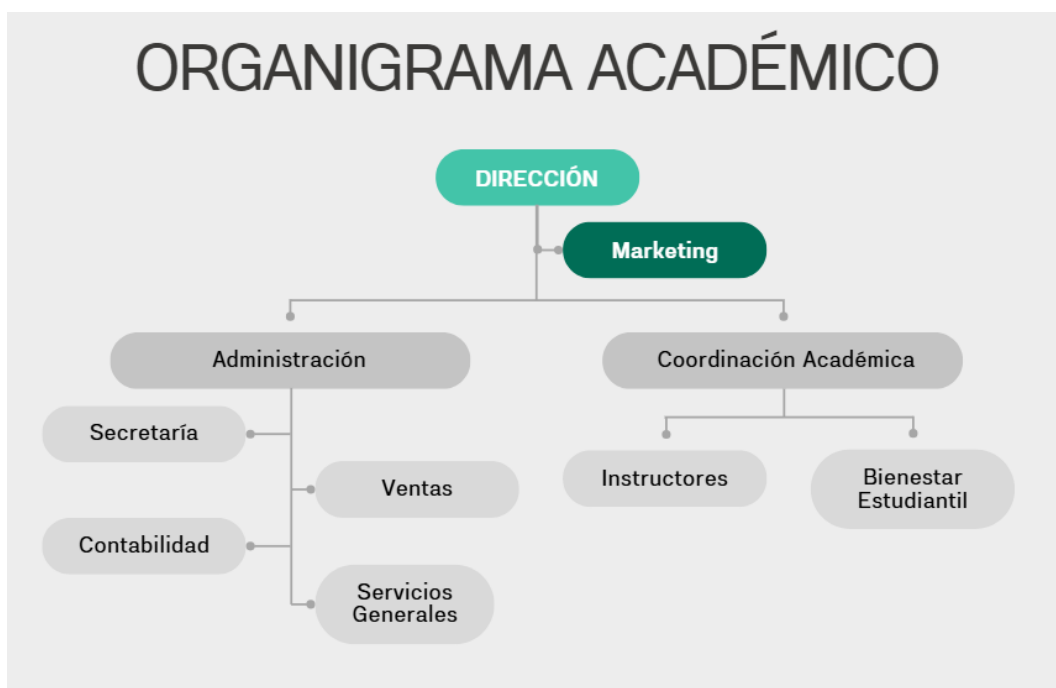
**Indicadores de resultados (Nivel 4):**

- **Tasa de emprendimiento > 50%:** Impacto alto
- **Tasa de emprendimiento 30-50%:** Impacto moderado
- **Tasa de sostenibilidad > 70%:** Excelente
- **Tasa de sostenibilidad 50-70%:** Bueno
- **Tasa de sostenibilidad < 50%:** Requiere acompañamiento adicional

## 10. RESPONSABLES

### 10.1. Estructura organizacional

Para determinar responsables de las diversas partes del modelo, resulta indispensable conocer el organigrama académico de la institución, el cual se muestra a continuación:



El modelo involucra principalmente a:

- **Coordinación Académica:** Supervisión de contenidos, evaluaciones técnicas y encuesta de Reacción del Nivel 1
- **Instructores:** Ejecución de capacitaciones y evaluación del Nivel 2
- **Bienestar Estudiantil:** Coordinación general del seguimiento y consolidación de resultados, aplicación de instrumentos post-capacitación (Niveles 3 y 4)

**Nota:** Los procedimientos específicos de cada responsable por nivel se detallan en la sección 8. PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

## 10.2. Matriz de responsabilidades

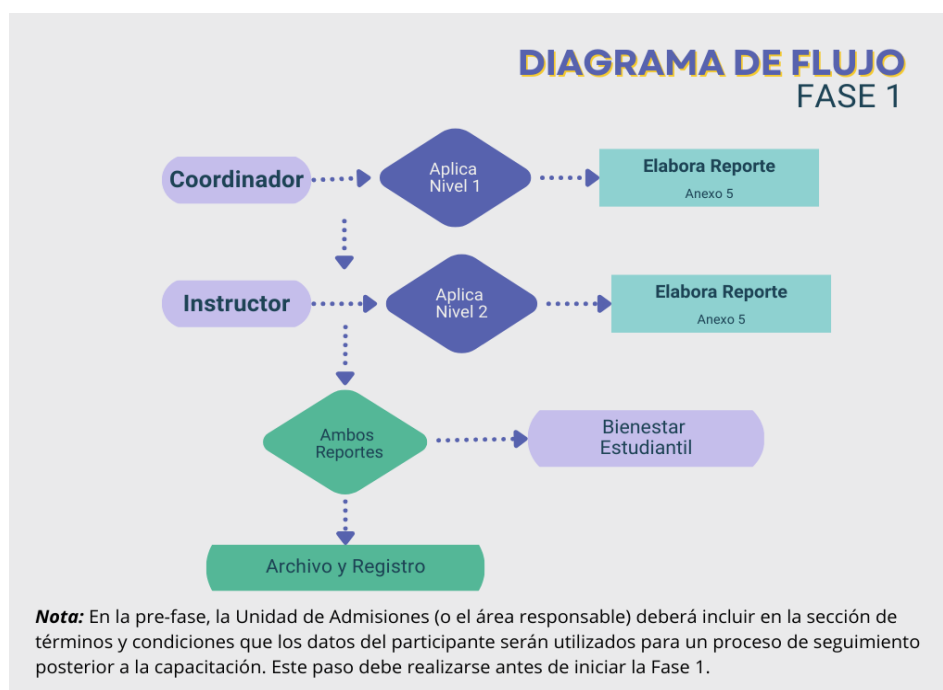
La siguiente tabla resume las responsabilidades principales por nivel de evaluación:

Nivel	Responsable	Principales tareas	Entregable
<b>1 - Reacción</b>	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar encuesta</li> <li>• Tabular respuestas</li> <li>• Calcular indicadores</li> </ul>	Reporte Nivel 1 (Anexo 5) en 5 días
<b>2 - Aprendizaje</b>	Instructor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar evaluación</li> <li>• Calificar</li> <li>• Calcular indicadores</li> </ul>	Reporte Nivel 2 (Anexo 5) en 7 días
<b>3 - Comportamiento</b>	Bienestar Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar egresados</li> <li>• Aplicar cuestionario</li> <li>• Calcular indicadores</li> </ul>	Reporte Nivel 3 (Anexo 5) por cada seguimiento
<b>4 - Resultados</b>	Bienestar Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar cuestionario</li> <li>• Analizar variables contextuales</li> <li>• Calcular indicadores</li> </ul>	Reporte Nivel 4 (Anexo 5) por cada seguimiento
<b>Consolidación</b>	Bienestar Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar reportes de todos los niveles</li> <li>• Consolidar información</li> <li>• Elaborar reporte ejecutivo</li> </ul>	Reporte Ejecutivo (Anexo 6)

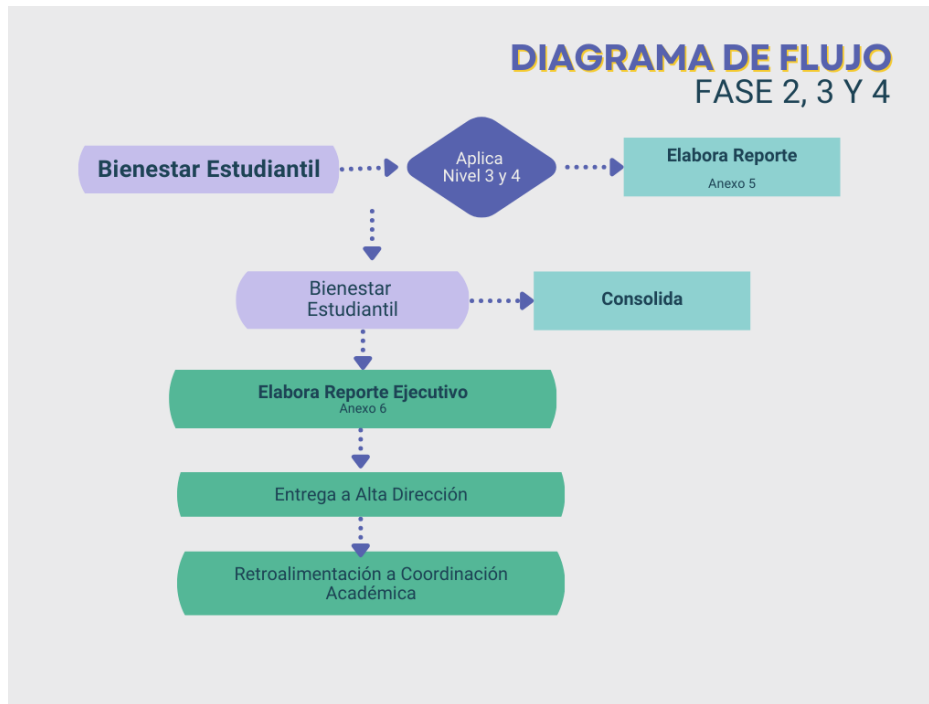
## 10.3. Flujo de información y coordinación

El proceso de seguimiento sigue el flujo descrito en la sección 7.3 (Flujo del proceso de seguimiento). Para garantizar una coordinación efectiva, la información debe circular de la siguiente manera:

### Fase 1: Evaluación inmediata (Día 0)



## Fase 2, 3 y 4: Seguimientos (3, 6, 12 meses)



### Comunicación horizontal:

- Los responsables de cada nivel pueden coordinarse directamente para aclarar dudas o contextualizar casos específicos
- La Unidad de Bienestar convoca reuniones de análisis conjunto con Coordinación Académica para interpretar resultados y proponer mejoras

### 10.4. Plazos de entrega de reportes

Para garantizar el flujo ordenado de información, se establecen los siguientes plazos:

Producto	Plazo máximo de entrega
Reporte Nivel 1 (Anexo 5)	5 días después de finalizada la capacitación
Reporte Nivel 2 (Anexo 5)	7 días después de aplicada la evaluación
Reporte Nivel 3 (Anexo 5)	10 días después del seguimiento
Reporte Nivel 4 (Anexo 5)	10 días después del seguimiento
Reporte Ejecutivo (Anexo 6)	15 días después de recibir todos los reportes individuales

**Nota:** Los plazos pueden ajustarse según la capacidad operativa de la institución, pero deben comunicarse claramente a todos los responsables al inicio del proceso.

## **10.5. Responsabilidades de la Unidad de Bienestar como ente coordinador**

Como se menciona en la sección 9.4 Elaboración de reportes, la Unidad de Bienestar cumple un rol central:

### **Recopilación:**

- Recibir todos los reportes individuales de cada nivel (Anexo 5) generados por los distintos responsables
- Verificar que los reportes estén completos y contengan todos los indicadores calculados

### **Consolidación:**

- Integrar la información de todos los niveles en un análisis coherente
- Identificar patrones y relaciones entre niveles (ej. relación entre satisfacción y resultados)
- Comparar resultados entre diferentes cohortes cuando aplique

### **Elaboración del Reporte Ejecutivo:**

- Elaborar el Reporte Ejecutivo Consolidado (Anexo 6) dirigido a altos ejecutivos
- Incluir los indicadores clave de los 4 niveles
- Presentar conclusiones estratégicas y recomendaciones accionables

### **Presentación:**

- Entregar el Reporte Ejecutivo (Anexo 6) a la alta dirección para toma de decisiones estratégicas
- Presentar los resultados en reuniones ejecutivas si es requerido

### **Retroalimentación:**

- Coordinar con Coordinación Académica para traducir hallazgos en mejoras concretas del programa
- Facilitar espacios de análisis conjunto de resultados

### **Archivo y gestión de datos:**

- Mantener archivo ordenado de todos los reportes y bases de datos
- Garantizar confidencialidad de información personal de egresados
- Respalidar información periódicamente

## 11. CRONOGRAMA

### 11.1. Cronograma sugerido para múltiples cohortes

Cuando la institución gestiona múltiples capacitaciones simultáneamente, es fundamental distribuir las actividades para evitar sobrecarga de trabajo. A continuación, se presenta un ejemplo de planificación anual con 4 cohortes trimestrales:

Mes	Cohorte 1 (Ene)	Cohorte 2 (Mar)	Cohorte 3 (May)
Enero	🎓 Capacitación	-	-
Febrero	📄 N1, N2	-	-
Marzo	-	🎓 Capacitación	-
Abril	📊 Seguimiento 3m	📄 N1, N2	-
Mayo	-	-	🎓 Capacitación
Junio	-	📊 Seguimiento 3m	📄 N1, N2
Julio	📊 Seguimiento 6m	-	-
Agosto	-	-	📊 Seguimiento 3m
Septiembre	-	📊 Seguimiento 6m	-
Octubre	-	-	-
Noviembre	-	-	📊 Seguimiento 6m
Diciembre	-	-	-
Ene (Año 2)	📊 Seguimiento 12m	-	-
Feb (Año 2)	📄 Reporte Ejecutivo	-	-
Mar (Año 2)	-	📊 Seguimiento 12m	-
May (Año 2)	-	📄 Reporte Ejecutivo	-
Jun (Año 2)	-	-	📊 Seguimiento 12m
Jul (Año2)	-	-	📄 Reporte Ejecutivo

#### Simbología:

- 🎓 = Período de capacitación
- 📄 = Evaluación de Niveles 1 y 2
- 📊 = Seguimientos (Niveles 3 y 4)
- 📄 = Reporte Ejecutivo de Bienestar Académico (Anexo 6)

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Algalobo Távora, B., & Martínez Inoñán, T. (2025 de 2025). *Influencia de los factores sociodemográficos y económicos en el éxito del emprendimiento*. Obtenido de Scielo: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062722>
- Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shotland. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*(2), 341-358. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x
- Amores, Y. (10 de junio de 2024). *Guía práctica para realizar una evaluación de capacitación*. Obtenido de iseazy: <https://www.iseazy.com/es/guias/evaluacion-de-capacitacion/>
- Araque, W. (2009). *Perfil del emprendedor ecuatoriano*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/No.-27-El-ciclo-del-emprendimiento-y-el-perfil-del-emprendedor.pdf>
- BBVA. (09 de noviembre de 2023). *BBVA*. Obtenido de Principales retos de un emprendedor: ¿cuáles son y cómo abordarlos?: <https://www.bbva.com/es/innovacion/principales-retos-de-un-emprendedor-cuales-son-y-como-abordarlos/>
- Kirkpatrick, D. (1994). *The Four Levels of Evaluation*. Obtenido de Springer nature link: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4850-4\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4850-4_5)
- Rodrigues, N. (23 de marzo de 2023). *Emprendimiento: qué es, características, tipos y ejemplos*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/guia-emprendimiento>
- Talledo, V. M. (2025). *Emprendedores limeños reconocen que deben capacitarse: experto revela las habilidades digitales más valiosas para sus negocios*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2025/06/01/emprendedores-limenes-reconocen-que-deben-capacitarse-experto-revela-las-habilidades-digitales-mas-valiosas-para-sus-negocios/>

## 13. ANEXOS

### Anexo 1

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CURSO DE \_\_\_\_\_ PERÍODO \_\_\_\_\_

Esta encuesta busca conocer **tu opinión sobre la capacitación recibida**. No hay respuestas “correctas” o “incorrectas”. Marca la opción que mejor refleje tu experiencia y percepción. Tu opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permitirá mejorar las futuras capacitaciones y aumentar las oportunidades de éxito para futuros emprendedores.

#### 1. Datos generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

¿Antes de la capacitación ya tenías un emprendimiento o negocio propio?

Sí  No

#### 2. Evaluación de la capacitación

Por favor, indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:  
Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

N.º Afirmación	1	2	3	4	5
2.1 El contenido del curso me pareció relevante para poder emprendedor o conseguir un empleo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Los instructores/facilitadores demostraron conocimiento del contenido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Los instructores/facilitadores demostraron dominio del contenido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Los materiales entregados (presentaciones, guías, ejercicios, recursos) fueron útiles para mi aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 El ritmo del curso fue apropiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 La metodología del curso fue apropiada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 En el momento de la capacitación, me sentí motivado(a) para emprender algo propio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Creo que lo aprendido puede ser aplicado en mi contexto personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Me sentí acompañado(a) o apoyado(a) por la Fundación durante la capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3. ¿Qué cambiarías o agregarías para que la capacitación sea más útil para emprendedores como tú?

---

---

---

## Anexo 2

### Lineamientos para diseñar evaluaciones técnicas

Dado que cada capacitación tiene contenidos técnicos específicos, cada coordinación académica debe desarrollar sus propias evaluaciones. A continuación, se presentan lineamientos y tipos de evaluación aplicables:

#### Tipos de evaluación según naturaleza del contenido:

Tipo de Evaluación	Tipo de preguntas	Ejemplo de preguntas	
		Gastronomía	Confección
Evaluación teórica (para conocimientos conceptuales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de opción múltiple</li> <li>• Preguntas de verdadero/falso con justificación</li> <li>• Preguntas abiertas cortas</li> <li>• Casos prácticos para análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la temperatura adecuada para cocinar carnes rojas?</li> <li>• Mencione 3 técnicas de conservación de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de tela es más adecuada para confeccionar ropa deportiva?</li> <li>• Describa los pasos para tomar medidas corporales correctamente</li> </ul>
Evaluación práctica (para habilidades procedimentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostración de procedimientos</li> <li>• Elaboración de productos</li> <li>• Ejecución de técnicas específicas</li> <li>• Resolución de problemas prácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar un plato específico aplicando técnicas enseñadas</li> <li>• Demostrar técnicas de corte de vegetales</li> <li>• Calcular costos de una receta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un patrón básico</li> <li>• Confeccionar una prenda sencilla</li> <li>• Demostrar uso correcto de maquinaria</li> </ul>
Evaluación mixta (combinación de teoría y práctica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba escrita + demostración práctica</li> <li>• Proyecto integrador que combine conocimientos y habilidades</li> <li>• Portafolio de evidencias</li> </ul>		

#### Recomendaciones para diseñar la evaluación:

1. Alineación con objetivos: Cada pregunta o actividad debe evaluar un objetivo de aprendizaje específico del programa.
2. Representatividad: La evaluación debe cubrir los temas más importantes del programa, no solo aspectos aislados.
3. Claridad: Las instrucciones deben ser claras y comprensibles para todos los participantes.
4. Criterios de evaluación explícitos: Definir previamente qué se considera respuesta correcta o desempeño satisfactorio (rúbricas, listas de cotejo).
5. Tiempo adecuado: Asegurar que el tiempo asignado sea suficiente para que todos puedan completar la evaluación sin apresurarse.
6. Registro de resultados: Mantener registro individual de calificaciones para análisis posterior y emisión de certificados.

**Plantillas sugeridas:**

**Plantilla para evaluación teórica:**

**EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS - [Nombre del curso]**

**Calificación: \_\_\_\_\_ / 100**

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES: [Especificar claramente qué debe hacer]**

- PARTE 1: Opción múltiple** \_\_\_\_\_ /X puntos  
[Preguntas numeradas]
- PARTE 2: Preguntas abiertas** \_\_\_\_\_ /X puntos  
[Preguntas que requieren explicación]
- PARTE 3: Caso práctico** \_\_\_\_\_ /X puntos  
[Situación a resolver]

**Plantilla para evaluación práctica:**

**RÚBRICA DE EVALUACIÓN PRÁCTICA - [Nombre del curso]**

**Calificación: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Actividad a evaluar: \_\_\_\_\_

	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Insuficiente (2)
Criterio 1: [Ej. Selección de materiales]				
Criterio 2: [Ej. Aplicación de técnica]				
[Adicionar criterios según corresponda]				

## Anexo 3

### Cuestionario de Evaluación – Nivel 3 “Comportamiento / Transferencia”

#### Instrucciones:

Este cuestionario busca conocer en qué medida aplicas lo aprendido en la capacitación en tu emprendimiento, y también comprender tu contexto: recursos, apoyos, entorno, dificultades. Tus respuestas nos ayudarán a entender mejor los desafíos y logros que presentan los emprendedores, para mejorar futuros programas. **Si tu emprendimiento no está activo, por favor responde con sinceridad y describe las razones — tu experiencia también es muy valiosa.**

---

#### 1. Datos generales del emprendimiento

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Género:**  Masculino  Femenino  Otro / Prefiero no decir

**Nivel educativo:**  Primaria incompleta  Primaria completa  Secundaria incompleta  
 Secundaria Completa  Técnica / formación profesional  Otro: \_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_ años

**Lugar de residencia:** \_\_\_\_\_

**Año en el que te graduaste:** \_\_\_\_\_ **Especialidad** \_\_\_\_\_

#### 1.1. ¿Actualmente tienes un emprendimiento que se originó tras la capacitación?

- Sí — con operación regular / actividad alta
- Sí — pero con operaciones esporádicas / actividad baja-media
- No — cerró definitivamente
- No — lo puse en marcha, pero lo suspendí / pausé
- No — nunca lo llegué a iniciar

**Si tu emprendimiento cerró, se suspendió o nunca inició** ¿Cuál fue la razón principal por la que el emprendimiento no se mantuvo? (puedes marcar varias)

- Falta de recursos financieros
- Falta de demanda / mercado (clientes insuficientes)
- Dificultades técnicas u operativas
- Obstáculos del entorno (costos, servicios, regulaciones, competencia)
- Problemas personales / familiares / de tiempo
- Falta de apoyo o acompañamiento
- Cambié de idea / prioricé otras actividades
- Otro: \_\_\_\_\_

## 1.2. Si respondiste “Sí” (activo o esporádico):

¿Cuántas personas participan contigo en este emprendimiento (socios, familia, empleados)? \_\_\_ personas

## 1.3. Recursos iniciales / condiciones al iniciar (puedes marcar varias):

- Contaba con capital propio para iniciar (ahorros)
- Recibí algún financiamiento / préstamo / ayuda económica externa
- Tenía materiales, herramientas o infraestructura necesaria
- No contaba con suficiente capital / recursos — empecé con lo mínimo
- Otro: \_\_\_\_\_

## 1.4. Apoyo social / redes (familia, comunidad, aliados, mentores...) al iniciar o durante el emprendimiento:

- Sí, cuento con apoyo familiar
- Sí, cuento con apoyo de amigos / comunidad / conocidos
- Sí, cuento con mentores, aliados, redes de contacto
- No, no cuento con apoyo social o externo
- Otro: \_\_\_\_\_

## 2. Aplicación de lo aprendido en el emprendimiento

Por favor indica con qué frecuencia aplicas los conocimientos aprendidos en tu negocio:

Escala de valoración

| 0 = Nunca / No aplicable | 1 = Rara vez / Muy poco | 2 = A veces / Poco | 3 = Con frecuencia / Moderado | 4 = Muy frecuentemente / Alto |

### N.º Ítem / Afirmación

0 1 2 3 4

- |     |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.1 | Desde que terminé la capacitación, he aplicado con regularidad lo que aprendí en mi emprendimiento.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 | Utilizo las herramientas o metodologías vistas en el curso en mi negocio.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 | He implementado actividades planificadas (producción, costos, control, gestión) basadas en lo aprendido.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 | Mantengo una rutina consistente de actividades de negocio (producción, ventas, gestión) desde que inicié. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 3. Uso de herramientas / metodologías del curso

3.1. De las herramientas o metodologías que viste en la capacitación, ¿cuáles usas actualmente en tu emprendimiento? (marca todas las que apliquen)

- Plan de negocio
- Gestión financiera / control de costos y gastos
- Registro de ingresos / contabilidad básica
- Marketing / promoción / ventas
- Organización de producción / procesos

- Gestión de recursos / insumos
- Otra: \_\_\_\_\_

**4. Adaptación de estrategias según contexto**

4.1. ¿Has modificado tus productos o servicios para adaptarlos al mercado, comunidad o recursos disponibles?

- Sí
- No

Describe los cambios: \_\_\_\_\_

**5. Acciones concretas emprendidas gracias a la capacitación**

5.1. Desde la capacitación, ¿has realizado alguna de estas acciones en tu emprendimiento? (marca todas las que correspondan)

- Elaborar o actualizar un plan de negocio
- Registrar ingresos y gastos
- Definir precios / costos / márgenes de ganancia
- Promocionar productos o servicios / buscar clientes activamente
- Reinvertir utilidades en el negocio
- Organizar producción / tareas / entrega de productos/servicios
- Gestionar insumos, recursos o proveedores
- Otra: \_\_\_\_\_

5.2. Si enfrentaste obstáculos para aplicar lo aprendido, marca los que se apliquen:

- Falta de recursos financieros
- Falta de tiempo
- Falta de apoyo / acompañamiento
- Falta de mercado / demanda
- Obstáculos técnicos / operativos
- Otros: \_\_\_\_\_

5.3. ¿Qué apoyo o acompañamiento adicional crees que necesitarías para aplicar lo aprendido efectivamente?

---

---

---

5.4. ¿Qué le recomendarías al equipo de la Fundación para mejorar el acompañamiento luego de finalizar la capacitación?

---

---

---

## Anexo 4

### Cuestionario de Evaluación – Nivel 4 “Resultados / Impacto del Emprendimiento”

#### Seguimiento a beneficiarios capacitados de la Fundación

##### Instrucciones:

Este cuestionario busca conocer los resultados concretos de tu emprendimiento desde que terminaste la capacitación, así como tu contexto actual (recursos, entorno, condiciones) que pueden haber influido en esos resultados. La información servirá para evaluar **el impacto real del programa** y entender qué factores favorecen — o dificultan — el éxito emprendedor. Responde con sinceridad; no hay respuestas correctas o incorrectas.

---

#### 1.1. ¿Actualmente tienes un emprendimiento que se originó tras la capacitación? (misma data del nivel 3)

- Sí — con operación regular / actividad alta
- Sí — pero con operaciones esporádicas / actividad baja-media
- No — cerró definitivamente
- No — lo puse en marcha, pero lo suspendí / pausé
- No — nunca lo llegué a iniciar

1.2 Si está activo: hace cuántos meses lo mantienes: \_\_\_\_\_

1.3 Número aproximado de clientes actuales: \_\_\_\_

1.4 Número de personas involucradas en el emprendimiento contigo (socios, trabajadores, ayudantes): \_\_\_\_

1.5 Si no está activo o está intermitente: ¿desde cuándo cesó o disminuyó su actividad? (mes) \_\_\_\_

#### 2. Resultados económicos

Por favor responde según tus registros o tu percepción referente al último mes / trimestre / período más reciente:

##### Indicador / pregunta

Sí No

¿Tu emprendimiento genera ingresos regulares desde que lo iniciaste?

¿Cuál es un rango aproximado de ingresos mensuales netos?

menos de \$100    \$100–\$300    \$301–\$600    más de \$600

¿En los últimos 6 meses has visto un crecimiento de ventas, clientes o producción en tu emprendimiento?

¿Logras cubrir los costos y gastos del negocio de forma estable? (materias primas, insumos, producción, transporte, etc.)

¿Tu emprendimiento te permite generar ingresos que contribuyen al sustento personal o familiar (al menos de forma parcial)?

¿Has mantenido tu emprendimiento por al menos 6 meses consecutivos desde que lo iniciaste?

¿Has conseguido mantener o aumentar el número de clientes o usuarios en ese período?

¿Consideras que tu emprendimiento tiene una base estable para mantenerse en el tiempo (sostenibilidad)?

¿Cuántas personas (colaboradores, ayudantes, socios) has incorporado en tu emprendimiento desde su inicio? \_\_\_\_\_

En tu opinión, ¿qué tan importante fue la capacitación para lograr estos resultados?

Nada importante  Poco Importante  Indiferente  Importante  Muy importante

#### 4. Condicionantes externos

Para interpretar los resultados, nos interesa conocer las condiciones externas que pudieron influir en tu emprendimiento:

4.3. ¿Cómo describirías el entorno del mercado local para tu producto/servicio? (puedes marcar más de una)

- Alta demanda / buen mercado
- Mercado limitado / bajo poder adquisitivo
- Alta competencia
- Dificultad para acceder a insumos / proveedores
- Problemas de transporte / logística / servicios públicos
- Otro: \_\_\_\_\_

#### 5. Comentarios adicionales

5.1. Menciona los principales logros que has obtenido desde que iniciaste tu emprendimiento gracias a lo aprendido en la capacitación. (por ejemplo: mayores ingresos, nuevos clientes, estabilidad, experiencia, confianza, etc.)

---

---

---

5.2. Describe las principales dificultades o barreras externas que han limitado que tu emprendimiento alcance su potencial.

---

---

---

---

## Anexo 5

### FORMATO ESTÁNDAR - REPORTE DE EVALUACIÓN POR NIVEL

[LOGO INSTITUCIÓN]

REPORTE DE EVALUACIÓN

NIVEL [#]: [NOMBRE DEL NIVEL]

Curso: \_\_\_\_\_

Período: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

#### 1. DATOS GENERALES

Total de egresados del curso: \_\_\_\_\_

Población objetivo para este nivel: \_\_\_\_\_

Respuestas obtenidas: \_\_\_\_\_

Tasa de respuesta: \_\_\_\_\_%

Fecha(s) de aplicación del instrumento: \_\_\_\_\_

#### 2. METODOLOGÍA APLICADA

Instrumento utilizado: \_\_\_\_\_

Modalidad de aplicación:  Presencial  Telefónica  Virtual

Tiempo promedio de aplicación: \_\_\_\_\_ minutos

Dificultades encontradas: \_\_\_\_\_

#### 3. INDICADORES CLAVE

[COMPLETAR SEGÚN CORRESPONDA A CADA NIVEL]

INDICADOR 1:	[Nombre del indicador]	Gráfico
Valor:		
Base (n):		
Fórmula aplicada:		

INDICADOR 2:	[Nombre del indicador]	Gráfico
Valor:		
Base (n):		
Fórmula aplicada:		

[REPETIR PARA CADA INDICADOR DEL NIVEL]

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. Aspectos positivos identificados

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 4.2. Aspectos críticos o áreas de preocupación

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 4.3. Hallazgos destacados

---

---

---

## 5. DATOS CUALITATIVOS (SI APLICA)

### 5.1. Comentarios o sugerencias más frecuentes

Categoría 1: _____	Frecuencia: ____ (____%)
Ejemplos:	
- “ _____ ”	
- “ _____ ”	

Categoría 2: _____	Frecuencia: ____ (____%)
Ejemplos:	
- “ _____ ”	
- “ _____ ”	

## 6. COMPARACIÓN (SI HAY DATOS PREVIOS)

[TABLA COMPARATIVA CON COHORTES ANTERIORES]

Indicador	[Cohorte anterior]	[Cohorte actual]	Variación

## 7. CONCLUSIONES DEL NIVEL

---

---

---

## 8. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

Para mejora del proceso de evaluación:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Para mejora del programa/contenido:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Para seguimiento o acciones inmediatas:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 9. ANEXOS

- Base de datos del nivel (archivo adjunto)
- Registro de contactos/aplicaciones
- Evidencias fotográficas (si aplica)
- Testimonios destacados
- [Otros]: \_\_\_\_\_

---

---

**Firma del responsable:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

---

---

## Anexo 6

### PLANTILLA DE REPORTE EJECUTIVO

[LOGO INSTITUCIÓN]

#### REPORTE EJECUTIVO DE IMPACTO

**Curso:** [Nombre del curso]

**Período:** [Fechas]

**Egresados:** [N°]

#### RESUMEN EJECUTIVO

Este reporte evalúa el impacto del curso de [nombre del curso y período], mediante seguimiento a los 3, 6 y 12 meses post-capacitación, aplicando el modelo de Kirkpatrick.

#### INDICADORES CLAVE

NIVEL 1 - REACCIÓN	
Satisfacción general	___%
Utilidad percibida	___%
Valoración de facilitadores	___/___

NIVEL 2 - APRENDIZAJE	
Tasa de aprobación	___%
Promedio de calificaciones	___/100

NIVEL 3 - COMPORTAMIENTO (12 meses)	
Egresados que aplican lo aprendido	___%
Uso frecuente de herramientas	___%

NIVEL 4 - RESULTADOS (12 meses)	
Emprendimientos creados	___%
Sostenibilidad a 12 meses	___%
Con ingresos regulares	___%
Empleos generados	___

#### PRINCIPALES LOGROS

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### PRINCIPALES DESAFÍOS

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## CONCLUSIÓN

---

---

---

---

---

---

**Elaborado por:** [Nombre] | **Fecha:** [DD/MM/AAAA]

**Reporte completo disponible en:** [ubicación]

---

---