

No clasificado



Naciones Unidas
Departamento de Operaciones de Paz
Ref. 2021.10

Directrices

Realización de evaluaciones de las necesidades de capacitación en mantenimiento de la paz

Aprobado por: Jean-Pierre Lacroix, Secretario General Adjunto del Departamento de Operaciones de Paz

Fecha de entrada en vigor: 1 de octubre de 2021

Contacto: Servicio Integrado de Capacitación de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación del Departamento de Operaciones de Paz

Fecha de revisión: 1 de octubre de 2024 (o cuando sea necesario)

**DIRECTRICES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE PAZ sobre la
REALIZACIÓN DE EVALUACIONES DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN MANTENIMIENTO DE LA PAZ**

Índice:

- A. Objetivo y Justificación**
- B. Balance**
- C. Procedimientos**
- D. Funciones y Responsabilidades**
- E. Términos y Definiciones**
- F. Referencias**
- G. Supervisión y Cumplimiento**
- H. Contacto**
- I. Antecedentes históricos**

ANEXOS

- Anexo 1. Guía para las entrevistas
- Anexo 2. Ejemplo de plan de recopilación de datos de evaluación de las necesidades de capacitación

A. OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

1. Las Directrices sobre la realización de evaluaciones de las necesidades de capacitación en mantenimiento de la paz (en adelante, las Directrices) están destinadas a ser utilizadas en las operaciones de mantenimiento de la paz y proporcionan a los instructores de mantenimiento de la paz orientaciones paso a paso sobre cómo realizar evaluaciones de las necesidades de capacitación en mantenimiento de la paz. Se anima a los asociados en la capacitación en mantenimiento de la paz, como los instructores de los Estados Miembros y los centros nacionales de capacitación en mantenimiento de la paz, a utilizar las Directrices con el objetivo de integrar las normas de capacitación en mantenimiento de la paz en la capacitación previa al despliegue y armonizar las prácticas. Las Directrices pretenden sentar las bases de la capacitación y describir los procedimientos para la evaluación de las necesidades de capacitación como paso fundamental que precede a la elaboración, el desarrollo, la impartición y la evaluación de la capacitación en mantenimiento de la paz, actividades que suelen recibir en conjunto el nombre de ciclo de gestión de la capacitación.
2. Las Directrices se adhieren a la política del Secretario General sobre aprendizaje y desarrollo (ST/SGB/2009/9), en la que se subraya la importancia de ofrecer oportunidades de capacitación adecuadas con miras a atender las necesidades de desarrollo profesional de los funcionarios y

apoyar a la Organización en el cumplimiento de sus mandatos. Las Directrices complementan la política de capacitación de todo el personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT) (ref. 2010.20), que es aplicable a todo el personal civil, militar y policial del Departamento de Operaciones de Paz y de las operaciones de mantenimiento de la paz, y abarca las tres fases de la capacitación en mantenimiento de la paz: previa al despliegue, orientación inicial y capacitación permanente. Además, se basa en las directrices del Departamento de Operaciones de Paz sobre el diseño, la impartición y la evaluación de la capacitación (ref. 2019.14) y en la guía práctica para la evaluación de la capacitación en mantenimiento de la paz (ref. 2019).

3. De conformidad con la política de elaboración de directrices del Departamento de Operaciones de Paz y el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz (ref. 2019.29), el cumplimiento de las Directrices puede ser obligatorio o no en la totalidad o parte del documento. Por lo tanto, se especificará claramente en el documento cuando su cumplimiento sea obligatorio.

B. ALCANCE

4. Las Directrices se aplican a todo el personal del Departamento de Operaciones de Paz en la Sede y en las operaciones de mantenimiento de la paz, incluidos los instructores civiles, militares y policiales, así como los expertos encargados de desarrollar la capacitación en su esfera (capacitación específica o técnica). Se anima a los instructores de los Estados Miembros y a los centros nacionales de capacitación en mantenimiento de la paz a que utilicen las Directrices. Las Directrices son aplicables tanto a gran escala (institucional, departamental y de misión) como a pequeña escala (programa de capacitación).

C. PROCEDIMIENTOS

5. En esta sección se describen los procedimientos de la evaluación de las necesidades de capacitación a través del siguiente esquema.
 - Definición y alcance: párrafos 6 a 8
 - Niveles de evaluación de las necesidades de capacitación:
 - Nivel institucional: párrafos 9 a 15
 - Nivel programático: párrafos 16 a 43
 - Etapa 1: Definición del concepto
 - Etapa 2: Inicio del proyecto
 - Etapa 3: Análisis y recopilación de datos
 - Etapa 4: El informe final, la comunicación y la difusión
 - Etapa 5: Cierre del proyecto

6. **Definición:** una evaluación de las necesidades de capacitación es un proceso de recopilación, análisis y comunicación de información sobre una necesidad institucional expresa o implícita que puede satisfacerse mediante la capacitación. Una evaluación de las necesidades de capacitación puede realizarse tanto a nivel institucional como de programa individual.
7. El alcance de la evaluación de las necesidades de capacitación a nivel institucional es mayor y esta evaluación puede realizarse con fines normativos o correctivos. Entre estos fines pueden encontrarse: a) establecer nuevas normas de capacitación que se ajusten a los requisitos operacionales nuevos y emergentes, y b) determinar las principales causas que originan el bajo nivel de desempeño y las deficiencias de capacidades, incluida la falta de políticas de capacitación, materiales normalizados y apoyo adecuados. El alcance de la evaluación de las necesidades de capacitación a nivel de programa es menor y este tipo de evaluación puede llevarse a cabo con fines específicos, como el desarrollo de la capacitación con miras a mejorar la aplicación del mandato en un ámbito concreto de operaciones en una misión determinada, o con fines de planificación de recursos, incluida la determinación de conjuntos específicos de habilidades que se requieran para la transición, la reducción u otras fases de las operaciones de mantenimiento de la paz. Se realiza una evaluación de las necesidades de capacitación a nivel de programa para identificar las necesidades de capacitación de grupos destinatarios específicos como parte del ciclo de gestión de la capacitación¹, incluidos el diseño y la adaptación de los materiales de capacitación.
8. En este punto, es preferible decidir a qué nivel se realizará la evaluación de las necesidades de capacitación. Esta decisión servirá para fundamentar la nota conceptual, incluidos el nivel de análisis y la formulación de los antecedentes y el planteamiento del problema, así como el alcance, los objetivos y el grupo destinatario (véanse los párr. 18 y 19 sobre la nota conceptual).

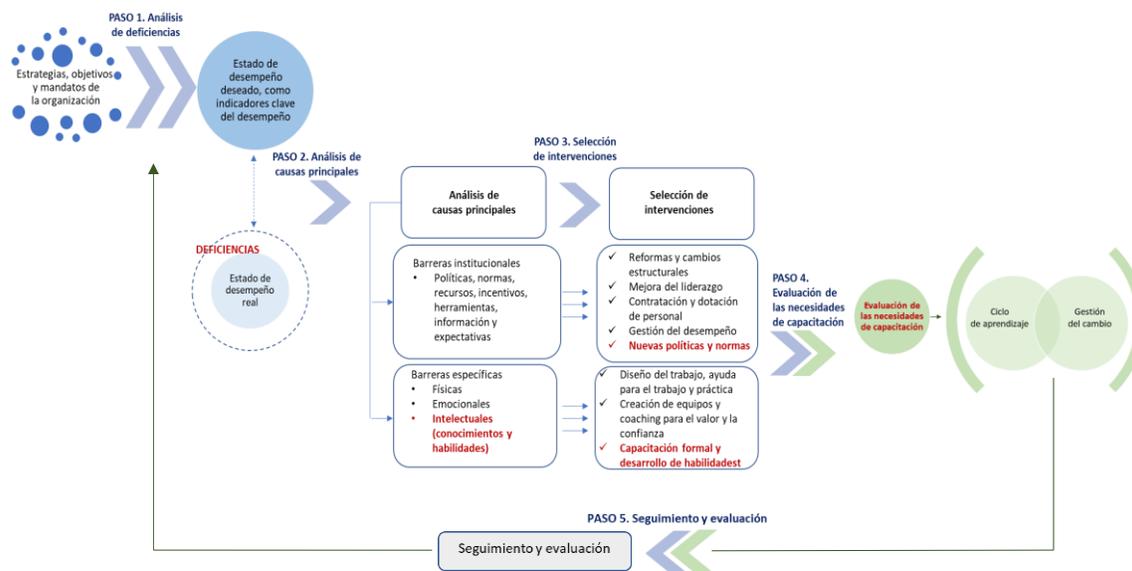
Realización de la evaluación de las necesidades de capacitación a nivel institucional

9. Al realizar una evaluación de las necesidades de capacitación a nivel institucional, es necesario comenzar con un análisis de cuestiones más amplias, como los requisitos de desempeño de la organización, el estado actual del desempeño, las causas principales del bajo nivel de desempeño o la ausencia de desempeño, así como las intervenciones existentes en materia de capacitación. Como se muestra en el gráfico 1, el análisis del desempeño², también conocido como análisis frontal, determina si la capacitación puede contribuir al desempeño global y, en caso afirmativo, cómo y dónde se necesita exactamente la capacitación. La capacitación se posiciona así como una herramienta estratégica de mejora del desempeño.

¹ Véanse las Directrices del Departamento de Operaciones de Paz sobre el diseño, la impartición y la evaluación de la capacitación (ciclo de capacitación), ref. 2019.14, pág. 4, diagrama “Training Management Cycle”.

² Véanse las Directrices del Departamento de Operaciones de Paz sobre el diseño, la impartición y la evaluación de la capacitación (ciclo de capacitación), ref. 2019.14, párrs. 9 y 10.

Gráfico 1. Mapa global de las evaluaciones de las necesidades de capacitación en el marco del desempeño institucional



10. El paso 1 es el análisis de deficiencias, en el que se examina el entorno operacional, geopolítico y medioambiental general en el que operan el DOP, la misión de mantenimiento de la paz o las Naciones Unidas en general. Con el objetivo de determinar las deficiencias del nivel de desempeño real con respecto al deseado, es necesario realizar un amplio examen documental y un análisis de documentos. El Sistema Integral de Planificación y Evaluación del Desempeño (SIPED), desarrollado por el DOP en el marco de la iniciativa Acción por el Mantenimiento de la Paz, permite a las misiones evaluar de forma sistemática su entorno operacional, determinar el impacto previsto y realizar un seguimiento de los avances mediante datos y análisis. En el caso de las evaluaciones de las necesidades de capacitación a nivel institucional en las que participan misiones de mantenimiento de la paz, los datos, análisis e informes del SIPED deben formar parte del examen documental y se debe hacer referencia a ellos.

11. Además, los documentos que se revisen para el análisis de deficiencias deben ser de amplio alcance. Los objetivos y mandatos de la misión de la Organización pueden consultarse fácilmente, incluidos los mandatos del Consejo de Seguridad y la Asamblea General, el marco estratégico integrado de las Naciones Unidas, el concepto de la misión y las estrategias o conceptos generales de las operaciones. Los objetivos, las normas y los planes de desempeño se detallan en las políticas y los documentos de orientación, los pactos de liderazgo, la planificación plurianual y anual de programas, la presupuestación y los documentos de evaluación. En la mayoría de las esferas de trabajo, ya se han desarrollado indicadores clave del desempeño que exponen claramente normas de desempeño evaluables, aplicables a todo el personal de mantenimiento de la paz. Los datos sobre el desempeño y las deficiencias (y a

veces las necesidades de capacitación conexas) pueden encontrarse en los informes de evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la División de Políticas, Evaluación y Capacitación, incluidos el SIPED, los informes de evaluación de los cuarteles generales de las fuerzas, los informes de evaluación de los comandantes de las fuerzas y sectores sobre las entidades militares subordinadas en las operaciones de mantenimiento de la paz, los informes de verificación e inspección interna de la policía de las Naciones Unidas, los informes de evaluación y valoración del desempeño de las unidades de policía constituida, y otros informes de visitas de evaluación y asesoramiento, equipos móviles de capacitación y evaluaciones de la capacitación.

12. Un análisis de deficiencias determina **qué** aspectos faltan, son inferiores a lo óptimo o se encuentran desajustados en el estado actual al comparar el desempeño con el potencial. Puede tratarse de estrategias, normas, procesos, prácticas, tecnologías, recursos, capacidades, conocimientos o mentalidad, entre otros aspectos. Hay muchas formas de localizar y considerar los problemas. Un análisis de deficiencias puede ser conceptual o concreto, y estratégico u operacional. Algunas técnicas, como el modelo de las siete eses de McKinsey³, se utilizan con miras a localizar desajustes a nivel estratégico, por ejemplo entre los sistemas y el personal. En un contexto de mantenimiento de la paz, podría haber un desajuste entre las necesidades operacionales y el nivel de disposición de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, o entre el complejo entorno operacional y la disponibilidad de recursos, por ejemplo. Un análisis de deficiencias concreto y operacional puede examinar, entre otras cuestiones, qué debe cambiar un equipo para mejorar su desempeño. La experiencia de anteriores evaluaciones de las necesidades de capacitación muestra que la mayoría de los entrevistados y encuestados aportarán sus puntos de vista sobre cuestiones sistémicas y subyacentes que afectan al desempeño en sus misiones y ámbitos de trabajo. Es importante tomar nota de esta información con el objetivo de seguir analizando las deficiencias. El resumen puede incluirse en los anexos del informe final.
13. El paso 2 es el análisis de causas principales, que examina todos los elementos y causas subyacentes (barreras y facilitadores) que afectan al desempeño laboral y prescribe soluciones para eliminar las barreras y reforzar los facilitadores. El análisis de causas principales se centra en **por qué** ha sucedido algo, yendo más allá de las causas y los efectos superficiales. Una de las técnicas habituales es el enfoque de los cinco porqués, que utiliza al menos cinco preguntas de “embudo” con el objetivo de evitar suposiciones y recopilar información suficiente para informar sobre las medidas correctivas. Este análisis debe ajustarse a la metodología SIPED⁴. La realidad multidimensional del mantenimiento de la paz es que los problemas de desempeño suelen ser una combinación de factores, institucionales e individuales, que requieren múltiples intervenciones a largo plazo para resolverse por completo.

³ El modelo de las siete eses de McKinsey consta de siete categorías: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal.

⁴ Véase <https://peacekeeping.un.org/es/cpas>.

14. El paso 3 es la selección de las intervenciones, que debe realizarse en función de la naturaleza y de los tipos de causas principales de las deficiencias detectadas, centrándose en **cómo** remediarlas. Algunas deficiencias y causas principales son sistémicas, por lo que requieren soluciones para todo el sistema, mientras que otras requieren intervenciones más específicas para grupos concretos. Como se muestra en el gráfico anterior, las barreras específicas son, en su mayoría, deficiencias de conocimientos y habilidades que pueden abordarse mediante capacitación. La capacitación también puede influir en el comportamiento y la mentalidad, aunque suele ser un proceso gradual, por lo que uno de los requisitos previos al despliegue para todo el personal de mantenimiento de la paz debería ser “poder y querer”, además de contar con las capacidades adecuadas.
15. El paso 4 es la evaluación de las necesidades de capacitación, ya sea a nivel institucional como de programa, que debe realizarse una vez se haya determinado que la capacitación es una de las soluciones para colmar las deficiencias de conocimientos, habilidades y mentalidad, o para la creación de competencias que atiendan nuevas necesidades. La mayoría de las evaluaciones de las necesidades de capacitación realizadas por los instructores de mantenimiento de la paz se llevan a cabo a nivel de programa y de grupo destinatario. El paso 5 garantiza procesos de seguimiento y evaluación continuos o cíclicos.

Realización de la evaluación de las necesidades de capacitación a nivel de programa

16. Si se realiza una evaluación de las necesidades de capacitación con un propósito específico de menor alcance, como los descritos en el párrafo 7, por ejemplo con el objetivo de mejorar el diseño, el desarrollo, la ejecución, la evaluación y el seguimiento de la capacitación, y si se dispone de un análisis del desempeño a nivel institucional o de la misión, como el realizado por el equipo del Sistema Integral de Planificación y Evaluación del Desempeño (SIPED), pueden omitirse o simplificarse los tres primeros pasos indicados en el gráfico 1, el análisis de deficiencias, el análisis de causas principales y la selección de intervenciones. En los párrafos siguientes se describen las etapas de la evaluación de las necesidades de capacitación a nivel de programa.
17. La estrategia de aprendizaje de toda la Secretaría para el período 2021-2025 se basa en las tendencias sobre la cultura del trabajo, una de las cuales consiste en que *la estructura del trabajo cambiará para hacerse más plana, menos jerárquica, basada en proyectos y en redes*. El empleo de metodologías de gestión de proyectos para las evaluaciones de las necesidades de capacitación proporciona un marco sólido para gestionar las actividades y los resultados de las evaluaciones de las necesidades de capacitación de forma más sistemática, con funciones y responsabilidades, plazos, recursos y entregables principales bien definidos, en el que se gestionan los riesgos y las expectativas y se asegura la calidad.

Etapa 1: Definición del concepto de evaluación de las necesidades de capacitación

18. Todos los proyectos de evaluación de las necesidades de capacitación, realizados tanto a nivel institucional como de programa, deben contar con una nota conceptual, con un alcance claro y un breve estudio de viabilidad para presentar a la alta dirección y a las partes interesadas. La nota conceptual es una idea de proyecto previa a la propuesta y un marco para suscitar debates y aportaciones útiles con el objetivo de dar forma al concepto y convertirlo en una propuesta de proyecto. Es una herramienta útil para promocionar y asegurar el interés de las partes interesadas, generar apoyo por parte de la dirección, y procurar y asegurar la financiación.
19. La nota conceptual de la evaluación de las necesidades de capacitación describe cómo se evaluarán las necesidades percibidas de capacitación en mantenimiento de la paz y debe constar de los siguientes elementos:
- a) Contexto y planteamiento del problema: Un contexto y antecedentes eficaces deben revelar una justificación del proyecto que sirva de base para abordar el problema planteado. En esta sección debe incluirse un breve análisis de situación de los retos, oportunidades y necesidades específicos relacionados con la ejecución del mandato, la eficacia operacional y el desempeño. Esto debería complementarse con una visión general de las últimas reformas sistémicas, cambios y evaluaciones de nivel superior que pongan de relieve las necesidades y requisitos emergentes, un breve resumen de las evaluaciones de las necesidades de capacitación anteriores y su estado de aplicación más reciente y cómo el proyecto actual se basa en ellas, y una declaración de demarcación para separar los aspectos de los retos que pueden afrontarse mediante la capacitación. En el caso de las evaluaciones de las necesidades de capacitación a nivel institucional o global, esta sección debe incluir un análisis más profundo con el objetivo de determinar las posibles deficiencias y las causas principales de los problemas de desempeño (véanse los pasos 1 y 2 en el gráfico 1).
 - b) Declaración de los objetivos: En esta sección debe indicarse cómo la consecución de los objetivos del proyecto apoyará el cumplimiento de los objetivos estratégicos del departamento, misión o sección y respaldará las prioridades operacionales. Los objetivos previstos de la evaluación de las necesidades de capacitación deben estar directamente relacionados con el planteamiento del problema. Para establecer objetivos pertinentes, puede ser necesario desglosar el planteamiento del problema en pasos lógicos y secuenciales que avancen hacia la búsqueda de soluciones. Es posible que los objetivos de la evaluación de las necesidades de capacitación deban reflejar los principales resultados del proyecto, como, por ejemplo: *1) determinar y evaluar toda la capacitación disponible para los miembros de las unidades de policía constituida; 2) determinar las deficiencias de conocimientos, habilidades y comportamientos que impiden la ejecución eficaz de las tareas encomendadas en relación con las unidades de policía constituida; y 3) elaborar recomendaciones de capacitación para colmar las deficiencias detectadas, incluidas nuevas políticas y normas de capacitación, entre otras cosas*. Este método garantiza, al menos a nivel conceptual, que completar todos los pasos suponga alcanzar los objetivos previstos, lo que a su vez implicaría resolver el problema.

- c) Alcance y grupo destinatario: El alcance de una evaluación de las necesidades de capacitación se refiere a las especificaciones, limitaciones y resultados necesarios para completar con éxito la evaluación de las necesidades de capacitación. Además del alcance definido en la nota conceptual, debe elaborarse una declaración de alcance más detallada, que suele denominarse lista de los trabajos o mandato, por ejemplo para equipos y consultores. Con el objetivo de evitar el incremento progresivo del alcance, que se produce cuando se introducen cambios sin ningún control o se añaden nuevos entregables una vez iniciado el proyecto, el alcance de la evaluación de las necesidades de capacitación debe definirse y comunicarse con la mayor claridad posible. Deben tenerse en cuenta al menos cuatro parámetros (fase de capacitación, grupo destinatario, esfera temática y misión o unidad) para delimitar el alcance, como, por ejemplo: *la evaluación de las necesidades de capacitación evaluará [fase] las necesidades de capacitación previas al despliegue de [grupo destinatario] los oficiales de Estado Mayor en materia de [esfera temática] derechos humanos que vayan a desplegarse en [misiones] las cinco mayores operaciones de mantenimiento de la paz*. Todas las partes interesadas internas y externas deben mencionarse en esta sección, junto con su nivel de participación (por ejemplo, solo consulta o aportaciones requeridas) y funciones y responsabilidades específicas, especialmente si se requieren sus aportaciones significativas al proyecto.
- d) Viabilidad y limitaciones: Un estudio de viabilidad es una simple evaluación de la factibilidad, económica, técnica, jurídica, de viajes y de calendario, de un proyecto propuesto. Todas las notas conceptuales de las evaluaciones de las necesidades de capacitación deben contener un resumen del estudio de viabilidad, incluida la garantía de que las metodologías y los enfoques propuestos son sólidos desde el punto de vista conceptual, están basados en competencias y reflejan las mejores prácticas. Esta sección debe contener información sobre el grado de capacidad de relacionarse con las partes interesadas en función de las consideraciones políticas, operacionales, de seguridad y de protección que rigen el acceso, reconociendo las limitaciones de las autoevaluaciones y de las necesidades de formación declaradas por los destinatarios, y deben indicar métodos para repreguntar, eliminar sesgos o reducir errores de suposición.
- e) Metodología: La metodología hace referencia a un conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticos y específicos empleados en la investigación. En esta sección de la nota conceptual deben describirse los métodos que utilizará el proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación para recopilar, analizar y comunicar datos sobre la capacitación que ayuden a tomar decisiones adecuadas. Todas las evaluaciones de las necesidades de capacitación deben contar con un plan de recopilación de datos, compuesto por métodos cualitativos y cuantitativos, incluidos exámenes documentales, análisis de documentos, encuestas, entrevistas y observaciones sobre el terreno, en el que se especifiquen los objetivos de los métodos de recopilación de datos, la fuente de los datos y el calendario⁵.

⁵ Véase el anexo 2: Ejemplo de plan de recopilación de datos de evaluación de las necesidades de capacitación.

20. La herramienta de cadena de resultados puede utilizarse como parte de un documento de gestión de proyecto o incluirse en una nota conceptual ampliada. El objetivo de la cadena de resultados es articular y secuenciar los insumos, las actividades, los productos, los resultados y el impacto de las evaluaciones de las necesidades de capacitación.
- a) Entre los insumos se encuentran los recursos humanos, como el tiempo del personal, preferiblemente expresado en porcentajes, y las necesidades de consultoría; los presupuestos *pro forma* o estimados que reflejen los gastos de viaje y de otros tipos; y cualquier otro facilitador o herramienta, como plataformas de encuesta o capacidad de procesamiento de datos, entre otros.
 - b) Las actividades son acciones asociadas a la realización de la evaluación de las necesidades de capacitación. Todas las actividades principales deben indicarse en la nota conceptual, con sus plazos. Se recomienda el uso de herramientas de gestión de proyectos con el objetivo de supervisar el progreso y la finalización de las actividades.
 - c) Los productos son los resultados de primer nivel que contribuyen a los objetivos de la evaluación de las necesidades de capacitación, como, por ejemplo, *la lista de capacitación actual en mantenimiento de la paz en materia de derechos humanos*, si uno de los subobjetivos de la evaluación de las necesidades de capacitación es determinar la totalidad de la capacitación existente en un ámbito de trabajo concreto con el objetivo de analizar las deficiencias.
 - d) Los resultados son los resultados de segundo nivel directamente relacionados con los objetivos de la evaluación de las necesidades de capacitación. Definen las consecuencias inmediatas del proyecto, como, por ejemplo: *se mejora la comprensión de las competencias necesarias para una ejecución eficaz del mandato en cuestiones de derechos humanos; se determinan las principales deficiencias en la capacitación sobre derechos humanos; y se refuerza la capacidad de las misiones de impartir capacitación específica sobre derechos humanos.*
 - e) El impacto se refiere a los beneficios a largo plazo del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación, incluidos los debates políticos, las nuevas normas, los cambios en las percepciones y los planes de acción a los que puedan dar lugar los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación de las necesidades de capacitación. La declaración del objetivo general de la evaluación de las necesidades de capacitación debe reflejar el impacto previsto.
21. En el último componente de la nota conceptual de la evaluación de las necesidades de capacitación deben indicarse los aspectos de gestión del proyecto de dicha evaluación, incluyendo las funciones y responsabilidades del director del proyecto (miembro del personal o instructor encargado de dirigir la evaluación de las necesidades de capacitación), el equipo principal de la evaluación de las necesidades de capacitación (cualquier persona que contribuya

a la evaluación de las necesidades de capacitación y presente informes con resultados y entregables específicos) y el grupo de asesoramiento y consulta.

22. Una vez redactada, consultada y aprobada la nota conceptual de la evaluación de las necesidades de capacitación, en ella debe presentarse un estudio de viabilidad sólido, que incluya un análisis general del desempeño institucional y del papel de la capacitación con miras a colmar las deficiencias. La nota conceptual debe utilizarse para iniciar el proyecto, lo que incluye conseguir la participación de la dirección.

Etapas 2: Inicio del proyecto

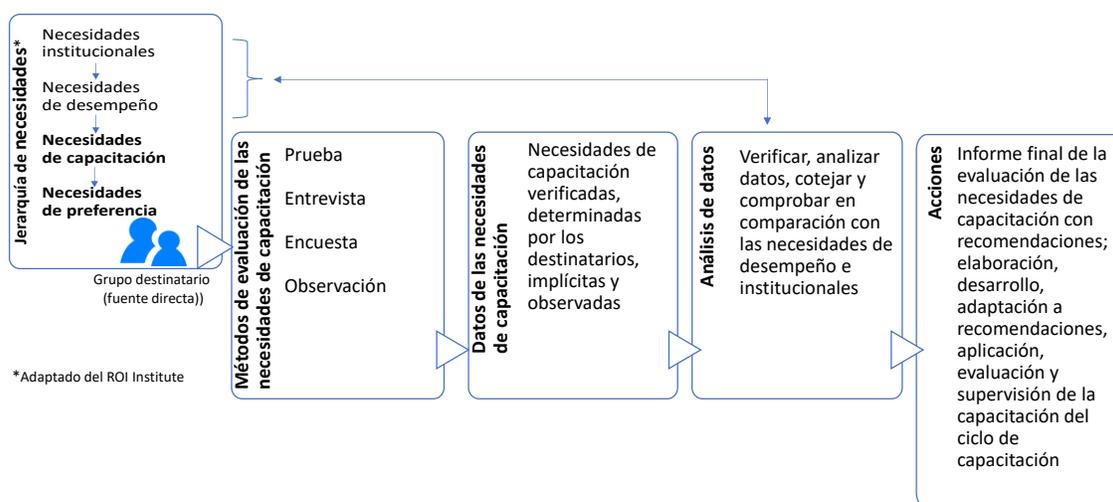
23. Esta fase tiene por objeto iniciar el trabajo de la evaluación de las necesidades de capacitación estableciendo una base sólida y colaboraciones para el proyecto en las que participen todas las partes interesadas. Por lo general, abarca consultas y reuniones informativas con los equipos directivos superiores con miras a proporcionar información sobre el alcance del proyecto, los objetivos, los beneficios, los resultados a esperar, las partes interesadas, el calendario y el costo. Es posible que se requiera información adicional, por ejemplo sobre cómo se logrará la calidad, cómo se identificarán, evaluarán y controlarán los riesgos, problemas y cambios, y cómo se supervisarán los avances con el objetivo de garantizar la consecución de los productos y resultados finales. Al aprobar la nota conceptual de la evaluación de las necesidades de capacitación, la dirección se compromete a proporcionar dirección y apoyo a lo largo de la vigencia del proyecto. La fase inicial también debería incluir reuniones de puesta en marcha del proyecto con las principales partes interesadas dentro y fuera de su servicio, departamento o misión con el objetivo de asegurar su interés y participación.

Etapas 3: Análisis y recopilación de datos

24. Normalmente esta fase se refiere al trabajo cotidiano del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación, incluida la dirección del proyecto dentro de los intervalos de tolerancia establecidos por la dirección en relación con seis aspectos del desempeño: alcance, costo, plazo, calidad, productos y riesgos. Dependiendo del nivel de delegación de autoridad, el director del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación deberá comunicar cualquier cambio y retraso, y solicitar la aprobación de la dirección cuando sea necesario. Entre las actividades principales de esta fase pueden encontrarse el establecimiento de canales de comunicación y relaciones jerárquicas, el contacto con los puntos focales designados para la evaluación de las necesidades de capacitación en las oficinas y misiones sobre el terreno, la selección y contratación de consultores y demás personal del proyecto, la elaboración de planes de trabajo y mandatos y el acuerdo sobre los entregables, el desarrollo de herramientas para recopilar datos e instrumentos de referencia, la realización de encuestas y entrevistas, la realización de investigaciones y visitas sobre el terreno, el análisis de datos, y la redacción, finalización y difusión de informes de progreso e informes finales, planes de acción, infografías y materiales de comunicación.
25. En los párrafos siguientes se describen los análisis del grupo destinatario y de tareas, así como las metodologías de recopilación de datos que se emplearán en esta fase.

26. El **análisis del grupo destinatario** es necesario para que la mayoría de las evaluaciones de las necesidades de capacitación recojan datos precisos sobre las necesidades de capacitación. Entre los elementos clave del análisis del grupo destinatario se encuentran, por ejemplo, los datos demográficos (edad, género, educación, idioma y experiencia, entre otros), el nivel de conocimientos y habilidades, la actitud, las motivaciones, el entorno laboral y de aprendizaje, las funciones laborales y el nivel de responsabilidades. La forma más directa de determinar las necesidades de capacitación de un grupo destinatario concreto es realizar entrevistas y encuestas y observar sus entornos de trabajo (véanse los párrs. 29 a 38 sobre métodos de recopilación de datos).

Gráfico 2. Análisis de grupos destinatarios y recopilación de datos en origen

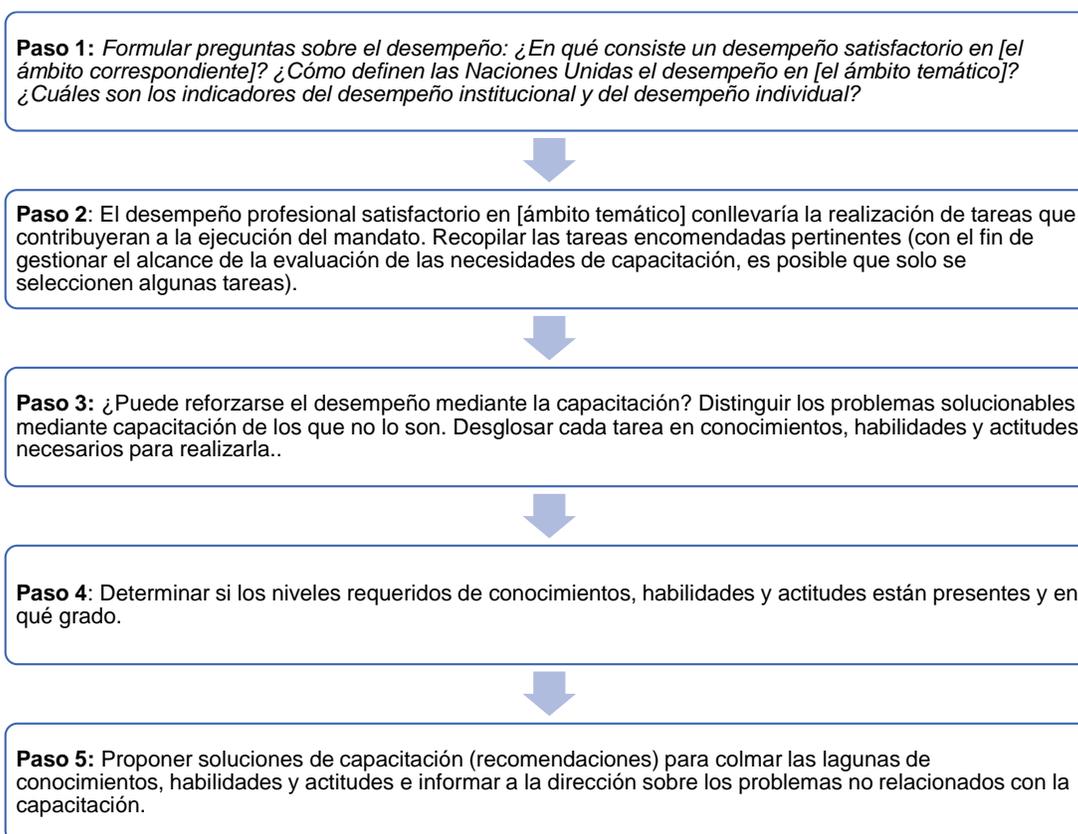


27. El **análisis de tareas** es un proceso de determinación de lo que el grupo destinatario debe **hacer** y lograr, y qué competencias son necesarias para alcanzar los objetivos específicos. Los resultados servirán como índice de referencia de las competencias deseadas. El análisis de tareas también es necesario para elaborar la encuesta sobre necesidades de capacitación y las preguntas de las entrevistas. Algunas necesidades de capacitación se pueden determinar y expresar fácilmente, como, por ejemplo, la *necesidad de mejorar los conocimientos de idiomas*. Otras necesidades de capacitación son más complejas de determinar o articular. En la mayoría de los casos, el grupo destinatario expresa los “síntomas” de las necesidades de capacitación insatisfechas, por ejemplo, en forma de retos a los que se enfrenta.
28. Una tarea es una parte de un trabajo. Una suma de tareas diferentes y relacionadas entre sí constituye la descripción de un puesto. En el mantenimiento de la paz, hay una serie de tareas que son realizadas por todo el personal de mantenimiento de la paz, uniformado y civil, y que se denominan tareas transversales y actividades de toda la misión. Las tareas se desglosan en partes “enseñables”, a saber, conocimientos que mejorar, habilidades que perfeccionar y

comportamientos o mentalidades que ajustar, con el fin de encontrar el mejor método para realizar una tarea a un nivel estándar y óptimo, es decir, para mejorar el desempeño.

29. Para llevar a cabo un análisis de tareas técnicamente sólido, el equipo de evaluación de las necesidades de capacitación debe contar con expertos y consultores y trabajar en estrecha colaboración con las oficinas sustantivas pertinentes y sus puntos focales. La mayoría de los indicadores clave del desempeño para las tareas encomendadas y las competencias requeridas están claramente establecidos en el sistema de las Naciones Unidas y se pueden consultar para realizar un examen documental. No obstante, a los efectos de una evaluación de las necesidades de capacitación concretas y de la coherencia de los enfoques, pueden utilizarse los siguientes pasos para llevar a cabo un análisis de tareas:

Gráfico 3. Modelo de análisis de tareas en 5 pasos



30. **Instrumentos y técnicas de recopilación de datos:** En la Evaluación Mundial de las Necesidades de Capacitación sobre el Mantenimiento de la Paz 2012-2013 se realizaron encuestas en las que participaron 4.500 miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz y 68 instituciones de capacitación de los Estados Miembros, se entrevistó a 800 miembros del personal militar, policial y civil en 13 lugares de destino y se analizaron cientos de políticas, acciones de capacitación y diversos documentos en inglés y francés. Aunque no en todas las

evaluaciones de las necesidades de capacitación se maneja un volumen de datos tan grande, todos los proyectos de evaluación de las necesidades de capacitación deben contar con un plan de recopilación de datos y plantillas de registro de datos para garantizar que se emplea un enfoque sistemático (véase el anexo 2, Ejemplo de plan de recopilación de datos de evaluación de las necesidades de capacitación). Todos los datos de las evaluaciones de las necesidades de capacitación que se recopilen deben registrarse y archivarse y debe mantenerse su confidencialidad, cuando proceda.

31. En las evaluaciones de las necesidades de capacitación pueden utilizarse los siguientes instrumentos y técnicas de recopilación de datos, tanto cualitativos como cuantitativos. El estudio documental es una investigación secundaria y, mediante la recopilación y el análisis de la información disponible y los resultados de investigaciones anteriores, el equipo de la evaluación de las necesidades de capacitación se beneficia de una comprensión más amplia del contexto y las tendencias de la cuestión objeto de evaluación. Es un primer paso fundamental para determinar: a) lo que se sabe, es decir, lo que ya se ha hecho y existe en el sistema, como, por ejemplo, resultados de evaluaciones anteriores y esfuerzos de capacitación posteriores; b) temas y oportunidades emergentes, como, por ejemplo, iniciativas de reforma del mantenimiento de la paz y cambios en la doctrina; y c) lagunas e interrogantes, es decir, lo que queda por abordar. Una vez realizada esta diligencia debida, el “trabajo de campo” posterior (encuestas, entrevistas, debates de grupos de discusión y observaciones sobre el terreno) debería estar mejor fundamentado y orientado.
32. Las encuestas son uno de los instrumentos más utilizados para recopilar datos sobre las necesidades y lagunas de capacitación declaradas y percibidas, tanto a nivel individual como institucional, de un gran número de encuestados. Los objetivos de la encuesta deben indicarse claramente en la sección inicial para ayudar a los encuestados a comprender el propósito y proporcionar sus aportaciones de manera más eficaz. Debe indicarse el carácter confidencial de la encuesta y el nombre de los encuestados debe ser un campo de datos opcional. No obstante, las preguntas sobre datos demográficos (misión, categoría del personal, denominación del cargo, rango, género y años de servicio, entre otros) podrían programarse como preguntas de “respuesta obligatoria” para garantizar que los datos recopilados tengan contexto y proporcionen suficientes características básicas de los encuestados. En ciertos casos, algunos de estos factores podrían ser opcionales en función del tamaño o la composición del grupo de la encuesta. Por ejemplo, en una evaluación de las necesidades de capacitación de un batallón de infantería, preguntar por el rango podría identificar a los encuestados.
33. Las preguntas de la encuesta pueden ser cualitativas, mediante redacción abierta, y cuantitativas, mediante redacción cerrada. El formato debe garantizar que sea fácil responder, de modo que, por ejemplo, resultan preferibles las preguntas con escala de calificación de cinco opciones para facilitar el uso y el cálculo del promedio ponderado; y deben proporcionarse definiciones de las diversas opciones de calificación. Las preguntas pueden ordenarse por orden de importancia; nivel de interés de los encuestados por el tema; una secuencia estructurada en torno a conocimientos, habilidades y actitudes; el flujo orgánico de la arquitectura de capacitación (capacitación previa al despliegue y en las misiones); o el orden de las tareas.

Deben utilizarse diferentes tipos de preguntas de encuesta, incluidas las nominales (opción única o múltiple entre posibilidades enumeradas, sin gama de valores) y ordinales (preguntas de escala de calificación con respuestas que se miden en una gama de valores). Cuantas más preguntas abiertas tenga una encuesta de evaluación de las necesidades de capacitación, más variados serán los datos que recoja, pero la codificación y el procesamiento de los datos requerirán más tiempo.

34. Las encuestas de evaluación de las necesidades de capacitación también podrían incluir preguntas de prueba para recabar datos sobre los niveles de conocimiento existentes. Se pueden preparar preguntas de opción múltiple para evaluar los conocimientos y la concienciación, por ejemplo, sobre políticas, conceptos, normas y reglamentos, la parte teórica de las habilidades, la disciplina y los valores. Se recomienda comprobar la validez y la fiabilidad de la encuesta. La validez se refiere a la precisión con la que un método mide lo que pretende medir, mientras que la fiabilidad se refiere a la coherencia con la que un método puede medir algo. En otras palabras, las encuestas de evaluación de las necesidades de capacitación deben recopilar datos sobre las necesidades de capacitación, no sobre la motivación. Además, debe administrarse la encuesta en diferentes momentos y en las mismas condiciones para comprobar si se obtienen los mismos resultados.
35. Uno de los principales retos de las encuestas en línea es la tasa de respuesta. El objetivo es obtener una tasa de respuesta igual o superior al 60 %. La falta de respuesta de los posibles encuestados se denomina sesgo de falta de respuesta. Si una encuesta de evaluación de las necesidades de capacitación solo consigue una tasa de respuesta del 30 %, sufre un sesgo de falta de respuesta del 70 %. Una estrategia de comunicación específica puede ampliar la representatividad dentro de los grupos destinatarios, lo que a veces es más importante que la tasa de respuesta. Las estrategias de refuerzo y comunicación podrían consistir en concursos, infografías y carteles en los idiomas de trabajo, reuniones de anuncio del inicio de las evaluaciones de las necesidades de capacitación y reuniones generales centradas en el impacto previsto de la mejora de la capacitación, comunicaciones específicas y personalizadas para el personal uniformado y el personal nacional, y encuestas sobre las evaluaciones de las necesidades de capacitación en plataformas en línea de uso generalizado, entre otras estrategias.
36. La entrevista es una buena forma de complementar los datos sobre necesidades de capacitación con aportaciones cualitativas⁶. Los comentarios recogidos a través de las entrevistas suelen contener perspectivas personales y análisis del desempeño y las oportunidades de capacitación existentes, así como ideas sobre problemas y retos sistémicos. Las entrevistas consumen gran cantidad de tiempo y recursos, pero los entrevistadores expertos pueden extraer mucha información, ampliar esa información y aclarar cuestiones mediante buenas técnicas de entrevista. Las entrevistas suelen ser útiles para conocer la opinión de los altos directivos.
37. Para obtener la cooperación de los entrevistados, el entrevistador debe indicar que la entrevista es confidencial, comunicar su propósito y considerar la posibilidad de entregar las preguntas por adelantado. Las entrevistas pueden ser estructuradas o semiestructuradas. En general, las

⁶ Véase el anexo 1: Guía para las entrevistas.

entrevistas deben comenzar con preguntas más amplias y abiertas, por ejemplo, sobre los objetivos del departamento, la misión o el equipo, las tareas encomendadas y la forma en que se perciben unas operaciones y un desempeño satisfactorios; así como sobre lo que debe cambiar para alcanzar esos objetivos tanto a nivel sistémico como individual. La técnica del embudo podría utilizarse para concretar en puntos más específicos las posibles lagunas de conocimiento y concienciación, así como las habilidades prácticas y la mentalidad en las que la capacitación podría tener un efecto satisfactorio.

38. Los grupos focales son más adecuados cuando hay un gran número de interlocutores dentro del mismo grupo destinatario que se va a evaluar o cuando es posible agrupar a los interlocutores por ámbitos de especialización. Los grupos focales utilizan la interacción grupal como parte del método para generar datos. Por ejemplo, es probable que se produzcan debates espontáneos y más ricos cuando las personas interactúan entre sí en torno a un tema de interés común, como la capacitación, intercambiando experiencias y comentarios y haciendo preguntas. Se pueden organizar dos tipos de grupos focales: uno con el grupo destinatario inmediato de la evaluación de las necesidades de capacitación para recopilar información sobre las necesidades de capacitación evaluadas o expresadas por los destinatarios y otro con sus compañeros, supervisores y clientes para conocer las necesidades de capacitación que perciben, por ejemplo, con respecto a las unidades de policía constituidas, sobre la base de sus interacciones y colaboraciones con ellos.
39. Las observaciones consisten en estudiar a un grupo concreto en su propio entorno y mientras realiza sus tareas habituales, como, por ejemplo, acompañando a una unidad de policía constituida en sus patrullas, y hacer recomendaciones sobre las necesidades de capacitación sobre la base de las observaciones. Este método depende en gran medida de las habilidades del encuestador de la evaluación de las necesidades de capacitación y los comportamientos observados pueden ser circunstanciales y requerir interpretación. Por lo tanto, los resultados de las observaciones deben cotejarse con otras fuentes de datos.

Etapa 4: Presentación de los resultados - El informe final, la comunicación y la difusión de la evaluación de las necesidades de capacitación

40. El informe final de la evaluación de las necesidades de capacitación (también mencionado en las directrices sobre el diseño, la impartición y la evaluación de la capacitación) debe estructurarse en torno a cuatro componentes principales, como mínimo, además del resumen y la lista de recomendaciones clave. Deben incluirse: a) la recopilación y el análisis de las competencias requeridas y deseadas, b) la determinación y el análisis de las competencias existentes, c) el análisis comparativo de las competencias requeridas y existentes para determinar las lagunas, y d) los intentos de determinar específicamente las lagunas que pueden colmarse mediante capacitación y las recomendaciones de capacitación con un calendario provisional. En general, el esquema del informe final⁷ debe incluir la introducción, la visión

⁷ Todos los informes finales de las evaluaciones de las necesidades de capacitación realizadas por el Servicio Integrado de Capacitación del Departamento de Operaciones de Paz pueden consultarse en el Centro de Recursos de Mantenimiento de la Paz, en <https://peacekeepingresourcehub.un.org/es/training>.

general de la metodología utilizada, las constataciones principales sobre las necesidades de capacitación, las recomendaciones, los informes de datos y los anexos con información adicional.

41. Debe utilizarse una combinación equilibrada de herramientas visuales, datos y testimonios para presentar las principales conclusiones y destacar los mensajes fundamentales de la evaluación de las necesidades de capacitación. La visualización de datos es una habilidad útil para los profesionales de la capacitación. Una buena visualización de datos es como contar historias, pero con un propósito. Se trata de presentar los datos de forma coherente, convincente e impactante. Entre los tipos más importantes de visualización de datos se encuentran los gráficos, cartas, cuadros, infografías y paneles de información. Los métodos más específicos son, entre otros, los cartogramas, las líneas de tiempo, las nubes semánticas los mapas conceptuales, los mapas de distribución de puntos, los gráficos de Gantt o los diagramas de dispersión. Existen muchas aplicaciones para la visualización de datos, desde las más sencillas a las más complejas, que pueden utilizarse para la comunicación y difusión de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de las necesidades de capacitación.
42. La encuesta y otros informes de datos deben estar disponibles para quienes los soliciten, cuando proceda. Además, podrían elaborarse materiales específicos para distintos públicos, como un plan de acción con visión de futuro o un documento de debate para los responsables de la adopción de decisiones e infografías y carteles para el público en general y para audiencias más amplias. Las recomendaciones básicas deben generar un plan de acción a medio plazo y los principales agentes y oficinas de ejecución deben firmarlo, idealmente a nivel de altos directivos.
43. El resumen de la evaluación de las necesidades de capacitación debe distribuirse a todos los coordinadores de la capacitación de la Sede y a los Centros Integrados de Capacitación de la Misión en las misiones sobre el terreno.

Etapas 5: Cierre del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación

44. Esta última etapa es importante, ya que marca la pauta de las acciones de seguimiento de las evaluaciones de las necesidades de capacitación. Debe ser prioritario presentar el informe final con las constataciones principales y las recomendaciones políticas a los responsables de la adopción de decisiones y conseguir la participación de los principales actores en la aplicación de los planes de acción. Es necesario registrar las enseñanzas extraídas y evaluar el proyecto como parte del proceso de aprendizaje institucional. Mediante la evaluación del proyecto, es posible estimar cuándo podrían ser necesarias futuras evaluaciones de las necesidades de capacitación, incluidos los plazos y los recursos, reducir la probabilidad de desviaciones y retrasos, y garantizar enfoques y controles del proyecto que permitan lograr un mejor aseguramiento de la calidad.

D. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

45. El Servicio Integrado de Capacitación del Departamento de Operaciones de Paz se encargará de promover la familiarización con estas Directrices. Todos los instructores de mantenimiento de la paz y los coordinadores de la capacitación del Departamento de Operaciones de Paz y las operaciones de mantenimiento de la paz, incluidos los Centros Integrados de Capacitación de la Misión, procurarán aplicar las Directrices cuando realicen evaluaciones de las necesidades de capacitación. El Servicio Integrado de Capacitación dirigirá el examen y la actualización periódicos de las Directrices incorporando las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas.

E. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A los efectos de las presentes Directrices, se utilizarán las siguientes definiciones:

<i>Capacitación en mantenimiento de la paz:</i>	Cualquier actividad de capacitación destinada a mejorar los conocimientos, perfeccionar las aptitudes y fomentar la mentalidad adecuada del personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, incluidos militares, policías y civiles.
<i>Instructor de mantenimiento de la paz:</i>	Cualquier instructor militar, policial o civil que participe en la capacitación en mantenimiento de la paz.
<i>Ciclo de capacitación:</i>	Un marco conceptual para gestionar, supervisar y mejorar los procesos de capacitación.
<i>Evaluación de las necesidades de capacitación:</i>	Proceso de recopilación de información sobre una necesidad institucional determinada o implícita que podría satisfacerse impartiendo capacitación. La evaluación de las necesidades de capacitación forma parte del ciclo de capacitación en mantenimiento de la paz.
<i>Competencia:</i>	El hecho de estar adecuadamente o bien cualificado; la capacidad o el conjunto de capacidades relacionadas, generalmente divididas en conocimientos, habilidades y actitud (mentalidad, compromiso y comportamiento), que hacen posible que una persona actúe con eficacia en un trabajo o situación.
<i>Evaluación de las necesidades de capacitación basada en competencias:</i>	Evaluación de las necesidades de capacitación basada en el análisis del desempeño y las tareas para localizar las lagunas en materia de conocimientos, habilidades y actitudes.

<i>Análisis del desempeño:</i>	Análisis del desempeño real (institucional e individual) en relación con los objetivos de desempeño establecidos.
<i>Análisis del grupo destinatario:</i>	Recopilación de información sobre el grupo destinatario para determinar quién necesita formación y cómo debe personalizarse una estrategia de capacitación o un curso específico para satisfacer sus necesidades.
<i>Proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación:</i>	Un enfoque sugerido para gestionar las actividades de evaluación de las necesidades de capacitación como un proyecto, especialmente si se trata de actividades de mediana a gran escala, con funciones y responsabilidades definidas y asignadas, plazos, recursos, entregables y aspectos de gestión de productos, riesgos y expectativas.
<i>Director del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación:</i>	El director del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación se encarga de dirigir el equipo de evaluación (personal, consultores y contratistas) y de coordinar con las partes interesadas internas y externas la entrega de los productos finales de la evaluación. Esta función es temporal, empieza y termina con un proyecto concreto de evaluación de las necesidades de capacitación.
<i>Puntos focales de la evaluación de las necesidades de capacitación:</i>	Los Coordinadores de Capacitación designados por los Jefes de Oficina para formar parte de la Red de Coordinadores de Capacitación del Departamento de Operaciones de Paz podrían actuar como puntos focales de las evaluaciones de las necesidades de capacitación.

F. REFERENCIAS

Referencias normativas o superiores

Resolución 49/37 de la Asamblea General, de febrero de 1995

Informe del Secretario General sobre “El futuro de las operaciones de paz de las Naciones Unidas: aplicación de las recomendaciones del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz” (A/70/357, S/2015/682)

Boletín del Secretario General sobre la política de aprendizaje y desarrollo (ST/SGB/2009/9)

Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Política sobre la Capacitación de todo el Personal de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas (ref. 2010.20)

Directrices y procedimientos conexos

Departamento de Operaciones de Paz-Departamento de Apoyo Operacional, Directrices sobre el diseño, la impartición y la evaluación de la capacitación (ciclo de capacitación) (ref. 2019/14)

G. SUPERVISIÓN Y CUMPLIMIENTO

46. Estas Directrices no conllevan expectativas de pleno cumplimiento. Sin embargo, en principio, todos los instructores deben mostrar su compromiso con el aprendizaje continuo e incorporar las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas en las evaluaciones, la elaboración, el desarrollo, la evaluación y la supervisión de la capacitación, como las que figuran en las Directrices. En la Sede, la aplicación de las Directrices contará con el apoyo del Equipo de Políticas y Normas de Capacitación del Servicio Integrado de Capacitación y, para las misiones sobre el terreno, del Equipo de Apoyo a la Capacitación sobre el Terreno del Servicio Integrado de Capacitación y de las Jefaturas de los Centros Integrados de Capacitación de la Misión.

H. CONTACTO

47. Equipo de Políticas y Normas de Capacitación del Servicio Integrado de Capacitación de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación del Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas. Para obtener más información sobre estas Directrices, póngase en contacto con peacekeepingtraining@un.org.

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

48. Estas son las primeras Directrices sobre la Realización de Evaluaciones de Necesidades de Capacitación en Mantenimiento de la Paz y se revisarán cada tres años, o cuando sea necesario.

FIRMA DE APROBACIÓN:



Jean-Pierre Lacroix,

Secretario General Adjunto

de Operaciones de Mantenimiento de la Paz

FECHA DE APROBACIÓN:

18 de noviembre de 2021

Anexo 1. Guía para las entrevistas

Guía sobre la realización de entrevistas de evaluación de necesidades de capacitación y debates de grupos focales

Introducción

Agradezca a los entrevistados o miembros de los grupos focales su tiempo y su disposición para compartir sus puntos de vista y observaciones sobre las necesidades de capacitación. Presente brevemente el proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación y sus objetivos (utilice la nota conceptual).

Metodología

- a) La duración de las entrevistas individuales debe ser de unos 45 minutos y la de los debates con grupos focales puede ser de hasta 75 minutos.
- b) Antes de cada entrevista individual o debate con grupo focal, adapte el cuestionario a la función del entrevistado o grupo focal para formular las preguntas pertinentes.
- c) Suscite el interés por la evaluación de las necesidades de capacitación mediante un enfoque dinámico y participativo.
- d) En caso de que haya dos entrevistadores: el entrevistador principal dirige la entrevista; el segundo entrevistador interviene para realizar preguntas complementarias o plantear puntos adicionales. Los debates en grupos focales necesitan al menos dos facilitadores.
- e) No grabe las entrevistas en audio o video; así se facilitarán las respuestas y los intercambios espontáneos, confidenciales e informales.

Procesos de entrevista y debate:

- a) Explique el alcance de la evaluación de las necesidades de capacitación (por ejemplo, capacitación de unidades de policía constituidas en misión; que abarca 10 misiones; se ha llevado a cabo un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la base de un estudio documental, se han realizado encuestas electrónicas y se están realizando entrevistas presenciales o telefónicas y debates en grupos focales).
- b) Insista en el hecho de que no se trata de una evaluación del desempeño de las misiones, sino de una evaluación de las necesidades de capacitación para mejorar la ejecución de los mandatos.
- c) Indique que se mantendrá la confidencialidad de la identidad y las respuestas de los interlocutores y subraye la importancia de que las respuestas y las recomendaciones sean sinceras.
- d) Tome notas en cada entrevista o debate con grupo focal y prepare un resumen utilizando plantillas previamente acordadas para transmitirlos electrónicamente al equipo del proyecto de evaluación de las necesidades de capacitación, intentando, por ejemplo, incluir citas directas de los interlocutores que puedan citarse en el informe final.

Formato de las preguntas:

- a) No intente formular todas las preguntas de la lista de preguntas. Nota: la lista de preguntas para la entrevista debe elaborarse en colaboración con especialistas en la materia.
- b) Las subpreguntas pueden omitirse, así que administre el tiempo en consecuencia.
- c) Haga preguntas complementarias si cree que sería interesante seguir debatiendo un punto planteado por el entrevistado, aunque no esté incluido en el cuestionario.

Cierre

- a) Pida recomendaciones y puntos clave.
- b) Sugiera la posibilidad de realizar nuevos diálogos tras la visita sobre el terreno, en caso de que sea necesario.

Anexo 2. Ejemplo de plan de recopilación de datos de evaluación de las necesidades de capacitación

Instrumento de datos	Método	Tamaño y fuente del muestreo	Formato inicial y formato de grabación	Tipo de datos	Cronograma (cuatro etapas)				Activador	
1.	Estudio documental	Análisis documental y teórico	25 a 45 documentos	Documentos, informes y datos de desempeño disponibles	Cualitativo y cuantitativo Datos de desempeño y evaluación	X	X			...
2.	Encuestas con componentes de prueba	Encuesta electrónica, Sede/misiones,	1.500 miembros del personal, todas las categorías	Aportaciones electrónicas	Los resultados de las encuestas pueden revelar necesidades de formación evaluadas por los mismos interesados. Los resultados de las pruebas de conocimientos pueden presentar una evaluación objetiva de las carencias en materia de conocimientos, habilidades y actitudes.		X			...
3.	Entrevistas	Individuales, presenciales o virtuales Sede/misiones	120 directivos, altos funcionarios, jefes de misión	Toma de notas (utilice la plantilla)	Autoevaluación y “datos 360°” Formato: cualitativo, incluidos testimonios, observaciones, impresiones y juicios de valor (es necesario repreguntar y tabular)		X	X		...

4.	Debates de grupo focal con el grupo destinatario	Visitas sobre el terreno, presenciales o virtuales	400 miembros del personal, principal grupo destinatario de la evaluación de las necesidades de capacitación	proporcionada para la estandarización)			X	X		...
5.	Debates de grupos focales con compañeros (aportaciones de 360°)	Sede/misiones	100 compañeros				X		X	...