

**“Evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral  
Escuela Judicial de Costa Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta, 2025”**

**Evaluation of Judicial Training Outcomes in Job Performance, Judicial School of Costa  
Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta, 2025**

**Avaliação dos Resultados da Formação Judicial no Desempenho Profissional, Escola  
Judicial da Costa Rica, Lic. Édgar Cervantes Villalta, 2025**

**Catalina Espinoza Sáenz**

Evaluadora de Programas de Capacitación  
Escuela Judicial, Lic. Édgar Cervantes Villalta  
República de Costa Rica  
Correo: [cespinozasa@Poder-Judicial.go.cr](mailto:cespinozasa@Poder-Judicial.go.cr)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2064-0140>.



Recibido: septiembre 2025

Aprobado: noviembre 2025

**Resumen**

En este escrito, se pretende establecer la diferencia entre la evaluación de impacto y la evaluación de resultados, y la conveniencia para las Escuelas Judiciales de realizar evaluaciones de resultados de la capacitación en el desempeño laboral, a partir de la experiencia en la evaluación de programas de capacitación desarrollada en la Escuela Judicial de Costa Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta desde el 2011. El objetivo general es establecer los elementos de un sistema de evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral que promueva la mejora continua. Los objetivos específicos son: 1. Diferenciar la evaluación de impacto con respecto a la evaluación de resultados. 2. Describir los componentes de la evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral. 3. Explicar la importancia del análisis de los hallazgos de las evaluaciones para promover la mejora continua de la capacitación judicial. La metodología utilizada es de corte cualitativo y consiste en comparar diferentes referencias bibliográficas y enriquecer la información con la experiencia de la autora. Como nuevas perspectivas, se aporta el proceso para la realización de las evaluaciones de resultados en el desempeño laboral y se espera como implicación de estos aportes el acercamiento de las Escuelas Judiciales a la valoración de los resultados que generan las capacitaciones en el desempeño laboral.

## Abstract

This paper aims to establish the difference between impact evaluation and outcome evaluation, and the suitability for Judicial Schools to conduct outcome evaluations of training on job performance, from the experience in training program evaluation developed at the Judicial School of Costa Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta. The overall objective is: To establish the elements of an outcome evaluation system for judicial training in job performance that promotes continuous improvement. The specific objectives are: 1. To differentiate impact evaluation from outcome evaluation. 2. To describe the components of the outcome evaluation of judicial training on job performance. 3. To explain the importance of analyzing the findings of evaluations to promote continuous improvement of judicial training. The methodology used is qualitative, consisting of comparing different bibliographical references and enriching the information with the author's experience. New perspectives are provided on the process for conducting outcome evaluations in job performance, and the implication of these contributions is expected to be the approach of Judicial Schools to assessing the results generated by training in job performance.

## Resumo

Este artigo tem como objetivo estabelecer a diferença entre avaliação de impacto e avaliação de resultados, bem como a adequação da realização de avaliações de resultados de treinamentos relacionados ao desempenho para escolas judiciárias, a partir da experiência na avaliação desenvolvida na Escola Judicial da Costa Rica, pelo Lic. Édgar Cervantes Villalta, desde 2011. O objetivo geral é estabelecer os elementos de um sistema de avaliação dos resultados do treinamento judiciário no desempenho profissional que promova a melhoria contínua. Os objetivos específicos são: 1. Diferenciar a avaliação de impacto da avaliação de resultados. 2. Descrever os componentes da avaliação de resultados do treinamento judiciário no desempenho profissional. 3. Explicar a importância da análise dos resultados da avaliação para promover a melhoria contínua no treinamento judiciário. A metodologia utilizada é qualitativa e consiste na comparação de diferentes referências bibliográficas e no enriquecimento das informações com a experiência do autor. O processo de realização de avaliações de resultados de treinamentos relacionados ao desempenho é apresentado como novas perspectivas, e espera-se que essas contribuições levem a uma abordagem mais próxima para as escolas judiciárias avaliarem os resultados gerados pelo treinamento relacionado ao trabalho.

### Palabras clave

Evaluación, seguimiento, resultados, impacto.

### Keywords

Evaluation, monitoring, outcome, impact.

### Palavras-chave

avaliação, monitoramento, resultados, impacto.

### Introducción

El presente artículo se desarrolla en el eje temático de la evaluación de impacto de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales, dado que la evaluación de resultados forma parte de esta y busca ir revelando evidencias de posibles causas y efectos.

El contexto geográfico en donde se desarrolla el estudio es en la Escuela Judicial de Costa Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta, centro de capacitación que atiende a la toda la población de personas juzgadoras del país y personas técnicas judiciales, la información sobre la aplicación de estas evaluaciones de resultados subyace de la experiencia en la aplicación de este modelo durante 14 años desde el 2011 al 2025, y la razón por la cual se aborda esta temática es por el valioso aporte que da a la mejora continua del quehacer de la capacitación judicial.

Es importante mencionar que existen diversas posturas sobre los presupuestos teóricos de la evaluación de impacto y la evaluación de resultados. En este artículo, se ofrece una diferenciación entre ambos términos, y la autora opta por la aplicación de la evaluación de resultados, ya que se considera que el primer interés de las Escuelas Judiciales es conocer con evidencias válidas y confiables, si sus capacitaciones mejoran o no el desempeño laboral de las personas funcionarias.

Un aspecto fundamental que vale mencionarlo desde la introducción de este artículo es indicar que los análisis y procedimientos aquí propuestos no entran en conflicto con el resguardo a la independencia judicial, elemento clave en la Administración de Justicia, esto porque los análisis que se realizan no se hacen de forma individualizada, sino grupal y de forma anónima y tienen como único objetivo mejorar las estrategias de capacitación para potenciar el desempeño laboral de las personas capacitadas.

El objetivo general de esta publicación científica es establecer los elementos de un sistema de evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral que promueva la mejora continua. Y como objetivos específicos tenemos: 1. Diferenciar la evaluación de impacto con respecto a la evaluación de resultados. 2. Describir los componentes de la evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral. 3. Explicar la importancia del análisis de los hallazgos de las evaluaciones para promover la mejora continua de la capacitación judicial.

### Marco teórico

#### *Evaluación de impacto*

La evaluación de impacto es un proceso valorativo que se utiliza para identificar los cambios provocados en un grupo de personas,

una institución o un ente a partir de la ejecución de políticas públicas, programas de intervención o acciones tendientes a generar la modificación de un patrón anteriormente identificado.

Las evaluaciones de impacto constituyen un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta específica de causa y efecto: ¿Cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado de interés? Esta pregunta básica incorpora una dimensión causal importante. Se centra únicamente en el impacto, es decir, en los cambios directamente atribuibles a un programa, una modalidad de programa o una innovación de diseño. (Gertler, Martínez et al., p. 9).

Generalmente, la evaluación de impacto mide efectos amplios a largo plazo relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, y es importante el control de las variables para determinar si los resultados se mantienen en el tiempo. Las evaluaciones de impacto vienen a describir los efectos múltiples de diferentes resultados a lo largo del tiempo.

#### *Evaluación de resultados*

En lo que respecta a la evaluación de resultados, esta se enfoca en efectos inmediatos, de corto o mediano plazo, pretende utilizar la misma metodología de las evaluaciones de impacto para buscar controlar las variables externas y determinar los cambios que genera una intervención en específico.

En el caso de las Escuelas Judiciales, es de interés aplicar la evaluación de resultados en sus programas de capacitación con respecto al desempeño laboral, con el fin de determinar si las acciones de preparación de las personas funcionarias judiciales generan alguna mejora en el ejercicio de su trabajo.

Para ilustrar la diferencia entre la evaluación de resultados y la evaluación de impacto, podemos indicar que la evaluación de resultados forma parte de la evaluación de impacto, una pregunta de una evaluación de resultados sería: ¿Cuál es el resultado que generó el programa de capacitación de especialización penal, en el desempeño laboral de las personas funcionarias graduadas el año pasado?

En relación con una evaluación de impacto, la pregunta sería: ¿Cuál es el impacto que ha generado en la población del sur de la capital de San José la aplicación del nuevo Código Penal de Costa Rica en los últimos 10 años? Las diferencias que notamos en este ejemplo radican en el periodo de tiempo y en el constructo de la evaluación de impacto (la aplicación del nuevo Código Penal) que es más amplio que el constructo de la evaluación de resultados (el desempeño laboral de las personas funcionarias graduadas el año pasado).

Apodaca (1999) nos da los siguientes aportes al respecto:

Cuando hablamos de los resultados de un programa nos referimos frecuentemente a los efectos brutos del mismo. Cuando hablamos de evaluación del impacto deberemos referirnos siempre a los efectos netos. [...] Alvira (1991) para quien la evaluación de los resultados haría referencia al intento de analizar los efectos que un programa o intervención tiene en los sujetos directamente destinatarios del mismo. En la evaluación del impacto se trataría de analizar los efectos del programa en un marco más amplio, en el conjunto de la población que, sin ser directamente destinataria del programa o servicio, es influida de alguna manera.

#### *Evaluación de seguimiento*

La evaluación de seguimiento o del proceso se refiere a la valoración sistemática que observa la ejecución de un programa. Para realizar una evaluación de resultados, se deben hacer de previo varias evaluaciones de seguimiento, ya que, a partir de estas, se reconocen los insumos, la planificación, los procesos, las estrategias y la ejecución de un programa que darán cuenta más adelante del efecto del programa determinado en la evaluación de resultados.

Alfaro (2021) presenta la siguiente definición: “La evaluación del proceso cuya información refiere a las decisiones de implementación a fin de aceptar, clarificar o corregir el diseño tal como se ha llevado a cabo; es decir, permite revisar el desarrollo de la intervención e identificar dificultades”.

### *Capacitación judicial*

La capacitación judicial posee características particulares con respecto a otros procesos de capacitación dada la naturaleza de las materias de fondo que trabaja que resultan ser de una alta complejidad. En este ámbito hay conceptos como la independencia judicial, el derecho y su aplicación en las diferentes materias jurisdiccionales, la puesta en práctica de manera eficaz y eficiente en el desempeño laboral de los saberes teóricos, los valores y la ética que deben transversalizar todo el quehacer de la persona funcionaria judicial, entre otros aspectos.

Al respecto Palma (2007) señala:

La Capacitación es, a mi entender, el componente insustituible de todo proceso de reforma judicial al que se aspire a dar sustentabilidad: esto, por cuanto los posibles avances que en otros ámbitos del quehacer tribunalicio se logren -como la aplicación de leyes procesales más ágiles, la creación de otros modelos de unidades

judiciales y la generalización del uso de las nuevas tecnologías- sólo podrán producir los resultados que de ellos se espera a partir de su óptima utilización por actores del Sistema adecuadamente capacitados.

De ahí la importancia de reconocer la necesidad de contextualizar la evaluación a cada situación, con el fin de generar información válida y confiable para la toma de decisiones, ya que si se pretende aplicar instrumentos uniformes se pierde en gran parte el sentido de ejecutar una evaluación, ya que los instrumentos no resultan aptos para medir las variables específicas de cada objeto de evaluación, generando información no válida y sesgada.

### *Mejora continua*

Una de las principales razones para ejecutar los procesos evaluativos es la búsqueda de la mejora continua, si los resultados que arroja una evaluación no llevan a un análisis y ajuste del programa evaluado, no tiene sentido invertir los recursos y el talento humano en los procesos evaluativos de ahí que toda evaluación debe llevar a la mejora continua de los procesos y es básico fortalecer y sistematizar la mejora para dar seguimiento a la evolución que van teniendo los programas.

Sayas, 2022 hace referencia al término de la siguiente forma “La Mejora Continua (MC) es una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática.”

### *Plan de mejora*

Para Proaño 2017, “el plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.”

En el desarrollo de este artículo se entenderá el plan de mejora como el instrumento que se utiliza para sistematizar la mejora continua, guiada a partir de los hallazgos de las evaluaciones.

### **Metodología**

El enfoque de la investigación realizada para la elaboración de este artículo es de carácter cualitativo, porque no busca medir ni cuantificar fenómenos, sino comprenderlos e interpretarlos a partir de fuentes textuales. El tipo de diseño de investigación es documental porque se fundamenta en la recolección, análisis y sistematización de información existente en documentos, textos académicos, informes y reportes de evaluación.

La técnica o procedimiento utilizado fue la indagación documental que consiste en rastrear, seleccionar, organizar y analizar información proveniente de fuentes escritas, digitales o físicas. Este estudio se enmarca en la Escuela Judicial de Costa Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta, recoge información generada desde el 2011 hasta el 2025 y se escoge este centro de capacitación por ser el que realiza evaluaciones de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral.

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en este artículo, primeramente, se dio una revisión bibliográfica para fortalecer las

nociones y las diferencias entre la evaluación de impacto y la evaluación de resultados. Se sigue sosteniendo que para el contexto de la capacitación judicial el tipo de evaluación que conviene más aplicar es la de resultados, ya que por medio de esta se puede determinar el efecto que generan los procesos de preparación del personal judicial en el desempeño laboral, mientras que la evaluación de impacto es más ambiciosa y apuntaría a la medición de constructos más complejos como lo sería por ejemplo, el impacto que ha tenido la aplicación del Código de Familia de Costa Rica en la calidad de vida de la ciudadanía de la provincia de Alajuela.

Ya establecida esta diferencia entre ambos tipos de evaluación nos centraremos en los componentes que conforman la evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral y su aplicación, concluyendo en el sentido real de ejecutar evaluaciones en el ámbito de la capacitación judicial.

Por otro lado, es importante mencionar que uno de los diseños de medición que se puede ejecutar en la evaluación de resultados es el tipo comparativo cuasi-experimental, en el cual se tiene un grupo de personas que recibió la capacitación y otro que no fue capacitado. También existe el diseño de medición pre y post capacitación en el que se hace una medición antes de iniciar el curso y otra una vez finalizado, ambos diseños utilizan evidencias reales del desempeño laboral y no el resultado de pruebas o ejercicios de la capacitación. Como ejemplos de la aplicación de estos diseños tenemos: la evaluación de resultados de la capacitación en el desempeño laboral del Programa de Formación Inicial para las personas Aspirantes a la Judicatura, 2017 y la de Razonamiento y Argumentación en el 2018.



## Resultados y Discusión

Como se mencionó en el marco teórico, para realizar una evaluación de resultados, es necesario contar con varias evaluaciones de seguimiento, las cuales vienen a dar una fotografía del estado del programa o capacitación evaluada, de esta forma se conocen los insumos utilizados y los procesos que se llevan a cabo en la ejecución de la capacitación y se conocen qué resultados se pueden esperar.

En la Escuela Judicial de Costa Rica Lic. Édgar Cervantes Villalta posterior a la ejecución de los cursos de formación judicial, ya sea por módulo o por programa, se aplica un instrumento a las personas funcionarias con el objetivo de establecer el criterio de las personas participantes sobre la mediación andragógica y la actividad de capacitación para la mejora continua de los procesos de la Escuela Judicial.

Este objetivo revela dos dimensiones; la mediación andragógica y la actividad de capacitación. Se entiende como mediación andragógica al conjunto de acciones realizadas

por la persona facilitadora, para potenciar el desarrollo de las competencias meta de las personas capacitadas adultas. Para Sierra, 2006 “La andragogía es la disciplina cuyo objeto de conceptualización son los procesos de educación de las personas adultas, orientados a continuar el desarrollo de sus capacidades, a la actualización o profundización de sus conocimientos, a la apropiación y utilización de nuevas tecnologías y, en general a mantener o mejorar su calidad de desempeño personal, profesional y social.”

Y la actividad de capacitación comprende todos los insumos curriculares como lo son el diseño, la guía de la persona facilitadora y participante o capacitada, las técnicas didácticas, además de los materiales utilizados, así como el equipo tecnológico. (Escuela Judicial, 2016).

En la siguiente tabla se presentan los ítems de la dimensión Mediación andragógica.

**Tabla 1**  
**Ítems mediación andragógica**

1.	El nivel de respeto y la cordialidad dado por parte de la persona facilitadora, durante la actividad de capacitación
2.	Manejo de la temática por parte de la persona facilitadora.
3.	Uso del lenguaje inclusivo a lo largo de toda la capacitación, por parte de la persona facilitadora.
4.	Explicación de los instrumentos de evaluación de las diferentes actividades desarrolladas.
5.	Se aplicaron los criterios de evaluación.
6.	Se entregaron las actividades evaluadas en los diez días hábiles siguientes a su presentación.
7.	Las devoluciones, comentarios y correcciones realizadas por la persona facilitadora, inciden en el mejoramiento y en el desempeño de sus funciones.
8.	La persona facilitadora administró de manera efectiva el tiempo.

**Fuente: Escuela Judicial, 2024**

En esta dimensión se evalúa de forma más directa a la persona facilitadora, resulta de suma importancia medir estos aspectos y determinar los ajustes que se deban hacer para favorecer el desarrollo de las competencias en las personas capacitadas.



**Tabla 2**  
**Ítems actividad de Capacitación**

1.	Pertinencia de los conocimientos recibidos durante la capacitación, para el desempeño de las labores como persona juzgadora.
2.	Relación entre los ejercicios que se efectúan en la capacitación con su labor diaria.
3.	Se otorgaron herramientas, para atender en el ejercicio de su función, las diversas necesidades de las personas usuarias (poblaciones en condición de vulnerabilidad).
4.	Se evidenció a lo largo de la capacitación la transversalización de los Derechos Humanos y la perspectiva de género.
5.	Calidad del contenido del material didáctico utilizado en los procesos de capacitación.
6.	Utilización del lenguaje inclusivo en los materiales didácticos.
7.	Las instrucciones de las diferentes actividades son claras y específicas, y permiten su efectiva realización.
8.	En las instrucciones de los ejercicios evaluados se indica de forma clara su puntaje.
9.	El tiempo establecido para el módulo permitió la realización completa de cada actividad.
10.	Habiendo realizado las lecturas asignadas y aprobado las actividades de aprendizaje de este módulo, usted es capaz de: (aquí se coloca la competencia general del curso o módulo, según corresponda).
11.	La presentación del aula virtual (el diseño gráfico, distribución de los íconos, enlaces, disponibilidad del material) permite el desarrollo efectivo de la capacitación.
12.	La actividad cumplió con sus expectativas de capacitación para el trabajo.
13.	Pertinencia de los conocimientos recibidos durante la capacitación, para el desempeño de las labores como persona juzgadora.
14.	Relación entre los ejercicios que se efectúan en la capacitación con su labor diaria.
15.	Se otorgaron herramientas, para atender en el ejercicio de su función, las diversas necesidades de las personas usuarias (poblaciones en condición de vulnerabilidad).
16.	Se evidenció a lo largo de la capacitación la transversalización de los Derechos Humanos y la perspectiva de género.

**Fuente: Escuela Judicial, 2024**

En la dimensión actividad de capacitación se miden aspectos que envuelve el trabajo en equipo de varias personas, como lo es la persona especialista en contenido, en métodos de enseñanza, la gestora, la asistente y el Área de Servicios Técnicos.

**Tabla 3**  
**Categorías de la escala**  
**Evaluación de seguimiento**

1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Durante la actividad de capacitación este elemento presentó constantes fallos y no se logró su cumplimiento.	Durante la actividad de capacitación este elemento presentó fallos y se logró medianamente su cumplimiento.	Durante toda la actividad de capacitación este elemento presentó fallos mínimos y sí se logró su cumplimiento.	Durante toda la actividad de capacitación este elemento no presentó ningún fallo y se cumplió con el mismo, de forma satisfactoria.	Durante toda la actividad de capacitación este elemento no presentó ningún fallo y se cumplió con el mismo, de forma sobresaliente.

Fuente: Escuela Judicial Lic. Édgar Cervantes Villalta, 2024

Se recomienda la utilización de 5 categorías, porque de esta forma se cuantifica de manera más precisa las consideraciones de las personas consultadas, quienes no se ven forzadas a escoger opciones extremas, ya que se les da un rango intermedio, además el uso de 5 descriptores facilita los análisis estadísticos ya que permite la variabilidad en las respuestas. Lozano, García-Cueto y Muñiz, 2008 indican que para alcanzar un nivel apropiado de fiabilidad en las mediciones que utilizan escalas, lo óptimo es usar entre cuatro y siete categorías.

A través de esta consulta se pretende conocer en promedio qué aspectos son bien calificados y cuáles requieren de ajustes.

*La evaluación de los resultados de la capacitación en el desempeño laboral*

Ya cuando se tiene un conocimiento más profundo de la actividad académica de capacitación a través de los aportes de las personas egresadas y cuando se han realizado los ajustes necesarios que dicte la evaluación de seguimiento se puede proceder a realizar una

evaluación de los resultados de la capacitación en el desempeño laboral, el propósito de estos procesos valorativos es buscar evidencias concretas de los efectos que ha causado la capacitación en la mejora del desempeño laboral.

No se trata de seguir un procedimiento tipo receta de cocina, es analizar científicamente cada objeto de evaluación y determinar de acuerdo a su contexto cuáles evidencias fiables se pueden recabar para obtener un acercamiento de los posibles efectos que pueda estar generando la capacitación en el desempeño laboral. Justamente, porque la realidad de la capacitación judicial no se asemeja a un laboratorio científico en donde se puedan controlar las variables, sino que tiene una dinámica cambiante, conforme a las ciencias sociales por lo que no se puede pretender obtener resultados que igualen la precisión de las ciencias exactas, no obstante, cualquier evaluación que se realice que se pretenda sería cuenta con el rigor científico que exige la responsabilidad social que se enmarca en la capacitación judicial para con los Estados a los que servimos.





El primer paso para realizar una evaluación de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral es determinar su viabilidad, la pregunta fundamental que orienta la evaluación es: ¿Existen evidencias concretas en el desempeño laboral que puedan ser ligadas con el aporte generado por la capacitación? (Espinoza, 2018) Por ejemplo, ¿se puede identificar si la persona juzgadora realiza en tiempo y forma las labores propias de la etapa procesal en la Jurisdicción Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, después de haber aprobado el curso de Tramitación en esta materia? ¿Se puede determinar si las sentencias se elaboran bajo una perspectiva de género después de ofrecer una capacitación sobre estos elementos?

Una vez determinada la viabilidad de la evaluación se realiza una propuesta que contiene los siguientes aspectos:

- Las preguntas de la evaluación.
- Los objetivos.
- El enfoque escogido y su justificación.
- Una reseña del referente teórico.
- Una reseña del referente metodológico.
- Los informes de la evaluación que se realizarán y sus diferentes audiencias.
- El cronograma
- Los recursos.
- Las personas responsables de las diferentes tareas.

Esta propuesta se socializa con el equipo de trabajo encargado de la capacitación que se evaluará, las jefaturas y autoridades con el fin de que brinden los aportes que consideren pertinentes y así enriquecer el proceso evaluativo.

Seguidamente, se inicia la evaluación desarrollando los diferentes puntos de la propuesta y siguiendo la lógica de una

investigación científica.

Un elemento particular que diferencia la evaluación de resultados de otro tipo de evaluaciones y es postura compartida también por las personas desarrolladoras de la evaluación de impacto es la elaboración de la Teoría del programa, o la Teoría de cambio que llaman otros autores (UNICEF, 2014).

Esta se refiere al análisis que se hace de la lógica del programa y cómo este genera resultados. Según Andrea Collado (2012, p. 16), la teoría del programa “es el conjunto de supuestos acerca de la forma en que el programa (o proyecto) se relaciona con los beneficios sociales que se espera que produzca, así como las estrategias y las tácticas que el programa ha seguido para lograr sus metas y objetivos”.

La teoría del programa está compuesta por la teoría del proceso y la teoría de impacto. La teoría del proceso “es una descripción global de los supuestos y expectativas de cómo se supone que el programa opera”. Mientras que la teoría de impacto “describe la secuencia de causa-efecto en la cual las actividades del programa son las causas y los beneficios sociales son los efectos que se producen al final”. (Collado, 2012).

Dado el tipo de evaluación que nos ocupa, nos centraremos en la teoría del proceso. Para nuestro contexto, la teoría del proceso es el conjunto de competencias o conocimientos que se desarrollan en la capacitación, los cuales modifican o inciden en el desempeño laboral de la persona capacitada, así como las estrategias didácticas que se han llevado a cabo en la actividad académica, para desarrollar estas competencias o alcanzar los objetivos



establecidos.

Para construir la teoría del proceso, es necesario realizar un análisis del diseño curricular del curso y determinar junto con las personas especialistas que lo imparten, cuáles son los efectos que se espera que este genere en el desempeño laboral de las personas capacitadas que lo aprueban. (Espinoza, 2018).

A partir de la elaboración de la Teoría del Programa se va a poder clarificar mejor el tipo de evidencias que se pueden buscar en el desempeño laboral de acuerdo a los aportes dados en la capacitación. La elaboración de la Teoría del Programa es el paso para garantizar que la evaluación esté teóricamente fundamentada, metodológicamente rigurosa y capaz de generar evidencia válida y útil en la evaluación de resultados de la capacitación en el desempeño laboral.

Para ilustrar se puede tomar el caso de una capacitación de la materia Penal Juvenil sobre los Aspectos psicosociales de la persona adolescente cuya competencia general es el de “Determinar si existió una conducta típica anti jurídica y culpable que deba ser sancionada.” (Escuela Judicial, Lic Édgar Cervantes Villalta, 2024). En este ejemplo, una evidencia del resultado de la capacitación sería analizar los argumentos que presentan las sentencias del grupo experimental (personas que aprobaron la capacitación) y del grupo control (personas que no cursaron la capacitación) y determinar a

través de una rúbrica si se toman en cuenta los insumos dados en el módulo para determinar si la conducta es típica antijurídica y culpable. Para este caso es necesario contar con personas juzgadoras que ejerzan un puesto superior al evaluado que hagan el análisis de las sentencias.

Puede suceder que no se cuente con los medios para destacar personas juzgadoras como especialistas o capacitadas en el área para esta labor, en ese caso la persona evaluadora debe buscar diseños de medición válidos y confiables que permitan ligar los insumos dados en la capacitación con los resultados en el desempeño laboral de manera viable y de acuerdo al contexto existente.

Por ejemplo, en un curso de Soluciones Alternas del Conflicto ¿es posible determinar cuántas conciliaciones ha hecho el grupo de personas juzgadoras capacitadas con respecto a un grupo no capacitado? Evidentemente, el número de conciliaciones logradas no dependerá solamente de si la persona juzgadora aprobó o no el curso, pero ciertamente, un resultado hipotético en donde las juezas y jueces capacitados logren más conciliaciones que las personas no capacitadas estaría aportando una evidencia positiva a favor de la capacitación. Para afianzar este resultado es muy importante contar con la Teoría del Programa en donde se evidencie una coherencia entre los insumos que se dan para la capacitación, el diseño, su ejecución, el criterio de las personas capacitadas y el resultado obtenido, esto viene a amarrar las conclusiones de las evaluaciones de resultados.

## Conclusiones

Finalmente, es importante tener en cuenta que para el contexto de la capacitación judicial lo que más pesa en una evaluación no es tanto el resultado final de la misma, sino los hallazgos que se vayan detectando en el proceso valorativo que guíen la mejora continua. Tomando en cuenta el ejemplo anterior de Soluciones Alternas en un resultado hipotético donde no exista diferencia entre el número de conciliaciones del grupo control y el grupo experimental o que más bien las personas juzgadoras no capacitadas logren más conciliaciones que aquellas que sí aprobaron el curso se hace necesario ahondar en las causas de este fenómeno aplicando una consulta a ambos grupos para sondear en dónde radica la diferencia del resultado, esta consulta dará insumos importantes para la mejora de la capacitación.

De ahí la importancia de que el equipo encargado de la capacitación siempre haga un análisis de los aportes de las evaluaciones tanto de resultados como de seguimiento, esto se hace a través de una plantilla de Plan de mejora (ver anexo 1) y es hasta que se hace este ejercicio y se implementan las mejoras que el proceso evaluativo llega a su culmen, es importante tomar en cuenta que no es el número de evaluaciones realizadas lo que cuenta, sino las mejoras implementadas a partir de estas.

El aporte que se pretende generar con el presente artículo en el ámbito iberoamericano es el de dar una guía de cómo implementar las evaluaciones de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral, con el fin de generar un mecanismo con fundamento científico para la rendición de cuentas de las Escuelas Judiciales.

## Referencias bibliográficas

Alfaro, (2021) Modelos, enfoques y perspectivas en evaluación: una distinción necesaria. Un análisis desde un estudio de caso. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, San José, Universidad de Costa Rica.

Apodaca, (1999). Evaluación de los resultados y del impacto. Revista de Investigación Educativa, 1999, Vol. 17, n.º 2, págs. 363-377. Universidad del País Vasco.

Collado. (2012). Contenidos básicos para la formulación de una propuesta de evaluación de impacto. VIII Conferencia Internacional REDLACME, Costa Rica.

Escuela Judicial, Lic Édgar Cervantes

Villalta, (2016). Marco Referencial Evaluación de Seguimiento. Poder Judicial, Costa Rica.

Escuela Judicial, Lic Édgar Cervantes Villalta, (2017). Evaluación de resultados de la capacitación en el desempeño laboral del Programa de Formación Inicial para las personas Aspirantes a la Judicatura. Poder Judicial, Costa Rica.

Escuela Judicial, Lic Édgar Cervantes Villalta, (2018). Evaluación de resultados de la capacitación en el desempeño laboral Razonamiento y Argumentación. Poder Judicial, Costa Rica.

Escuela Judicial, Lic Édgar Cervantes

Villalta, (2024). Instrumento de evaluación EPJ001 Aspectos Psicosociales de la adolescencia. Poder Judicial, Costa Rica.

Espinoza, (2018). Manual para realizar las evaluaciones de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral. Centro de Capacitación Judicial para Centroamérica y el Caribe, Escuela Judicial, Costa Rica, Poder Judicial.

Gertler, Martínez, Preman, Rawlings y Vermeersch, (2017). La evaluación de impacto en la práctica. Segunda edición. Washinton DC. Grupo Banco Mundial.

Lozano, García-Cueto y Muñiz. (2008) Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. Universidad de Jaén, Universidad de Oviedo, España. Hogrefe & Huber Publishers.

Palma, (2007). La capacitación judicial

y sus nuevos caminos. [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:VXQ5qMfX61wJ:scholar.google.com/+Definici%C3%B3n+de+capacitaci%C3%B3n+judicial&hl=es&as\\_sdt=0,10](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:VXQ5qMfX61wJ:scholar.google.com/+Definici%C3%B3n+de+capacitaci%C3%B3n+judicial&hl=es&as_sdt=0,10)

Proaño Villavicencio, D.X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI:

Sayas, (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación. Universidad Politécnica del Valle del Évora, México.

Sierra, (2006). La Andragogía, modelo propicio para el desarrollo de la educación de adultos. PROSPECTIVA, vol. 4, núm. 1. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia.

UNICEF (2014). Sinopsis de la evaluación de impacto. <https://www.youtube.com/watch?v=8l4k8PSIpG8>

## Anexo 1



### PLAN DE MEJORA-2025

*LAS EVALUACIONES QUE SE REALIZAN EN LA ESCUELA JUDICIAL SON PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN, ES POR ESO QUE LOS RESULTADOS DE LAS MISMAS SON UN INSUMO IMPORTANTE QUE SE DEBE DE ANALIZAR Y VALORAR PARA DETERMINAR LOS AJUSTES QUE SE HARÁN A LA ACTIVIDAD ACADÉMICA EVALUADA.*

Información de la actividad académica a partir de la cual se origina el plan de mejora
Número de consecutivo del reporte o informe de la evaluación:
Código de SAGA:
Nombre de la actividad académica:
Programa:
Subprograma:
Tipo de actividad: (curso con persona facilitadora, curso autoformativo, módulo, taller, conversatorio, charla, conferencia, etc.):

Nombre completo e información de las personas que participaron en la elaboración del plan de mejora				
		ÁREA		
		Académica	Servicios Técnicos	Administrativa
Nombre de la persona especialista:				
Nombre de la persona gestora:				
Nombre de la persona metodóloga:				
Otros: (indicar cargo y nombre completo):				



**Propuesta de mejora:**

Elemento Por Mejorar	Estrategias	Resultados Esperados	Tiempos	Responsables	Mecanismos De Seguimiento	Observaciones	Resultados Alcanzados



## Catalina Espinoza Saenz

Académica evaluadora de programas de capacitación, actualmente. Profesora en la Maestría de Evaluación Educativa de la Universidad de Costa Rica, actualmente. Ha ejercido como profesora en el curso de Evaluación para los aprendizajes de la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, dirigido a personas docentes universitarias.

Estudios académicos: Curso Introducción a la Inteligencia Artificial: Fundamentos, Principios y Prácticas, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, Licenciatura en Lingüística Aplicada del Francés, Universidad Nacional de Costa Rica, Bachillerato en la Enseñanza del Francés de la Universidad de Costa Rica.

Entre las publicaciones que he realizado están: La valoración de la prueba en el programa de Formación Inicial para personas aspirantes a la judicatura, 2018. Revista Judicial de Costa Rica, número 123, y Manual para realizar las evaluaciones de resultados de la capacitación judicial en el desempeño laboral, 2018.