

**CENTRO UNIVERSITARIO “JOSÉ MARTÍ”  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN  
SANCTI SPÍRITUS**

# **TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**TÍTULO: MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA EN EL IPEL, A  
LOS TÉCNICOS TERRITORIALES DE OTS DEL SISTEMA DE TRABAJO,  
EN LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS**

**AUTORA: *ING. VIVIAN IBARRA HERNÁNDEZ***

**TUTOR: *DrC. EBERTO GUTIÉRREZ MORALES***



**Junio de 2006**

**“Año de la Revolución Energética en Cuba ”**

Tenemos que para conocer es necesario examinar: que la fuente más creíble de la verdad es nuestro propio examen

**José Martí**

**Filosofía, tomo IXX p 362**

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres y a la Revolución, porque les debo todo lo que soy.

A los profesores de la Maestría, por las enseñanzas y sus buenos métodos pedagógicos.

A todos los compañeros de trabajo que de una u otra forma colaboraron con este proyecto.

A mi esposo, por su apoyo incondicional y su colaboración sin la cual no hubiera podido defender esta Tesis.

A la vida por haberme regalado un hijo en el período en que cursé la Maestría.

A todos ¡GRACIAS!

## **RESUMEN:**

Los avances que se producen en todas las esferas en el mundo de hoy y en nuestro país específicamente, exigen sistemas de capacitación de excelencia, en constante vinculación con las necesidades de los trabajadores de las empresas. Para ajustar los programas existen diversos mecanismos entre los cuales se destacan los procedimientos de evaluación del impacto. Para el IPEL, la prioridad para el desarrollo de su misión la tienen los especialistas que se desempeñan en las áreas de política que atiende el Sistema de Trabajo en el territorio; muchas han sido las acciones que se han desarrollado para ellos; sin embargo, no se ha logrado conocer el impacto de los resultados de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de sus funciones. Este estudio tiene como Objetivo General: Medir el impacto de la capacitación impartida en el IPEL, en los años del 2001 al 2004, a los técnicos del OTS del Sistema de Trabajo, en el desempeño de sus funciones. En esta investigación se combinaron métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas: análisis documental, observación, entrevistas semiestructuradas, reuniones de grupo y cálculo de índices para lograr la medición de impacto. Entre los resultados están: un procedimiento metodológico para medir impacto que contiene aportes de la autora de este estudio, fundamentado y probado en dos programas que puede servir como una guía para otras instituciones que prestan servicios de capacitación; el impacto de los programas evaluados se considera positivo en ambos casos aunque existen varios aspectos susceptibles de perfeccionamiento y los niveles de aplicación de los contenidos no siempre se corresponden con las aspiraciones del centro; en correspondencia con estos resultados se elaboró un programa de acciones correctivas que contribuirá a perfeccionar las acciones de capacitación del IPEL.

## **INTRODUCCIÓN:**

La transformación de la economía, el avance tecnológico y los cambios en el mercado de trabajo exigen sistemas de educación de excelencia brindada con una formación de calidad, integral y continua, en constante vinculación con las necesidades de los trabajadores de las empresas. La magnitud de las transformaciones requiere también que las instituciones de formación y capacitación adapten sus estructuras, programas y servicios tanto a las nuevas condiciones económicas y de empleo, como a las cambiantes necesidades de formación y desarrollo de las personas.

Los esfuerzos para concretar más agresivas estrategias en la formación profesional y en la capacitación señalan que, en las nuevas circunstancias la evaluación de la acción institucional cobra una importancia capital. Es indispensable asegurar una buena dirección del sistema basadas en la retroalimentación sobre los resultados y la toma de decisiones correctivas.

Para ajustar los programas existen diversos mecanismos entre los cuales se destacan los procedimientos de evaluación del impacto que permiten, mediante el uso de instrumentos específicos, determinar el grado de eficacia de los programas, tanto a nivel de los egresados como también de las propias empresas que conforman los distintos sectores productivos.

El propósito de la evaluación es determinar si los objetivos y contenidos de los cursos de capacitación responden o no a la misión y necesidades diarias del sistema, si se están alcanzando los objetivos de la manera más efectiva y económica, y si no, qué cambios se deberían hacer, ella mide las modificaciones sociales y económicas resultantes del proceso y la calidad de los servicios prestados por las instituciones.

En nuestro país no es poco el esfuerzo que se ha hecho por las entidades, organismos y el estado en materia de capacitación y formación profesional, aunque los resultados no siempre han estado en correspondencia con las necesidades de las empresas. Es común que se impartan cursos, entrenamientos y otras acciones de capacitación sobre temas que no son los que verdaderamente se necesitan o que no asistan las personas que realmente deben asistir. La capacitación y la formación han sido más un gasto que una inversión.

Para que el presupuesto dedicado a la capacitación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el

real de cada trabajador. Las acciones de capacitación deben hacer aporte reales a la transformación de la organización. Por tanto se requerirá de una transformación cualitativa de las vías, métodos y contenido de la capacitación, a tenor de que el certificado de saber solo adquirirá real valor en la demostración práctica y ante su colectivo de trabajadores. Saber hacer significará: demostrar saber hacer, ser competente.

El Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) se fundó en Sancti-Spíritus en septiembre de 1977, adscrito a la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social y comenzó su labor con la formación de Técnicos Medios en la especialidad de Organización del Trabajo y los Salarios (OTS), posteriormente se añaden otras especialidades. Esta labor se desarrolló durante 17 cursos escolares, culminando en julio de 1994 con la última graduación.

En febrero de 1982 conjuntamente con la formación de técnicos medios se comenzaron los cursos de capacitación en Seguridad Social, Asistencia Social y Estadística; en 1985 se inician los cursos de Habilitación en Normación del trabajo y Protección e Higiene, así como cursos de actualización y perfeccionamiento de todas las especialidades.

En 1995 el centro cambia su misión terminando con la formación de técnicos medios y asumiendo la capacitación en la temática laboral como un agente de cambio de la actividad empresarial, vinculando investigación y docencia. A partir de 1997 se comienzan a impartir cursos de posgrados y diplomados.

De esta forma la misión del centro en la actualidad es: El desarrollo integral de la esfera de los Recursos Humanos mediante la capacitación y la innovación tecnológica lo cual contribuye al progreso socioeconómico del territorio.

El IPEL hasta el año 2003 solo evaluaba la capacitación impartida utilizando el monitoreo, es decir, aplicando distintos instrumentos de retroalimentación diseñadas por los profesores, durante la ejecución de los programas e inmediatamente concluidos los mismos con el objetivo de utilizar esa información para perfeccionar los programas y evaluar su consistencia. Sin embargo, en el año 2004 se realizaron dos estudios de evaluación de la efectividad que comprendieron el Programa de Habilitación de OTS y el Programa de Habilitación de Fuerza de Trabajo para conocer el grado de aplicación de las materias y contenidos en ellas impartidos y poder validar dichos programas orientándolos a la satisfacción de las demandas de los clientes, en estos casos trabajadores de las áreas de Recursos Humanos de las empresas y del Sistema de Trabajo sin la calificación formal requerida para el desempeño de su labor.

Es bueno señalar que como institución adscrita a la Dirección Provincial de Trabajo, la prioridad para el desarrollo de la misión la tienen los especialistas que se desempeñan en las áreas de política que atiende el Sistema de Trabajo en el territorio espinosino y que son: Organización del Trabajo y los Salarios(OTS), Seguridad, Salud y Medio Ambiente, Asistencia y Seguridad Social, Fuerza de Trabajo, además, de los cuadros y reservas del sistema. Ellos son nuestros clientes fundamentales, constituyen nuestra razón de ser.

Muchas y variadas han sido las acciones de capacitación que se han desarrollado para ellos, incluyendo modalidades a distancia, cursos modulares, de habilitación, de posgrados y diplomados entrenamientos, etc.; sin embargo no se ha logrado, al menos de manera directa conocer el impacto de los resultados de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, durante los días 17 y 18 de noviembre de 2004, en el Centro Nacional de Formación y Desarrollo de Cuadros (CNFyD) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se efectuó la Reunión Nacional de Directores de IPELs presidida por la Vice-Ministra Marcia Enriquez Charles y el Director del CNFyD de Cuadros Albio Leyva Craib. A partir de los análisis efectuados acerca de los temas contenidos en la agenda de trabajo, se estableció la necesidad de promover y divulgar las experiencias de los IPELs en la medición del impacto de las acciones de formación que se ejecutan, para contribuir al diseño del Sistema de Medición de Impacto de la Capacitación en el MTSS y se formuló un acuerdo al respecto nombrando a los Directores del CNFyD y los IPELs como responsables.

Es por todo lo antes expuesto que se concibe la realización del presente proyecto que tiene como **problema científico a investigar**: ¿Cómo se ha comportado el impacto de la capacitación impartida en el IPEL a los técnicos territoriales de OTS del Sistema de Trabajo, en el desempeño de sus funciones?.

El **objeto de investigación teórica** es la evaluación y/o medición de impacto de la capacitación. El **campo de acción** se concreta en las Subdirecciones de OTS del Sistema de Trabajo en la provincia de Sancti-Spíritus.

Este estudio tiene como **objetivo general**: Medir el impacto de la capacitación impartida en el IPEL, en los años del 2001 al 2004, a los técnicos del OTS del Sistema de Trabajo, en el desempeño de sus funciones y como **objetivos específicos**, los que se relacionan a continuación:

- Realizar una amplia revisión y análisis de la bibliografía actualizada que permita contar con los elementos teóricos sobre evaluación y/o medición de impacto de la capacitación y su relación con el desempeño de los egresados.
- Adecuar un procedimiento que permita la medición del impacto de la capacitación.
- Evaluar el grado de aplicación que los egresados hacen en sus funciones, de los conocimientos y habilidades adquiridos en las acciones de capacitación recibidas en el período que se evalúa.
- Evaluar el nivel de correspondencia entre las materias impartidas que forman parte de las acciones de capacitación y los contenidos y requerimientos del técnico territorial en OTS (puesto en que se desempeñan los egresados).
- Determinar el grado de satisfacción de los jefes y subordinados con los resultados de la capacitación recibida.
- Elaborar un programa de acciones correctivas, en correspondencia con los resultados obtenidos en la medición de impacto, que contribuyan a perfeccionar las acciones de capacitación del IPEL.

La **hipótesis** trazada en este estudio es la siguiente:

- El impacto de la capacitación impartida a los técnicos de OTS del Sistema de Trabajo es positivo en el grado de satisfacción de los egresados y sus jefes inmediatos y en el grado de correspondencia de las materias impartidas con las funciones de los egresados; sin embargo, existen aspectos negativos en el grado de aplicación de la capacitación en el desempeño de sus funciones.

**La necesidad de hacer este estudio se imbrica con la viabilidad:**

Está dada en que contó con la aprobación del Director del IPEL y más aún, tributa al cumplimiento de una orientación recibida por el Centro Nacional de Formación y Desarrollo de Cuadros del MTSS que asesora a la institución metodológicamente y que refiere la necesidad de medir el impacto de la capacitación impartida por los IPELs a los técnicos del Sistema de Trabajo en todos los territorios. Responde también a una necesidad del Centro de evaluar la efectividad de las acciones que en materia de capacitación realiza para orientarlas y perfeccionarlas sobre la base de las demandas de los clientes (organizaciones y trabajadores), contribuyendo a brindar un servicio de excelencia que es a lo que aspira la institución.

**Resultados esperados:**

1. Obtener la validación de un procedimiento de medición de impacto de la capacitación, previamente seleccionado y adecuado a las características del IPEL que permita su generalización en estudios de impacto de la capacitación recibida por los técnicos del resto de las áreas de política del Sistema de Trabajo en el instituto y que pueda ser tomado de referencia para el diseño del Sistema de Medición de Impacto de la Capacitación en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
2. La investigación permitirá también perfeccionar las acciones de capacitación, orientándolas a las demandas de los clientes y contribuyendo así con un granito de arena a que la capacitación de los técnicos del Sistema de Trabajo en la provincia sea concebida como una inversión y no como un gasto.

**Significación teórica- metodológica y práctica del trabajo:**

El valor teórico de la investigación está fundamentado en la revisión y análisis de bibliografía actualizada sobre evaluación y/o medición de impacto, fundamentalmente relacionada con la capacitación, que permitió seleccionar y adecuar un procedimiento para medir el impacto de la capacitación en instituciones que prestan estos servicios y que se manifiesta en la fundamentación teórica del estudio.

El valor metodológico está dado en la adecuación y diseño de herramientas e instrumentos que permiten medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las funciones de los egresados.

También tiene valor práctico que se manifiesta en la propia implementación del procedimiento seleccionado para medir el impacto de la capacitación.

Finalmente se puede exponer su valor social en el hecho de que el resultado que se obtenga en la implementación del procedimiento será utilizado para perfeccionar los programas, seleccionar las modalidades y materias de acciones de capacitación en función de las demandas o necesidades de los clientes; es decir, la medición del impacto de la capacitación a los técnicos de OTS del Sistema de Trabajo permitirá la toma de decisiones correctivas que tributen a brindar un servicio de excelencia que se refleje en el desempeño de las funciones de los egresados, que en este caso, asesoran metodológicamente a las organizaciones empresariales en materia de política salarial y de organización del trabajo, por lo que el valor del estudio también se reflejará en ellas.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Introducción**

En el presente capítulo se ordena, según criterio de la autora, un acercamiento progresivo al tema objeto de investigación teórica, en este caso evaluación y/o medición de impacto de la capacitación, utilizando fuentes bibliográficas autorizadas.

El estudio comienza con un esbozo de la importancia que adquiere en nuestros días la gestión del conocimiento, sobre todo para los países pobres como el nuestro y hace énfasis en el papel que le corresponde a la capacitación en este propósito; luego se relaciona la capacitación con la necesidad de conocer el impacto de la misma, para posteriormente definir los términos: impacto, evaluación y conceptualizar la evaluación de impacto de la capacitación. Más adelante se tratan los niveles, tipos de evaluación, su importancia y otras características que resulta necesario conocer para desarrollar un estudio sobre este tema. Finalmente, se ofrecen criterios de distintos autores sobre los procedimientos para la evaluación de impacto de la capacitación (EIC), los cuales constituirán la base para el desarrollo de la investigación que la autora se propone realizar y de los que eligirá uno que se adecue a las características del centro en que va a ser aplicada aún cuando sea necesario adaptarla y diseñar otros instrumentos para su aplicación.

Es bueno señalar que casi la totalidad de la bibliografía consultada aborda la evaluación de impacto y no la medición, pero del estudio de la misma la autora del presente proyecto asume que el término evaluación de impacto, justamente por ser un término más abarcador, incluye la medición; es por eso que considera válida la búsqueda bibliográfica efectuada para llevar a cabo la investigación, que redundará en la medición y no en la evaluación de impacto, porque a pesar de contener elementos cuantitativos y cualitativos, no serán tratados en la misma todos los aspectos que deben ser valorados cuando se habla de evaluación. A continuación se ofrece el resultado de la búsqueda efectuada.

### **1.1. De la importancia de la gestión del conocimiento**

La tendencia de globalización de mercado, el enconamiento del cambio y la inestabilidad ofrecida por la turbulencia del entorno explica el consenso entre destacados empresarios de éxitos y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y ni tan siquiera en la tecnología; radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos (GRH).

Es importante para las estrategias de GRH de países en vía de desarrollo tener presente la siguiente consideración expresada en el informe sobre desarrollo humano de 1996, realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): “En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de “saltar” varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir”.

Entre los rasgos fundamentales de la actual GRH a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmersos en el fenómeno de la globalización figuran los siguientes:

- Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.

Para Peter F Drucker( citado por Cuesta Santos, 2002) en su libro Post-Capitalist Society (1993), la sociedad futura será la “sociedad del conocimiento”, donde los trabajadores se dividirán en dos clases: trabajadores del conocimiento y trabajadores del servicio.

Alvin Toffler (1990), destacado estudioso de la formación y la gestión, ha insistido en la formación de los recursos humanos y, en particular, en su acepción mayor que es la educación, al resaltar que la misma ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, pues sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competencia.(citado por Cuesta Santos,2002).

**La formación es el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades (Martínez Martínez, 2000; citado por Aguila Boffil,2004).**

De lo antes expuesto se deduce que la formación y/o preparación es una actividad clave de gestión de recursos humanos, decisiva y su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial, no debe ser desatendida o ignorada por ningún directivo. Hoy la formación

no puede concebirse solo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto, debe ser concebida en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupo efectivo o equipos y para una cultura organizacional: hoy la formación se identifica con el concepto de educación.

La formación profesional se define como el proceso educativo teórico práctico de carácter integral, orientado al desarrollo de conocimientos técnicos, tecnológicos y de actitudes y valores para la convivencia social, que le permite a la persona actuar crítica y creativamente en el mundo del trabajo y de la vida. Esta formación implica el dominio operacional y conceptual de una ocupación determinada, la apropiación de un saber técnico y tecnológico y la capacidad de adaptación dinámica a los cambios constantes de la productividad. La persona así formada es capaz de integrar tecnologías, moverse en la estructura ocupacional y solucionar creativamente problemas.

La formación profesional trata entonces, de educar, preparar y desarrollar competencias para mejorar las condiciones de empleabilidad en adolescentes, jóvenes y adultos de ambos sexos para que puedan acceder y desempeñarse en los oficios y puestos de trabajo que están delimitados por una serie de normas, actitudes y acciones referidas al ejercicio correcto de una actividad laboral. Ella interesa y beneficia a todos los grupos sociales y a todo el sistema productivo. La estructura, forma y modalidades que el sistema de formación adquiera tienen relación directa con su impacto y con el beneficio que de él se obtenga. Es esencial que todos colaboren y participen en las tareas que comprenden las distintas áreas de la actividad institucional, como medio para garantizar que se cumplan sus expectativas.

#### **1.1.1 Necesidad e importancia de la capacitación**

La capacitación profesional de los trabajadores es un proceso permanente y planificado concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicio del que forman parte. La capacitación es considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes (CAH).

**La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, Drucker (citado por Cuesta Santos, 2002) ha planteado que “... la empresa**

**moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...”. Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que reporta beneficios para la empresa.

**La necesidad de capacitación esta dada en la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa y es el mejoramiento profesional la manera más económica de eliminar esa diferencia.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que se puede realizar en una empresa en beneficio propio y de sus recursos humanos, o sea, se traduce en una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Existen varios aspectos que permiten dar a conocer cómo beneficia la capacitación a las organizaciones. Así tenemos que esta conduce a:

- Rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

La capacitación como ya se mencionó también beneficia al personal de la organización, a partir de algunos aspectos que se muestran a continuación:

- Mejor preparación para implicarse en el proceso para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Aumenta nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

**La formación y desarrollo del personal debe planificarse atemperada a los cambios tecnológicos que tienen lugar en el mundo, a las transformaciones en la esfera del conocimiento, a la necesidad existente de que las empresas presten servicios con eficacia y eficiencia, todo lo cual se reconoce en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.**

La capacitación debe desarrollarse de tal manera que asegure la transferencia de CAH, medibles por sus resultados organizacionales, es decir, toda estrategia de capacitación debe focalizarse al impacto que genera en la empresa, debe tender a resolver los mayores problemas de la organización.

### **1.2 Sobre la necesidad de relacionar capacitación e impacto**

En América Latina, existen ejes conceptuales que independientemente de las diferencias entre los países, pueden constituir señas comunes de identidad en los caminos de la formación. Un primer aspecto sería considerar la formación como un proceso de inversión individual y colectiva relacionada simultáneamente con los objetivos del acceso de las personas a más y mejores oportunidades en materia laboral, profesional y social, así como con el desarrollo de las condiciones de competitividad entendida de forma sistémica, implica en un segundo aspecto, considerar las diversas necesidades sociales y económicas, transformándolas en demandas para los sistemas y políticas de formación, lo cual es aplicable también a la capacitación.

El debate internacional sobre la educación y formación de recursos humanos, y sobre los modelos políticos y estrategias educativas, se ha renovado ante las tendencias globalizadoras de la economía, el avance de la ciencia y la tecnología. Como ya se ha dicho, el conocimiento tiende a ser la base de la mayoría de los procesos y actividades humanas. La economía demanda cada día con mayor urgencia la vinculación entre las instituciones educativas y la sociedad como un proceso que encadene la investigación, el desarrollo tecnológico, la producción y la formación.

Por otra parte, la transformación de la economía, el avance tecnológico y los cambios en el mercado de trabajo exigen sistemas de educación de excelencia, brindada con una formación de calidad, integral y continua, en constante vinculación con las necesidades de

los trabajadores de las empresas. La magnitud de las transformaciones requiere que las instituciones de formación adapten sus estructuras, programas y servicios tanto a las nuevas condiciones económicas y de empleo, como a las cambiantes necesidades de formación y desarrollo de las personas.

En nuestro país se ha alcanzado un alto nivel de preparación (calificación, competencia) en los recursos humanos, sin dudas, es uno de los principales logros de la revolución cubana; sin embargo, los resultados no siempre han estado en correspondencia con las necesidades de las empresas y las acciones de capacitación han versado sobre temas que no son los que verdaderamente se necesitan o a los que no asisten las personas que realmente deben hacerlo, lo cual ha incidido en que la formación-capacitación se haya comportado más como un gasto que como una inversión. Para revertir esta situación la formación-capacitación deberá ser por competencias, es decir, que el personal posea un repertorio de conocimientos, destrezas y habilidades para aplicarlo en una variedad de contextos, orientada a impulsar el desempeño efectivo del mismo, entendiendo como desempeño, la acción y efecto de desempeñar, es decir, cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.(ENCARTA, 2004). Es por eso que las instituciones de formación y capacitación profesional y sus sistemas necesitan introducir ajustes constantes en sus currículos para preparar trabajadores con conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer actividades y funciones en una amplia gama de procesos, capaces de resolver problemas profesionales y enfrentarse al cambio de manera autónoma y flexible. Los programas deben ajustarse para formar al trabajador flexible y polifuncional que la empresa necesita.

La necesidad de relacionar directamente el concepto de capacitación y del impacto de la capacitación es cada vez mayor, puesto que los trabajadores no sólo tienen que “saber” sino “saber hacer” en el entorno laboral, es decir, el personal debe ser cada vez más eficaz y eficiente en el desempeño de las tareas que se le asignan y para ello se necesita conseguir los objetivos de la capacitación: ayudar a las personas que precisan dominar nuevas destrezas, aplicar nuevos conocimientos o adoptar nuevas actitudes.

Toda capacitación es un proceso de cambio que tiene 3 vertientes:

- Asimilación de conocimientos.
- Adquisición de habilidades.
- Adopción de actitudes.

No es posible valorar realmente el trabajo de capacitación sin documentarse acerca de la capacidad de los participantes de transformar su aprendizaje en acciones concretas en su

entorno laboral. Para mostrar el valor del proceso de capacitación se debe evaluar si dicha capacitación se traduce en aplicación práctica al trabajo.

El traslado de lo aprendido al puesto de trabajo es lo que se conoce como transferencia de la capacitación. Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y regularmente en el desempeño de las labores, hay transferencia, la que genera un impacto, el cual debe ser evaluado para maximizar sus efectos positivos y reducir o eliminar los negativos.

### **1.3 De las definiciones: Impacto, evaluación, evaluación de impacto de la capacitación**

Los esfuerzos para concretar más agresivas estrategias en la formación y capacitación profesional señalan que, en las nuevas circunstancias la evaluación de la acción institucional cobra una importancia capital. Es indispensable asegurar una buena dirección del sistema formativo basadas en la retroalimentación sobre los resultados y la toma de decisiones correctivas. Es en este momento que cabe preguntarse qué se entiende por impacto de la capacitación?

#### **1.3.1 Impacto. Definición**

Impacto puede definirse como el efecto producido o la huella, la señal que deja un acontecimiento, fenómeno, en la opinión pública (Encarta, 2004).

El concepto impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos a continuación se citan varios de ellos:

Ortiz (2003) señala al respecto que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores"

Rabaza (2003) lo define como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.

Para Cabrera Rodríguez (2003), impacto es "una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad."

A partir de las definiciones anteriores se debe asumir que cuando se refiere a impacto de la superación o capacitación se debe considerar la existencia, entre otros, de los rasgos siguientes:

- Expresa una relación causa – efecto entre la (s) acción (es) de superación y:
  - el comportamiento en el desempeño profesional de los participantes en las mismas
  - los resultados organizacionales.

- Los cambios tienen un carácter duradero y son significativos

**La autora de esta investigación resume que por " Impacto de la capacitación" puede entenderse, la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el efecto en la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.**

Para conocer el efecto producido por la capacitación existen diversos mecanismos entre los cuales se destacan los procedimientos de evaluación del impacto. De esta forma, la evaluación de impacto permite, mediante el uso de instrumentos específicos de medición, determinar el grado de eficacia de los programas, tanto a nivel de los egresados como también de las propias empresas que conforman los distintos sectores productivos.

La medición del impacto o evaluación de la capacitación de los recursos humanos ha sido objeto de contradicciones entre los especialistas y directivos de la empresa, no se ponen de acuerdo en que se trata de una función directiva principal, capaz de tener objetivos cuantificables, mensurables y de que es posible medir el impacto de manera objetiva ya sea a nivel global de la organización o sus partes. Entre los que no han sabido o saben cómo hacerlo y aquellos que no quieren, se mantiene la idea que es una función que acepta solamente una evaluación cualitativa en términos de conducta, o cuando más en términos estadísticos.

### **1.3.2 Evaluación. Definición**

En realidad la evaluación no es un término de uso solo en nuestros días. Ya en el siglo III a.c., en la China Imperial, tras la preocupación por el nepotismo en la selección de los funcionarios del estado, se comenzaron a realizar exámenes de habilidades académicas y prácticas.

Es en el siglo XIX que este tema experimentó un gran impulso debido a la movilidad social y el desarrollo económico que requerían una selección más válida y efectiva.

Evaluar consiste en señalar, estimar, apreciar, calcular el valor de algo (Encarta, 2004). Sin embargo, para los estudiosos del tema, existe gran variedad de definiciones sobre lo que es evaluación.

Una de las definiciones clásicas sobre la evaluación, aplicada en el ámbito educativo es la aportada por Scriven (1967) que expresa: "...la evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una

situación. Estos juicios se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada".(citado por Valiente Sandó, 2004).

Otra que podría ser considerada es la elaborada por Lucas Achig (1997): "... es un juicio de valor de la misión y los objetivos de una determinada institución, en perspectiva del cambio con amplia participación de sus integrantes, que se sustenta en una rigurosa y sistematizada información, con la finalidad de ayudar a la institución para que comprenda su realidad, reflexione y se proyecte hacia niveles de calidad y pertinencia".(citado por Valiente Sandó ,2004)

En artículo de Internet de Mariscal Orozco, (2002), aparecen varias definiciones de evaluación, citando algunas, encontramos por ejemplo "es una serie de procedimientos destinados a comprobar si se han obtenido los objetivos propuestos" (Ander, 1985). Así también, Stufflebeam y Shinkfield (1987), definen la evaluación como "el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto"; Ventosa ( 2000), afirma que, "Evaluar consiste en la recogida e interpretación sistemática de una información con vistas a emitir un juicio de valor que facilite la toma de decisiones de cara a la mejora de lo evaluado (programa, curso, actividad).

Según la UNESCO la evaluación es un "proceso permanente que se inicia desde el momento de identificar el problema que da origen al programa (...) y se realiza con la finalidad de generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función de mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias" (1999)

Freyssinet (2002), graficó la evaluación como las relaciones entre objetivos (metas), recursos asignados, dispositivos utilizados (procedimientos), y resultados obtenidos (impacto). Significa que la adecuación y coherencia entre objetivos y resultados se relaciona estrechamente con los de asignación de recursos y la eficiencia de los dispositivos utilizados.(citado por Aguila Boffil, 2004)

Evaluar la efectividad de la capacitación en la organización implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto efectividad refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar.(Pritchard, 1990, citado por Gabriela Ruty). En este caso y siguiendo el concepto de competencia laboral, se entiende por objetivos a los desempeños demostrados, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia en el personal

como resultado de la capacitación. En el segundo se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización.

La evaluación del impacto ha de entenderse, por tanto, como "un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto." (Cabrera Rodríguez, 2003)

**La autora de este proyecto comparte los criterios de los distintos autores, relacionados con evaluación, reconociendo que algunos son más completos que otros y considera que de todas las definiciones pueden extraerse algunas conclusiones sobre los rasgos que caracterizan la evaluación y que se ofrecen a continuación:**

- Es un proceso sistemático
- Presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.
- Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida).
- Se encamina a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella.

### **1.3.3. Evaluación de impacto de la capacitación. Definición**

En realidad, la evaluación es una actividad que el docente realiza en todo momento en el proceso de aprendizaje, a través de la observación directa de los progresos de sus estudiantes. No obstante, existen diferentes métodos y técnicas que permiten obtener información más completa acerca del proceso de aprendizaje y sus resultados.

La evaluación de impacto es un tipo de evaluación que, aplicada en actividades de capacitación, pretende indagar acerca de los cambios producidos por el proceso de enseñanza en el trabajo. Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, que aspectos afectaron y en qué medida se contribuyó al logro de los objetivos planteados inicialmente, es el proceso evaluatorio orientado a medir los resultados de las intervenciones, en calidad, cantidad y extensión según las reglas preestablecidas.

La evaluación de impacto está definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto de formación o programa de capacitación, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su muestra a evaluar.

La evaluación de impacto mide, a partir de una información sobre la situación inicial del personal capacitado, los cambios producidos en dicho personal, luego de aplicadas las actividades del modelo o programa en un período determinado, definido éste, en función de la maduración o consolidación de los efectos esperados.

**Desde el ángulo de las instituciones cuya misión es prestar servicios de formación y capacitación profesional, la autora de este estudio toma posición por la siguiente definición, por considerarla acertada, completa y abarcadora:**

La evaluación de impacto en el contexto de la formación y la capacitación profesional, es el proceso mediante el cual se mide y valora la eficacia y pertinencia de los currículos o programas para satisfacer necesidades y requerimientos de las empresas y de los trabajadores, en el ámbito individual del egresado, se orienta a determinar también, las modificaciones sociales y económicas que pudiesen haber resultado de la preparación recibida. En ese sentido, los modelos de evaluación de impacto se orientan a valorar, a nivel de los clientes, la calidad de los servicios que prestan las instituciones de formación y capacitación profesional.

Luego entonces, el fenómeno de la evaluación se constituye como un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Así mismo se puede decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

#### **1.4 Sobre los niveles y tipos de evaluación**

**Según I. Chiavenato (1993) se deben tener en cuenta los siguientes criterios al evaluar la eficacia de la capacitación:**

- 1. Importancia (dirigido a los objetivos más importantes)**
- 2. Transferibilidad (conocimientos y habilidades ofertadas deben aplicarse a la situación concreta del egresado)**
- 3. Alineamiento sistemático (sistema de conocimientos y habilidades desarrolladas deben y tienen que ser aplicados a todo el sistema)**

Se destacan por otros estudiosos del tema dos señalamientos relevantes:

- La evaluación debe enriquecerse con juicios de valor que adjetiven el curso del modelo, remarcando si la organización, el programa implementado y los capacitados se beneficiaron con las acciones que se realizaron.

- Es recomendable agregar una evaluación sin referencia estricta a los objetivos, ya que pueden aparecer hechos imprevistos por lo que el evaluador debe estar muy alerta respecto a lo que vaya surgiendo.

#### *1.4.1 Niveles de la evaluación*

Otros autores, citados por Aguila Boffil(2004), como Berckley y Caple (1991) presentan una propuesta más abarcadora al partir del análisis de tres niveles para evaluar la formación:

- Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los cursistas han aprendido.
- Valoración externa: Trata de describir si los cursistas aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos, tras los programas de formación.
- Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste / beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.

Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles y plantean un análisis integral que abarca cuatro pasos o niveles, a saber:

Reacción: Se corresponde con un nivel de respuesta en el que los cursistas y formadores respondieron a la formación y sus opiniones referidas a: contenidos impartidos y correspondencia con los objetivos, métodos utilizados para impartir los contenidos, condiciones generales de aprendizaje y el entorno en que se desarrolla, nivel de desarrollo de actitudes, opiniones generales del proceso, disposición y deseo de recibir otra formación.

Aprendizaje: Este nivel pretende medir el comportamiento de los cursistas en cuanto a sus conocimientos técnicos, intelectivos, manuales, sociales y actitudes; según los objetivos del dispositivo de formación.

Conducta en el trabajo y rendimiento: En este nivel de comportamiento y actuación en el trabajo se traslada del contexto formativo al entorno laboral para comprobar el aprendizaje en la realización de tareas, deberes, responsabilidades, es decir; la eficacia de los conocimientos, técnicas y actitudes adquiridas en el proceso de formación.

A nivel de empresa: Los autores la analizan teniendo en cuenta las mejoras o resultados que para la organización ha traído la capacitación, el valor de la formación a más largo

plazo y llaman la atención sobre las dificultades que entraña establecer las relaciones causa / efecto a nivel organizacional.

Si bien existen distintos tipos y clasificaciones de evaluación. Una clasificación clásica y muy difundida, especialmente en capacitación, es la de Kirkpatrick (citado por Neilson Vargas, 2003) que discrimina cuatro niveles de evaluación. Cada nivel persigue un objetivo distinto y emplea distintos instrumentos aplicándolos en diferentes momentos del proceso de aprendizaje.

- Opinión del participante (Reaction)
- Evaluación de los aprendizajes realizados (Learning)
- Evaluación del desempeño o conducta aprendida (Behavior)
- Evaluación de los resultados (Results)

En el primer nivel de evaluación (opinión) se busca información sobre la satisfacción del alumno acerca del curso recibido. Esto puede dar información acotada sobre el desempeño de los docentes, la selección de contenidos, material didáctico, etc. u otros aspectos secundarios de encuadre al proceso de enseñanza aprendizaje.

En el segundo nivel (evaluación del aprendizaje) se indaga en qué medida se aprendieron los conocimientos impartidos en el curso. De esta manera se evalúa tanto el desempeño del docente como el desempeño de los alumnos en el proceso. Así como el diseño de las actividades de enseñanza.

En el tercer nivel (evaluación del desempeño) se intenta obtener información acerca del proceso de transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. Allí se obtiene información acerca de la adecuación de las actividades de enseñanza, del acompañamiento que realiza la organización en este proceso y del desempeño de los alumnos

En el cuarto nivel (la evaluación de resultados) se analiza impacto que la capacitación tiene en la organización. Aquí se obtiene información sobre aspectos organizacionales y pedagógicos.

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar es medir”. Medir, en algunas de sus acepciones significa comparar una cantidad con su respectiva unidad; tener determinada dimensión, determinada altura; comparar algo no material con otra cosa, medir las fuerzas, el ingenio(Encarta,2004); lo que sugiere que medir es un término que contempla en mayor medida elementos cuantitativos ;por tanto, en la idea antes señalada de “evaluar es medir” en términos de la capacitación, se le da peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. **Sin embargo, la autora de este proyecto**

**comparte el criterio de Jaime Neilson Vargas, expresado en su artículo titulado: “Evaluación de Impacto de la Capacitación: Reflexión desde la Práctica” en el que refiere que la “ Evaluación de impacto de la capacitación, no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc”. Por lo tanto, actualmente, la evaluación de impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas, esto significa entonces, que la medición está implícita en la evaluación.**

Según Neilson Vargas, en el referido artículo, el proceso de evaluación de impacto de la capacitación (EIC) puede diferenciarse, en lo general, según sus fines:

1. Determinar la efectividad de las acciones de capacitación para saber si éstas han sido beneficiosas para la organización, y
2. Determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

En el propio artículo, Neilson Vargas diferencia dos grandes tipos u orientaciones metodológicas comúnmente aplicables en la EIC (existen otras pero hay bastante consenso con estas): experimental y operacional.

La orientación experimental busca establecer la relación causa efecto (capacitación resultados) considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación) y un grupo control (al que no se le aplica) Esta orientación permite determinar en que medida la capacitación mejoró, o empeoró, o mantuvo igual el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables y que son ajenas a la capacitación.

El principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación y encarece y dificulta el proceso de EIC, no obstante, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

Una alternativa importante- dentro del método experimental- a la utilización de los grupos de control y experimental lo constituye la comparación de los beneficiarios de la capacitación consigo mismos en momentos diferentes (al inicio, al finalizar y un tiempo después de la finalización). Esta alternativa gana cada día más seguidores.

La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el del psicólogo Donald Kirkpatrick (expuesto anteriormente), en que se consideran 4 niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación. Este modelo es particularmente importante y permite una comprensión mucho más cabal y abarcadora del impacto de la capacitación, al determinar estos 4 “niveles de profundidad” y es menester señalar que son pocas las organizaciones que realizan evaluaciones de la capacitación que suplen el nivel de aprendizaje de conocimientos( que por lo general es realizada por el organismo capacitador). Es decir, la transferencia de la capacitación a la conducta laboral cotidiana, los efectos sobre la organización y de valor final, son aspectos generalmente no considerados.

**Muchos estudiosos han abordado la problemática desde diferentes posiciones. Bently (1993) plantea que se confunden dos elementos fundamentales de la capacitación: la calidad de la capacitación y el valor de los resultados del aprendizaje. Para este autor y para la autora de este estudio, ambos deben tenerse en cuenta para la evaluación del proceso de capacitación.**

Un análisis diferente realiza Silicio (1996)(citado por Aguila Boffil, 2004) cuando refiere la existencia de un número importante de organizaciones que realizan solamente una evaluación cuantitativa de la capacitación: horas – hombres, capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc; y no evalúan resultados en términos de:

- Cambios de conocimientos
- Nuevas actitudes del personal
- Niveles de apertura del aprendizaje
- Mejoramiento de los niveles de calidad de vida
- Mayor integración de la organización

Y afirma que la capacitación se ha de “plasmarse, realizarse y evaluarse” a partir de un enfoque cualitativo para dar respuesta formal y sistemática a necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas que permitieran resolver cuestiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Mc Gehee (1993) considera que la evaluación de la capacitación debe determinar los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los hombres que deben tener

lugar cuando se someten a un proceso de formación y cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización(citado por Aguila Boffil,2004). Plantea este autor que para ello se debe:

1. Evaluar si los procedimientos de formación tienen como resultado la modificación del comportamiento de los individuos, lo que estos deben aprender para realizar una tarea o actividad específica y de lo que debe hacer para facilitar la adquisición y la retención de las habilidades conocimientos y actitudes requeridos para su desempeño individual.
2. Evaluar si el resultado de la capacitación contribuye realmente a la consecución de los objetivos de la organización.

Para Amat (1998) la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles los cuales serán plasmados a continuación así como sus objetivos y medios:

Nivel.	Objetivos	Medios
Primero	Satisfacción de los alumnos	Encuestas en caliente
Segundo	Aprendizaje de conocimientos	Examen
Tercero	Aprendizaje de capacidades	Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
Cuarto	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la actuación en el puesto de trabajo
Quinto	Efecto de indicadores de calidad o productividad	Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
Sexto	Impacto económico	Rentabilidad económica de la acción formativa

**Fuente: Oriol Amat,1998.Citado por Aguila Boffil (2004)**

En el ámbito de las instituciones que prestan servicios de formación y de capacitación profesional, se plantea que la evaluación de impacto se orienta al logro de dos propósitos:

- a) Propiciar el ajuste de los currículos
- b) Determinar si la formación o capacitación ha contribuido a mejorar las condiciones de empleo o el desempeño de los individuos y si ha contribuido a elevar la producción y productividad en las empresas.

O sea, lo esencial de cualquier programa de evaluación es determinar si el producto de capacitación, el personal capacitado, ha aprendido lo que plantearon los objetivos y si ha puesto en práctica sus nuevas habilidades y va más allá, pues si el producto es defectuoso debe examinarse el proceso usado para obtener el producto. Deben revisarse, por tanto, 3 aspectos fundamentales:

- a) Relación del programa capacitación con las necesidades del capacitado
- b) Métodos, medios utilizados para enseñar y habilidades de los instructores
- c) Ejecución y logro de las personas capacitadas (uso de lo aprendido). Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

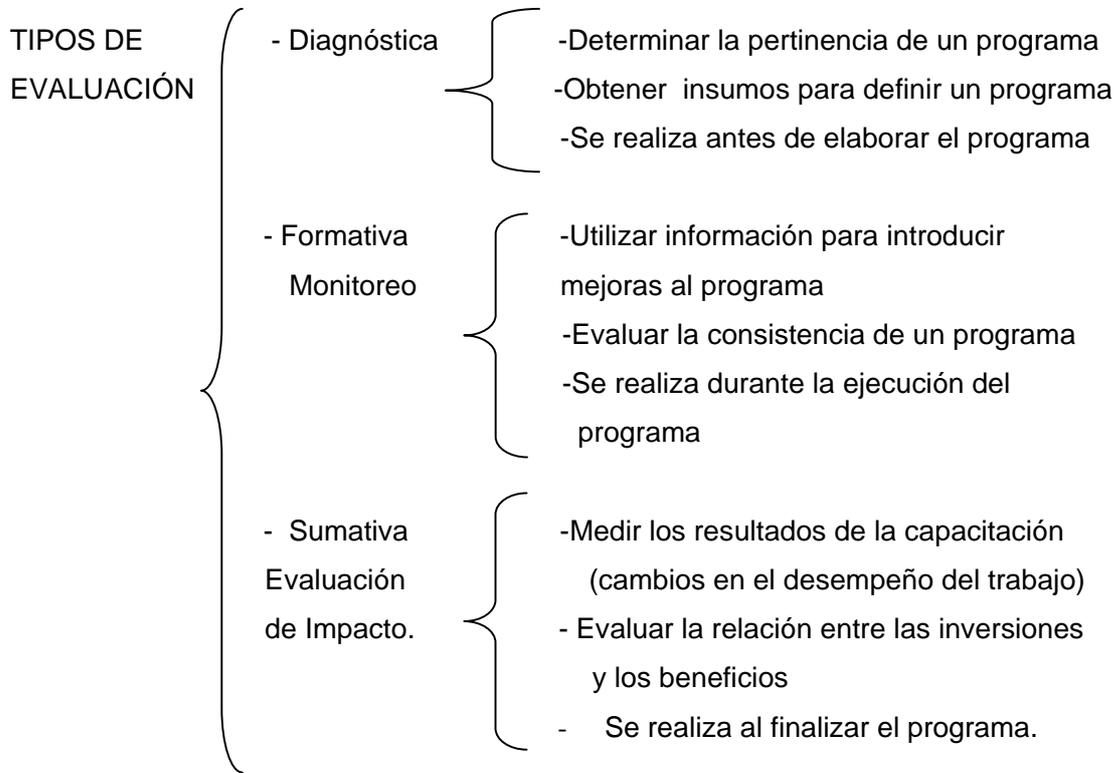
**La autora de este proyecto toma posición a favor de los criterios antes expuestos por considerar que abarcan los niveles planteados por Kirkpatrick, además, de otros aspectos que para las instituciones de capacitación, son básicos para medir el impacto de sus acciones.**

Se debe garantizar no solo la calidad del proceso de evaluación en si misma, sino también la satisfacción del cliente (el candidato en formación y los encargados de la gestión) y la mejora continua de la formación. Desde la perspectiva de un proceso, la evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar el aprendizaje del candidato a través de la transparencia con relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperadas.

#### **1.4.2. Tipos de evaluación**

Existen muchos tipos de evaluaciones para el desarrollo y administración de programas de capacitación de alta calidad que asegurarán los resultados que requieren los administradores. González Pérez(2002) presenta los siguientes tipos:

## PROPÓSITO



En artículo de Internet, titulado "Evaluar el Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal" se exponen los siguientes criterios:

	<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Propósito</b>
	Evaluación de las necesidades	Identificar los conocimientos, actitudes y habilidades (CAH) necesarias para un desempeño aceptable en el trabajo
	Evaluación de base	Determinar los niveles de CAH de los participantes antes de la capacitación
	Evaluación de los insumos	Evaluar los elementos asociados con la capacitación: costos, selección de los capacitadores y participantes, planes de estudio, lugar, materiales
	Evaluación del proceso	Llevar a cabo evaluaciones periódicas durante el período de capacitación y adaptar el horario, el contenido y el enfoque si fuera necesario.

	Evaluación de los resultados	Evaluar los CAH nuevos o mejorados después de la capacitación
	Evaluación del impacto	Determinar el efecto de la capacitación sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>el desempeño individual en el trabajo (la aplicación de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades en el trabajo; un trabajo que cumple o sobrepasa los requerimientos profesionales y organizativos)</li> <li>el desempeño organizacional (la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes)</li> <li>el desempeño del programa</li> </ul>

Por otra parte, Ernesto Abdala (2001) en su “Manual para la evaluación de impacto en programas de capacitación para jóvenes”, refiere que según la estructuración y el enfoque elegidos, los procesos evaluatorios pueden clasificarse en: pseudoevaluaciones, evaluaciones verdaderas cuantitativas puras (cuasi experimentales y experimentales) y evaluaciones verdaderas mixtas o cuanticualitativas.

La objetividad y la independencia del evaluador en su trabajo hacen a la primera división entre pseudoevaluaciones y evaluaciones verdaderas. La metodología y las herramientas empleadas dan lugar a la bifurcación dentro de las evaluaciones verdaderas: presencia de grupo de control y uso de dispositivos cuantitativos y/o cualitativos. A continuación se ofrecen algunas características de estos tipos de evaluación:

**Pseudoevaluaciones:** En ellas, se cumple un proceso evaluatorio, pero con fuerte injerencia de alguna de las partes comprometidas con el proyecto y que presiona para que aparezcan resultados preestablecidos. El evaluador no actúa neutralmente.

**Evaluaciones experimentales y cuasi experimentales:** Son evaluaciones exclusivamente cuantitativas. Este diseño exige que se constituya un grupo de control (tarea ardua y compleja). Se mide el impacto por comparación estadística entre el grupo de control y el grupo beneficiario de las acciones del programa. Se miden: incremento del bienestar de los beneficiarios, según empleo (empleabilidad, inserción laboral posterior, tipo de trabajo, satisfacción laboral) ingresos y ciudadanía. Asimismo, puede medirse focalización, deserción, retención, cobertura.

**Evaluaciones verdaderas mixtas cuanticualitativas:** El abordaje mixto permite tener los datos señalados en el grupo anterior y agrega el aporte cualitativo. Entre estos:

- \_ cambios actitudinales
- \_ cambios psicosociales
- \_ autoestima

\_ empleabilidad

\_ necesidad y satisfacción con el programa

Puede medirse también el impacto sobre los restantes actores (capacitadores, empresarios, informantes claves de la población). Se utilizan los estudios de casos, las observaciones, las entrevistas, en profundidad. El aporte mixto ayuda a entender más por qué unos programas son exitosos y otros fracasan.

### **1.5 Otras características de la evaluación**

La evaluación de la capacitación no es sencilla, ni directa. A veces es difícil medir el grado en que se han adquirido conocimientos o se ha modificado un comportamiento o desarrollado determinada habilidad o destreza. Por eso, a pesar de los avances alcanzados en la capacitación de los trabajadores, todavía hoy en las empresas los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos por el dispositivo facultado para ello y muchas veces se formulan por actores externos, sin considerar necesidades de manera general y sistémica.

Hay muchas razones de por qué las organizaciones se han resistido a evaluar el efecto de la capacitación sobre el desempeño en el trabajo: los costos para llevar adelante este tipo de evaluaciones rara vez son cubiertos por proyectos financiados por donaciones; los administradores y el personal de las organizaciones que ofrecen cursos de capacitación y las organizaciones de servicio generalmente no cuentan con la capacidad para llevar a cabo este tipo de evaluaciones; muchas organizaciones se muestran reticentes a descubrir las deficiencias a nivel de su organización; y generalmente los administradores se sienten intimidados por el tiempo y dinero que se requiere para remediar dichas deficiencias. Tanto las organizaciones que ofrecen capacitación como las organizaciones de servicio generalmente creen que es más fácil seguir haciendo lo que siempre han hecho. Como comentaba un capacitador, "Estamos tan ocupados llevando a cabo la capacitación, que no tenemos tiempo para pensar en cambiarla!"

La evaluación debe cumplir varios requisitos, entre los que se encuentran: Debe ser válida (información precisa y suficiente para emitir juicios), objetiva (datos recolectados con objetividad y bien analizados), relevante (sus objetivos deben ser compartidos por los que solicitan la evaluación), viable y factible (posible de realizar) y confiable.

Cuando las organizaciones desean realizar una evaluación de impacto a menudo recurren a expertos extranjeros basándose en la creencia de que solamente los expertos extranjeros pueden brindar una experiencia objetiva y no parcializada que produzca

resultados confiables. Sin embargo muchos administradores han aprendido que la evaluación externa no garantiza que las recomendaciones serán apropiadas, y esto se debe en parte a que los extranjeros no siempre pueden comprender las realidades del lugar de trabajo y las necesidades de capacitación de una organización en particular en el corto período de tiempo que se les concede para llevar a cabo su evaluación.

Existe un apoyo creciente a nivel de la comunidad evaluadora para la realización de evaluaciones participativas que permiten que los interesados evalúen sus propios logros [Feuerstein], empleando a expertos externos para casos especiales (por ejemplo para el muestreo) solamente cuando sea necesario. En el área de la capacitación, los interesados clave incluyen a los administradores y al personal de la organización o programa de capacitación y los administradores y el personal de las organizaciones que envían a su personal a los cursos de capacitación. La evaluación de un programa de capacitación a través de un proceso participativo que incluya representantes de ambas organizaciones ofrece beneficios importantes. Sin embargo, existen instituciones que prefieren utilizar evaluadores internos, por las ventajas que ofrece:

Ventajas de utilizar evaluadores internos en el impacto de la capacitación:

- Conocen la institución y sus metas
- Conocen el programa y sus objetivos
- Identifican con facilidad lo que se pretende evaluar
- Saben donde buscar información
- Generalmente, no encuentran resistencia en los implicados en el programa
- Tiene más posibilidades de ejercer una influencia mayor en introducir mejoras
- Un equipo interno es más económico.

Por otra parte, la evaluación tiene varias funciones las cuales son:

- Pedagógica: Logro de los objetivos y mejoras del proceso
- Social: Certificación de aprendizajes
- Económica: Impacto y beneficios para la organización.

Por otra parte, entender la evaluación de impacto como una actitud de conocimiento de la realidad para orientar los procesos de toma de decisiones institucionales implica ubicarla como parte integrante y central del ajuste planificado de los currículos de formación o capacitación.

La evaluación de impacto debe observar los siguientes principios básicos:

- a) Es condición intrínseca de todo sistema de formación y capacitación profesional permitiendo medir el cumplimiento de sus objetivos y optimizar sus procesos de planificación docente y estratégica.
- b) Es un proceso participativo que involucra a todas las instancias que conforman el sistema.
- c) Es un proceso de apoyo y asesoría que tiene como propósito básico retroalimentar los currículos
- d) Este proceso implica necesariamente, la definición clara y precisa de objetivos y metas en todos los niveles técnicos operativos del sistema.

### **1.5.1 Importancia de la evaluación de impacto**

La evaluación es entonces un instrumento operacional que hace posible ajustar sobre la marcha los componentes necesarios y planificar nuevas acciones con base en información y datos relevantes y en su análisis crítico, es un instrumento, una fuente sistemática de información cuantitativa y cualitativa, es un mecanismo con estrategias, procedimientos e instrumentos que se utilizan para tomar decisiones oportunas, pertinentes y relevantes, y que generan un valor agregado en materia de conocimiento de área de capacitación.

La evaluación de impacto, al medir los resultados permite:

- Registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas), mediante la comparación de la realidad del desempeño antes y después de la formación, sistematizándolas.
- Evaluar el contexto en que se da la experiencia.
- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados.
- Estudiar la articulación interinstitucional y el personal formado.
- Ofrecer estudios de costo-impacto.
- Concertar aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión.
- Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de las evaluaciones, ésta retroalimentación promueve el reforzamiento institución.

La medida de los resultados, característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado. Compara, de esta forma, la planeación con el resultado de la ejecución. La evaluación de

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

### **1.6. Sobre los procedimientos de EIC**

Desde los primeros intentos de evaluar los programas de educación y de capacitación (alrededor de 1930), los procedimientos evaluatorios han ido creciendo en complejidad metodológica y han ido ganando espacios y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que desee retroalimentación sobre su funcionamiento y el resultado, efectos e impactos de sus acciones en forma clara y objetiva.

Los procedimientos evaluativos han sido experimentados hace varios años en la región latinoamericana, sin embargo, son pocas las instituciones que los han generalizado como instrumento retroalimentador de políticas, estrategias, planificación, organización y gestión. La evaluación, en el futuro deberá convertirse en algo permanente y sistemático y deberá girar alrededor de todas las áreas de actividad para saber si se va en la dirección correcta; será un medio para manejar el timón institucional, un instrumento para detectar cuándo es necesario corregir y adecuar actuaciones y tendrá que ser ágil y oportuna, ajustándose para lograr el cumplimiento de su cometido. El tema de evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, pero existen pocos centros de capacitación, que apliquen este tipo de técnicas, debido a las dificultades metodológicas para su puesta en práctica, que implica la inversión de un esfuerzo que las organizaciones no pueden empeñar o que no encuentran justificaciones para realizarlo.

En la reunión Consultiva Tripartita sobre el Desarrollo de Recursos Humanos y la Formación para una selección de países de América Latina celebrada en Montevideo los días 6 y 7 de julio de 1999 hubo un consenso generalizado en cuanto al distanciamiento de los tradicionales enfoques basados exclusivamente en la oferta y se afirmó que los sistemas y políticas de formación debían orientarse por la demanda. También allí se evidenciaron cambios importantes en lo que respecta a enfoques y metodologías de evaluación de las políticas, programas y acciones de formación aunque es preciso la profundización en temas como: ¿qué se está haciendo en esa materia actualmente, y qué tipo de evaluación debería hacerse?

Existen ideas diferentes con respecto a los procedimientos que pueden ser utilizados para hacer una medición o evaluación del impacto de la capacitación, pues existen también

varios autores que se dedican al estudio de esta temática. A continuación se ofrecen algunos criterios al respecto:

Citado por Aguila Boffil(2004), tenemos que Núñez, I (2002) propone en su tesis doctoral una Metodología para introducir la Gestión del Aprendizaje Organizacional que consta de varios pasos para su implementación, entre los cuales están considerados:

1. Diagnóstico de la Organización y de su Entorno.
2. Identificación y registros de los usuarios / clientes potenciales (internos y externos).
3. Determinación de Segmentos y Grupos de Usuarios / Clientes Potenciales según las características de sus Necesidades o Disponibilidades.
4. Determinación de las Prioridades entre los Grupos para la GA (Jerarquización).
5. Definición de la Política Diferencial de la Oferta
6. Determinación de Necesidades (y Disponibilidades) de Aprendizaje (DNA)
7. Diseño de las Ofertas (productos / servicios).
8. Sistematización de la tecnología de Gestión del Aprendizaje.
9. Evaluación de la calidad y de la utilidad de la Gestión del Aprendizaje.

El Grupo de Investigación CETDIR/CUJAE, como una **primera aproximación al enfoque metodológico para gestionar estratégicamente la capacitación en las organizaciones propone:**

1. Definir el impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas. Partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves. (Realizar mediciones previas)
2. Diseñar el programa de capacitación necesaria.
3. Ejecutar el programa de capacitación y realizar mediciones intermedias.
4. Evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación. (Guerrero Ramos, L. y otros, 2003)

Autores como Fernando J. García Colina y Maria de los Angeles Morell Alfonso (Universidad de Camaguey, 2003), citados también por Aguila Boffil(2004), presuponen que para realizar este trabajo es necesario:

1. Concepción del Proyecto
2. Diseño o ajustes al Programa
3. Implementación o Ejecución
4. Desactivación o Cierre de Edición

***Después, según los autores, es necesario realizar un grupo de evaluaciones, como son:***

- La evaluación de las necesidades: Se realiza en la etapa de configuración del Proyecto de capacitación.
- Evaluación del nivel de partida: El objetivo es determinar los niveles de CAH de los participantes antes del desarrollo del Programa.
- Evaluación de los insumos: Pretende evaluar los elementos asociados con la formación: costos, claustro y participantes, planes de estudio, lugar, materiales.
- Evaluación del proceso.
- Evaluación del aprendizaje: Evaluar lo logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las actitudes basados en el diseño de un perfil de entrada y uno de salida del alumno.
- Evaluación del impacto: Determinar el efecto de la capacitación sobre:
  - a. La satisfacción de las partes involucradas en el Proyecto,
  - b. Cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los participantes. (aplicación del test de entrada /salida),
  - c. Aplicación en su desempeño en el puesto de trabajo (mediante al recopilación de información suministrada por el propio cursista durante el desarrollo del programa de capacitación y por los jefes inmediatos al concluir el mismo y posteriormente a los tres o seis meses de haber pasado la acción de capacitación)
  - d. Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.
  - e. Impacto social.

En artículo de Internet titulado " Evaluar el impacto de la Capacitación en el Desempeño de Personal", se plantea que el proceso de EIC es un ciclo que conecta continuamente el desempeño en el trabajo con la capacitación y refiere que antes de empezar, se deberá revisar la información referente al desempeño en el trabajo directamente en el mismo lugar de trabajo, que generalmente se puede obtener de los informes de monitoreo o supervisión. Esta información le sugerirá las áreas de desempeño a ser consideradas en la evaluación y ofrece la siguiente secuencia de pasos a desarrollar para llevar adelante el proceso:

## **La Conexión entre el Desempeño y la Capacitación: El Proceso de EIC**

### **Información del Lugar de Trabajo**

Monitoreo rutinario del programa  
Supervisión rutinaria del personal  
Observaciones en el lugar del trabajo

### **Identificación de los Aspectos de Desempeño**

- Definir y analizar las tareas más críticas
- Seleccionar los indicadores de un desempeño aceptable, inaceptable y excelente

### **Se ofrece un nuevo Curso de Capacitación y/o se implementan cambios a nivel de la organización**

#### **Recopilación de Información**

- Desarrollar los instrumentos
- Identificar la muestra
- Probar y revisar los instrumentos
- Seleccionar a los evaluadores
- Recopilar la información referente a los factores del desempeño
- Implementar inmediatamente las medidas correctivas

#### **Implementación de Cambios**

- Obtener el apoyo de la organización para implementar los cambios
- Identificar y manejar cualquier resistencia potencial
- Efectuar cambios en el contenido, la metodología, o la logística de la capacitación y en la selección de participantes
- Aclarar cuáles son las expectativas antes de la aceptable, inaceptable y capacitación excelente
- Cambiar los procedimientos o sistemas organizacionales
- Reforzar el apoyo de la comunidad hacia los programas

#### **Análisis de la Información**

- Ver ejemplos de desempeño

#### **Informe Referente a los Hallazgos**

- Preparar el informe
- Formular recomendaciones
- Difundir a las audiencias apropiadas
- Obtener retroalimentación de las audiencias apropiadas

#### **Interpretación de la Información**

- Evaluar los factores de la capacitación que influyen en el desempeño
- Evaluar los factores no vinculados a la capacitación (de tipo organizacional o del

entorno)

Valiente Sandó (2004) , propone una metodología para evaluar el impacto de la superación que comprende cuatro fases:

- de diseño de la evaluación,
- de organización del proceso evaluativo,
- de recopilación de la información y
- de conclusión del proceso evaluativo.

Por otra parte, Andrés Vázquez Socarrás e Idania Pérez Carmona (2002), enuncian un procedimiento que consta de tres momentos:

#### **ANTES:**

- Realización Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de los Recursos Humanos.
- Determinación del impacto que deben tener las acciones de capacitación en los cinco componentes de la estrategia de preparación y superación de la entidad, atendiendo con profundidad las principales deficiencias de la entidad.
- Participación de los principales implicados en el posterior proceso de capacitación en la planificación y organización del programa de capacitación a ejecutar.
- Elaboración del Plan de Capacitación.
- Aseguramiento material y financiero.

#### **DURANTE:**

En este momento se ejecutan todas las acciones comprendidas en el Plan de Capacitación y se evalúa la efectividad del mismo, teniendo en cuenta:

- Correspondencia del programa con los intereses y necesidades de los cursitas previamente definidos, así como de la situación de la entidad, esto incluye: comunicación, participación, creación y construcción del conocimiento por parte de los cursistas, así como la comprensión y dominio del contenido.

En este momento, el último elemento a tener en cuenta en la medición de la efectividad del Plan de Capacitación, es la evaluación final, donde el cursista debe poner en práctica todas las habilidades adquiridas en la capacitación, a través de un trabajo teórico práctico que de respuesta a una problemática de su entidad.

#### **DESPUÉS:**

El objetivo fundamental de toda capacitación debe ser, modificar comportamientos, formas de enfrentar situaciones, cambios de actitud, desarrollo de habilidades en la solución de problemas viejos y nuevos, es decir, el saber hacer y el saber estar. Por lo

tanto, el impacto de la capacitación en este momento ha de realizarse teniendo presente la categoría TIEMPO.

¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación a través del tiempo?

Esta debe ser evaluada a CORTO, MEDIANO y a LARGO PLAZO.

1. A corto plazo: se entiende la evaluación realizada al haber terminado un proceso productivo completo.
2. A mediano plazo: La evaluación aquí si se realiza después de haber terminado tres procesos productivos completos.
3. A largo plazo: Aquí entendemos necesario la terminación como mínimo de cinco procesos productivos completos.

Otra propuesta metodológica, contiene las siguientes etapas básicas:

- Toma de decisión respecto al cumplimiento de la evaluación y su estructuración;
- Constitución del marco de referencia;
- Selección de evaluadores y planeación de la evaluación (incluyendo costos, organigrama y cronograma);
- Implementación y gestión;
- Difusión de resultados.

**Del análisis de todas las propuestas metodológicas, la autora comparte el criterio de que un proceso para la evaluación del impacto de las acciones de superación o capacitación ha de tener en cuenta los siguientes criterios metodológicos:**

- Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presentes los siguientes señalamientos: Es necesario “saber lo que se desea saber” sobre el programa y acordarlo entre todas las partes involucradas (responsables del programa, ejecutores, empresarios y agentes sociales) para que los encargados de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y la calidad de la información que se desea recopilar, la profundidad del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados. El acuerdo propuesto evita la confusión metodológica y las falsas expectativas.
- Es imprescindible la mayor claridad en la definición de cada etapa para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización que impide medir el impacto real.
- Se debe buscar la menor complejidad posible para que la evaluación tenga un costo accesible.

- Dada la enorme complejidad de los factores en juego, no existen modelos ideales de planeación ni de prácticas de evaluación: existen guías, marcos, lineamientos que se deben adaptar a cada programa.
- Considerar como contextos para evaluar la efectividad de la actividad y/o el sistema de actividades realizadas: el proceso de su desarrollo y el desempeño del egresado en su puesto de trabajo.
- Determinar dimensiones e indicadores para la evaluación en ambos contextos, utilizando como guía orientadora para ello los objetivos que fueron diseñados para la acción de capacitación.
- El proceso de evaluación debe conducir a la valoración individual de los efectos de las acciones desarrolladas (impacto individual) en cada participante, y partir de ello derivar las inferencias y generalizaciones colectivas.
- Al tomar como contexto evaluativo el desempeño del egresado en su puesto de trabajo, evaluar tanto su desempeño personal como los resultados de su actividad y de la organización.
- Emplear variedad de métodos y técnicas para la recogida de información.
- Utilizar entre las fuentes de información principales para la recopilación de la información a: los egresados, los conductores o facilitadores del proceso de enseñanza – aprendizaje, los dirigentes superiores, fuentes documentales.
- Identificar y controlar, en la medida de lo posible, las variables ajenas de probable incidencia negativa en la objetividad de los resultados del proceso evaluativo y pudieran derivarse de factores como: las condiciones materiales y organizativas del trabajo, la estabilidad de los egresados, etc.

**También comparte criterios con los autores que sostienen que la evaluación se debe realizar en distintos momentos: antes, durante, al finalizar y tiempo después de finalizar las acciones de capacitación, con los propósitos siguientes:**

Antes	Se cumple antes del inicio de la ejecución. Se evalúan el contexto socioeconómico e institucional, los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.
Durante	Se desarrolla durante la ejecución del programa. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están

	desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
Al finalizar	Se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
Tiempo después de finalizar	Se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución. Evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo.

**La autora del presente proyecto toma posición , a favor del siguiente procedimiento que aparece propuesto en el documento "Instructivo para la realización de evaluación de impacto en programas de educación y formación profesional", de González Pérez, que fue adaptado por Ivo Steffan experto del Centro Internacional de Formación de la OIT , por considerar que se atempera a las características del centro y al objetivo planteado en este proyecto, aunque será necesario adecuar y diseñar nuevas técnicas y utilizar otros instrumentos que no contiene la referida metodología. A continuación se enumeran los pasos relacionados en el procedimiento:**

- 1) Identificación del problema o situación por evaluar
- 2) Delimitación temporo–espacial del problema y formulación de los objetivos del estudio
- 3) Formulación metodológica del estudio
- 4) Elaboración del Marco Teórico-Práctico del estudio
- 5) Diseño y elaboración de instrumentos
- 6) Validación o prueba piloto
- 7) Recolección de información. Aplicación de instrumentos
- 8) Diseño de cuadros de salida (tablas de resultados)
- 9) Elaboración del prediseño de análisis de información
- 10) Tabulación de la información
- 11) Análisis de la información
- 12) Formulación de conclusiones y recomendaciones
- 13) Elaboración del informe de evaluación de impacto
- 14) Remisión del informe evaluativo.

Las adecuaciones propuestas por la autora de este estudio son las siguientes:

En primer término se considera necesario agrupar los pasos antes expuestos en etapas para una mejor comprensión y ordenamiento del procedimiento, las cuales quedarían de la manera siguiente:

1. Etapa Inicial o Diseño de evaluación: en ella estarían agrupados los primeros cuatro pasos referidos en el procedimiento antes expuesto, es decir, identificación del problema o situación por evaluar, delimitación temporo–espacial del problema y formulación de los objetivos del estudio, formulación metodológica y elaboración del Marco Teórico-Práctico del estudio.
2. Etapa organizativa: en este caso se considera necesario incluir al inicio de esta etapa un paso que no aparece en el procedimiento descrito, los pasos quedarían como sigue; búsqueda de información relacionada con los distintos momentos en que ha sido evaluado el programa al que se le medirá el impacto(antes, durante e inmediatamente después de finalizado), diseño y elaboración de instrumentos para medir el impacto(tiempo después de finalizado el programa) y validación o prueba piloto.
3. Etapa de recopilación de la información, con los pasos: recolección de la información(aplicación de instrumentos y revisión de documentos), diseño de cuadros de salida(tablas de resultados), elaboración del prediseño de análisis de información y tabulación de la información.
4. Etapa de análisis y determinación de acciones correctivas: esta comenzaría con el análisis de la información, se incluiría un paso denominado elaboración del programa de acciones correctivas(derivado del análisis) y finalmente para concluir la etapa, formulación de las conclusiones y recomendaciones.
5. Etapa conclusiva o de difusión de resultados: comenzaría con la elaboración del informe de evaluación y/o medición de impacto, remisión del informe evaluativo a la dirección del centro y finalmente, se considera necesario incluir un último paso relacionado con el seguimiento al programa de acciones correctivas.

### **Conclusiones del Capítulo:**

Después de realizar un estudio detallado de las fuentes bibliográficas consultadas sobre el tema se arriba a las siguientes conclusiones:

- La gestión del conocimiento constituye una cuestión clave para el desarrollo de todos los países en el presente siglo y muy en especial para los países pobres. Los recursos humanos de las empresas cubanas deben contar con una preparación multifacética para lograr eficiencia, disminuir improvisaciones, falta de profundidad y adquirir competencia.
- La capacitación constituye un beneficio tanto para las organizaciones como para el personal de la organización, por lo que es un instrumento fundamental para la actividad laboral, debe estar sustentada en necesidades y debe reflejar sus resultados en el desempeño del trabajador y de la organización a la que este pertenece.
- La evaluación del impacto de la capacitación es una herramienta importante en la medición de un programa de formación o capacitación porque informa los avances y resultados reales obtenidos con las acciones realizadas y permite realizar correcciones, su aplicación se manifiesta como una necesidad objetiva y se debe realizar de manera organizada, observando los criterios metodológicos que se ofrecen en el cuerpo del Capítulo.
- Existen distintos niveles, tipos de evaluación y procedimientos para la EIC, abordados por distintos estudiosos de esta temática, de lo que se trata es de analizar, elegir y adecuar a las características y objetivos de la organización que aplicará esta importante herramienta.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

### **Introducción**

En todo proceso de investigación tiene un papel relevante la metodología empleada, es decir, el camino que sigue el investigador para llegar a los resultados esperados. En este capítulo se expone la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos propuestos sobre la base de los conocimientos sistematizados contenidos en las fuentes consultadas. "Los métodos permiten obtener nuevos conocimientos sobre el fenómeno y desempeñan un papel importante en la construcción y desarrollo de la teoría científica". (Pérez y Niceto, 1983).

La metodología que va a emplear el investigador para resolver el problema científico que le ocupa, no es más que el cómo se va a investigar y viene a ser el famoso talón de Aquiles en las investigaciones científicas, pues es ahí donde casi siempre se presentan las mayores dificultades.

En este capítulo se hace una descripción general de las etapas metodológicas que pueden ser utilizadas en una investigación relacionada con evaluación y/o medición de impacto de la capacitación, que fue seleccionada y adaptada a los efectos de la realización de la presente investigación y que contiene algunos aportes de la autora que fueron enunciados en el Capítulo I, en este caso se explican detalladamente cada una de las etapas y pasos que la componen.

**En un segundo momento se realiza una descripción específica de las etapas y pasos que se siguieron en la presente investigación y que se relacionan con la fundamentación de la metodología empleada, de esta forma, se explica con lujo de detalles el por qué de la utilización y selección de los diferentes métodos que fueron empleados en la investigación, no solo se mencionan sino se argumenta su función en correspondencia con las características del tipo de investigación, lo mismo que la forma en que fueron definidas y operacionalizadas las variables, los indicadores que fueron seleccionados para medirlas, las técnicas que fueron utilizadas y los datos que se recogieron en ellas, así como la forma en que fueron validadas, la manera en que fue procesada la información y por qué, etc.**

## **2.1 Fundamentación de la metodología desarrollada**

Antes de comenzar con la descripción general de las etapas metodológicas que pueden ser utilizadas en un estudio sobre evaluación y/o medición de impacto de la capacitación,

se considera necesario ofrecer una explicación breve relacionada con las metodologías cualitativa y cuantitativa de investigación, pues en esta investigación se combinan ambas, o sea, se hizo una combinación de métodos y técnicas tanto de metodología cuantitativa como cualitativa para obtener la información necesaria que permitiera la medición de impacto de las acciones de capacitación y la elaboración del programa que permita la corrección de las desviaciones detectadas. De lo cualitativo se tomó la utilización del análisis documental, darle valor a lo obtenido por entrevistas semiestructuradas, prestarle atención a opiniones que siempre no fueran mayoritarias, aplicar observación en los diferentes pasos y etapas del proceso. De lo cuantitativo se utilizaron los cálculos porcentuales para el procesamiento de lo obtenido mediante las entrevistas semiestructuradas, el cálculo de índices, etc.

A continuación se exponen sus definiciones y características:

### **2.1.1. Metodologías Cualitativa y Cuantitativa. Explicación necesaria**

**Métodos cuantitativos:** se basan en la teoría positivista del conocimiento, la cual modelada prácticamente en el esquema de las ciencias naturales, intenta describir y explicar los eventos, los procesos y los fenómenos del mundo social de forma que se puedan llegar a formular las generalizaciones que existen objetivamente (enfoque ético). Este método insiste en el conocimiento sistemático comprobable, comparable, medible y replicable.

La metodología cuantitativa es la que más se ha usado, se extrapola de las ciencias exactas a las sociales. Es útil cuando se requiere recoger información de cantidades de personas y analizar tendencias de esta información. Hay paquetes estadísticos automatizados que posibilitan el análisis de lo obtenido por encuestas, como el SPSS en su versión para Windows y otros.

**Métodos cualitativos:** Por el contrario, se basan en el paradigma de las ciencias sociales e intentan recuperar el contexto y las dimensiones humanas del fenómeno mediante una estrategia de investigación cualitativa, para lo cual utiliza de forma predominante el lenguaje de las palabras y un enfoque naturalista, no intrusivo e inductivo. El énfasis radica en entender el mundo desde el punto de vista de los actores, desde el interior del fenómeno (enfoque émico).

Además de esto, los métodos cualitativos, a criterio de la mayoría de los autores que los trabajan, se caracterizan por ser descriptivos, inductivos, fenomenológicos, holísticos y sistémicos. Su diseño es flexible y considera más importante las acciones humanas en el contexto donde se realizan que los hechos o causas de los fenómenos. Esto significa que

los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, interpretando cada fenómeno a partir de lo que significa para las personas implicadas y para esto se apoya en la recogida de una gran variedad de materiales que describen el quehacer diario de las personas.

La investigación cualitativa ofrece importantes vías para abordar el mundo personal de los sujetos, como interpretar las situaciones, la significación que tiene para ellos, es decir, los significados de las acciones humanas, desde las perspectivas de los propios agentes sociales.

En la tabla 1 se resumen las ideas expresadas con respecto a las diferencias entre ambos métodos.

Tabla 1.

ESTADO COMPARATIVO DE LOS MÉTODOS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO:		
	Método	
	Cuantitativo	Cualitativo
Enfoque	Deductivo	Inductivo
Paradigma en que se basa	Ciencias naturales	Ciencias sociales
Lenguaje que utiliza	De los números	De las palabras
Punto de vista de	De los investigadores	De los actores
Explicación de los fenómenos	(del exterior)	(del interior)
	“enfoque ético”	“enfoque émico”

Fuente: Farell.E,G.(2003)

Los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones sociales se han encontrado a finales del siglo XX y principios del XXI en un fuerte e inútil debate. Ambos con sus propias peculiaridades luchan por el liderazgo en la producción de conocimiento, ya sea tanto desde el punto de vista inductivo como deductivo.

Compartiendo los criterios de Stake(1995), citado por Álvarez Abréu(2005), la investigación cualitativa y cuantitativa se diferencia en tres aspectos básicos:

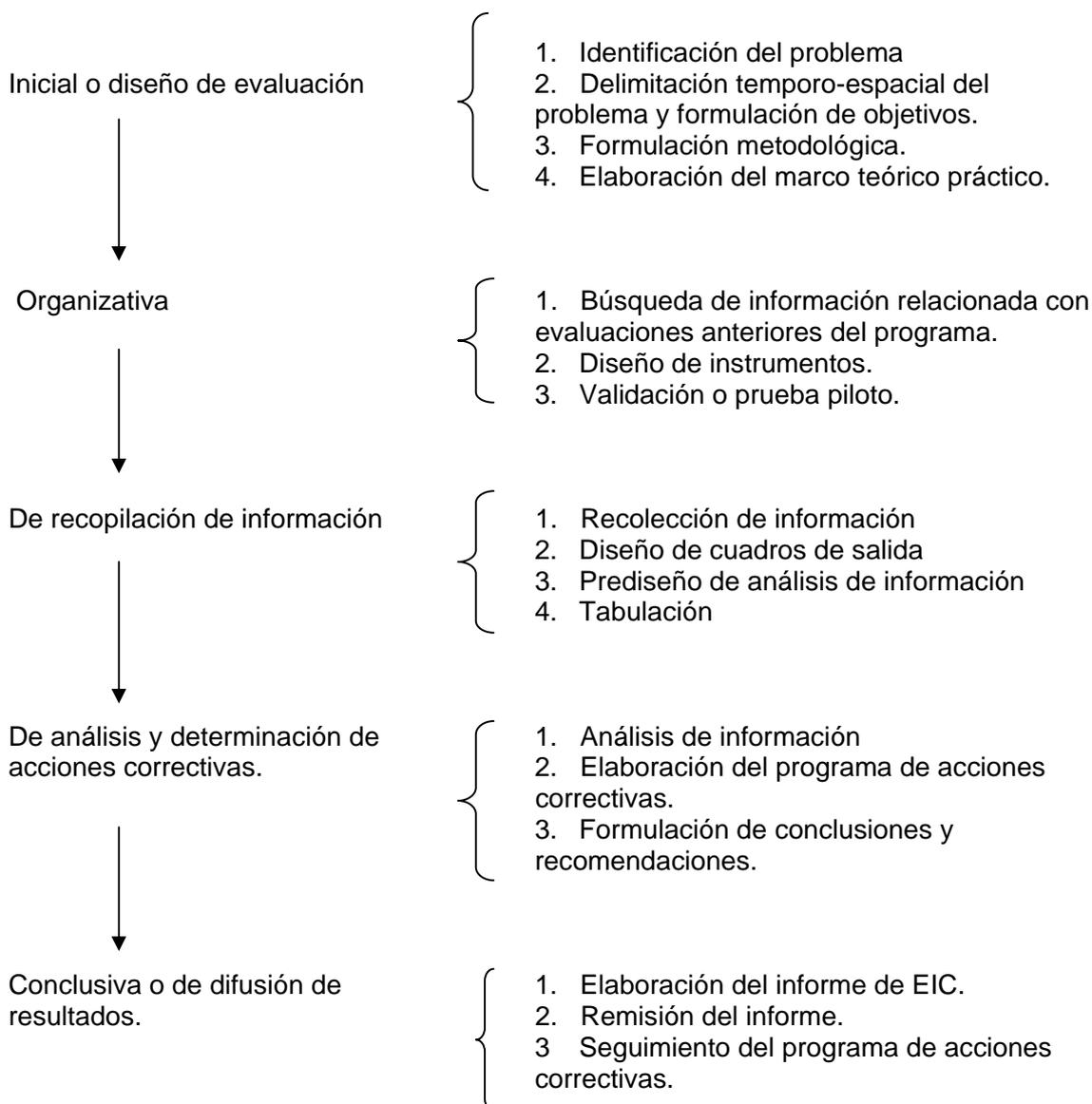
1. La distinción entre la explicación y la comprensión como propósito del proceso de indagación; el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos, mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación. Desde la investigación cualitativa se busca la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad.

2. La distinción entre el papel personal e interpersonal que puede adoptar el investigador, se valora el papel personal que asume el investigador desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos, frente a la posición mantenida desde los diseños cuantitativos, donde el investigador interpreta los datos una vez que se han recogido y analizado estadísticamente. En la investigación cualitativa se espera una descripción densa, una comprensión experiencial y múltiples realidades.
3. En la investigación cualitativa, el investigador no descubre, sino que construye el conocimiento.

**Procedimiento para la Evaluación de Impacto de la Capacitación:**

## ETAPAS

## PASOS



### 2.1.2. Etapas metodológicas de una investigación relacionada con evaluación y/o medición de impacto de la capacitación: Descripción general y aportes de la autora

Como se explicó en el Capítulo I se consideró necesario agrupar los pasos o actividades expuestas en el procedimiento metodológico por el que la autora de este trabajo tomó posición (propuesto en el documento "Instructivo para la realización de evaluación de impacto en programas de educación y formación profesional", de González Pérez, por considerar que se atempera a las características del centro y al objetivo planteado en esta

}

investigación), en etapas para su mejor ordenamiento y comprensión y se consideró necesario también, adecuar el mismo y diseñar nuevas técnicas y utilizar otros instrumentos que no contiene la referida metodología. A continuación se explican de forma detallada las etapas con los pasos que la conforman tal y como fueron seguidas en el desarrollo del presente estudio, fundamentadas siguiendo lo propuesto por González Pérez y los criterios de la autora del presente trabajo:

**2.1.2.1 Etapa Inicial o Diseño de evaluación:** Esta etapa está conformada por cuatro pasos, identificación del problema o situación por evaluar, delimitación temporo-espacial del problema y formulación de los objetivos del estudio, formulación metodológica y elaboración del Marco Teórico-Práctico del estudio.

➤ **Identificación del problema o situación por evaluar**

En oportunidades la unidad que presta servicios de formación y/o capacitación toma la decisión de identificar problemas que pudiesen estar limitando la eficacia de sus acciones de formación y valorar su incidencia, aunque la enunciación del problema a veces suele provenir de agentes externos a la unidad.

Entre los agentes que pueden enunciar un problema de impacto o una situación conveniente de evaluar pueden distinguirse dos tipos:

- a. Agentes externos: empresarios, trabajadores, otros organismos educativos externos, instancias gubernamentales, etc.
- b. Agentes Internos: alumnos, instructores, instancias superiores de la Institución, etc.

La identificación del problema, conjuntamente con la delimitación de éste, es una actividad que permite valorar la pertinencia y oportunidad del estudio. Las tareas que se siguen en este paso son las siguientes:

a. Identificar el problema con base en su enunciación, dando respuesta a las siguientes preguntas:

- Cuál es la naturaleza del problema o necesidad? (Qué es?), cuáles son sus características?. Cómo se presenta el problema? Cuáles son sus principales manifestaciones?. Cuándo se evidenciaron sus manifestaciones? (desde cuándo?). Cuánto afecta la eficacia del currículo? Cuán grande es su incidencia en la eficacia de las acciones formativas?. Dónde fue (o se presupone) que se manifestó el problema? (lugar, empresa, comunidad, etc.)

b. Una vez que se haya dado respuesta (grosso modo) a estas interrogantes, se deberá hacer un primer contacto o contacto global con el problema. Esto exige hacer una

breve indagación con aquellas fuentes (externas y/o internas) que enunciaron el problema y visitar el lugar donde se indica que se presenta el problema, a fin de indagar con informantes claves previamente identificados.

c. Determinar posibles fuentes de información respecto del problema. Éstas fuentes pueden ser primarias o secundarias. Las primarias son las de mayor confiabilidad, pues son aquellas que produjeron o derivaron directamente datos en relación con el problema. Tanto las fuentes primarias como secundarias pueden ser fuentes documentales o informantes claves (empresarios, egresados, instructores, etc.).

d. Breve análisis y estudio de los datos extraídos o derivados de las fuentes de información: Una vez que se hayan extraído en forma general datos acerca del problema, es necesario analizar su pertinencia, validez y confiabilidad. Ello permite identificar también, la magnitud o grado de incidencia del problema en torno a su impacto a nivel de los egresados y empresas del sector productivo o presupuestado a que se refiere el o los programas que se prevé(n) evaluar.

Esta primera actividad de la evaluación de impacto( E.I) da como resultado una imagen adelantada del problema o necesidad. En esta actividad no debe profundizarse en un exhaustivo análisis e indagación de datos acerca de problema, sino más bien constituye una acción de primer acercamiento o contacto global con el problema.

➤ **Delimitación temporo-espacial del problema y formulación de objetivos del estudio**

Una vez que se haya identificado el problema, conviene delimitarlo en tiempo y espacio. En el caso de la E.I, esto presupone delimitar el problema en torno a uno o varios programas de formación y/o capacitación desarrollados en un determinado lugar geográfico durante un período de tiempo dado. Pueden señalarse las siguientes tareas para delimitar el problema:

- a. Determinar si el problema se refiere a uno o varios programas.
- b. Delimitar en qué áreas funcionales, sector productivo o presupuestado se ubica el o los programas a evaluar.
- c. Seleccionar el período (uno o varios años) en que se ejecutó el o los programas relacionados con el problema por investigar.
- d. Configurar el objeto de estudio con base en la delimitación temporo-espacial.
- e. Una vez que se configura el objeto de estudio, se formularán los objetivos (general y específicos) de la E.I. El objetivo general debe formularse mediante un verbo que indique la actividad que se ejecutará, un objeto (contenido) y una

condición. Los objetivos específicos se derivarán del o los generales y contienen (implícita o explícitamente) los indicadores de impacto a los que hará referencia el estudio.

Un objetivo específico deberá formularse mediante un verbo que indique una actividad específica y un objeto (contenido del objetivo).

- f. El paso final de esta actividad consiste en elaborar un plan de evaluación, en el cual se señalen: los objetivos (generales y específicos), las actividades por desarrollar, y el cronograma de ejecución.

#### ➤ **Formulación metodológica del estudio**

La formulación metodológica del estudio es la actividad de la E.I. mediante la cual se establece cómo se abordará la investigación. Como resultado de ésta se obtienen, principalmente, dos productos:

- Los elementos de la investigación y su relación,
- La opción metodológica para seleccionar los sujetos de información, a través de los cuales se obtendrá la información de campo; ya se trate de una enumeración total o parcial.

Para realizar este paso se llevan a cabo las siguientes tareas:

- a. Definir la población de estudio con base en los objetivos de ésta, el objeto de estudio y los intereses manifestados por los solicitantes de la investigación. En este paso deben considerarse los aspectos de homogeneidad, características y representatividad de los sujetos de información.
- b. Establecer la unidad de estudio, la unidad de información y la unidad estadística de la evaluación. Ello con base en los objetivos de la evaluación y su objeto de estudio y alcance. Además, deben considerarse factores como el tiempo destinado al trabajo de recolección de información y entrega de la E.I., recursos y distribución geográfica de los egresados del o los programas de formación y/o capacitación por evaluar.

La unidad de estudio se define con base en los objetivos del estudio y, en el caso de la E.I., se refiere al egresado de los programas definidos en tiempo y espacio (año (s) en que se egresaron los sujetos de información y su localización geográfica).

La unidad de información hace referencia a los egresados de los programas por evaluar y sus jefes inmediatos. Estará constituido, por tanto, por todos los sujetos de información del estudio.

La unidad estadística ( o de “muestreo”) estará conformada por los listados en que se encuentran los egresados que se hallan laborando en un área afín al programa por evaluar, al momento del estudio.

- c. Establecer los elementos de la investigación y su relación, para lo cual se parte de los objetivos (general y específicos) del estudio y de la delimitación temporo-espacial del problema. La información derivada de la primera actividad de la E.I. permite, también, el establecimiento de estos elementos, entre los cuales destacan: Las variables e indicadores del estudio, la instrumentación y la población informante.

Las variables deben dimensionarse de acuerdo con los aspectos por considerar en el estudio y los niveles de medición por emplear (aspectos cuantitativos y cualitativos).

Además, se deben conceptualizar en el contexto de la investigación.

Las variables de estudio hacen referencia a los objetos de los objetivos específicos.

Los indicadores del estudio deben establecerse con base en los objetivos y las variables enunciadas.

- d. La siguiente tarea en la formulación metodológica del estudio, consiste en definir el tipo de investigación que se aplicará en la E.I., considerando para tales efectos los objetivos del estudio, alcance y cobertura.
- e. Otro elemento importante por considerar es la instrumentación de la E.I. Esta se define para cada variable de estudio, estableciendo los tipos de instrumentos por emplear y las técnicas previstas para la recolección de la información. Para ello es necesario considerar las características propias de la E.I. y de la población de estudio.
- f. Para cada variable de estudio deben considerarse los sujetos de información. Este es otro elemento importante en la E.I. y se determina con base en los objetivos específicos del estudio, las variables y los indicadores. Los sujetos de información se derivan de la unidad de información previamente establecida.
- g. Una vez identificados los elementos de la investigación, es necesario proceder a establecer y depurar el universo o población de estudio (listado de egresados) y determinar el tipo de enumeración (censo o muestra) que se empleará en el estudio.

Para determinar el tipo de enumeración que se utilizará se deben considerar los objetivos del estudio, los recursos que se dispondrán para la actividad de recolección de la información, las limitaciones y las características de la evaluación y de la población de estudio (tamaño, localización geográfica y otros).

- h. Una vez establecido el tipo de enumeración que se utilizará y si se decide trabajar por muestra, se procede a depurar el marco muestral, y con base en ello, se diseñará el tipo de muestra por emplear y se calculará su tamaño. Para este paso se considerarán los objetivos del estudio, las variables y los parámetros derivados de la definición temporo-espacial de la evaluación.

El diseño y cálculo del tamaño de la muestra constituye la opción metodológica-estadística del estudio, necesaria de aplicar para seleccionar los sujetos de información. En este caso conviene señalar que se aplica, exclusivamente, para calcular el tamaño de muestra para egresados del o los programas de formación por evaluar. Una vez calculado este tamaño de muestra, se procederá a entrevistar a todos los jefes inmediatos de los egresados que se ubiquen en la muestra, es decir, se realizará un censo o enumeración total de los jefes inmediatos.

Finalmente, es necesario indicar que en este paso de la EI, debe señalarse también cómo se llevará a cabo la validación o prueba piloto de los instrumentos de recolección de información del estudio. Se deben consignar los tipos de validación que se llevarán a cabo y la metodología que se empleará para cada una de ellas.

#### ➤ **Elaboración del Marco Teórico-Práctico del estudio**

El marco teórico-práctico del estudio depende, en su extensión, de las variables, los objetivos seleccionados para realizar la evaluación de impacto y de los indicadores elegidos. Además, su amplitud está determinada por las características del objeto de estudio. El marco teórico-práctico de la evaluación debe describir y explicar datos o hechos íntimamente relacionados con el objeto de estudio.

Las tareas que deben ser realizadas en esta actividad de la evaluación de impacto son las siguientes:

- a. Examinar documentos y bibliografía relacionados con el objeto de estudio. Ello presupone llevar a cabo una exhaustiva indagación documental en torno al problema evaluado. Esta indagación puede efectuarse mediante un estudio de documentos relacionados con el objeto de investigación teórica y las variables del estudio, convenios (si existen) referidos al programa, estudios de

evaluación anteriores, proyectos, investigaciones, resultados teórico-prácticos documentados respecto del problema, etc.

- b. Señalar los antecedentes teórico-práctico del objeto de estudio. En este paso es necesario indicar los antecedentes del programa evaluado, desde cuándo se desarrollan acciones del programa, cambios o ajustes curriculares que se han llevado a cabo, causas o factores que promovieron y propiciaron el surgimiento del programa, etc. Conviene en este paso hacer referencia a los hechos prácticos relacionados con el estudio, acciones realizadas en la institución relacionadas con éste; factores políticos, laborales, sociales y/o económicos que han afectado, positiva o negativamente, el objeto de estudio.
- c. Realizar entrevistas no estructuradas (exploratorias) con personas relacionadas con el problema, en especial con aquellos agentes externos e internos que de una u otra forma han enunciado la existencia del problema (empresarios, organismos estatales, instructores, jefes de unidades técnicas etc.). Estos agentes pueden señalar hechos prácticos de gran importancia para guiar la elaboración del marco teórico-práctico de la evaluación, y pueden también ofrecer documentación referida al objeto de estudio.
- d. Indicar la justificación del estudio. La importancia del problema y la necesidad de estudiarlo se tornan evidentes cuando se realiza un marco teórico-práctico claro y pertinente. La justificación tiene sentido en el contexto de la pertinencia, importancia y relevancia de ofrecer medidas alternativas para solucionar el problema. Para la justificación conviene señalar los agentes externos o internos que solicitan el estudio. Finalmente, es necesario indicar que la justificación debe dejar claro el propósito general del estudio y los resultados que de éste puedan derivarse si se ponen en ejecución las alternativas de corrección de desviaciones. Ello presupone dar respuesta a las preguntas : ¿Por qué? y ¿para qué? se realiza la evaluación.
- e. En el marco teórico-práctico deben definirse los términos más importantes del estudio y aquellos que se usan con sentido restringido o a los que se les atribuye un significado poco común. Esto es especialmente importante si los destinatarios o clientes de la evaluación no están familiarizados con la terminología empleada en el campo de la formación y/o capacitación profesional.

**2.1.2.2 Etapa organizativa:** en este caso se considera necesario incluir al inicio de esta etapa un paso que no aparece en el procedimiento descrito, los pasos quedan como sigue; búsqueda de información relacionada con los distintos momentos en que ha sido evaluado el programa al que se le medirá el impacto(antes, durante e inmediatamente después de finalizado), diseño y elaboración de instrumentos para medir el impacto(tiempo después de finalizado el programa) y validación o prueba piloto.

➤ **Búsqueda de información relacionada con los distintos momentos en que ha sido evaluado el programa al que se le medirá el impacto**

Como se ha planteado, la evaluación y/o medición de impacto es un proceso que consta de distintos momentos, por lo que la autora de este estudio sostiene que es imprescindible, antes de elaborar los instrumentos para medir el impacto pasado un tiempo prudencial de culminada la acción de formación y/o capacitación, contar con toda la información relacionada con el porqué surgió el programa, para quiénes se diseñó, cómo se comportó la asistencia, puntualidad, el aprovechamiento a partir del resultado de las evaluaciones efectuadas, si se realizaron ajustes al programa a partir de tener presente la satisfacción de las expectativas de los cursistas, criterio del o de los profesores que intervinieron en su impartición, así como los resultados de las retroalimentaciones aplicadas inmediatamente después de culminado el programa; todo lo cual formará parte del proceso de E.I, y además, permitirá valorar con mayor profundidad los indicadores seleccionados y el tipo de instrumento que debe ser utilizado para medir el impacto.

➤ **Diseño y Elaboración de Instrumentos para medir el impacto**

Los instrumentos de recolección de información cumplen en la E.I, una función de enlace entre los objetivos, variables e indicadores del estudio y la realidad de la población enfocada (sujetos de información).

EL instrumento más utilizado en las evaluaciones y/o mediciones de impacto es el formulario semiestructurado o semiestandarizado que se aplica mediante una entrevista directa. En este instrumento se emplean preguntas cerradas y abiertas con diferentes categorías de respuestas.

Para el diseño y elaboración de los instrumentos de la evaluación de impacto, se llevan a cabo las siguientes tareas.

a. Planificar el contenido del instrumento o formulario: es necesario hacer un análisis de los diferentes indicadores consignados en la formulación metodológica del estudio. Un

indicador puede estar contemplado en uno o más ítemes, dado que un ítem puede utilizarse para medir aspectos generales y específicos de uno o varios indicadores. En este paso conviene analizar, asimismo, el tipo de pregunta más adecuada en relación con la población enfocada, los tipos de categorías de respuesta (cerrada, mixta, abierta) y en cuántos apartados se debe dividir el formulario para contener toda la información expresada en los indicadores, variables y objetivos de la E.I.

- b. Determinar áreas temáticas o apartados del instrumento: En este paso debe decidirse en cuántas partes se ha de dividir el formulario. Por lo general la primera parte se destina a los datos generales del informante. Las otras áreas temáticas del instrumento deben, obviamente, tener relación con las variables e indicadores.
- c. Elaborar ítemes de recolección de información: Según los criterios de evaluación y las áreas temáticas seleccionadas se elaborarán los ítemes del instrumento. Éstos deben de responder a los objetivos, variables e indicadores del estudio, con el propósito de garantizar su validez de contenido. Asimismo, conviene observar las normas de elaboración de estos tipos de preguntas, normas consignadas en la mayoría de la bibliografía atinente al campo de investigación social.
- d. Una vez que se han elaborado los ítemes, se debe conformar su secuencia definitiva en cada instrumento de evaluación. Para ello conviene hacer un esquema de cada formulario en el que se represente la interrelación entre los ítemes y su ubicación en el instrumento. Este diagrama o esquema de distribución secuencial de las preguntas, debe someterse a análisis y valoración por profesionales en el campo de la evaluación de impacto y determinará, finalmente, la estructura definitiva de los instrumentos.
- e. Pre-codificar el instrumento: Esta tarea consiste en asignar un determinado código (generalmente un número) a las diferentes categorías de respuesta de los ítemes del instrumento de recolección de información. La precodificación facilita el manejo, tabulación y análisis de la información contenida en los formularios, en especial cuando se tiene una gran cantidad de datos provenientes de un número importante de personas entrevistadas (egresados y jefes inmediatos en el caso de la E.I.). En estos casos el manejo de la información mediante métodos manuales hace ineficiente, tedioso y muy lento el trabajo de tabulación, por lo que actualmente se emplean procedimientos o medios electrónicos que exigen realizar la precodificación en el contexto del diseño y elaboración de los instrumentos.
- f. Elaborar guía de códigos: Al momento de llevar a cabo la precodificación, conviene consignar los códigos de las respuestas de las preguntas de los formularios en uno o

varios ejemplares de éstos. Estos formularios constituirán la guía de códigos, la cual permitirá garantizar la correcta codificación de los instrumentos y el adecuado manejo de la información en la base de datos, en la que se especificará para cada ítem (denominado variable en el programa informático) sus respectivos valores.

g. Digitación de la información: Una vez que se haya consignado toda la información en la guía de códigos, se procede a introducir los datos correspondientes en el sistema electrónico. Ello para crear una base de datos, la cual será alimentada con la información (previamente codificada), que resulte de la aplicación de los instrumentos. Para crear esta base, se procede a elaborar un programa que le permita a la computadora ubicar los datos correspondientes de cada una de las variables de interés, los códigos admisibles y la representación de cada uno de ellos; así como las instrucciones requeridas para la realización de cálculos, elaboración de cuadros estadísticos y el análisis de información deseado.

Para digitar en el proceso electrónico los datos contenidos en la guía de códigos, se procede de la siguiente manera:

1. Seleccionar la base de datos (Archivo y programa por emplear).
2. Abrir el programa para la digitación.

Realizada la digitación, será posible "solicitar" a la computadora cruces de variables y resultados (valores) estadísticos para el llenado de los cuadros de salida del estudio. Esta información es de suma importancia para realizar el procedimiento de análisis de la información.

En la actualidad se dispone de programas estadísticos de computación (software) que llevan a cabo gran cantidad de procesos de tabulación y análisis estadístico. Entre ellos se pueden citar el S.P.S.S., el MICROSSTAB; entre otros, los cuales son relativamente de fácil manejo en ambiente Windows.

#### ➤ **Validación o prueba piloto de instrumentos**

La validación de los instrumentos o prueba piloto es la actividad de la evaluación de impacto que se orienta a garantizar la validez de construcción y la validez de contenido de los instrumentos. La validez de construcción hace referencia a las características gramaticales, de sintaxis, de redacción y de estilo de los ítemes, de forma que éstos sean comprensibles para los informantes y que las respuestas que se den a sus categorías sean significativas para el estudio. La validez de contenido se refiere a la calidad y confiabilidad de la prueba para medir lo que realmente se desea medir de los indicadores, y lograr así los objetivos de la evaluación.

Los pasos para llevar a cabo esta actividad son los siguientes:

- a. Validación por juicio de expertos: Este paso consiste en someter los instrumentos al análisis y estudio por parte de técnicos y profesionales en evaluación, preferiblemente con amplia experiencia en el campo de la formación y/o capacitación profesional.
- b. Validación mediante submuestra: En este paso se debe seleccionar a conveniencia una submuestra de egresados y sus correspondientes jefes inmediatos, con el fin de aplicar los instrumentos. Esto se hace con el propósito de probar el instrumento en condiciones reales de aplicación y en el contexto de todas las variables exógenas al estudio que pudieran tener influencia en sus resultados. Conviene observar la reacción que tienen los entrevistados ante cada pregunta del formulario y ante sus categorías de respuesta (la comunicación no verbal del entrevistado es muy relevante en este paso de la validación).
- c. Ajuste de los instrumentos: Una vez que se hayan validado los instrumentos, éstos deben de ser ajustados en su forma y contenido. Para ello es necesario tener en consideración si los cambios consignados en ellos afectan otros apartados de la evaluación (por ejemplo, indicadores o variables), así como a la base de datos previamente elaborada.

**2.1.2.3 Etapa de recopilación de la información, con los pasos:** recolección de la información (aplicación de instrumentos y revisión de documentos), diseño de cuadros de salida (tablas de resultados), elaboración del prediseño de análisis de información y tabulación de la información.

➤ **Recolección de la información (aplicación de instrumentos y revisión de documentos)**

Este paso, denominado frecuentemente "trabajo de campo", se lleva a cabo mediante las siguientes tareas:

- a. Localización de informantes: Acceder a la información estadística que maneja la Secretaría Docente de la institución que impartió el programa a evaluar, para precisar el centro de procedencia de los egresados y si fuese posible, algún número telefónico mediante el cual este se pudiera localizar. Una vez localizados los egresados y con la información acerca de la empresa en que laboran, debe llamarse a ésta, solicitando una entrevista con los egresados y con su jefe inmediato, previa explicación del

propósito de ello. Se debe asegurar que el egresado esté laborando en un área afín al programa que se evaluará. Si no fuese así, se debe sustituir por otro informante de la lista elaborada para tales efectos.

- b. Planificación de la aplicación de instrumentos: Esta es una tarea importante dentro de este paso, pues el "plan de trabajo de campo" permite establecer:
- el ruteo o distribución de la población enfocada,
  - el cronograma de actividades con sus respectivos períodos de ejecución,
  - los recursos y la logística requerida para tales efectos, y
  - la asignación de las "cuotas" de entrevistas por encuestador.

Los principales productos de la planificación del trabajo de campo son:

- plan de ruta geográfica que seguirá cada encuestador especificando, en orden de aplicación de instrumentos, los lugares (o empresas) por visitar,
- cronograma de visitas para cada encuestador,
- número de instrumentos que deberá aplicar cada encuestador, y
- nombres, teléfonos y direcciones exactas de los informantes.

- c. Elaboración y reproducción del material de apoyo a la labor de los encuestadores (instrucciones generales, manual del encuestador, etc). Ello debe hacerse considerando la planificación de la aplicación de instrumentos, características del estudio, de la población informante y de los instrumentos de recolección de la información.
- d. Selección y capacitación de encuestadores: La capacitación de encuestadores se realiza cuando éstos no están familiarizados con el trabajo por ejecutar ni con la formación y/o capacitación profesional.
- e. Realización de trámites administrativos y de logística: Ello con el propósito de prever la oportunidad de todos los recursos que requiere el trabajo de campo, en especial transporte, llamadas telefónicas.
- f. Realización de reunión previa al trabajo de campo: En esta reunión se llevará a cabo el último análisis y discusión del trabajo por realizar, de los formularios y de las actividades que los encuestadores deberán ejecutar.
- g. Aplicación de Instrumentos: Esta tarea es la que concreta la actividad de trabajo de campo. Para su ejecución deben seguirse las indicaciones y procedimientos propios de la técnica de la entrevista. El encuestador debe conocer y aplicar estos procedimientos.

En este paso es conveniente llevar un registro de observaciones, en el cual el encuestador anote aspectos que considere puedan ayudar al análisis de los datos, y en general, a los resultados del estudio.

- h. Supervisión del trabajo de campo: El encargado o coordinador de la evaluación de impacto deberá realizar supervisiones en torno al trabajo que ejecuten los encuestadores.
- i. Codificación de instrumentos: Este paso consiste en asignar el respectivo código a las respuestas contenidas en los instrumentos de acuerdo con la guía de códigos previamente elaborada en la fase de diseño y elaboración de instrumentos. Esta actividad es realizada, obviamente, si los datos se procesan mediante procedimientos electrónicos.
- j. Revisión y verificación del llenado de instrumentos. Puede llevarse a cabo por el coordinador del estudio o mediante una reunión con el o los encuestadores, en la que ellos mismos revisarán y evaluarán la correcta recopilación de datos. Para esto es necesario revisar los datos contenidos en cada pregunta de una muestra de formularios tomados al azar.

➤ **Diseño de cuadros de salida ( TABLAS DE RESULTADOS)**

Para el desarrollo de este paso se debe decidir si la información será procesada mediante medios electrónicos o será tabulada "en forma manual". Ello depende de la cantidad de información que se maneje y del número de informantes entrevistados (egresados y jefes inmediatos).

En el caso que se decida tabular la información en forma manual, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- a. Formular los cuadros de salida o tablas de resultados requeridos para consignar toda la información de los instrumentos. En este caso conviene elaborar las tablas según los apartados de cada instrumento, agrupando en cada cuadro la información de dos o más ítemes cuyas categorías de respuesta se refieren a datos muy relacionados entre sí.
- b. Elaborar una tabla en la que se consignen los ítemes que se incluyen en cada cuadro. Ello es especialmente importante para ser utilizado en el prediseño de análisis conjuntamente con otro cuadro que relacione ítemes con los indicadores del estudio.

En aquellos casos en que se necesite emplear procedimientos electrónicos por la cantidad y variedad de datos y por su diversidad y complejidad, la actividad que se lleva a

cabo consiste, más bien, en un diseño de los posibles cuadros y en una proyección de las posibles tablas que es necesario procesar electrónicamente para poder incluir todos los datos de los formularios y de los indicadores y variables. Esta proyección quedará finalmente decidida al realizar el prediseño de análisis o plan de explotación de datos.

➤ **Elaboración del prediseño de Análisis de información**

El prediseño de análisis de la información, llamado también plan explotación de datos, constituye la previsión de cómo podría o debería realizarse, posteriormente, el análisis de información de la E.I. Para llevar a cabo el prediseño de análisis de la información se deben tomar en consideración los siguientes componentes del estudio:

- Los objetivos, variables e indicadores
- los ítemes de recolección de información del jefe inmediato de egresados y de éstos
- las tablas de resultados de los datos referidos a jefes inmediatos y egresados.

El propósito principal del prediseño de análisis es asegurar la validez y confiabilidad del manejo de los datos, de manera que su ulterior análisis conduzca, efectivamente, al logro de los objetivos de la evaluación.

Las relaciones que pueden darse entre indicadores de una variable y entre las variables del estudio son, por lo general, de tres tipos:

- Relación causa-efecto (causal): Establece que si se da un cambio cuantitativo y/o cualitativo en un indicador y/o variable, modifica la cantidad y/o calidad de otro indicador y/o variable.
- Relación determinante: Indica que el comportamiento de un indicador y/o variable determina el de uno o más indicadores y/o variables. Sin embargo, el comportamiento resultante no es consecuencia exclusiva de los indicadores y/o variables con los que se establece esta relación.
- Relación influyente: Señala que el comportamiento de un indicador y/o variable influye en el de otros indicadores y/o variables. No obstante, no determina ni es causa per se de su calidad o cantidad.

Conviene, para llevar a cabo el prediseño de análisis de la información, establecer la relación entre las variables, indicadores e ítemes de recolección de información, tanto para el formulario dirigido a los jefes inmediatos como para el elaborado para los egresados de los programas. De esta manera puede identificarse con cuáles ítemes se medirán los diferentes indicadores de estudio. Asimismo, una vez diseñadas o

proyectadas las tablas de resultados en las cuales se consignará la información de los ítemes, podrá determinarse la relación entre los ítemes y cada cuadro de salida.

#### ➤ **Tabulación de la Información**

Posterior a la actividad de prediseño de análisis de la información se realiza el proceso de tabulación de la información. Este paso consiste en procesar la información consignada en los diferentes formularios aplicados a la población informante, ya sea en forma manual o mediante programas computadorizados.

De este se obtiene, en las diferentes tablas, un conjunto de datos (absolutos y relativos) en torno a cada ítem de los formularios y en relación con los datos de cada cuadro de salida prediseñado o proyectado (en caso de procesamiento electrónico).

La tabulación o procesamiento de la información puede llevarse a cabo en forma manual o mediante el empleo de programas informáticos, según el número de instrumentos por procesar y la cantidad de información consignada en cada uno de ellos.

En caso de que la tabulación o procesamiento de la información se lleve a cabo mediante procedimientos electrónicos, debe emplearse un programa que posibilite su lectura y manejo en forma computadorizada. Esto se logra mediante la digitación directa en un disquete o disco de datos.

**2.1.2.4 Etapa de análisis y determinación de acciones correctivas:** Esta comenzaría con el análisis de la información, se incluiría un paso denominado elaboración del programa de acciones correctivas(derivado del análisis) y finalmente para concluir la etapa, formulación de las conclusiones y recomendaciones.

#### ➤ **Análisis de la información**

Este paso, en el contexto de la E.I, busca explicitar las propiedades cualitativas y cuantitativas de los datos y rasgos que, en relación con las variables e indicadores estudiados, se derivan de las tablas de resultados.

El análisis lleva implícito procesos de interpretación y explicación de los datos y de los hechos que resultan de la investigación. La interpretación permite determinar la significación y relevancia de cada dato en el conjunto de todos los datos y de sus interrelaciones. Entretanto, la explicación del comportamiento de los datos tiene un carácter más global y se orienta a explicar conjuntos de datos relativos a una o más variables.

Mediante la interpretación y la explicación implícitas en el análisis, es posible la comparación de los resultados del estudio entre sí y la emisión de juicios respecto de ellos de acuerdo con la teoría existente. Esto determina la importancia y significación teórica de

los datos. El propósito de esta actividad es lograr los objetivos del estudio y plantear un razonamiento en torno al comportamiento de las variables e indicadores que permita, posteriormente, derivar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Así, el análisis exige un minucioso estudio de las tablas de resultados, a fin de establecer las consecuencias que se pueden deducir de ellas en relación con la finalidad de la E.I.

El análisis de la información posibilita:

- Hacer afirmaciones acerca de las propiedades (cuantitativas y cualitativas) de los datos obtenidos.
- Ofrecer explicaciones generales en torno a cierto grupo de datos y hechos en forma especulativa y racional (teorización).
- Transformar los datos numéricos de las tablas en enunciados referidos a una o más variables.
- Derivar las conclusiones respecto del comportamiento de los indicadores y variables del estudio y proponer alternativas de corrección para las desviaciones (medidas correctivas).

El uso de índices o relaciones es de uso frecuente en este tipo de evaluaciones y, en el caso de la presente guía se sugiere el uso de algunos, tales como:

- Índice de Aplicación de Contenidos por el participante, según opinión del jefe inmediato (IACj).
- Índice de Aplicación de Contenidos, según opinión del egresado. (IACe).
- Índice de Nivel de Satisfacción de Necesidades de los contenidos del programa, según opinión del jefe inmediato. (ISNj).
- Índice del Nivel de Satisfacción de Necesidades de los contenidos del programa, según opinión del egresado (ISNe).
- Índice del Desempeño y Rendimiento laboral del egresado, según jefe inmediato (IDj).
- Índice de Desempeño y Rendimiento laboral del egresado, según su opinión (IDe)
- Índice de Satisfacción del egresado con programa recibido (ISe)
- Índice de Adecuación de los programas a demandas y exigencias de la empresa (Índice de Idoneidad), según jefes inmediatos (IADj)

Estos índices deben interpretarse y analizarse en el contexto de los objetivos, variables e indicadores del estudio, en el ámbito de las características del programa evaluado y los sujetos de información (jefes inmediatos y egresados).

➤ **Elaboración del programa de acciones correctivas**

Este paso lo incluye la autora del presente estudio, pues en el caso de la metodología propuesta por González Pérez "Instructivo para la realización de evaluación de impacto en programas de educación y formación profesional", el autor considera que las medidas correctivas deben incluirse todas en las recomendaciones. La autora del presente trabajo sostiene que las acciones correctivas derivadas del análisis de la información que son de solución interna de la institución, o sea, que están dirigidas a la dirección del centro que imparte la formación y/o capacitación profesional y que deben ser tenidas en cuenta para la validación de los programas a los que se les mide el impacto, deben aparecer en un programa de acciones correctivas concebido a estos efectos y dejar para las recomendaciones aquellas medidas que tienen un carácter más externo y cuya ejecución no depende totalmente de las decisiones que se tomen en la institución. Entonces, en este paso, se señala cómo debe de actuarse ante las desviaciones encontradas y se proponen medidas correctivas que suelen presentarse como alternativas de solución.

Para la formulación del programa de acciones correctivas se sigue el orden siguiente:

- a. Estudiar los resultados del análisis de la información, es decir las causas del problema y sus relaciones.
- b. Enunciar las alternativas de solución de manera que éstas señalen, claramente, las medidas correctivas en torno a las causas del problema y cómo deben abordarse éstas para hacer frente a las desviaciones encontradas. En este paso, si es necesario, deben mencionarse, los aspectos de carácter administrativo y de apoyo logístico requeridos para aplicar las medidas correctivas.
- c. Ordenar las acciones según su secuencia de ejecución para abordar efectivamente la solución del problema. Esto permitirá determinar las fechas o períodos en que éstas deben ser aplicadas.
- d. Definir el o los responsables de ejecutar las acciones. En este caso puede tratarse de una unidad en particular o de varias, o de un equipo de trabajo que debe ser constituido para tales efectos.
- e. Señalar los plazos o períodos de ejecución de las acciones, en caso necesario, lo cual depende del orden de presentación de las mismas.

#### ➤ **Formulación de Conclusiones y Recomendaciones**

Las conclusiones se formulan con base en el análisis de la información y con base en éstas, se elaboran las recomendaciones de la E.I.

Las conclusiones se orientan, básicamente, a señalar y caracterizar las causas del problema que dio origen al estudio evaluativo. Es decir, a determinar cuáles son las

principales causas o factores causales del problema investigado. Por lo general la presentación de estas causas obedece, en su orden, a la forma en que éstas deben ser abordadas para la solución efectiva del problema.

Para la formulación de las conclusiones se siguen, esencialmente, dos pasos:

- a. A partir del análisis de la información, deben identificarse con claridad las causas del problema implícito en el objeto de estudio. Para tales efectos conviene señalar los factores causales y aquellos otros que influyen y han determinado el surgimiento del problema. Además, es necesario indicar las causas que han hecho que el problema se mantenga en su dimensión o se incremente en sus efectos.
- b. Una vez identificadas las causas y formuladas las respectivas conclusiones, es necesario ubicarlas en el estudio según el orden en que éstas deben ser atendidas para la efectiva solución del problema.

Las recomendaciones que siguen a las conclusiones, indican cómo enfrentar las causas del problema para su eficaz y eficiente solución, cuando sean de carácter externo o no dependan solo de las decisiones que pueda tomar el centro que impartió el o los programas estudiados.

En las recomendaciones se señala cómo debe de actuarse ante las desviaciones encontradas y se proponen medidas otras medidas correctivas también como alternativas de solución.

Para su formulación pueden seguirse los mismos pasos que para la elaboración del programa de acciones correctivas y se tienen en cuenta las conclusiones del estudio.

**2.1.2.5 Etapa conclusiva o de difusión de resultados:** comenzaría con la elaboración del informe de evaluación y/o medición de impacto, remisión del informe evaluativo a la dirección del centro y finalmente, se considera necesario incluir un último paso relacionado con el seguimiento al programa de acciones correctivas.

➤ **Elaboración del Informe de Evaluación y/o Medición de Impacto**

Esta actividad es la última del procedimiento de la E.I.. En la práctica lo que realmente se lleva a cabo mediante ella, es la conformación del informe con base en los resultados y productos de las actividades precedentes. ,

Las tareas por considerar en este paso son:

- a. Formular un esquema previo de la estructura del informe de la evaluación, considerando los apartados necesarios, anexos e información complementaria requerida. Ello de acuerdo con los objetivos del estudio y el análisis de la información.
- b. Verificación final de la calidad de los productos obtenidos y de la consistencia interna entre ellos: Mediante este paso el evaluador debe valorar la calidad y cantidad de información generada mediante la actividad precedente y hacer los ajustes correspondientes. En este paso conviene hacer un análisis del contenido del estudio y una revisión de forma, de manera que se garantice que el mismo sea realmente comprendido, en toda su extensión, por los destinatarios.
- c. Determinar la estructura final del documento . La estructura final del informe evaluativo depende, en gran medida, de los usuarios finales de la información (destinatarios) y del detalle o especificidad con que se desee presentar el estudio. Por lo general estos informes deben contener la información relevante y necesaria para propiciar la toma de decisiones en torno al problema evaluado.
- d. Conformación del documento evaluativo: Una vez que haya revisado cada uno de los apartados del estudio y se hayan determinado los ajustes correspondientes, conviene conformar el documento elaborando su tabla de contenidos y detallando aquellos aspectos y componentes del informe que garanticen su presentación y calidad.

➤ **Remisión del Informe evaluativo**

Para llevar a cabo el envío del informe evaluativo es necesario, en primera instancia, determinar los principales usuarios de los datos y aquellos otros agentes que deben ejecutar el programa de acciones y las recomendaciones contenidas en éste. Posteriormente pueden determinarse otros usuarios a los cuales puede serles útil el estudio.

Por lo general para la remisión del informe de la E.I deben distinguirse los usuarios internos y externos a la institución los cuales suelen ser, casi siempre, los mismos que enunciaron el problema que motivó el estudio. En este caso siempre debe enviarse los resultados a la dirección de la institución que tuvo a su cargo la impartición del o de los programas que fueron objeto de evaluación.

Una vez identificados los destinatarios del estudio, debe remitírseles éste. Para ello debe redactarse y adjuntarse al informe la respectiva nota de remisión, destacando en ella la necesidad de realizar una reunión con los encargados de ejecutar las medidas correctivas

y las recomendaciones, cuya finalidad será la de analizar y discutir los alcances del estudio y determinar las formas y mecanismos de coordinación más viables para asegurar la aplicación de las mismas y, por ende, el impacto del estudio.

➤ **Seguimiento al programa de acciones correctivas**

La autora de este estudio considera importante incluir este paso, para asegurar o verificar el nivel de utilidad práctica dado a los resultados aportados en la E.I por la institución que impartió los programas evaluados, o sea, es necesario que los evaluadores, que en casos de instituciones de capacitación casi siempre van a ser internos establezcan, después de vencido un período prudencial ( de seis meses a un año), un conjunto de acciones que les permitan valorar en qué medida resultó útil el estudio ya en su grado de utilización práctica. Dentro de las medidas pudieran estar las siguientes y otras tantas como se consideren necesarias:

- Despacho con la dirección de la institución para conocer el grado de cumplimiento del programa de acciones correctivas.
- Revisión del programa o de los programas evaluados, para constatar que en su validación se tuvieron en cuenta las acciones propuestas.
- Solicitud del informe final de E.I para conocer si se conserva para su utilización
- Si se estuviera impartiendo el o los programas en su versión validada, sería útil la realización de una o varias retroalimentaciones con los cursistas para conocer aspectos relacionados con el grado de satisfacción que presentan en relación con los cambios implementados.

**2.1.3** Descripción específica para la presente investigación de la metodología empleada

**A continuación se realiza una descripción específica de las etapas y pasos que se siguieron en la presente investigación y que se relacionan con la fundamentación de la metodología empleada.**

2.1.3.1 De la etapa inicial o diseño de la evaluación

En la misma se identificó la situación problemática, el problema de investigación, los objetivos generales y específicos, las actividades a desarrollar y el cronograma de ejecución, todo lo cual formó parte del proyecto de investigación desarrollado para la realización de la presente investigación. También se definió la unidad de estudio que serían las Subdirecciones de OTS del Sistema de Trabajo en la provincia y la población, formada por los Técnicos y Subdirectores de OTS del Sistema de Trabajo en la provincia que han recibido capacitación en materia de OTS, en los años del 2001 al 2004 en el

IPEL. Para determinar la muestra no fue necesario realizar ningún cálculo pues teniendo en cuenta la fluctuación de este personal se decidió trabajar con el total de la población que permanece hoy en el sistema. Los sujetos de información son los egresados de los programas impartidos en el período definido y sus jefes inmediatos, básicamente.

El estudio se realiza en la Provincia de Sancti-Spíritus en el Instituto Provincial de Estudios Laborales por personal interno, o sea, por un evaluador interno, en este caso, por una profesora que contribuyó a la elaboración de los programas y que participó en la impartición de uno de ellos.

#### ➤ **Tipo de investigación**

A pesar de tener elementos teóricos y descriptivos porque permite interpretar tendencias y regularidades generales del tema estudiado, así como medir o evaluar distintos aspectos componentes del impacto de la capacitación, se considera que la investigación es fundamentalmente correlacional y explicativa, pues permite saber cómo se comporta el impacto de la capacitación impartida según el desempeño de los técnicos que la recibieron; además, permite identificar ante elementos negativos del impacto, las causas que lo originan para poder establecer acciones correctivas.

#### ➤ **Métodos de investigación**

En el proceso de investigación tienen un relevante papel los métodos de investigación que se vayan a utilizar, ya sean teóricos, empíricos o ambos, pues mediante ellos es que se llega a los resultados esperados. De aquí se desprende la importancia que tiene realizar una correcta selección de los métodos, pues constituye uno de los momentos fundamentales dentro del proceso de investigación. Los métodos teóricos, empíricos y estadísticos son de extraordinaria importancia ya que posibilitan la obtención y la elaboración de todos aquellos datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan los fenómenos, objetos o procesos que se estudian.

La determinación de los métodos adecuados para el estudio del objeto de investigación es una fase de importancia crucial. Se deben seleccionar de acuerdo con una serie de principios o exigencias, como son: objetividad(estudio del hecho tal cual es en la realidad), genético(estudio del proceso en su transformación y desarrollo), causalidad(determinación de las causas objetivas del fenómeno) y la concatenación universal de los fenómenos(estudio del fenómeno en su constante interacción con otros fenómenos o procesos)

#### **Métodos teóricos**

Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Así, al utilizarse en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

A nivel teórico, en este estudio se utilizaron métodos tales como: lo lógico- histórico, el inductivo- deductivo y el analítico- sintético, básicamente. Con el método histórico-lógico, se establece la necesaria correspondencia entre los elementos lógicos e históricos, con el fin de analizar la evolución histórica de los fenómenos con la proyección lógica de su comportamiento futuro; en este caso se empleó fundamentalmente para construir la fundamentación teórica de la evaluación y/o medición de impacto que aparece detallada en el Capítulo I del presente trabajo. El inductivo-deductivo combina ambos términos, la inducción que expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea se llega a generalizaciones a partir del análisis de casos particulares; en este caso la autora de la investigación al formar parte hace años del centro, al tener conocimientos de las temáticas impartidas en los programas objeto de medición y al haber trabajado el tema en otra oportunidad tiene acumulada una experiencia que le sirvió para el desarrollo del estudio y la deducción, que manifiesta el movimiento de lo general a lo particular, es decir, se infieren proposiciones particulares partiendo de premisas más generales pero siempre lleva comprobación y demostración siendo extraídas conclusiones. El analítico-sintético es muy aplicable puesto que para estudiar un fenómeno, objeto o proceso específico es necesario separar los elementos que lo integran para valorar y conocer sus particularidades y, simultáneamente, mediante la síntesis integrarlos para que puedan ser vistos en su interrelación como un todo, al estudiar impacto de la capacitación se determinaron y escogieron algunos de los elementos que la conforman, es decir se escogieron algunas de las variables contenidas en esa definición conceptual o lo que es lo mismo, algunas de sus dimensiones en correspondencia con los objetivos trazados, se buscó su relación y la forma en que podían medirse a partir del establecimiento de los indicadores para cada dimensión seleccionada, posteriormente y a partir de los resultados obtenidos en las mediciones de cada dimensión se ofreció una valoración general del impacto de las acciones de capacitación . La síntesis fue necesaria también, a la hora de diseñar el programa de acciones que permiten la corrección de las desviaciones detectadas y que contribuirán al mejoramiento de los servicios que presta el IPEL.

## **Métodos empíricos**

Los métodos empíricos posibilitan estudiar fenómenos y objetos observables y poderlos confirmar mediante las teorías. El nivel donde operan los métodos empíricos está íntimamente relacionado con la experiencia práctica, aunque no se reduce a esta, ya que lleva la elaboración y el procesamiento de los datos para explicar el objeto a ese nivel. Se reconocen tres de ellos: observación, medición y experimentación. En este estudio se utilizó la observación, conjuntamente con la aplicación de las entrevistas, que se explica más adelante y en las reuniones de grupo.

La observación es un método empírico utilizado por excelencia por todas las investigaciones científicas y consiste en la percepción y registro planificado y sistemático del comportamiento del objeto en su medio. La observación científica se emplea en cualquier etapa de la actividad científica y siempre es orientada a un fin, para lo cual el investigador elabora previamente un instrumento que le permite el registro de aquellos elementos que son objeto de su observación. La objetividad de los datos de la observación es esencial, por lo que se deben tomar medidas para no afectarla con la apreciación individual del observador.

Como método empírico universal, la observación propicia el desarrollo de la búsqueda, la indagación y la elaboración de nuevas explicaciones ante los fenómenos observados y se diferencia de la observación espontánea por su carácter consciente y planificado, así como el dominio que del objeto posee el observador.

En las investigaciones sociales, en general, la observación puede ser abierta o encubierta en dependencia de que se conozca la presencia del observador o no. También se emplea la observación participativa cuando el observador forma parte del conjunto de sujetos que son objeto de esta.

La observación científica, como método de investigación, reúne una serie de características o elementos que se deben siempre tener presente cuando se vaya a utilizar este tipo de método empírico, tales como:

1. El objeto, es decir, lo que se observa
2. El sujeto, o sea, el observador
3. Los medios, que abarcan los sentidos, así como los instrumentos (por ejemplo, microscopio, telescopio, etc.)
4. Las condiciones, que estén referidas al entorno o medio ambiente en el que se efectúe la observación y, por tanto, incluye las circunstancias que se dan alrededor del sujeto o el objeto de la observación.

5. El sistema de conocimiento, que sirve de base a los objetivos trazados para la observación y además permite explicar o interpretar sus resultados.

Cada uno de los elementos antes mencionados forma parte de la estructura del método de observación científica, por lo que deben ser claramente definidos y establecidos, de forma tal que la observación pueda ser repetida por diferentes observadores y que es una de las más importantes exigencias que ha de cumplir toda observación para que sea considerada científica.

La observación participativa involucra al investigador con los individuos, se tocan de manera sistémica, se establecen relaciones abiertas con los informantes. Es importante lograr la empatía para ser aceptado y el investigador debe ayudar en lo que le sea posible, respetando la línea divisoria de su investigación. Se debe seleccionar momento y el lugar adecuado y tomarse las notas precisas. La autora pudo llevar a cabo en varias ocasiones este tipo de observación pues por su desempeño como docente participa de manera cotidiana en los escenarios naturales donde transcurrió este proceso de investigación.

➤ **Variables. Definición y operacionalización**

También como parte de esta etapa, fueron definidas y operacionalizadas las variables de la siguiente forma:

Variable	Definición	Operacionalización
Impacto de la capacitación	Repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el efecto en la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de aplicación de las materias recibidas en la capacitación en el desempeño de las funciones</li> <li>- Grado de correspondencia de las materias recibidas en la capacitación con las funciones de los egresados</li> <li>- Grado de satisfacción con la capacitación recibida, de los egresados y de los jefes inmediatos</li> </ul>
Desempeño	Acción y efecto de desempeñar, es decir, cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.(ENCARTA, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de desempeño (valoración del Jefe inmediato)</li> <li>- Asesoramientos a las empresas que son del radio de acción de los egresados.</li> <li>- Resultados de las Áreas de OTS en la emulación por</li> </ul>

También se establecieron los indicadores que serían utilizados para medir el impacto en correspondencia con su operacionalización, de la siguiente manera:

- Aplicación, por parte del egresado, de las materias recibidas en la capacitación en el desempeño de sus funciones.

**Indicadores:**

1. Situación laboral del egresado (C.O)
  2. Actividad principal de la empresa en que labora el egresado
  3. Área funcional del trabajo del egresado (admón., operativa, supervisión, técnico-administrativo, etc)
  4. Aplicación de contenidos del programa por parte del egresado.
  5. Frecuencia de aplicación de contenidos
  6. Causas de no aplicación de contenidos
  7. Realización de otras funciones o tareas como resultado del programa y aplicación indirecta.
- Grado de correspondencia de las materias recibidas en la capacitación las funciones laborales del egresado.

**Indicadores:**

1. Cargo que ocupa el egresado
  2. Correspondencia del perfil de salida del programa con el cargo que ocupa.
  3. Grado de relación de contenidos del programa con procesos que ejecuta.
  4. Adecuación de los conocimientos y habilidades desarrolladas con los requerimientos del trabajo y funciones que realiza.
- Grado de satisfacción con la capacitación recibida de los egresados y sus jefes inmediatos.

**Indicadores:**

1. Conocimiento del Jefe Inmediato(JI) acerca del programa
2. Opinión del JI acerca del contenido del programa
3. Opinión del JI acerca del desempeño del egresado
4. Opinión del JI acerca de la aplicación de conocimientos y habilidades laborales del egresado como resultado del programa
5. Necesidades de más cursos para el trabajador egresado

6. Necesidad de rehabilitación de la capacitación: Horario, nuevas actividades, período de duración (egresado y Jefe Inmediato)
7. Contenidos que deben incorporarse según necesidad de la empresa y JI.
8. Contenidos según necesidad del egresado
9. Contenidos que deben sustituirse según necesidad de la empresa
10. Contenidos que deben sustituirse según necesidad del egresado
11. Satisfacción con la calidad de la formación recibida.
12. Opinión egresados acerca del programa
13. Opinión egresados acerca de los instructores.

#### 2.1.3.2 De la etapa organizativa

**En este caso se realiza una descripción de las técnicas empleadas en la presente investigación, algunas de las cuales fueron tomadas del documento "Instructivo para la realización de evaluación de impacto en programas de educación y formación profesional", de González Pérez y adaptadas a las características del centro y del sistema en que iban a ser aplicadas y otras fueron concebidas por la autora de este estudio; también se explica cómo fueron validados los instrumentos utilizados para obtener información.**

➤ **Técnicas empleadas, descripción:**

Fueron empleadas entrevistas directas a los egresados de las acciones de capacitación evaluadas, utilizando formularios semiestructurados que midieron datos generales como: puesto que desempeña el egresado, sexo, estado civil, escolaridad, etc.; experiencia en la empresa y carácter del trabajo que realiza; grado de correspondencia entre el programa y el trabajo que realiza; grado de satisfacción con relación al programa recibido; grado de aplicación que realiza de los contenidos del programa; así como si requiere capacitación en otros temas(ver Anexo A2); otra entrevista directa a los jefes inmediatos, utilizando formularios semiestructurados que midieron algunos datos de carácter general, información sobre el programa evaluado relativa a nivel de satisfacción de la entidad, correspondencia de los contenidos con las funciones del egresado, así como, información relativa al desempeño y rendimiento laboral del egresado e influencia que se le otorga al programa en esos resultados, etc.(ver Anexo A1).También se realizó una entrevista informal a uno de los profesores que tuvo a su cargo la impartición de uno de los cursos analizados.

Se utilizaron reuniones de grupo, fundamentalmente para determinar con mayor profundidad y objetividad, las causas de la no aplicación de las materias y contenidos recibidos en los programas que fueron evaluados, en el desempeño de sus funciones.

Otra técnica aplicada es la revisión de documentos, se partió del análisis de los registros de los cursos impartidos en los años del 2001 al 2004, a los técnicos de OTS; se revisaron y analizaron las retroalimentaciones efectuadas en esos cursos; se revisaron documentos relacionados con el contenido de trabajo del Técnico Territorial de OTS, otros documentos donde aparecen las funciones de las Subdirecciones de OTS del Sistema de Trabajo y los indicadores que le midieron a esta área el pasado año en la emulación, para corroborar si los programas estaban en correspondencia con las funciones de los puestos que desempeñan los egresados, se revisaron constancias de estudios realizados relacionados con las temáticas recibidas, informes relacionados con la emulación por el 26 de Julio de esta área de política del Sistema de Trabajo; en las empresas que son asesoradas por los egresados se solicitaron documentos que constaten la realización de estudios de las temáticas impartidas en los programas, que hayan sido elaborados con la orientación o apoyo del egresado.

Las fuentes de información primaria que fueron utilizadas en el presente estudio son los egresados de los cursos relacionados con la materia de OTS de los años del 2001 al 2004 (un total de 10 que permanecen en el sistema), 6 en el curso modular de División y Cooperación del Trabajo y 4 del curso a distancia (CAD) de Normación del Trabajo, así como sus jefes inmediatos; se emplearon como fuentes de información secundaria: los documentos de control estadístico de la Secretaría del IPEL y se utilizaron documentos como: la evaluación del desempeño de los egresados e informes de estudios de Organización del Trabajo realizados, entre otros.

➤ **Validación o Prueba piloto:**

Los formularios semiestructurados fueron validados utilizando consulta de 3 especialistas: Gladys Abréu, Licenciada en Español y Literatura; Diana Rosa Zúñiga, Socióloga y María Ofelia Álvarez, Especialista en Ciencia y Técnica del Sistema de Trabajo en la Provincia, ellas evaluaron los instrumentos en cuanto a gramática, redacción, estilo de las preguntas y adecuación a las características del instituto; así como, a los objetivos del estudio, ofreciendo criterios valiosos que permitieron aligerar la información general que contenían, modificar 9 de los ítems previstos e incluir dos aspectos sobre los cuales no aparecía información en los instrumentos y que aportan al cumplimiento de los objetivos.

Una vez realizados los ajustes teniendo en cuenta los criterios antes expuestos, se tiraron 3 ejemplares de cada una para su validación en una submuestra de 3 egresados y sus 2 jefes inmediatos. Este pilotaje también nos llevó a realizar correcciones en el ítem 25 del anexo que contiene la información del jefe inmediato y en los ítems 11, 15, 21.1 y 27 del anexo que contiene la información del egresado. Después de realizados los ajustes, los instrumentos quedaron como se muestran en los anexos A1 y A2..

#### **2.1.3.3 De la etapa de recopilación de la información**

Se aborda cómo se realizó el trabajo de campo, cómo fueron diseñadas las tablas de resultados y cómo fue realizado el procesamiento de la información.

##### **➤ Trabajo de campo**

Solo referir que todas las tareas incluidas en este paso fueron desarrolladas por la autora del estudio sin necesidad de utilizar otros entrevistadores, lo que resulta factible para garantizar la confiabilidad de la información obtenida.

##### **➤ Diseño de cuadros de salida ( Tablas de Resultados)**

Se diseñaron las Tablas de Resultados teniendo en cuenta que serían procesadas de forma manual, se tuvo en cuenta elaborarlas según los apartados de cada instrumento, agrupando en cada cuadro la información de dos o más ítems cuyas categorías de respuesta se referían a datos muy relacionados entre sí. Las mismas se muestran en los anexos B1, B2, B3 y B4

##### **➤ Procesamiento de la información**

La información obtenida se procesó manualmente, tomando en cuenta que el número de informantes entrevistados (egresados y jefes inmediatos) no es elevado, se utilizó el cálculo porcentual, así como el cálculo de índices para llegar a resultados.

#### **2.1.3.4 De la etapa de análisis y determinación de acciones correctivas**

En este caso solo se hace un comentario sobre algunas cuestiones que contempla esta etapa, como lo son los índices que fueron seleccionados para ilustrar mejor los resultados obtenidos porque en realidad, esta etapa está desarrollada en el Capítulo III de la presente investigación, con todos los detalles necesarios.

##### **➤ Análisis de la información**

En este paso, se explicitaron las propiedades cualitativas y cuantitativas de los datos y rasgos que, en relación con las variables e indicadores estudiados, se derivaron de las tablas de resultados, lo cual se muestra en el Capítulo III de este estudio. En este caso solo queda referir que se seleccionaron 6 de los 8 índices que se proponen en la metodología por considerarlos útiles para reforzar los resultados obtenidos de las tablas,

en correspondencia con los objetivos específicos del estudio, ellos se relacionan a continuación.

- Índice general de aplicación de contenidos por los participantes según el jefe inmediato (IACj)
- Índice general de aplicación de contenidos según criterios de los egresados(IACe)
- Índice general de nivel de satisfacción de necesidades de los contenidos del programa, según opinión de los jefes inmediatos (ISNj)
- Índice general de nivel de satisfacción de necesidades de los contenidos del programa, según opinión del egresado (ISNe)
- Índice general de satisfacción del egresado con el programa recibido (ISe)
- Índice de adecuación de los programas a demandas y exigencias de la empresa (índice de idoneidad según Jefe Inmediato) ( I A Dj)

**Conclusiones del Capítulo:**

- Para el logro de los objetivos propuestos se aplicaron métodos y técnicas de las metodologías cuantitativa y cualitativa por considerar la autora que esta combinación puede ser útil en un estudio relacionado con medición de impacto de la capacitación.
- Las etapas metodológicas que se proponen en este capítulo, que se describen detalladamente en los pasos que las conforman y que contienen aportes de la autora de esta investigación, pueden servir, de forma general, como una guía para las instituciones que prestan servicios de capacitación y/o formación profesional a los efectos de medir el impacto de las acciones que desarrollan.
- Esta investigación de impacto es, básicamente, correlacional y explicativa y en ella se han aplicado métodos teóricos como son: lo lógico- histórico, el inductivo- deductivo y el analítico- sintético y de los métodos empíricos, la observación.
- Las técnicas utilizadas fueron: entrevistas semiestructuradas para egresados y para sus jefes inmediatos, las cuales fueron debidamente validadas; entrevistas informales; reuniones de grupo y revisión de documentos.
- En el procesamiento de la información fueron empleados cálculos porcentuales, de índices y se realizó de forma manual, por considerar innecesario el uso de software a estos efectos en este caso particular.

## **CAPITULO III: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

### **Introducción**

En este capítulo se ordenan los resultados obtenidos luego de aplicar los métodos y técnicas empleados en el proceso de investigación. En primer orden se ofrece información sobre la medición de impacto de cada curso antes, durante e inmediatamente después de culminado el mismo, a partir de la revisión de documentos, de entrevistas informales y de la observación, luego se ofrecen los resultados de la medición de impacto tiempo después de culminado cada curso a partir del análisis de la información obtenida con la aplicación de las entrevistas semiestructuradas a los egresados y sus jefes inmediatos que aparecen consolidadas en las tablas de resultados (Anexos B1, B2, B3 y B4) y con los resultados de las reuniones grupales efectuadas con ellos. Posteriormente se presenta el cálculo, interpretación y comparación de los índices para los programas evaluados, así como otros resultados obtenidos mediante revisión documental, que permiten profundizar en el análisis de la información y en los procesos de interpretación y explicación de la misma. Se analiza todo lo obtenido de forma integradora con lo cual se arriba a las conclusiones del capítulo dando respuesta a los objetivos del tres al seis de esta investigación y que incluye la elaboración de un programa de acciones correctivas a partir de los resultados de la medición de impacto de los cursos analizados.

### **3.1 Curso Modular de División y Cooperación del Trabajo. Impacto antes, durante e inmediatamente después de culminado el mismo**

En el período que se evalúa (2001 al 2004), se impartieron 3 cursos, uno de habilitación y dos modulares, en los que tuvieron participación 20 técnicos y especialistas de las subdirecciones de Organización del Trabajo y los Salarios(OTS) (4 de ellos con participación en dos cursos y solo 1 permanece en el Sistema).

En el curso de Habilidad de OTS, con 168 h/c en su primera versión, ofrecida del 17 de enero al 19 de julio del año 2002, intervinieron 4 técnicos (ver Anexo 1) de los cuales solo 1 permanece en el Sistema; sin embargo, este curso no se toma en el presente estudio para su análisis por cuanto el referido programa después de haber sido impartido en una segunda oportunidad en el año 2003 (del 4 de febrero al 16 de septiembre) fue evaluado su impacto el pasado año (2004), se tomaron los resultados del estudio para la validación del programa que en estos momentos cuenta con un módulo básico de OTS de 200 h/c y 3 módulos optativos, de Seguridad y Salud en el Trabajo, Recursos Laborales y Seguridad Social. El programa validado está siendo impartido en estos momentos (desde el mes de marzo de 2005). Como parte de la muestra seleccionada para la medición de impacto del referido programa fueron entrevistados 2 de los 4 técnicos territoriales de OTS del Sistema de Trabajo que intervinieron como cursistas del mismo.

En orden de impartición se ofreció desde el 12 de enero hasta el 1º de marzo de 2004 un curso modular de "División y Cooperación del Trabajo" de 40 h/c. Este curso, a diferencia del de Habilidad en OTS que fue concebido para el personal de las áreas de OTS de las empresas o del Sistema de Trabajo que no poseen la calificación requerida para el desempeño del cargo, se diseñó específicamente para los subdirectores y técnicos de las áreas de OTS del Sistema de Trabajo en la Provincia, a petición de la Subdirectora de esta área en la Dirección Provincial de Trabajo, preocupada por la puesta en vigor de la Resolución No. 28 de 2003 del MTSS, "Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del Trabajo", aprobado para todas las entidades del país y que en el caso de las Organizaciones Empresariales orientaba que deberían formar parte del programa de medidas para el incremento de la productividad del trabajo. La Subdirectora considerando que el personal que se encontraba atendiendo la actividad en los municipios y provincias no estaba lo suficientemente preparado, solicita al IPEL, la elaboración e impartición de este programa que sólo abarca el estudio de uno de los elementos de la OTS, en este caso la División y Cooperación del Trabajo, pero sin dudas de los más complejos para su estudio y con una repercusión importante en el

cálculo de plantilla. (ver Anexo 2). En el curso el total de la matrícula fueron 8 subdirectores, 12 técnicos de las áreas de OTS y 1 técnico de OTS de una empresa, en total comenzaron 21 cursistas; culminaron el curso 5 subdirectores, 9 técnicos territoriales y el técnico de OTS de la empresa (15 en total) para una retención del 71,4%; de los 14 egresados procedentes del Sistema de Trabajo, permanecen en el mismo solamente 6 para el 42,85%.

Por problemas de asistencia causaron baja 3 cursistas, 2 de ellos de la Dirección Municipal de Trabajo de Trinidad y el otro del municipio Taguasco. El resto de los compañeros mantuvieron buena asistencia, 9 de ellos con una ausencia justificada y el resto sin ausencias.

El curso se desarrolló en 5 encuentros, todos los temas fueron evaluados, se realizaron 4 evaluaciones y el trabajo práctico final. A seis cursistas les faltó una evaluación y hubo una que solo realizó dos; el resto realizó las cuatro. Los resultados de las evaluaciones orales y escritas fueron satisfactorias ( todos en el rango de 4 y 5 puntos). Sin embargo, un aspecto que llama la atención es que los 3 compañeros de la DMT de Sancti Spíritus, teniendo un buen curso, con parámetros de asistencia aceptables, no se presentaron a la discusión del trabajo práctico final, condición indispensable para aprobar el mismo y por tanto, no vencieron el curso y no cuentan entre los egresados, aún cuando se les dio una segunda oportunidad de presentarse. Se conoce que estaban trabajando en un estudio en la Pasteurizadora en el proceso de fabricación de leche fluida, por paralización de una maquinaria, se vio interrumpido el proceso, lo que provocó desajustes y no se presentaron finalmente a la defensa.

En la defensa del trabajo práctico final, se presentaron 6 trabajos, por igual cantidad de equipos, los trabajos estaban referidos a estudios de División y Cooperación del Trabajo en una empresa, seleccionada por los equipos formados. Los estudios se realizaron en las siguientes empresas:

- Molino Arrocerero Manolo Solano
- Fábrica de Bebidas y Refrescos
- Hotel Plaza
- Refinería Sergio Soto( Cabaiguán)
- Empresa del Pan( Fomento)
- Taller del Central Aracelio Iglesias( Yaguajay)

En la defensa a todos los equipos se le realizaron señalamientos pues faltó profundidad e integralidad en la aplicación de la metodología a seguir, se les otorgó la calificación de 4

puntos, aunque se reconoció la calidad con distinción de 4 positivo del trabajo presentado por uno de los equipos de la Dirección Provincial de Trabajo (el que se desarrolló en la Fábrica de Bebidas y Refrescos)

Los resultados evaluativos finales fueron satisfactorios, 5 egresados culminaron con evaluación de 5 puntos y el resto con 4 puntos pues en la evaluación final se tuvo en cuenta la asistencia, puntualidad y otras evaluaciones que fueron realizadas. La información que hasta aquí se muestra se obtiene básicamente de la revisión del registro del curso, de la observación directa de la autora y de los criterios del profesor que impartió el curso.

Inmediatamente culminado el curso, se aplicó por el profesor guía de grupo, un instrumento de retroalimentación a 13 de los egresados del curso (ver Anexo 3) que arrojó los siguientes resultados:

El 69,2% califica el curso recibido de 4 (bueno), el 15,3% lo califica de 5 (excelente), solo 1 lo califica de regular.

El 84,6% (11) plantea que el curso es adecuado porque lo prepara con recursos conceptuales para la comprensión y análisis de su trabajo, sólo el 15,3% (2) lo evalúan de medianamente adecuado.

El 92,3% plantea que el curso es adecuado porque lo provee de recursos de utilización práctica para su trabajo.

Plantean como contenidos que consideran de interés para introducir en el curso: ejercicios prácticos por el profesor y videos con la aplicación de técnicas en la actividad de servicio. Plantean también la necesidad de tratar con mayor profundidad las técnicas para el perfeccionamiento de la División y Cooperación del Trabajo y la explicación sobre la solución de problemas.

Con relación al profesor que impartió el curso fue calificado en los siguientes aspectos: El 76,9% (10) evaluó su claridad expositiva entre buena y muy buena, lo mismo que el interés que despierta su materia y el dominio del tema; el 84,6% (11) valoran de buena o muy buena la forma de dirigir las actividades y los ejercicios. La evaluación de conjunto sobre el profesor es de muy buena (38,46%) y buena (46,15%); para 11 criterios favorables sobre el mismo que representan el 84,6% de los encuestados.

El grado de organización del curso fue evaluado de adecuado por el 38,4%, de eficiente por el 46,1% y de muy eficiente por el 7,6% (1).

Sobre los materiales de contenidos y apoyo existen opiniones diversas: el 38,4% (5) lo consideran muy bueno, el 23% lo consideran adecuado, el 15,3% (2) lo consideran bueno y 1 egresado lo considera medianamente adecuado.

La cantidad de materiales entregados fue considerado suficiente y óptimo por el 69,2% de los encuestados, otros dos (15,3%) consideran que fueron pocos o muy pocos.

Con relación a aspectos que les gustaría añadir para futuros cursos plantearon lo siguiente: más ejercicios prácticos, más horas clases, que el profesor se vinculara a los trabajos prácticos en las empresas, ejemplos reales de técnicas empleadas en las empresas, efectuar debates al final o inicio del tema a tratar o tratado anteriormente, invitar a otros profesores o personal de experiencia que puedan aportar al buen desarrollo del curso.

En entrevista informal desarrollada con el profesor que impartió este curso, para obtener sus impresiones sobre el mismo, se obtuvo la siguiente información: el profesor plantea que tiene algunas insatisfacciones pues reconoce que a pesar de que se preparó bien, era la primera vez que impartía ese tema y le faltaban habilidades en el desarrollo de las técnicas que se emplean para el estudio de la División y Cooperación del Trabajo. No obstante, considera que la organización del curso fue buena, la bibliografía y los medios utilizados y dejados a los estudiantes fueron los previstos, incluso se le dejó un material que metodológicamente, les sirvió como guía para la realización del trabajo práctico final. Como otra satisfacción está el hecho de que los cursistas expresaron que ni en la universidad habían recibido ese contenido con ese nivel de detalles y de profundidad.

Los alumnos mostraron interés por aprender, la asistencia fue buena. Lamenta que los alumnos de Trinidad por problemas de transporte abandonaron el curso.

Desde el punto de vista teórico y metodológico los trabajos no estaban completos y a algunos les faltó utilidad práctica para la empresa en cuestión.

### **3.2 Curso de División y Cooperación del Trabajo: Medición de impacto tiempo después de finalizado el mismo, análisis de resultados de entrevistas semiestructuradas**

A continuación se ofrecen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas a los egresados de este curso y sus jefes inmediatos, así como de las reuniones grupales efectuadas para profundizar en las causas de la no aplicación de algunos contenidos.

#### **3.2.1 Análisis de resultados de las entrevistas a los egresados**

Se entrevistaron 6 egresados que constituyen el ciento por ciento de los que permanecen en el Sistema de Trabajo, para garantizar la fiabilidad en los resultados del estudio. Las personas entrevistadas caracterizan de la siguiente forma: según sexo, todas mujeres representando el 100%; según grupos etáreos, 4 de ellos están comprendidos en edades entre 35 y 45 años (66.6%), 1 se encuentra en el rango de 35 a 45 años y 1 está entre 45 y 55 , con relación al estado civil 4 son casados representando el 66.6%, una es viuda y otra es divorciada; según nivel escolar, 3 son graduados de nivel Superior y 3 son Técnicos Medios; teniendo en cuenta las características de los centros donde laboran, todos proceden del Sistema de Trabajo, 5 egresados de la Dirección Provincial (83,3%) y una de la Dirección Municipal de Fomento(16.6%).

El 50% de los encuestados tienen más de 5 años laborando en la entidad actual, otros tres tienen de 3 a 5 años (50%) por lo que se puede decir que todos tienen cierto grado de estabilidad en la Dirección de Trabajo y de madurez en la labor que realizan.

En el caso del tipo de trabajo que realizan el 42.8% de los criterios emitidos (podían marcar más de una variante) señalan que desarrollan actividades técnico-operativas y el 35.7% de supervisión y control, otros 2 criterios clasifican la labor realizada como de apoyo logístico, exponiendo la labor de asesoramiento metodológico a las entidades como ejemplo. Solo uno refiere que realiza actividades técnico-administrativas

Antes de recibir el curso, los egresados refieren en cuanto a situación laboral que el 100% ocupaba en la misma entidad el puesto que ocupa actualmente. Esto corrobora la estabilidad de los entrevistados pues todos se mantienen en la Dirección de Trabajo y en el puesto para el que se le proporcionó este curso modular.

De la información del egresado sobre su desempeño y rendimiento y la relación de estos con el programa recibido, plantean lo siguiente:

- El 83,3% refiere que realiza su trabajo parcialmente conforme lo exige la entidad, con los recursos y el tiempo señalado para el puesto. El resto(uno) expone que lo hace totalmente conforme lo exige la entidad. De las personas que contestaron “parcialmente”, plantean como causas fundamentales que carecen de recursos necesarios como: hojas, combustible, material de oficina, aunque se plantea que ha mejorado aún no es suficiente (3); que se dedica mucho tiempo para informaciones urgentes que solicita el MTSS y que limitan la planificación y ejecución adecuada del trabajo(3); que la legislación necesaria para un adecuado desempeño es insuficiente(1) y que se le otorga poca prioridad para el acceso a la computadora(1)

- El 50% reconoce que el programa recibido contribuye totalmente de forma directa a que realice el trabajo conforme lo exige la empresa. Dos plantean que contribuye parcialmente y otro refiere que lo hace "poco".
- El 66.6% (4) considera su rendimiento laboral satisfactorio, el 33,3% (2) lo consideran parcialmente satisfactorio.
- El 50% (3) considera que el programa recibido ha tenido influencia total en su rendimiento laboral, el resto (3) considera que la ha tenido pero parcialmente. En cuanto a su opinión, con relación a la facilidad brindada por el programa para que ellos se adapten a las exigencias y normas de desempeño de la entidad, el 66.6 % de los egresados plantean que lo ha facilitado totalmente, uno marcó parcialmente y otro considera que poco y expone que el tema evaluado no constituye una exigencia para el centro, que a pesar de existir la resolución que establece la necesidad de desarrollar estudios de este tipo, los OACE no le han dado la importancia que requiere y por otra parte el MTSS, no ha continuado controlando las medidas para el incremento de la productividad del trabajo y las empresas en consecuencia, no solicitan asesoramientos en este tema.

De los criterios de los egresados del grado de aplicación de los contenidos y la relación con sus funciones se resumen los siguientes resultados:

- Los temas que mayor aplicación total o parcial presentan son:
  - 1) División y Cooperación del Trabajo. Generalidades (83.3%)
  - 2) División Funcional. Procedimientos y técnicas (83.3%)
- Los temas que en mayor frecuencia no se aplican o se aplican "poco" son:
  - 1) División por Tecnología. Procedimientos y técnicas (en un 16.6% no se aplica)
  - 2) Cooperación del Trabajo. Perfeccionamiento(50% se aplica poco)

Las razones dadas por los egresados sobre la "poca" o "no" aplicación de los contenidos son las siguientes:

- Dos de los entrevistados refieren que los contenidos solo se aplican cuando las entidades solicitan el servicio de asesoramiento en estas materias.
- Otro plantea que el MTSS no ha continuado exigiendo la realización de estos estudios en los OACE.
- Otro dice que la aplicación de estos contenidos depende del objetivo de las visitas que se realizan a las empresas y del asesoramiento que estas soliciten

- El tema en que mejor están preparados es: División Funcional. Procedimientos y técnicas( el 83.3% se evalúa de “bien” o ”muy bien”). En el resto de los temas abordados en el curso, el 66.6% se considera bien preparado pues se evalúa de “bien” o ”muy bien”, mientras que el 33.3%(2) lo hace de” regular”
- En el caso del nivel de satisfacción de los contenidos con las necesidades laborales de los egresados hay coincidencia en el 83,3% de ellos de que en todos los temas es total o parcial, en el tema de División Tecnológica uno de los entrevistados refleja no sentirse satisfecho y explica que debió haberse concebido más tiempo para la impartición del mismo y en el caso del tema de Estudios de Cooperación, otro egresado expone sentirse poco satisfecho. Estos a su vez, son los temas que uniendo los criterios parcialmente, poco y no satisface, presentan mayor nivel de insatisfacciones. Existen, entonces, dos criterios de poca o no satisfacción de los contenidos impartidos de 48 posibles.
- La frecuencia con la cual el egresado aplica el 80% o más de los contenidos del programa es siempre en el 16.6% de los egresados, de ocasionalmente en el 66.6% y solo 1 (16.6%) refiere que “a veces”. Esto corrobora todo el análisis descrito en los párrafos precedentes.
- Existen dos egresados(el 33.3%) que plantean que requieren más capacitación en todos los contenidos del programa, el resto(el 66.6%) plantea que no requiere más capacitación en ninguno de los temas del programa.
  - Algunos egresados sugieren incluir los siguientes contenidos al programa:
    - Aplicación práctica en las entidades con el asesoramiento del profesor(2)
    - Más horas en el desarrollo de la técnica de Balance de Carga y Capacidad(1)
    - Resto de los contenidos de OT(1)
    - Análisis de aplicación de sistemas de pago en ambas monedas(1)
    - Análisis de los Indicadores de Trabajo y Salarios(1)
- El total de los egresados (el 100%) refiere que sí le interesa participar en otros programas de capacitación que ofrezca la institución y refieren como otras necesidades para mejorar su desempeño laboral las siguientes:
  - Profundizar en computación(3)
  - Otros temas relacionados con OTS (1)
  - Perfeccionamiento Empresarial (1)
- En relación con el nivel de satisfacción acerca del programa desarrollado, de forma general, hay que decir que el 83.3%(5) expresa estar parcialmente satisfechos y solo

uno plantea estarlo totalmente. Las razones dadas por los compañeros que contestaron parcialmente se refieren a que faltó práctica(2) y a que el programa fue corto en su duración(2). Otro egresado expresó que prefiere el curso completamente presencial, es decir, recibir toda la materia en el aula y no parte por autoestudio como en este caso.

- La calidad del programa fue evaluada por los egresados con criterios de calificación diversos, de la siguiente forma: Dos lo evalúan de “muy bien” pues lo consideran acorde con las exigencias de su puesto de trabajo, dos lo califican de “bien” considerándolo aceptable para las demandas de la dirección de trabajo y otro dos lo consideran “regular” pues es medianamente aceptable para las demandas de la entidad.
- Al calificar el balance entre la teoría y la práctica el 50% refiere que recibieron más teoría que práctica. El otro 50% plantea un adecuado equilibrio entre la teoría y la práctica recibida en el curso.
- Referente a la calificación de los egresados sobre la duración y profundización de los contenidos del programa el 66.6% plantea que fue suficiente. Existe un 33.3%(2 egresados) que refiere en ambos casos que fue insuficiente.
- Sobre la calificación de los egresados al profesor que intervino en el curso, plantearon lo siguiente:
  - El 100% de los egresados evalúa de “excelente” o “muy bien” el comportamiento del mismo en: claridad del lenguaje, facilidad para expresarse, la puntualidad y presentación personal.
  - El 83.3% evalúa de “excelente” o “muy bien”: el dominio de la materia, el dominio de los métodos de enseñanza, el uso de recursos para enseñar y hacerse comprender, la atención a los alumnos, el uso de la bibliografía y los materiales dejados al alumno. El resto(1) evalúa todos estos aspectos de “bien”.
  - El dominio de los contenidos prácticos fue evaluado de “bien” por el 50 % de los egresados, el resto lo valoró de “excelente” o “muy bien”. Este es el aspecto evaluado de forma más débil.
- Ninguno de los egresados entrevistados fue promovido en su organización como resultado de su participación en el curso. Sin embargo, todos ellos manifestaron haber recibido algún tipo de beneficio laboral como resultado de su participación en este programa. Los beneficios que mayor frecuencia de respuesta tienen son:
  - Mejoramiento de la calidad del trabajo (6)

- Incremento del interés y motivación por el trabajo (6)
  - Incremento del dominio de las funciones que ejecuta (5)
  - Incremento de la capacidad para trabajar en equipo (5)
  - Incremento en la capacidad de innovación en los procesos y métodos de trabajo (5)
  - Complemento de conocimientos que ya tenían (5)
  - Adquisición de nuevos conocimientos que aplican en su trabajo (4)
  - Incremento del rendimiento laboral (3)
  - Mejoramiento de su iniciativa para realizar sus funciones (3)
  - Incremento de la capacidad para tomar decisiones por su cuenta en las funciones que desarrolla (3)
  - Realización de trabajos que antes no hacía (3)
- Existen otros tipos de beneficios, en este caso socioeconómicos obtenidos también por los egresados como resultado de su participación en el curso. Los de mayor representatividad son:
- Superación personal (6)
  - Actualización de conocimientos técnicos (6)
  - Conocimiento y surgimiento de relaciones con personas que tienen intereses como los suyos(5)
  - Mejoramiento de su “currículo técnico” (5)
  - Mejoramiento de la autoestima y la confianza en su capacidad personal (4)
  - Motivación para continuar estudiando en temas o programas similares al recibido (2)
  - Participar en Fóruns de Base y recibir categoría de “Destacado”, con la presentación de trabajos en empresas del territorio, relacionados con el programa(2).
- De los egresados hay 3 que representan el 50% que realizaron otros estudios posteriores al programa, uno de ellos con carácter de posgrado, los otros dos en cursos político y de computación.
- Cuando los egresados comparan su salario actual con el que devengaban antes de recibir el programa, el 100% percibía el mismo salario que perciben actualmente.
- Uno de los egresados plantea que puede realizar otros tipos de labores que antes no desarrollaba, como consecuencia de su participación en el programa, en este caso ha

podido asesorar en esta materia a estudiantes de pregrado de la especialidad de Ingeniería Industrial.

Todos los datos antes comentados pueden ser corroborados en el anexo B2. Información de Egresados.

Otros criterios expuestos por los egresados en las reuniones grupales efectuadas:

- Una egresada de la DPT refiere que el curso por las características propias del tema que es un poco complejo y que no se aplica nunca por las entidades, se hizo difícil en su asimilación en comparación con otros temas que ha recibido en el IPEL, por lo que para la aplicación del mismo no se siente lo suficientemente preparada aún cuando tuvo que hacerlo en equipo para la evaluación final del curso, por lo que no se sintió satisfecha al concluir el trabajo y por problemas materiales el tema de perfeccionamiento de la división tecnológica no pudo llevarlo a la práctica. Por otra parte, deja claro que prefiere que el profesor le haga llegar los fundamentos teóricos en clase y no como en este caso que se orientaba bien la bibliografía y se daban materiales de apoyo metodológico pero el estudio se desarrollaba de forma independiente.
- Otra egresada esclarece que a su juicio la profundización del contenido del curso desde el punto de vista práctico fue insuficiente y sugiere prácticas colectivas en una o varias empresas con la presencia del profesor donde se apliquen las técnicas básicas, específicamente los balances de carga y capacidad por su grado de complejidad.

### **3.2.2 Análisis de resultados de las entrevistas a los jefes inmediatos de los egresados**

Por otra parte, se entrevistaron tres jefes inmediatos, que tenían a su cargo la totalidad de los egresados del programa; ellos son: el Director Provincial de Trabajo, la Directora de la DMT de Fomento y la Subdirectora de OTS de la DPT, esta última con cuatro egresados a su cargo. En la entrevista aplicada a los jefes inmediatos de los egresados se obtuvieron los siguientes resultados. (ver Anexo B1. Información de Jefes Inmediatos)

- El 100 % conocían que sus subordinados habían participado en el curso modular de División y Cooperación del Trabajo, impartido en el centro, aunque uno de ellos planteó que no tenía conocimiento de los contenidos en él recibidos por lo que fue necesario realizar una breve explicación de los contenidos impartidos en el curso, lo que corrobora que a veces no se conoce con profundidad en qué materias fueron preparados los egresados.

- En la evaluación general de los contenidos del programa sobre su adecuación y correspondencias con las demandas de la entidad y con los requerimientos del trabajo del egresado, se realizaron dos interrogantes, por lo que de un total de 12 criterios posibles, 7 (el 58.3%) fueron congruentes en considerar que es total y 5 (para el 41.6%) refieren que parcial.

Las causa fundamental que señalan de parcial adecuación o correspondencia entre los contenidos del programa y las exigencias del puesto es que los egresados deben conocer otros contenidos para desempeñarse satisfactoriamente, la división y cooperación del trabajo es sólo un elemento de la Organización del Trabajo.

La calificación otorgada por los jefes, al programa es de Muy bien (congruente con las exigencias laborales del puesto de trabajo) en el 83.3% (5); solo uno lo califica de bien (aceptable para la entidad). Esto se corresponde con los resultados de la evaluación general de adecuación explicada en los párrafos anteriores.

- Existen pocas opiniones desfavorables de los jefes acerca de la flexibilidad de algunos de los componentes del programa de habilitación, se vertieron 2 criterios en total, uno relacionado con la poca flexibilidad del horario y otro relativo a que el tiempo para la realización del trabajo práctico final fue muy corto.
- Los jefes inmediatos coinciden en su mayoría en que el profesor que imparte este tipo de programa debe cumplir los siguientes requisitos:
  1. Conocimiento práctico (100%)
  2. Dominio total de la materia (66.6%)
  3. Dominio de las técnicas de enseñanza (66.6%)
  4. Debe ser un profesional universitario (66.6%)

Hay otro requisito que manifestó uno de los jefes, en este caso el que mayor número de egresados tiene a su cargo y es que considera que el profesor de este curso debe estar en contacto permanente con las empresas.

Con relación al interés del jefe inmediato por capacitar a otros trabajadores de la empresa en el programa evaluado o en otros programas que ofrece el IPEL se realizaron dos interrogantes, de 6 criterios posibles, 5 fueron positivos para el 83.3% y solo 1 negativo; las razones expuestas en este último caso se refieren a que no existen otros candidatos para el curso en el municipio de Fomento. De los entrevistados, solo uno hizo sugerencias sobre los contenidos del programa, no realizó propuestas de nuevos contenidos sino que refirió la necesidad de incorporar al mismo, mayor cantidad de horas prácticas en una empresa para elaborar un Balance de Carga y Capacidad.

Acerca de las opiniones del jefe inmediato en relación con el desempeño y rendimiento laboral del egresado todos coinciden en que son mejores como resultado del programa, ya sea, total o parcialmente, el 100% también refiere que el desempeño de los egresados es total o parcialmente satisfactorio en relación con las exigencias de la entidad. Dos de los que respondieron que el programa mejoró parcialmente el rendimiento y desempeño de su subordinado, expusieron que todavía le falta práctica al egresado en el desarrollo del tema que se evalúa y que el programa solo trata un elemento de la OT cuando el contenido del puesto es más amplio.

De los criterios del jefe inmediato con relación al grado de aplicación de los contenidos por parte del egresado y la relación con sus funciones se resumen los siguientes resultados:

- Los temas de mayor aplicación son:
  - 1) División Funcional. Procedimientos y técnicas (100% entre total y parcial aplicación)
  - 2) División tecnológica. Procedimientos y técnicas(66.6% entre total y parcial aplicación)
  - 3) Cooperación del Trabajo. Perfeccionamiento(66.6% entre total y parcial aplicación)
- El tema que en mayor frecuencia se aplica poco es: División y Cooperación del Trabajo. Generalidades(83.3% de poca aplicación). Es necesario explicar que este contenido es básico para la comprensión del resto de los temas que aborda el programa.
- De la calificación de los egresados para ejecutar los contenidos que tienen algún grado de aplicación se obtuvo que: según criterios de los jefes en todos los temas están bien preparados pues el 100% de los egresados fueron calificados de “muy bien” o “bien” en la aplicación de los mismos.
- Del nivel en que los contenidos satisfacen las necesidades de la entidad se obtuvo lo siguiente: el 100% evalúa los cuatro temas del curso con un nivel total o parcial de satisfacción.
- Los jefes inmediatos refieren que el 83,3% (5) de los egresados requieren más capacitación en uno o más contenidos del programa y los temas que con mayor frecuencia aparecen detallados son:
  - 1) Estudios de Carga y Capacidad(4)
  - 2) Profundizar en los contenidos recibidos y aplicar más en la práctica(1)

Otras necesidades de capacitación que tienen los egresados en temas no incluidos en el programa son:

- 1) Seguridad Social (1)
- 2) Seguridad y Salud (1)
- 3) Fuerza de Trabajo y Empleo(1)

Observación: todas estas necesidades las plantea el Director Provincial de Trabajo para la actual Subdirectora de OTS, que constituye su reserva.

En el 33.3% de los casos (2), la entidad prevé ascenso u otorgamiento de aumento salarial para el egresado.

Al comparar a los egresados en aspectos de desempeño y rendimiento con otros trabajadores se obtienen los resultados siguientes:

El 100% de los casos (6) se comportan superior en conocimientos teóricos y prácticos, creatividad y capacidad para usar técnicas. El 83.3% se comporta superior también en calidad del trabajo, uso de métodos de trabajo, iniciativa y capacidad para trabajar en equipo. El 66.6% se comporta superior en capacidad para resolver problemas. Solo existen 2 comportamientos inferiores en uso de métodos de trabajo y en capacidad para trabajar en equipo. Es bueno observar que las características se repiten en la misma persona, por lo que constituyen aspectos en los que a juicio de su jefe inmediato superior debe trabajar por mejorar pues constituye su reserva.

Con respecto a la supervisión que ejercen los jefes inmediatos sobre el egresado comparándolo con la que ejercen a otros trabajadores es necesario señalar que en cinco de los egresados se ejerce igual supervisión, solo en uno de ellos se plantea que es mayor y la causa que se señala es que el egresado va a adquirir mayores responsabilidades, es la reserva inmediata de la Subdirectora de OTS de la DPT y se está preparando para ello.

Otros criterios aportados por los jefes inmediatos entrevistados:

- El Director de la DPT tiene un criterio positivo sobre el trabajo de capacitación que desarrolla el instituto, plantea que quizás son los cuadros y especialistas del Sistema de Trabajo los que no han valorado en su justa medida las oportunidades que ofrece el centro y por tanto, no han sabido explotar más dichas posibilidades. Considera que el curso es importante para todos los técnicos que se desempeñan en esta área, para los técnicos del área administrativa e incluso para él mismo.
- Por su parte, la Subdirectora de OTS de la DPT plantea sobre uno de los técnicos que ha aplicado poco los contenidos porque no todas las entidades solicitan estudios o

asesoramiento en estas temáticas, plantea que la que más se ha aplicado es la división funcional en el caso de las unidades presupuestadas. Ella refiere sobre otra de las egresadas que posee los conocimientos teóricos sobre el tema pero que casi nunca las empresas solicitan asesoramiento en el mismo pues los OACE solo le dan importancia a los Sistemas de Pago y Estimulación. Cuando evalúa si el programa mejoró el desempeño de los egresados expone que parcialmente porque explica que el programa es uno de los elementos que debe conocer cada técnico pero que no es lo fundamental pues ellos deben conocer muchas técnicas y elementos de la OTS para complementar su preparación.

- La Directora de la DMT de Fomento, plantea que el curso evaluado sirve de base para ampliar conocimientos ya adquiridos por unos y complementar conocimientos en otros de manera que puedan brindar un adecuado asesoramiento a las entidades del territorio en materia de OTS.

### **3.3 Curso Modular de Normación del Trabajo a Distancia(CAD). Impacto antes, durante e inmediatamente después de culminado el mismo**

El otro curso al que se le medirá el impacto es al modular a Distancia de Normación del Trabajo (ver Anexo 4) que se ofreció desde el 22 de marzo al 4 de julio de 2004. Este programa se concibió también por interés de la Subdirectora de OTS de la Dirección Provincial de Trabajo por la misma razón que se explicó anteriormente (recuérdese que la Normación del Trabajo es otro elemento de la Organización del Trabajo muy importante para el incremento de la productividad). En este caso la matrícula, como requería de una dosis mayor de interés por las características de la modalidad a distancia, se dejó más a la voluntad de los implicados. De esta forma se matricularon 8 cursistas, 7 de ellos del Sistema de Trabajo y el otro de una empresa constructora. Terminaron 7 (6 del Sistema de Trabajo) para una retención del 87,5%. En estos momentos sólo 4 de ellos (el 66,6%) permanecen en sus plazas dentro del Sistema de Trabajo (ver Anexo 1).

El curso se desarrolló satisfactoriamente, fueron concebidos 3 encuentros presenciales, el inicial para entregar y explicar el programa, las orientaciones para el estudio de cada tema y las guías de autoevaluación, con los ejercicios; un segundo encuentro para evaluar por pregunta escrita los temas Clasificación de los gastos de tiempo de la Jornada Laboral y el de Muestreo por Observaciones Instantáneas(MOI) y un tercer y último encuentro para aplicar un ejercicio evaluativo integral indispensable para aprobar el curso.

Todos los cursistas se presentaron a los 3 encuentros presenciales y respondieron las guías de autoevaluación diseñadas para los 7 temas impartidos, excepto Olga María

Páez de la Dirección Provincial de Trabajo que no respondió el tema 6 (que tenía 2 partes) y no se presentó al encuentro final evaluativo, se le dió la oportunidad de presentarse más tarde pero nunca lo hizo.

El curso tuvo 11 evaluaciones en total, se revisaron y evaluaron por el tutor todas las guías de autoevaluación y los ejercicios orientados, además de las evaluaciones escritas realizadas y el ejercicio integral.

En los temas MOI y Procedimiento para el cálculo de las normas, una compañera fue evaluada de 3; otras 2 fueron evaluadas de 3 en el tema de Cronometraje de operaciones, el resto de los temas fueron evaluados de 4 y 5 puntos.

En el ejercicio evaluativo integral todos los cursistas que se presentaron (7) obtuvieron calificación de 5 puntos. Las notas finales se otorgaron teniendo en cuenta también los resultados de la autopreparación en los temas y en las 2 evaluaciones escritas realizadas; en este caso 4 compañeros terminaron con 5 puntos (3 de ellos del Sistema de Trabajo) y otros 3 con 4 puntos. La información que hasta aquí se muestra se obtiene básicamente de la revisión del registro del curso y de la observación directa de la autora que a la vez fue la tutora de este curso.

Inmediatamente culminado el curso (el día de la prueba final) la tutora aplicó un instrumento de retroalimentación (ver Anexo 5) el cual arrojó los siguientes resultados:

- La organización del curso a distancia(CAD) de Normación del Trabajo, orientaciones, guías de autoevaluación, ejercicios y otros materiales entregados), la atención y preparación del tutor fueron evaluados de buenos por todos los encuestados.
- La cantidad de ejercicios desarrollados para el cumplimiento de los objetivos del curso fueron evaluados de suficientes por todos.
- En cuanto al tema que más les gustó, 3 de los 5 alumnos manifestaron que todos por su utilidad y aplicación y 2 señalaron los temas 3 y 6 (Fotografías Detalladas Individual y Colectiva y Procedimiento para la proyección de los gastos de tiempo de la Jornada Laboral y cálculo de las normas de producción y de tiempo).
- En cuanto al tema que gustó menos sólo 3 contestaron, 2 de ellos reflejando el tema 2 (Clasificación de los gastos de tiempo que conforman la Jornada Laboral) y uno señaló el Tema 6 parte 2, relacionado con el cálculo de las Normas de Servicio.
- En cuanto a aspectos negativos solo 2 cursistas refirieron:
  - Curso demasiado extenso

- No abordar con profundidad el cronometraje de elementos y el cronometraje con medición del nivel de actividad (el programa sólo contempla la definición de la técnica y no su estudio profundo)
- Como ventajas de este tipo de CAD manifiestan que les permite un estudio más profundo de los temas a partir del estudio individual.
- Como desventaja plantean que es más difícil pues al no recibir la clase en el aula tomando un día fijo para ello, exige más autopreparación y los conocimientos se adquieren más lentamente.
- Las formas de evaluación aplicadas fueron evaluadas de apropiadas y suficientes (habían otras opciones como: numerosas, sin vigor, poco aplicables).

Se establecieron como sugerencias:

- Establecer un día fijo para el estudio de los temas, de modo que el cursista pueda disponer de ese tiempo sin interferencias.
- Crear otros cursos a distancia con temas de interés (2)
- Dar cursos presenciales siempre que sea posible (1)

Criterios de la profesora sobre el CAD:

La profesora que fungió como tutora se encuentra satisfecha con las condiciones en que se desarrolló esta primera incursión en un Curso a Distancia, considera que fue muy buena la organización del mismo, el apoyo que recibió de la Subdirección de OTS de la Dirección Provincial de Trabajo para garantizar las orientaciones y ejercicios para los cursistas, todos los implicados pudieron acceder al Tomo II de Normación del Trabajo que fue la bibliografía básica utilizada, el cronograma de ejecución del curso se cumplió según lo previsto, hubo mucho interés y seriedad en los alumnos. Las únicas dos insatisfacciones que presenta fueron, en primer lugar los pocos alumnos matriculados y en segundo el abandono de la alumna de la Dirección Provincial de Trabajo.

Es necesario, antes de continuar abordando los resultados del estudio, puntualizar que para acceder a las retroalimentaciones efectuadas a ambos cursos inmediatamente después de concluidos estos, se revisaron las que tenía archivadas la Subdirectora docente del IPEL, en un file que guarda a estos efectos. En este proceso se constató que no se cuenta con copia de todas las retroalimentaciones de los cursos pues no todos los profesores las entregan; otro aspecto interesante es que estos instrumentos son muy diversos, no miden los mismos aspectos y las categorías de evaluación también son disímiles(ver Anexos 3 y 5), lo que no permite una estandarización en su interpretación y utilización.

### **3.4 Curso a Distancia de Normación del Trabajo: Medición de impacto tiempo después de finalizado el mismo, análisis de resultados de entrevistas semiestructuradas**

A continuación se ofrecen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas a los egresados de este curso y sus jefes inmediatos, así como de las reuniones grupales efectuadas para profundizar en las causas de la no aplicación de algunos contenidos.

#### **3.4.1 Análisis de resultados de las entrevistas a los egresados**

Se entrevistaron 4 egresados que constituyen el ciento por ciento de los que permanecen en el Sistema de Trabajo. Las personas entrevistadas caracterizan de la siguiente forma: según sexo, todas mujeres representando el 100%; según grupos etáreos, 1 de ellas está comprendida en edades entre 35 y 45 años, el 75% restante se encuentra en el rango de 35 a 45 años, con relación al estado civil 2 son casados representando el 50%, una es viuda y otra es soltera; según nivel escolar, 3 son graduados de nivel superior y una es Técnico Medio; teniendo en cuenta las características de los centros donde laboran, todos proceden del Sistema de Trabajo, una egresada de la Dirección Provincial, una de la Dirección Municipal de Taguasco, otra de Jatibonico y una de Yaguajay.

El 50% de los encuestados tienen de 3 a 5 años y otra, más de cinco en la entidad. Solo una lleva de 1 a 3 años en el Sistema, por lo que se puede decir que la mayoría tiene cierto grado de estabilidad en la Dirección de Trabajo y de madurez en la labor que realiza.

En el caso del tipo de trabajo que realizan el 44.4% de los criterios emitidos (podían marcar más de una variante) señalan que desarrollan actividades técnico-operativas y de supervisión y control, solo una egresada clasifica la labor realizada como de apoyo logístico, exponiendo la labor de asesoramiento metodológico a las entidades como ejemplo.

Antes de recibir el curso, los egresados refieren en cuanto a situación laboral que el 75% ocupaba en la misma entidad el puesto que ocupa actualmente. Solo una trabajaba en la misma entidad atendiendo otras funciones relacionadas con el curso (atendía el Perfeccionamiento Empresarial en la DMT de Taguasco). Esto corrobora la estabilidad de los entrevistados pues todos se mantienen en la Dirección de Trabajo y la mayoría en el puesto para el que se le proporcionó este curso modular.

De la información del egresado sobre su desempeño y rendimiento y la relación de estos con el programa recibido, plantean lo siguiente:

- El 100% refiere que realiza su trabajo parcialmente conforme lo exige la entidad, con los recursos y el tiempo señalado para el puesto. Estas personas plantean como causas fundamentales que carecen de recursos necesarios como: hojas, combustible para desarrollar las visitas a las empresas, calculadora, papel carbón, lapiceros, etc (3) y que se otorga poca prioridad para el acceso a la computadora(1)
- El 75% reconoce que el programa recibido contribuye totalmente de forma directa a que realice el trabajo conforme lo exige la empresa. Otro plantea que contribuye parcialmente .
- El 50% (2) considera su rendimiento laboral satisfactorio, el otro 50% lo considera parcialmente satisfactorio.
- El 75% (3) considera que el programa recibido ha tenido influencia total en su rendimiento laboral, el resto (1) considera que la ha tenido pero parcialmente. En cuanto a su opinión, con relación a la facilidad brindada por el programa para que ellos se adapten a las exigencias y normas de desempeño de la entidad, el 50 % de los egresados plantean que lo ha facilitado totalmente, uno marcó parcialmente y otro considera que poco y expone que no ha desempeñado directamente el puesto de normador y las empresas, no le han solicitado asesoramiento en este tema.

De los criterios de los egresados del grado de aplicación de los contenidos y la relación con sus funciones se resumen los siguientes resultados:

- Existen 6 temas que tienen un 75% de grado de aplicación total o parcial, es decir, solo un egresado no los ha aplicado nunca, los temas son: Etapas para el estudio de la Normación, Clasificación de los gastos de tiempo que conforman la Jornada Laboral, Fotografías Detalladas Individual y Colectiva, Muestreo por Observaciones Instantáneas y Procedimiento para la determinación de las Normas.
- El tema que en mayor frecuencia no se aplica es el Cronometraje de Operaciones(solo el 50%de los egresados lo ha aplicado)

Las razones dadas por los egresados sobre la “poca” o “no” aplicación de los contenidos son las siguientes:

- ◆ Una de las entrevistadas refiere que los contenidos solo se aplican cuando las entidades solicitan el servicio de asesoramiento en esta materia y que en el caso del cronometraje no lo han solicitado.

- ◆ Otra refiere que no trabaja directamente como normadora, actualmente está subordinada a OTS pero no lo ha aplicado pues no lo han solicitado las entidades.
  - El 75% de los egresados, según sus propios criterios están” muy bien” o “bien” preparados en todos los temas, solo en la egresada de Taguasco no se exponen criterios pues nunca ha aplicado ninguno de los contenidos recibidos en el curso.
  - En el caso del nivel de satisfacción de los contenidos con las necesidades laborales de los egresados hay coincidencia en el 100% de ellos de que en todos los temas es total.
- La frecuencia con la cual el egresado aplica el 80% o más de los contenidos del programa es ocasionalmente en el 50% , uno refiere que es “siempre” y otra que “nunca”
- Ninguno de los egresados planteó que requiere más capacitación en estos temas.
- El total de los egresados (el 100%) refiere que sí le interesa participar en otros programas de capacitación que ofrezca la institución y refieren como otras necesidades para mejorar su desempeño laboral las siguientes:
  - Profundizar en computación(1)
  - Otros temas relacionados con OTS, Sistemas de Pago, control y evaluación (1)
  - Cálculo de los Indicadores Económicos de las empresas (1)
  - Posgrados o Diplomados sobre temas como: Dirección, Marketing(1)
  - Curso de Inglés(1)
- En relación con el nivel de satisfacción acerca del programa desarrollado, de forma general, hay que decir que el 100% expresa estar totalmente satisfechos.
- La calidad del programa fue evaluada por los egresados con criterios de calificación idénticos todos de “muy bien” pues lo consideran acorde con las exigencias de su puesto de trabajo.
- Al calificar el balance entre la teoría y la práctica, una refiere que recibió más teoría que práctica. Pero el 50% plantea un adecuado equilibrio entre la teoría y la práctica y otro egresado manifiesta haber recibido más práctica que teoría. Por tanto este aspecto se puede considerar satisfactorio.
- Referente a la calificación de los egresados sobre la duración y profundización de los contenidos del programa todos consideran que fue suficiente en ambos casos.
- Sobre la calificación de los egresados al profesor que intervino en el curso, plantearon lo siguiente:

- El 100% de los egresados evalúa de “excelente” o “muy bien” el comportamiento del mismo en todos los aspectos valorados que fueron: claridad del lenguaje, facilidad para expresarse, la puntualidad, presentación personal, el dominio de la materia, el dominio de los métodos de enseñanza, el uso de recursos para enseñar y hacerse comprender, la atención a los alumnos, el uso de la bibliografía y los materiales dejados al alumno, el dominio de los contenidos prácticos. El 66% de los criterios expuestos fueron de “excelente” y el 24% de “muy bien”

Ninguno de los egresados entrevistados fue promovido en su organización como resultado de su participación en el curso. Sin embargo, todos ellos manifestaron haber recibido algún tipo de beneficio laboral como resultado de su participación en este programa. Los beneficios que mayor frecuencia de respuesta tienen son:

- Mejoramiento de la calidad del trabajo (4)
  - Incremento del dominio de las funciones que ejecuta (4)
  - Incremento de la capacidad para trabajar en equipo (4)
  - Adquisición de nuevos conocimientos que aplican en su trabajo (4)
  - Incremento en la capacidad de innovación en los procesos y métodos de trabajo (3)
  - Incremento del interés y motivación por el trabajo (3)
  - Incremento del rendimiento laboral (3)
  - Mejoramiento de su iniciativa para realizar sus funciones (3)
  - Complemento de conocimientos que ya tenían (2)
  - Incremento de la capacidad para tomar decisiones por su cuenta en las funciones que desarrolla (2)
  - Mejoramiento en las relaciones interpersonales en el trabajo(2)
- Existen otros tipos de beneficios, en este caso socioeconómicos obtenidos también por los egresados como resultado de su participación en el curso. Los de mayor representatividad son:
- Superación personal (4)
  - Actualización de conocimientos técnicos (4)
  - Mejoramiento de su “currículo técnico” (4)
  - Conocimiento y surgimiento de relaciones con personas que tienen intereses como los suyos(2)
  - Mejoramiento de la autoestima y la confianza en su capacidad personal (2)

- Motivación para continuar estudiando en temas o programas similares al recibido (1)
- De los egresados hay 1 que realizó otros estudios posteriores al programa, en este caso un posgrado de Metodología de la Investigación.
- Cuando los egresados comparan su salario actual con el que devengaban antes de recibir el programa, el 100% percibía el mismo salario que perciben actualmente.
- Uno de los egresados plantea que puede realizar otros tipos de labores que antes no desarrollaba, como consecuencia de su participación en el programa, en este caso ha podido asesorar en materia de Normación del trabajo a las empresas de su territorio.

Todos los datos antes comentados pueden ser corroborados en el anexo B4. Información de Egresados.

Otros criterios expuestos por los egresados en las reuniones grupales efectuadas:

- Una entrevistada expone que considera su rendimiento laboral parcialmente satisfactorio porque con frecuencia aparecen tareas no relacionadas directamente con su contenido de trabajo y que restan tiempo de dedicación a su trabajo.
- Otra de las egresadas recomienda la realización de más cursos como este, con mayor periodicidad, pues lo considera útil para su superación y desempeño.

### **3.4.2 Análisis de resultados de las entrevistas a los jefes inmediatos de los egresados**

Por otra parte, se entrevistaron cuatro jefes inmediatos, que tenían a su cargo la totalidad de los egresados del programa; ellos son: los Directores de las DMT de Jatibonico y Yaguajay, la Subdirectora de OTS de la DPT y el Subdirector de OTS de la DMT de Taguasco. En la entrevista aplicada a los jefes inmediatos de los egresados se obtuvieron los siguientes resultados. (ver Anexo B3. Información de Jefes Inmediatos)

- El 100 % conocían que sus subordinados habían participado en el Curso Modular a Distancia de Normación del Trabajo, aunque uno de ellos planteó que no tenía conocimiento de los contenidos en él recibidos por lo que fue necesario realizar una breve explicación de los contenidos impartidos en el curso.
- En la evaluación general de los contenidos del programa sobre su adecuación y correspondencias con las demandas de la entidad y con los requerimientos del trabajo del egresado, se realizaron dos interrogantes, por lo que de un total de 8 criterios posibles, 4 (el 50%) fueron congruentes en considerar que es total y el otro 50% refieren que parcial.

Las causa fundamental que señalan de parcial adecuación o correspondencia entre los contenidos del programa y las exigencias del puesto es que los egresados deben conocer otros contenidos para desempeñarse satisfactoriamente, la normación del trabajo es sólo un elemento de la Organización del Trabajo(2) y en un caso se plantea que el egresado atiende otras actividades como el Perfeccionamiento Empresarial.

La calificación otorgada por los jefes, al programa es de muy bien (congruente con las exigencias laborales del puesto de trabajo) en el 75%; solo uno lo califica de bien (aceptable para la entidad). Esto se corresponde con los resultados de la evaluación general de adecuación explicada en los párrafos anteriores.

- Existen pocas opiniones desfavorables de los jefes acerca de la flexibilidad de algunos de los componentes del programa de habilitación, se vertieron 4 criterios en total, uno relacionado con la poca flexibilidad del horario y otros relativos a la duración, los contenidos y la lejanía del centro.
- Los jefes inmediatos coinciden en su mayoría en que el profesor que imparte este tipo de programa debe cumplir los siguientes requisitos:
  - Conocimiento práctico (75%)
  - Estar en contacto permanente con la empresa (75%)
  - Hay otros tres criterios que relacionan el dominio de la materia, de las técnicas de enseñanza y el hecho de que debe ser un profesional universitario.

Con relación al interés del jefe inmediato por capacitar a otros trabajadores de la empresa en el programa evaluado o en otros programas que ofrece el IPEL se realizaron dos interrogantes, de 8 criterios posibles, 5 fueron positivos para el 62.5% y 3 negativos; las razones expuestas en este último caso se refieren a que no existen otros candidatos para el curso en el municipio de Taguasco y de Jatibonico.

Acercas de las opiniones del jefe inmediato en relación con el desempeño y rendimiento laboral del egresado el 75% coincide en que son mejores como resultado del programa, ya sea, total o parcialmente, solo uno plantea que no es así, el 75% refiere que el desempeño de los egresados es totalmente satisfactorio y uno lo evalúa de parcialmente satisfactorio en relación con las exigencias de la entidad. El jefe inmediato que respondió que el programa mejoró poco el rendimiento y desempeño de su subordinado, expuso que todavía el egresado no ha aplicado lo aprendido en el curso egresado y que no se desempeña como normador. El mismo jefe también refiere que todavía esta compañera no domina totalmente la actividad que como técnico debe acometer.

De los criterios del jefe inmediato con relación al grado de aplicación de los contenidos por parte del egresado y la relación con sus funciones se resumen los siguientes resultados:

- Los temas de mayor aplicación son: Normación del Trabajo; Generalidades, Etapas para el estudio de la Normación y Clasificación de los gastos de tiempo que conforman la Jornada Laboral que son aplicados total o parcialmente por todos los egresados.
  - Los que en menor medida se aplican son: Fotografías Detalladas Individual y Colectiva, Muestreo por Observaciones Instantáneas, Cronometraje de operaciones y Procedimiento para la determinación de las Normas, de los cuales una de las egresadas no ha hecho ningún uso. (se aplican por el 75% restante de forma total o parcial)
- 
- De la calificación de los egresados para ejecutar los contenidos que tienen algún grado de aplicación se obtuvo que: según criterios de los jefes en todos los temas están bien preparados el 75% de los egresados que fueron calificados de “muy bien” o “bien” en la aplicación de los mismos. Este resultado se corresponde con la explicación ofrecida en el ítem anterior.
  - Del nivel en que los contenidos satisfacen las necesidades de la entidad se obtuvo lo siguiente: el 100% evalúa los cuatro temas del curso con un nivel total o parcial de satisfacción.
  - Los jefes inmediatos refieren que solo uno de los egresados requiere más capacitación en todos los contenidos del programa, profundizar en ellos y aplicar en la práctica.

Otras necesidades de capacitación que tienen los egresados en temas no incluidos en el programa son: Estudios de Organización del Trabajo y los Salarios(1). Estas necesidades las plantea el jefe inmediato de la egresada de Taguasco que en estos momentos está desempeñando una plaza directamente vinculada a esta especialidad.

En ninguno de los egresados de este curso la entidad prevé ascenso u otorgamiento de aumento salarial para el mismo.

Al comparar a los egresados en aspectos de desempeño y rendimiento con otros trabajadores se obtienen los resultados siguientes:

El 100% de los casos (4) se comportan superior o igual que otros en conocimientos teóricos y prácticos, en calidad del trabajo, uso de métodos de trabajo, capacidad para

trabajar en equipo, en capacidad para resolver problemas, puntualidad, responsabilidad, capacidad para tomar decisiones. Existen 27 criterios calificados de "superior" y 21 de "igual". Solo existen 4 criterios de comportamientos inferiores en rendimiento, iniciativa, creatividad y capacidad para usar técnicas. Es bueno observar que las características se repiten en la misma persona, por lo que constituyen aspectos en los que a juicio de su jefe inmediato superior debe trabajar por mejorar.

Con respecto a la supervisión que ejercen los jefes inmediatos sobre el egresado comparándolo con la que ejercen a otros trabajadores es necesario señalar que en dos de los egresados se ejerce igual supervisión y en otros dos menor.

Otros criterios aportados por los jefes inmediatos en reunión grupal:

- Uno de los jefes inmediatos opina que el egresado no aplica los contenidos porque las empresas no hacen estudios de normación del trabajo y no piden asesoramiento en esta materia. También considera que a la egresada le faltan habilidades en los contenidos relacionados con normación.(Taguasco)
- Este mismo jefe inmediato, sostiene que no requiere nuevas relaciones con el IPEL para capacitar a otros trabajadores de su área pues refiere que el resto de los trabajadores tienen la preparación requerida en correspondencia con sus funciones en OTS, no obstante plantea que en temas de Recursos Laborales sí, pues tiene subordinado a él al compañero que atiende personal.

### 3.5 Cálculo de los índices

Se decidió realizar el cálculo de algunos índices que pueden apoyar lo comentado en los resultados de las entrevistas aplicadas tanto a los jefes inmediatos como a los egresados, en ambos cursos. Las fórmulas aplicadas se muestran a continuación:

- Índice general de aplicación de contenidos por los participantes según el jefe inmediato (IACj)

$$IACj = \frac{\text{No. de contenidos con algún grado de aplicación}^*}{\text{No. de contenidos del Programa Posibilidad totales de aplicación}} \times 100$$

\*Se excluyen los contenidos de la categoría (NA/Ng) de la tabla 9 del Anexo B1 y del Anexo B3

- Índice general de aplicación de contenidos según criterios de los egresados

I A Ce = No de contenidos con algún grado de aplicación \*

No de contenidos del programa (Posibilidades totales de aplicación)

\*Se excluyen los contenidos consignados en la categoría “no aplica/ninguna” (NA/Ng) de la Tabla 6 información de egresados de los Anexos B2 y B4.

- Índice general de nivel de satisfacción de necesidades de los contenidos del programa, según opinión de los jefes inmediatos (ISNj)

I S Nj = No de contenidos con algún grado de satisfacción de necesidades X 100

No. de contenidos del programa (Posibilidad total de satisfacción)

\*Se excluyen los contenidos consignados en la categoría de NO satisface (NS) de la tabla 9 información de jefe inmediato (Anexos B1y B3)

- Índice general de nivel de satisfacción de necesidades de los contenidos del programa, según opinión del egresado (ISNe)

I S Ne = No. de contenidos con algún grado de satisfacción \* X 100

No. de contenidos del programa (posibilidad total de satisfacción)

\*Se excluyen los contenidos de “NO satisface” (NS) Tabla 6 de información del egresado (Anexos B2 y B4).

- Índice general de satisfacción del egresado con el programa recibido (ISe)

I Se = Total respuestas afirmativas (total, parcial, poco) \* X 100

No. total de respuestas de los ítems

\*Se excluyen las respuestas de No de la tabla 13 de los egresados (Anexo B2) y de la tabla 12 de los egresados (Anexo B4)

- Índice de adecuación de los programas a demandas y exigencias de la empresa (índice de idoneidad según Jefe Inmediato) ( I A Dj)

I A D j = Total de respuestas afirmativas (Total, Parcial, Poco) \* X 100

No. total de respuesta de los ítems

\*Se excluyen las respuestas de “NO” de la tabla 2 de los Jefes Inmediatos (Anexos B1 y B3)

A continuación se ofrece una tabla con los resultados obtenidos en el cálculo de los índices:

Índice:	Curso de División y Cooperación del Trabajo	Curso a distancia de Normación del Trabajo
I A Cj	$(24/24) \times 100 = 100 \%$	$(27/32) \times 100 = 84.2\%$
I A Ce	$(23/24) \times 100 = 95.8\%$	$(24/32) \times 100 = 75 \%$
I S Nj	$(24/24) \times 100 = 100 \%$	$(32/32) \times 100 = 100 \%$
I S Ne	$(23/24) \times 100 = 95.8\%$	$(32/32) \times 100 = 100 \%$
I Se	$(6/6) \times 100 = 100 \%$	$(4/4) \times 100 = 100 \%$
I A Dj	$(12/12) \times 100 = 100 \%$	$(8/8) \times 100 = 100 \%$

### 3.5.1 Análisis de los índices

Se puede observar que el índice general de aplicación de los contenidos se comporta entre el 95.8 y el 100%, atendiendo a los criterios de los egresados y de sus jefes inmediatos en el caso del Curso de División y Cooperación del Trabajo, con mejores resultados en este indicador que el a distancia de Normación que se comporta entre el 75 y el 84.4%; sin embargo, en el índice general de satisfacción de necesidades de los contenidos del programa, el a distancia de Normación se comporta al 100% favorable según ambos criterios, mientras que el modular de División y Cooperación se mueve entre el 95.8 y el 100%, de cualquier manera bastante favorable en ambos cursos y según ambos criterios. Los egresados están satisfechos en un 100% con ambos programas recibidos y los jefes inmediatos refieren un 100% de adecuación de ambos programas a las demandas de la entidad.

### 3.6 Otros resultados obtenidos a partir de la utilización de la revisión documental

Para ambos cursos, fueron aprovechadas las entrevistas para solicitar a los egresados evidencias de aplicación de los contenidos recibidos en ellos, en el caso del modular de División y Cooperación del Trabajo se constató el asesoramiento a la EMBER, una de las entidades en que se hizo uno de los estudios de la evaluación final del módulo, a una de sus especialistas de Recursos Humanos que generalizó el mismo a otra área de la empresa con el apoyo de una de las egresadas, se ha brindado asesoría en esta materia a las Empresas del MINAZ, el resto de las aplicaciones constatadas se enmarcan en los

estudios por equipos que formaron parte de la evaluación final del módulo. En el caso del CAD se constató la realización de un estudio utilizando las técnicas de Fotografía y Cronometraje, en dos tejares de la Empresa Pecuaria Sancti Spíritus y se conoció que el mismo fue presentado en el Fórum de Base de la Dirección Provincial de Trabajo obteniendo categoría de "Destacado"; se realizaron dos asesoramientos en esta materia a las Empresa Cultivos Varios y a la Unidad Básica Alimentaria, ambas de Jatibonico, explicándoles el procedimiento a seguir, prestándole materiales del curso, aclarando dudas, etc. También, se han realizado visitas a las entidades para verificar la aplicación de la Resolución 28 de 2003, dejándoles recomendaciones relacionadas con los temas recibidos en ambos cursos.

También, fueron revisados otros documentos para corroborar la relación de los cursos modulares de División y Cooperación del Trabajo y el de Normación del Trabajo con el contenido y las funciones que deben desarrollar los técnicos de OTS del Sistema de Trabajo.

Se revisó la descripción del contenido de trabajo del cargo: Técnico Territorial en Organización del Trabajo y el Salario (OTS) del Calificador de Cargos Técnicos propios del MTSS, Resolución No. 4852 del 85 del extinto CETSS, que se encontraba vigente y ya en el 2006, con la actualización de los calificadores se revisó también la Resolución 185 del 2005 del MTSS que contiene los cargos: Especialista Provincial y Municipal en Gestión de Recursos Humanos, en los cuales se desempeñan a partir de este año, los técnicos territoriales de OTS. En ambos casos se demuestra la relación que existe entre las temáticas impartidas en los cursos modulares (la División y Cooperación del Trabajo y la Normación, son dos de los elementos que conforman la Organización del Trabajo que se estudian para su perfeccionamiento y que contribuyen al incremento de la productividad del trabajo en las empresas donde se realizan estudios de los mismos) y en la descripción de los contenidos de los cargos en cuestión, por ejemplo en las siguientes funciones generales se evidencia lo expresado.

- Asesora, orienta, coordina y controla en su territorio las políticas nacionales en materia de organización del trabajo y estimulación
- Instrumenta, orienta y controla las metodologías, procedimientos, documentos y orientaciones organizativas, normativas, jurídicas y disposiciones legales que se emitan por los organismos superiores en materia de organización del trabajo y estimulación.

- Realiza estudios, evalúa el comportamiento de indicadores estadísticos, de planes y propuestas para el perfeccionamiento de los objetivos que atiende, analiza tendencias, realiza pronósticos, diseña sistemas de control, elabora informes fundamentados con propuestas de soluciones en los temas que atiende o que le son consultados, etc.
- Evacua consultas sobre su especialidad, imparte seminarios y conferencias en la materia que atiende.

Se revisaron además, los indicadores que les fueron medidos a las Subdirecciones de OTS para la Emulación por la Sede del Acto Central por el 26 de Julio por parte de la Dirección de Trabajo y Estimulación del MTSS en el año 2004 (ver Anexo 6). En la referida emulación se le establecieron 3 indicadores, en dos de ellos tienen implicación o conexión los cursos modulares analizados. Por ejemplo, en el primer indicador "Atención del territorio y resultados en el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área se ven reflejados en los tres aspectos medidos relacionados con: visitas realizadas a entidades para controlar el cumplimiento de los objetivos de trabajo; seminarios y acciones de asesoría sobre los objetivos de trabajo del área realizados en el territorio y generalización de las experiencias más relevantes a las entidades del territorio, en este mismo indicador se plantea que sería evaluado también el informe de cada Subdirección sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área, referido a la implementación de los programas de incremento de la productividad del trabajo (este programa debía ser desarrollado por las empresas y contempla el perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en las mismas a partir del estudio de los elementos que la conforman).

En el propio documento, en el segundo indicador "Funcionamiento de la Subdirección", hay dos aspectos (de los 5 que se evalúan) en los que también se refleja la relación con los cursos, a saber: acciones de capacitación realizadas para elevar la preparación de los especialistas y dominio y control de los especialistas sobre las políticas del área.

Otro documento revisado fue el contenido de las "Funciones y Responsabilidades de los cargos que se desempeñan en la Subdirección de Organización y Retribución del Trabajo" que se elaboró según indicaciones de la Resolución 297, en abril de 2005 (ver Anexo 7). Como se observa en el anexo, están establecidas 6 funciones, en cuatro de ellas se refleja la relación con las temáticas recibidas en los cursos modulares analizados. Por ejemplo:

- Brindar servicios técnicos de asesoría en temas laborales y salariales a las entidades situadas en el territorio (impactan ambos cursos)

- Evaluar los resultados obtenidos en la aplicación de los sistemas de pago y estimulación en MN y en MLC en las entidades del territorio (impacta indirectamente el curso modular de Normación del Trabajo)
- Evaluar la utilización de la fuerza de trabajo, la política laboral y salarial (impactan ambos cursos)
- Controlar y evaluar el programa de incremento de la productividad en todas las entidades del territorio (impactan ambos cursos).

Sin embargo llama la atención que al revisar los objetivos que para el año 2005, se trazó la Dirección de Trabajo y Estimulación del MTSS y que constituyeron la referencia para las Subdirecciones de OTS de las provincias al trazarse sus objetivos propios, que solo aparece un objetivo: Elaborar recomendaciones dirigidas a perfeccionar la evaluación del impacto de la aplicación de los Sistemas de Pago y Estimulación y de los Lineamientos de la Estimulación moral en la eficiencia empresarial y los resultados de la actividad presupuestada; con tres criterios de medida en los cuales no hay una relación directa de las temáticas impartidas en los cursos modulares de División y Cooperación del Trabajo y de Normación del Trabajo. Se observa que una cuestión tan importante como los Programas encaminados a lograr el incremento de la productividad del trabajo, que debían darle un realce a la Organización del Trabajo y su perfeccionamiento para alcanzar ese objetivo, no se contemplaron ese año en los objetivos y criterios de medida del MTSS, lo cual atenta contra el nivel de aplicación en las funciones de los Técnicos Territoriales de OTS del Sistema de Trabajo de los contenidos y temáticas recibidos en los dos cursos analizados.

En cambio, en este año fue puesta en vigor una nueva resolución (la 26/2006 del MTSS), que deroga la Resolución 28/2003, mencionada antes y que sirvió como referencia para la implementación de ambos programas, que aunque no modifica en esencia el contenido de la anterior sí pretende ajustar los lineamientos metodológicos para el estudio y aplicación de las medidas de organización y medición del trabajo a las actuales necesidades de elevar la productividad del trabajo, esta resolución se llama "Reglamento General sobre la Organización del Trabajo" y contiene dos anexos, uno sobre los lineamientos generales para el estudio y aplicación de medidas de OT y otro sobre la metodología para el cálculo de plantilla, el contenido de ambos anexos se relaciona directamente con los temas impartidos en los dos cursos analizados. También este año, se orientó a nivel nacional la preparación de los especialistas del Sistema de Trabajo y de instructores de las empresas, en un curso de habilitación en estudios del trabajo, cuyo programa contiene las

temáticas que en los cursos a los que se les mide el impacto en este trabajo se impartieron, aunque el de habilitación contiene otros temas y mayor cantidad de horas clases. Esto evidencia la intención del MTSS de consolidar la política nacional relacionada con los estudios de organización del trabajo y el papel de los especialistas y trabajadores del sistema en esta importante actividad.

Con relación a la evaluación del desempeño de los egresados de ambos cursos, a continuación se ofrece la información obtenida del análisis de estos documentos:

De los 10 egresados de ambos cursos, hay uno que se repite pues recibió los dos cursos que se están analizando, por tanto son 9 en total, de ellos hay tres a los cuales se les evalúa como cuadros pero no por la actividad técnica que desarrollan. De esta forma se revisaron 6 evaluaciones, 5 de ellas reflejan que los evaluados obtienen la máxima categoría que se otorga "Relevante", el otro obtiene la segunda categoría "Destacado". En ninguna de las evaluaciones revisadas aparecen señalamientos acerca de incumplimientos o recomendaciones relacionadas con los contenidos impartidos en los programas, también llama la atención que se miden indicadores muy generales en todos los casos sobre la base de otorgar puntos, lo cual después no se traduce en evaluación cualitativa que pueda ser entendida y que ofrezca detalles sobre los resultados del desempeño del evaluado. En ninguno de los casos las evaluaciones reflejan la falta de preparación de los egresados para la realización de estudios de OT, ni se relacionan como necesidades de capacitación ninguno de los temas que expusieron los Jefes Inmediatos en sus entrevistas.

### **3.7 Programa de acciones correctivas elaborado a partir del análisis de los resultados de la medición de impacto de los cursos: modular de División y Cooperación del Trabajo y a distancia de Normación del Trabajo**

Para la validación del programa modular de División y Cooperación del Trabajo deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe incluirse un tema introductorio que aborde las generalidades de la Organización del Trabajo: concepto, objetivos, elementos que la conforman, relación con otras funciones de la empresa, etc. para después comenzar a abordar la División y Cooperación como un elemento de la OT.
- Deberá establecerse un consenso con los cursistas o usuarios para establecer si se impartirá totalmente o parcialmente presencial( media jornada con orientaciones para el estudio individual de la teoría necesaria)

- Cualquiera que sea la forma empleada, deberá contener mayor cantidad de horas prácticas en una o varias empresas, previamente seleccionadas por el profesor con la coordinación de la Dirección del centro, en donde los cursistas puedan ver en la práctica lo aprendido y desarrollar ejercicios sobre bases reales, con la presencia del profesor que hará las correcciones necesarias.
- Especial énfasis deberá tener la técnica de Balance de Carga y Capacidad que se utiliza en los estudios de División Tecnológica, por su complejidad requiere de mayor tiempo en su impartición y ejercitación.
- Para la impartición del contenido y su ejercitación, el profesor podrá apoyarse en los trabajos finales presentados por los equipos en la primera variante ofrecida, para la elaboración de ejercicios sobre bases reales que contribuirán a la mejor comprensión de los temas.
- El profesor puede invitar a otros profesores o profesionales, conocedores de los temas para que aporten experiencias y contribuyan al enriquecimiento del curso.

Para la validación del CAD "Normación del Trabajo", se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer un día fijo para el estudio de los temas, en el período que se determine y hacérselo saber a los jefes inmediatos de los cursistas para que no se produzcan interferencias.
- Elaborar el cronograma para el estudio de los temas con un tiempo más corto entre ellos.
- Tratar con mayor profundidad las técnicas "Cronometraje de elementos" y "Fotocronometraje"(no estaba contemplado en el diseño original)
- El curso una vez validado, puede ser ofertado de manera inmediata pero requiere que los matriculados, desde que comience la captación de la matrícula, conozcan al detalle las características de un curso a distancia, se sugiere a la Secretaría Docente, la divulgación necesaria.

A la Dirección del centro, implementar medidas o mecanismos que contribuyan a que los jefes inmediatos de los cursistas, tengan conocimiento de cada ausencia de sus subordinados a los cursos para que se tomen las medidas pertinentes, así como exigir medidas en aquellos casos en que cumpliendo los requisitos para presentarse a evaluación final no lo hacen y no se ven afectados administrativa ni salarialmente (para el Sistema de Trabajo).

Se propone a la Subdirección Docente del centro tener en cuenta en el fondo de tiempo de los profesores que asumen la impartición de los temas relacionados con la OTS para el 2006, una etapa de entrenamiento coordinada por la Dirección del centro con empresas productoras o de prestación de servicios, para desarrollar habilidades prácticas en la realización de estudios de OTS que, a su vez, servirán de base para la elaboración de ejercicios para los temas. No se recomienda abrir una nueva oferta para este curso modular sin haber cumplido esta medida.

La Subdirección Docente del IPEL deberá atender las necesidades de preparación técnica que manifiestan los egresados y muy especialmente, de la reserva inmediata del director de la Dirección Provincial de Trabajo, según aparecen en el presente estudio.

A la Subdirección Docente se le sugiere que establezca una estandarización de los instrumentos de retroalimentación que se aplican en los cursos, atendiendo a la modalidad y contemplando similitud en los aspectos y categorías de evaluación, de manera que facilite su posterior interpretación y uso.

La Subdirección Docente debe implementar el seguimiento al programa de acciones correctivas para verificar y asegurar la utilidad práctica dada a la medición de impacto de estos programas en un período de seis meses a un año, después de presentados sus resultados.

### **Conclusiones del Capítulo:**

- Se pudo constatar que de los 19 técnicos que resultaron egresados de ambos cursos, solo 9 permanecen en el sistema para el 47.3 %. Esto implica una insatisfacción para el IPEL como escuela ramal que atiende la capacitación del Sistema de Trabajo y evidencia una alta tasa de fluctuación de los técnicos de OTS en el segundo semestre de 2004 y primer trimestre de 2005.
- Los dos programas estudiados habían sido objeto de evaluación en tres momentos antes, durante y al finalizar la acción de capacitación, utilizando para esta última instrumentos de retroalimentación distintos en relación con los aspectos evaluados y con las categorías de evaluación.
- Existen insatisfacciones de los profesores que intervinieron en la impartición de ambos cursos con relación a la no presentación de varios cursistas a la evaluación final, después de haber asistido a los encuentros y haber perdido tiempo de trabajo, recibiendo su salario sin afectaciones.
- Queda demostrado en el estudio que el nivel de correspondencia entre los contenidos impartidos en el programa y los requerimientos y funciones de los puestos en que se desempeñan los egresados es favorable, de un 100% en ambos programas, según criterios del Jefe inmediato; los programas son evaluados por ellos, de “muy bien” o “bien” en el 100% en ambos casos y la mayoría de los egresados de ambos cursos (el 66.6% en el de División y Cooperación y el 100% en el de Normación) los califican de la misma manera. Por otra parte, el 83.3% de los egresados del primer curso y el 100% de los del segundo, reconocen que el programa contribuye total o parcialmente a que realice su trabajo conforme lo exige la entidad y a que su rendimiento laboral sea satisfactorio y el 85.7% de los jefes, considerando ambos programas, sostienen que los egresados son mejores como resultado de los mismos. Las evaluaciones del desempeño revisadas corroboran esta última observación.

Las causas fundamentales que se exponen por los que consideran parcial la adecuación están relacionadas con que la División y Cooperación y la Normación del Trabajo son solo dos elementos que conforman la OT y que deben dominar los técnicos, pero ellos requieren de preparación en otros muchos contenidos para poder desempeñarse satisfactoriamente pues el perfil del puesto es más amplio; situación con la cual, la autora de este trabajo coincide.

- Todos los egresados están satisfechos con ambos programas evaluados y así lo demuestra los índices generales( ISe) que son del 100% en ambos casos; no

obstante, en el curso de División y Cooperación; un 33.3% de los egresados plantea que tanto la duración como la profundización de los contenidos fueron insuficientes y el 50% sostiene haber recibido más teoría que práctica. Los contenidos del programa en que requieren más capacitación son: Balance de Carga y Capacidad y profundizar en los contenidos con mayor cantidad de horas prácticas en entidades con el asesoramiento del profesor; en el caso del curso de Normación del Trabajo, solo un jefe sostiene que su egresado requiere capacitación en todos los contenidos de este programa. Todos los egresados manifiestan haber recibido beneficios laborales y socioeconómicos como resultado de su participación en los programas y en dos de ellos la entidad prevé ascenso u otorgamiento de aumento salarial.

- En ambos cursos, como mínimo el 83,3% de los egresados evalúa de “excelente” o “muy bien” el comportamiento de los profesores, en al menos el 91% de los aspectos contemplados. En el curso de División y Cooperación, el dominio de los contenidos prácticos fue evaluado de “bien” por el 50% de los egresados. De forma general en este punto, el CAD muestra mejores resultados pues todos los aspectos fueron valorados de “excelente” o “muy bien”.
  - El grado de aplicación que los egresados hacen en sus funciones de los conocimientos y habilidades adquiridas en la impartición del programa de División y Cooperación es del 95,8%. No obstante, existen temas que se aplican “poco” o en ninguna medida como son: División Tecnológica y Perfeccionamiento de la cooperación del trabajo. Las causas fundamentales de la no aplicación son: estos contenidos se aplican en dependencia del objetivo de las visitas que se realizan a las entidades o cuando estas solicitan asesoramiento en estas materias y el MTSS no ha continuado exigiendo la realización de estos estudios en los OACE y en consecuencia las empresas no los realizan.
  - En el caso del CAD, el grado de aplicación que los egresados hacen en sus funciones es del 75%(uno de los egresados no aplica 6 de los 8 temas abordados); el tema que menos se aplica es el Cronometraje de Operaciones y las causas de no aplicación se refieren a que los contenidos se utilizan cuando las entidades lo solicitan y en este caso no ha sido así y otra refiere que no ha trabajado como normadora y que aunque actualmente está subordinada al área de OTS no ha aplicado esos contenidos.
- Con relación al grado de aplicación en ambos cursos, las evidencias obtenidas en documentos se consideran pocas por lo que no corroboran la información ofrecida por los egresados y sus jefes inmediatos.

- Los temas en que los egresados muestran menos habilidades según su criterio y el de sus jefes inmediatos son: Generalidades de la División y Cooperación del Trabajo; Perfeccionamiento de la División Tecnológica( fundamentalmente el uso de la técnica de Balance de Carga y Capacidad) y Perfeccionamiento de la Cooperación del Trabajo. En el caso del CAD, se refiere que una egresada no tiene las habilidades en ninguno de los contenidos recibidos.
- La mayoría de los jefes inmediatos presentan interés en capacitar a otros trabajadores en este o en otros programas que ofrece el IPEL, lo mismo que los egresados, que refieren su interés por participar en otros programas y plantean entre sus necesidades para mejorar su desempeño laboral: Profundización en computación, otros temas relacionados con la OTS y Perfeccionamiento Empresarial. Algunos de ellos coinciden con las sugerencias que hacen los jefes inmediatos acerca de los temas en que sus subordinados deben ser preparados. Existe un caso específico en el que se plantea la preparación de la egresada en Seguridad y Salud, Fuerza de Trabajo y Empleo y Seguridad Social por constituir la reserva inmediata del Director de la DPT.
- Se aporta un programa de acciones correctivas elaborado a partir del análisis de todos los resultados ofrecidos en el capítulo que debe contribuir al perfeccionamiento de los aspectos negativos del impacto de ambos cursos .

## **CONCLUSIONES GENERALES:**

- La amplia revisión y análisis de la bibliografía actualizada realizada en este estudio permitió contar con los elementos teóricos sobre evaluación y/o medición de impacto de la capacitación y su relación con el desempeño de los egresados y permitió un acercamiento a las metodologías y procedimientos utilizados por estudiosos del tema, para su posterior selección y adecuación a las características del IPEL y a los objetivos de esta investigación.
- Este estudio muestra un procedimiento metodológico que contiene aportes de la autora del mismo, fundamentado de forma detallada y probado con la medición de impacto de dos programas impartidos en el IPEL que puede servir como una guía para las instituciones que prestan servicios de capacitación y/o formación profesional a los efectos de medir el impacto de las acciones que desarrollan.
- Queda demostrado en el estudio que existe un alto nivel de correspondencia entre los contenidos impartidos en los programas de los cursos de División y Cooperación del Trabajo y el de a distancia de Normación del Trabajo con los requerimientos y funciones del técnico territorial en OTS, puesto en que se desempeñan los egresados de ambos cursos.
- El grado de aplicación que los egresados hacen en sus funciones de los conocimientos y habilidades adquiridas en la impartición de los programas se comporta de diferente forma, en el de División y Cooperación es del 95,8% y en el caso del de a distancia de Normación es del 75%, según criterio de los mismos; no obstante, las evidencias de aplicación que fueron mostradas se consideran pocas por lo que no corroboran lo expuesto por ellos. Existen temas que se aplican “poco” o en ninguna medida en ambos programas pero las causas fundamentales de la no aplicación son externas, es decir no tienen que ver con el diseño de los programas ni con la calidad de la impartición de los contenidos.
- Existe un alto grado de satisfacción de los jefes y subordinados con los resultados de la capacitación recibida en ambos cursos demostrado en el cálculo de los índices, en la valoración que realizan los egresados de los profesores, en el hecho de que todos manifiestan haber recibido beneficios laborales y socioeconómicos como resultado de su participación en los programas y en que la mayoría de los jefes inmediatos presentan interés en capacitar a otros trabajadores en este o en otros programas que ofrece el IPEL, lo mismo que los egresados.

- El impacto de los programas “División y Cooperación del Trabajo” y de “Normación del Trabajo (CAD)” en los técnicos de OTS del Sistema de Trabajo se considera positivo en ambos casos aunque existen varios aspectos susceptibles de perfeccionamiento y los niveles de aplicación de los contenidos no siempre se corresponden con las aspiraciones del centro.
- El estudio contiene un programa de acciones correctivas, elaborado en correspondencia con los resultados obtenidos en la medición de impacto, que contribuirá a perfeccionar las acciones de capacitación del IPEL.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Continuar realizando evaluaciones de todos los cursos antes, durante e inmediatamente después de concluidos los mismos y reservar las evaluaciones o mediciones de impacto solo para cursos de habilitación y para aquellos otros que por la importancia de los usuarios o por alguna otra razón especial determine la Dirección del IPEL.
2. Se recomienda a la administración de la DPT, realizar un estudio de fluctuación al personal técnico que se desempeña en las áreas de política del sistema(sobre todo en OTS), para encontrar o sustentar las causas que la provocan y poder actuar sobre las que sea posible, evitando así la pérdida de personal valioso y ya preparado en nuestras temáticas.
3. Se recomienda a la Subdirección Docente del IPEL que de conjunto con la Subdirectora de OTS y con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos de la DPT, realice un levantamiento en las áreas de OTS del sistema para hacer una caracterización de esa fuerza con el objetivo de conocer la situación de este personal en cuanto a preparación tanto empírica como de calificación y formación para desempeñar con éxito la labor que realizan y poder trazar una estrategia en consecuencia.
4. Hacer llegar los resultados de esta investigación al Centro Nacional de Formación y Desarrollo de Cuadros del MTSS, de manera que pueda contribuir al diseño del Sistema de Medición de Impacto de la Capacitación en el MTSS.
5. Redactar artículo científico a partir de este informe final para solicitar su publicación en la revista del MTSS "Gaceta Laboral"

### **Anexo A1.**

INSTITUTO PROVINCIAL DE ESTUDIOS LABORALES

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ /  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

/ \_\_/

No. F.

EVALUACIÓN DE IMPACTO \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN DEL JEFE INMEDIATO DEL EGRESADO

#### INFORMACIÓN GENERAL:

1. Dirección de Trabajo: \_\_\_\_\_
2. Número de trabajadores del centro \_\_\_\_\_
3. DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
(Provincia)
4. TELÉFONO: \_\_\_\_\_
5. Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_
6. Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_
7. Tiempo de desempeñar el puesto: \_\_\_\_\_
8. No. de Egresados del IPEL a su cargo: \_\_\_\_\_
9. Nombre del egresado al cual refiere la información: \_\_\_\_\_
10. Puesto que desempeña el egresado: \_\_\_\_\_

#### II INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL PROGRAMA EVALUADO

- |  |   |
|--|---|
| 11. Estaba Ud. enterado de que el egresado había participado en un programa del IPEL?                                      | SI    θ<br>NO    θ<br><br>/<br>/  |
| 12. Conoce Ud. los contenidos del programa en el que participó el egresado?  | SI    θ (pasar a preg.14)<br>NO    θ (leer contenidos y pasar preg. 14)<br><br>/<br>/       |
| 13. En general los contenidos del programa se adecuan a las demandas del centro y requerimientos del trabajo del egresado? | Totalmente   θ<br>Parcialmente   θ<br>Poco            θ<br>No               θ<br><br>/<br>/ |

13.1. Si contestó **poco** o **NO**, indique ¿por qué? \_\_\_\_\_

14. Ud. califica al programa como:

MB: (porque es congruente con las exigencias laborales del puesto del egresado)  $\theta$   
 B: (porque es aceptable para el centro)  $\theta$   
 R: (porque es medianamente aceptable)  $\theta$   
 D: (porque no satisface las exigencias de desempeño laboral del puesto del egresado)  $\theta$   
 / /

15. En relación con el programa, ¿qué aspectos de éste considera Ud. que son pocos flexibles? (que no pueden modificarse (puede indicar más de una)

Horario  $\theta$  /  
 /  
 Duración  $\theta$  /  
 /  
 Contenidos  $\theta$  / /  
 / /  
 Período de realización  $\theta$  / /  
 / /  
 Otro. Indique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  $\theta$   
 / \_\_\_\_\_ /

16. ¿Qué características, según su opinión, debe poseer el profesor que imparte este programa? (puede indicar más de una)

Dominar la materia totalmente  $\theta$  /  
 /  
 Tener mucho conocimiento práctico de los contenidos  $\theta$  /  
 /  
 Dominar técnicas de enseñanza  $\theta$  /  
 /  
 Estar en contacto permanente con la empresa  $\theta$  /  
 /  
 Debe ser más que un técnico, debe ser profesional universitario  $\theta$  /  
 /  
 Otro. Indique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  $\theta$   
 / \_\_\_\_\_ /

17. ¿Le interesa a Ud. que más

trabajadores del área o del centro  
se capaciten en este programa?

SI 0  
NO 0  
/  
/

18. Los contenidos del programa,  
¿Corresponden a todas las  
exigencias del puesto de  
trabajo del egresado?

Sí, totalmente 0  
Sí, parcialmente 0  
Sí, poco 0  
No corresponde 0  
/ /

18.1 Si contestó **poco** o **no corresponde**, explique ¿por qué? \_\_\_\_\_

---

19. Indique nuevos contenidos que, según su opinión, deben incorporarse al programa para mejorar su eficacia y adecuación a las demandas de la dirección de trabajo (Si lo considera el entrevistado).

Nuevos contenidos	
1. _____ _____	4. _____ _____
2. _____ _____	5. _____ _____
3. _____ _____	6. _____ _____

20. Indique cuáles contenidos deben sustituirse para adecuar más el programa a las demandas y necesidades de la dirección de trabajo. (Si lo considera el entrevistado).

Contenidos que deben sustituirse (consignar el No. que le corresponde según ítem No.24)	Sustituir por:

21. Señale cuáles contenidos deben eliminarse del programa. (si lo considera el entrevistado).

Contenidos por eliminar del programa (consignar No. De contenido según ítem No.24)	

### III INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO LABORAL DEL EGRESADO

22. ¿Considera Ud. que el programa mejoró el desempeño y rendimiento del egresado?	Sí, totalmente	0
	Sí, parcialmente	0
	Sí, poco	0
	No	0
	/	/

22.1. Si respondió **poco** o **No**, indique ¿por qué? \_\_\_\_\_

23. En relación con las exigencias de la dirección de trabajo, ¿considera Ud. que el rendimiento y desempeño laboral del egresado es satisfactorio?	Totalmente	0
	Parcialmente	0
	Poco	0
	No	0
	/	/

23.1 Si señaló **poco** o **No**, explique ¿por qué? \_\_\_\_\_

24. A continuación se listan los contenidos del programa que recibió el egresado. Para cada uno de ellos indique: a. Grado de relación con sus funciones, b. cómo aplica el contenido el egresado y, c. nivel en que el contenido satisface las necesidades de la empresa.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA	Grado de relación con funciones	Cómo lo aplica (o realiza)?	Nivel de satisfacción de necesidades del contenido.

	T	P	Pc	Na/Ng	MB	B	R	D	T	P	Pc	Ns

T = Totalmente, P = Parcialmente, Pc = poco, Na/Ng = no aplica (o ninguno)  
 MB = Muy bien, B = bien, R = regular, D = deficiente, Ns = no satisface

24.1 Si respondió para uno o varios contenidos **Regular** o **Deficiente**, señale ¿por qué?

Falta de experiencia	θ
/	/
Falta de conocimiento	θ
/	/
Falta de habilidad	θ
/	/
Desconocía los instrumentos y herramientas	θ
/	/
Carencia de métodos de trabajo	θ
/	/
Otro. Indique _____	
_____	θ
/ _____	/

24.2 Considera Ud. que el egresado requiere más capacitación en alguno de éstos contenidos?

SI	θ
NO	θ (pasar a ítem 25)
/	/

24.3 Si contestó afirmativamente, señale en cuáles contenidos.

CONTENIDOS EN QUE EL EGRESADO REQUIERE MAS CAPACITACIÓN (indicar sólo el No. Consignado en el ítem 24)

25. En cuáles otros temas o contenidos, además de los del programa, considera Ud. que deben capacitarse los egresados? (si lo considera el entrevistado).

NUEVOS CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN PARA EL EGRESADO
--


26. Prevé la dirección de trabajo realizar nuevas relaciones con el IPEL para la capacitación de otros trabajadores?

SI  $\theta$   
 NO  $\theta$   
 /  
 /

26.1 Si indicó **NO**, por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

27. Se prevé ascender de puesto u otorgar un mayor salario al egresado?

SI  $\theta$   
 NO  $\theta$   
 /  
 /

28. Cómo considera Ud. el desempeño y rendimiento del egresado del IPEL en relación con otros trabajadores? Refiérase a los siguientes aspectos (puede indicar varios):

/ \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /

ASPECTOS	COMPARACIÓN			ASPECTOS	COMPARACIÓN		
	S	Ig	I		S	Ig	I
1. Calidad del trabajo. 2. Conocimientos teóricos. 3. Conocimientos prácticos. 4. Rendimiento. 5. Capacidad para usar técnicas y modelos propios de la actividad. 6. Uso de métodos de trabajo.				7. Iniciativa. 8. Creatividad. 9. Capacidad para trabajar en equipo. 10. Puntualidad 11. Responsabilidad 12. Capacidad para resolver problemas. 13. Capacidad para tomar decisiones.			

/ \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /  
 / \_\_\_ /

S = Superior, Ig = Igual, I = Inferior

29. En relación con otros trabajadores del mismo puesto de trabajo, la supervisión

Mayor  $\theta$   
 Igual  $\theta$

que Ud. ejerce al egresado del programa es: Menor 0  
/ /

29.1 Si indicó **mayor**, ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**- FIN DE LA ENTREVISTA -**

OBSERVACIONES GENERALES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ .

Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_

**Anexo A2.**



8. ¿A qué se dedicaba usted antes de ingresar al curso?  
(puede indicar varias categorías)

	Si	No
- Trabajaba en otra empresa, en un puesto no relacionado con el contenido del curso.	0	0
	/	/
- Trabajaba en otra empresa, en un puesto relacionado con el contenido del curso.	0	0
	/	/
- Ocupaba en este centro el mismo puesto que ocupó actualmente.	0	0
	/	/
- Trabajaba en este centro en otro puesto de trabajo no relacionado con el curso.	0	0
	/	/
- Trabajaba en este centro en otro puesto relacionado con el curso.	0	0
	/	/

9. El trabajo que usted realiza

en el centro, es de carácter

(puede indicar varias categorías):

Técnico-operativo	0
/	/
Administrativo	0
/	/
Supervisión y control	0
/	/
Técnico-Administrativo	0
/	/
De apoyo logístico	0
/	/
Otro, indique	
_____	
_____	
_____	0
/ _____ /	/

### III INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EGRESADO

10. ¿Considera usted que realiza su trabajo conforme lo exige el centro y con los recursos y tiempo señalado por el puesto?

Totalmente	0
Parcialmente	0
Poco	0
No	0
/	/

10.1 Si indicó **“poco”**, **“no”** o **parcialmente**, señale ¿por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

11. ¿Considera usted que el programa recibido contribuye, directamente, a que usted realice el trabajo conforme lo exige el centro?	Totalmente	θ
	Parcialmente	θ
	Poco	θ
	No	θ
	/	/

11.1 Si señaló **“poco”** o **“no”**, indique ¿por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

12. Considera que su rendimiento laboral en el trabajo es satisfactorio?	Totalmente	θ
	Parcialmente	θ
	Poco	θ
	/	/

12.1 En su rendimiento laboral, ¿ha tenido influencia el programa de habilitación o capacitación en que usted participó?	Totalmente	θ
	Parcialmente	θ
	Poco	θ
	No	θ
	/	/

12.2 Si indicó **“poco”** o **“no”**, ¿por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

13. ¿Cree Ud. que el programa recibido, le ha facilitado su adaptación a las exigencias y normas de desempeño del centro en que labora?	Totalmente	θ
	Parcialmente	θ
	Poco	θ
	No	θ
	/	/

13.1 Si señaló **“poco”** o **“no”**, indique ¿por qué? \_\_\_\_\_



aplica la mayoría (80%) de los contenidos del programa	Siempre	0
(los indicados en el ítem No. 14), es:	Ocasionalmente	0
	A veces	0
	Nunca	0
	/	/

16. Indique nuevos contenidos que, según su opinión, deben incorporarse al programa para que éste satisfaga las necesidades de los egresados y les posibilite para mejorar su desempeño y su adecuación a las exigencias del puesto de trabajo. (Si lo considera el entrevistado).

<b>NUEVOS CONTENIDOS POR INCORPORAR AL PROGRAMA</b>

17. Señale cuáles contenidos deben sustituirse para que el programa satisfaga las necesidades de los egresados y se adecue a las demandas de la empresa.

Contenidos que deben sustituirse (indicar No. que le corresponde según ítem No. 20)	Sustituir por:

18. Está Ud. interesado (a) en participar en otro programa que realice el IPEL en el futuro?	Si	0
	No	0
	/	/

18.1 por qué no? \_\_\_\_\_

19. Señale otras necesidades de capacitación para mejorar su desempeño y rendimiento laboral. Puede indicar otros programas, contenidos o temas en particular.

<b>OTRAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL EGRESADO</b>
---

--

**V INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL PROGRAMA RECIBIDO**

<p>20. ¿Está usted satisfecho (a) con el curso que recibió?</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Totalmente</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>Parcialmente</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> </table>	Totalmente	θ	Parcialmente	θ	Poco	θ	No	θ	/	/																								
Totalmente	θ																																		
Parcialmente	θ																																		
Poco	θ																																		
No	θ																																		
/	/																																		
<p>20.1 Si contestó “<b>poco, no o parcialmente</b>”, exponga por qué? (puede indicar varias categorías)</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">La materia fue tratada superficialmente.</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>Falto teoría.</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>Falto práctica</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>El programa fue muy corto.</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>Hubo deficiencias en la organización del programa.</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>El profesor no dominó la materia.</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>El profesor no tuvo capacidad para enseñar.</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> <tr> <td>Otra, indique _____</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/ _____</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> </table>	La materia fue tratada superficialmente.	θ	/	/	Falto teoría.	θ	/	/	Falto práctica	θ	/	/	El programa fue muy corto.	θ	/	/	Hubo deficiencias en la organización del programa.	θ	/	/	El profesor no dominó la materia.	θ	/	/	El profesor no tuvo capacidad para enseñar.	θ	/	/	Otra, indique _____	θ	_____	θ	/ _____	/
La materia fue tratada superficialmente.	θ																																		
/	/																																		
Falto teoría.	θ																																		
/	/																																		
Falto práctica	θ																																		
/	/																																		
El programa fue muy corto.	θ																																		
/	/																																		
Hubo deficiencias en la organización del programa.	θ																																		
/	/																																		
El profesor no dominó la materia.	θ																																		
/	/																																		
El profesor no tuvo capacidad para enseñar.	θ																																		
/	/																																		
Otra, indique _____	θ																																		
_____	θ																																		
/ _____	/																																		
<p>21. ¿Cómo califica usted la calidad del programa que recibió?</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">MB: (acorde con las exigencias del puesto de trabajo)</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>B: (es aceptable para las Demandas del centro)</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>R: (es medianamente aceptable para las demandas del centro)</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>D: (no satisface las exigencias del puesto de trabajo)</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>/</td> <td style="text-align: right;">/</td> </tr> </table>	MB: (acorde con las exigencias del puesto de trabajo)	θ	B: (es aceptable para las Demandas del centro)	θ	R: (es medianamente aceptable para las demandas del centro)	θ	D: (no satisface las exigencias del puesto de trabajo)	θ	/	/																								
MB: (acorde con las exigencias del puesto de trabajo)	θ																																		
B: (es aceptable para las Demandas del centro)	θ																																		
R: (es medianamente aceptable para las demandas del centro)	θ																																		
D: (no satisface las exigencias del puesto de trabajo)	θ																																		
/	/																																		
<p>22. ¿Cómo califica usted el balance entre la teoría y la práctica del programa</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Más teoría que práctica</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>Más práctica que teoría</td> <td style="text-align: right;">θ</td> </tr> <tr> <td>Adecuado equilibrio</td> <td></td> </tr> </table>	Más teoría que práctica	θ	Más práctica que teoría	θ	Adecuado equilibrio																													
Más teoría que práctica	θ																																		
Más práctica que teoría	θ																																		
Adecuado equilibrio																																			







recibido, ¿le ha permitido  
ejecutar otro tipo de labores  
además de las de su trabajo,  
ya sea en el centro o  
en forma particular?

Si	0
No	0
/	/

30.1 Si contestó “**SI**”, ¿cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**- FIN DE LA ENTREVISTA -**

OBSERVACIONES GENERALES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ .

Firma del entrevistado \_\_\_\_\_

## **Anexo 4**

### **Programa del Curso Modular a Distancia de Normación del Trabajo**

#### **INTRODUCCIÓN:**

La modalidad de capacitación a distancia implica una propuesta que responde a un modelo pedagógico a partir del cual se trata de construir un puente entre el conocimiento y quien quiere aprender, lo que supone un cambio de roles en los actores involucrados, exigiendo una autorresponsabilidad del sujeto en la búsqueda de la autonomía, la creatividad y originalidad que aportan los nuevos conocimientos.

Este programa se presenta en esta novedosa modalidad por dos razones esenciales: en primer lugar por considerarlo una oportunidad para los adultos (en este caso trabajadores) que tienen la necesidad de recibir esta materia y que se ven limitados a participar en cursos presenciales en el IPEL, debido a la lejanía de su lugar de residencia y, por otra parte, teniendo en cuenta que la infraestructura de nuestro centro se hace pequeña ante las demandas de matrículas para la preparación en las materias en las cuales somos rectores, en la provincia; además, de contar, a nuestro juicio con medios como: computadoras, correo electrónico y material escrito que contribuirán, sin dudas, al éxito en este tipo de capacitación.

Tiempo de duración: 4 meses

#### **Objetivos:**

- 1) Dotar a los discentes de conocimientos sobre la Normación del Trabajo y sus generalidades, las técnicas de estudio de tiempos de trabajo y el cálculo de las Normas.
- 2) Crear habilidades primarias en la aplicación de las técnicas de estudio de tiempos que más se emplean.

#### **Destinatarios:**

Este curso va dirigido al personal de las áreas de OTS de las Direcciones Municipales y Provincial de Trabajo y a los técnicos de OTS de las empresas que cuenten con computadora y el Texto Básico "Compendio Metodológico de apoyo al Perfeccionamiento Empresarial. Tomo 2 Normación del Trabajo. IEIT. 2000

#### **Modalidad:**

Preparación en temas a distancia a partir de orientaciones que el tutor enviará por correo electrónico o utilizando otra vía, quincenalmente, donde enviará el tema a estudiar y los epígrafes que contiene y las páginas del texto básico en que se encuentra el mismo; así como, la lista de preguntas, ejercicios y casos prácticos que debe resolver el estudiante una vez culminada su preparación en cada tema y que podrá, una vez resueltos aclarar sus dudas por teléfono o de forma presencial con el tutor que fijará un día de la semana a estos fines.

#### **Modo de evaluación:**

Para comprobar y evaluar los conocimientos y las habilidades, se utilizarán ejercicios o casos prácticos que con este carácter enviará el profesor en los temas objeto de evaluación, anexos a las orientaciones y a los ejercicios de consolidación de conocimientos, estableciendo la fecha en que deben ser entregados para su revisión; además, al final del curso se realizará en encuentro presencial donde se aplicará un ejercicio integral evaluativo que tiene carácter indispensable para la aprobación del curso, al igual que el resto de las evaluaciones. Las notas de todas las evaluaciones serán promediadas, conformándose de esta forma la nota final. Los créditos se otorgarán en términos de competencia laboral.

#### PLAN TEMÁTICO:

- 1) Normación del Trabajo. Conceptos básicos y principios
  - . Autoevaluación (guía de preguntas)
- 2) Etapas a seguir en un estudio de Normación. Clasificación de los gastos de tiempo de la jornada laboral.
  - . Consolidación (ejercicios).
  - . Evaluación
- 3) Métodos y técnicas de estudio de los tiempos de trabajo:
  - Fotografía Detallada Individual
  - Fotografía Detallada Colectiva
    - . Consolidación (ejercicios)
    - . Evaluación
  - Muestreo por Observaciones Instantáneas
    - . Consolidación (ejercicios)
    - . Evaluación
  - Cronometraje de Operaciones
    - . Consolidación. (Ejercicios)
- 4) Procedimiento para la determinación de las Normas
  - . Consolidación (ejercicios)
  - . Evaluación
- 5) Evaluación final (es presencial, en grupo, en el IPEL)
  - . Aplicación de un caso práctico integral.

## Anexo 2

### CURSO MODULAR: LA DIVISIÓN Y COOPERACIÓN DEL TRABAJO

ENCUENTROS	PLAN TEMÁTICO	DÍAS	MES	H/C
1	INTRODUCCIÓN: -Objetivos de la División y Cooperación del Trabajo -División del Trabajo. Definición Formas: -Tecnológica. Definición -Funcional. Definición -Por calificación profesional Orientación del seminario y del trabajo práctico. Formación de equipos.	12	enero	8
2	Desarrollo del seminario: -Definición del objetivo de la división del trabajo -Formas y procedimiento para el estudio y perfeccionamiento de la división tecnológica -Orientación de ejercicios de las técnicas -cursogramas, balance de cargas y capacidad, etc.	19	enero	8
3	Estudio División del Trabajo. Funcional. Objetivos. Procedimientos. Técnicas.	26	enero	8
4	Estudio de Cooperación del Trabajo. Definición, formas. Tipos fundamentales de cooperación. Brigadas de Producción. Tipos de Brigadas, organismos y empresas. Determinación de las formas de cooperación.	2	febrero	8
5	Análisis. Registro. Perfeccionamiento de la cooperación del trabajo. técnicas	9	febrero	8
	TOTAL-----			<b>40</b>

## Anexo 6

### PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA EMULACIÓN POR LA SEDE DEL ACTO CENTRAL POR EL 26 DE JULIO DIRECCIÓN DE TRABAJO Y ESTIMULACIÓN

#### INDICADORES DE LA EMULACIÓN Y PUNTUACIÓN

INDICADOR	PUNTOS
Atención del territorio y resultados en el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área	50
Funcionamiento de la Subdirección	25
Cumplimiento de otras tareas e informaciones solicitadas por la Dirección	25

#### ASPECTOS A MEDIR PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE CADA INDICADOR

##### Atención del territorio y resultados en el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área

- ♣ Visitas realizadas a empresas y unidades presupuestadas del territorio para controlar el cumplimiento de los objetivos de trabajo. (Este indicador se verificará a partir del informe de las visitas y de entrevistas a funcionarios del territorio).
- ♣ Seminarios y otras acciones de asesoría sobre los objetivos de trabajo del área realizados en el territorio. (Este indicador se medirá a partir de la revisión de las actas, de los informes del cumplimiento de los planes de trabajo y de entrevistas a funcionarios del territorio).
- ♣ Generalización de las experiencias más relevantes a las entidades del territorio. (Este indicador se medirá a partir de visitas a entidades y entrevistas a funcionarios del territorio).

La revisión y evaluación de los aspectos anteriores se realizará en las visitas que se ejecuten al territorio, las que revisarán una evaluación de **hasta 25 puntos**.

Adicionalmente, se evaluará el informe de cada subdirección sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área, referido a la implementación de los programas de incremento de la productividad del trabajo, el control de los sistemas de pago y estimulación en divisas y la implementación de los lineamientos de la estimulación moral. Estos informes se entregarán a la Subdirección de Trabajo y Estimulación en las fechas siguientes:

Fecha de cierre de Información	Fecha de entrega
Tercer trimestre del 2004	5 de Octubre del 2004
Cuarto trimestre del 2004	5 de Enero del 2005
Primer trimestre del 2005	5 de Abril del 2005
Segundo trimestre del 2005	5 de Junio del 2005

El informe incluirá: resultados obtenidos en el territorio, acciones realizadas para contribuir al cumplimiento exitoso de los objetivos, principales dificultades y medidas adoptadas para su solución. Se evaluará además la calidad del informe y la entrega en las fechas indicadas, todo lo cual representará **hasta 25 puntos**.

#### Funcionamiento de la Subdirección

- ♠ Planificación , organización y control, del trabajo del área.
- ♠ Completamiento de la plantilla del área. Nivel de calificación de los especialistas.
- ♠ Acciones de capacitación realizadas para elevar la preparación de los especialistas.
- ♠ Aplicación de la política de cuadros, Completamiento y preparación de reserva.
- ♠ Dominio y control de los especialistas sobre las políticas del área.

La evaluación de este indicador se hará en las visitas al territorio, a partir del intercambio con los cuadros y especialistas y la revisión de la documentación existente y representará **hasta 25 puntos**.

#### Cumplimiento de otras tareas o informaciones solicitadas por la Dirección

- ♠ Se evaluará la calidad y la entrega en tiempo de la información solicitada por la Dirección, incluyendo la solicitud de criterios técnicos sobre diferentes propuestas, precisando la profundidad de los análisis.
- ♠ Se evaluará la calidad de las solicitudes tramitadas por el territorio a la Subdirección, tanto desde el punto de vista de la calidad como del completamiento de la información necesaria para adoptar decisiones.

La evaluación de estos aspectos se realizará a partir de la evaluación de la documentación presentada por el territorio a la Dirección y representará **hasta 25 puntos**.

### **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES**

Se realizarán no menos de 2 visitas en el año al territorio por los cuadros de la Dirección, que incluya un intercambio y control del trabajo en la Provincia, el municipio cabecera y un municipio seleccionado en el momento de la visita.

En esta visita participarán todos los cuadros y especialistas de la entidad visitada así como el o los compañeros que constituyan reserva del Subdirector provincial. Podrá incluir visita a entidades y entrevistas con funcionarios del territorio.

Se llevará un control sobre los aspectos más importantes del trabajo del territorio, incluyendo las insuficiencias e incumplimientos, todo lo cual será tomado en cuenta para la evaluación final.

## **Anexo 7**

Subdirección de Organización y Retribución del Trabajo.

Sancti Spíritus, 4 de abril del 2005.

"Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas".

### **Funciones y Responsabilidades Principales del cargo que desempeña.**

- ❖ Brindar Servicios Técnicos de asesoría en temas laborales y salariales a las entidades situadas en el territorio.
- ❖ Evaluar los resultados obtenidos en la aplicación de los sistemas de pagos y estimulación en Moneda Nacional y en MLC en las entidades del territorio.
- ❖ Controlar la instrumentación de la estimulación moral en las entidades del territorio.
- ❖ Controlar y evaluar el programa de incremento de la productividad en todas las entidades del territorio.
- ❖ Evaluar la utilización de la fuerza de trabajo, la política laboral y salarial.
- ❖ Evaluar el comportamiento de los indicadores de eficiencia.

### Anexo 3

#### ENCUESTA:

Compañero:

Con el objetivo de conocer su opinión sobre el módulo que acaba de recibir, le solicitamos exprese sus criterios sobre el mismo en el cuestionario que se acompaña.

El cuestionario es anónimo, por lo que rogamos su mayor sinceridad, ya que los criterios serán tomados en cuenta para el perfeccionamiento en este tipo de módulo.

Gracias,

I. Análisis del módulo en su conjunto

1) ¿Con qué nota lo calificaría del 1 al 5?

A continuación marque con una X en cada una de las escalas la puntuación que en su opinión merece:

2) ¿En qué medida el módulo lo prevé de recursos conceptuales para la comprensión y análisis de su trabajo?

Nada

Inadecuado

Medianamente  
Adecuado

Adecuado

Notablemente  
Adecuado

1

2

3

4

5

3) ¿En qué medida el módulo le prevé de recursos de utilización práctica para su trabajo?( Similar a la pregunta 2)

1

2

3

4

5

4) ¿Qué otro contenido considera de interés introducir en el curso de acuerdo a la temática tratada?

---

---

5) ¿Qué contenido desearía que se trataran con más profundidad?

---

---

6) ¿Qué contenido habría suprimido por carecer de interés?

---

---

- II. Calificación de los profesores que intervinieron en el módulo: Utilice la misma técnica de puntuar del 1 al 5.  
 1) MUY MALA 2) DEFICIENTE 3) SATISFACTORIO 4) BUENA 5) MUY BUENA

PROFESOR	GRADO DE CLARIDAD EXPOSITIVA	INTERÉS QUE DESPIERTA SU MATERIA	DOMINIO DEL TEMA	FORMA DE DIRIGIR LAS ACT. Y LOS EJERCICIOS	SU EVALUACIÓN DE CONJUNTO SOBRE EL PROFESOR
José Quintana					

- III. Aspectos generales del desarrollo del módulo.

7) ¿Qué evaluación merece el grado de organización?

DEFICIENTE EFICIENTE	MEDIANAMENTE	ADECUADO	EFICIENTE	MUY
ADECUADO				
1	2	3	4	5

8) Los materiales de contenidos y apoyo ¿qué opinión merecen?

INADECUADO BUENO	MEDIANAMENTE	ADECUADO	BUENO	MUY
ADECUADO				
1	2	3	4	5

9) ¿Qué opinión le merece la cantidad de materiales entregados?

INSUFICIENTE ÓPTIMO	MUY POCO	POCO	SUFICIENTE
1	2	3	4
5			

10) ¿Qué aspectos les gustaría añadir para futuros módulos?

## **Anexo 5**

### ***RETROALIMENTACIÓN***

Necesitamos que con el objetivo de contribuir al mejor desarrollo de nuestro trabajo, nos expreses tus criterios con relación al curso en los siguientes aspectos:

1) ¿Cómo calificas la organización del curso?  
(Orientaciones, materiales entregados, guías de autoevaluación)

\_\_\_\_\_ Buena                      \_\_\_\_\_ Regular                      \_\_\_\_\_ Mala  
Si contesta regular o mala, por favor, argumente

2) Sobre la atención del tutor, la consideras:

\_\_\_\_\_ Buena                      \_\_\_\_\_ Regular                      \_\_\_\_\_ Mala  
Si contesta regular o mala, por favor, argumente.

3) Sobre la preparación y los conocimientos por parte del tutor, lo calificas de:

\_\_\_\_\_ Bueno                      \_\_\_\_\_ Regular                      \_\_\_\_\_ Mala  
Argumente ante criterios desfavorables:

4) La cantidad de ejercicios desarrollados para el cumplimiento de los objetivos del curso es:

\_\_\_\_\_ Suficiente                      \_\_\_\_\_ Insuficiente  
Argumente dónde consideras que debe ampliarse (temas)

5) ¿Qué tema le gustó más?

6) ¿Qué tema le gustó menos?

7) Defina el aspecto más negativo del curso.

8) ¿Qué ventajas o desventajas ha tenido este tipo de curso (a distancia) para usted?

9) Exponga sugerencias que a su juicio pueden mejorar el desarrollo del curso en una segunda oferta.

## **NEXO B1: Curso Modular División y Cooperación del Trabajo**

### **CUADROS DE SALIDA (TABLAS DE RESULTADOS)\* INFORMACIÓN DEL JEFE INMEDIATO DEL EGRESADO**

**TABLA 1**

Conocimiento del jefe inmediato acerca de la participación del egresado en el programa y contenidos desarrollados en la acción de Capacitación. Según: Tipo de respuestas

CONOCIMIENTO	TIPO DE RESPUESTAS	
	SI	NO
- Participación del egresado en el programa.	6	
- Contenidos del programa desarrollado.	2	1
<u>TOTAL</u>	8	1

**TABLA 2**

Opinión del jefe inmediato acerca de los contenidos del programa de Capacitación. Según: Tipo de respuestas

OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE RESPUESTAS			
	Totalmente	Parcialmente	Poco	NO
- Adecuación de contenidos a las demandas de la dirección de trabajo y requerimientos del trabajo del egresado.	6			
- Correspondencia de los contenidos a las exigencias del puesto de trabajo del egresado.	1	5		
<u>TOTAL</u>	7	5		

**TABLA 2A**

Razones dadas por los jefes inmediatos acerca de la poca o no adecuación de los contenidos a las demandas y requerimientos de la entidad, y la poca o no correspondencia de estos contenidos a las exigencias del puesto de trabajo del egresado

RAZONES	
Poca o no adecuación	Poca o no correspondencia
	-Deben conocer otros contenidos para desempeñarse satisfactoriamente, la división y cooperación del trabajo es sólo un elemento de la Organización del Trabajo.(3)

**TABLA 3**

Calificación del jefe inmediato al programa recibido por el egresado Según: Frecuencia de respuestas

CALIFICACIÓN (1)	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
MB: Es congruente con las exigencias laborales del puesto de trabajo.	5
B: Es aceptable para la entidad.	1
R: Es medianamente aceptable.	
D: No satisface las exigencias de desempeño laboral del puesto de trabajo.	6
<b>TOTAL</b>	

(1) MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente

**TABLA 4**

Opinión del jefe inmediato en relación con la flexibilidad de algunos componentes del programa de Capacitación. Según: Frecuencia de respuestas

COMPONENTES DEL PROGRAMA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
	POCO FLEXIBLES
- Horario - Duración - Contenidos	1

- Período de realización	1
- Otros: Tiempo para el trabajo práctico muy corto.	
<u>TOTAL</u>	2

**TABLA 5**

Opinión del jefe inmediato acerca del perfil que debe tener el instructor que imparte el programa evaluado. Según: Frecuencia de respuestas

PERFIL DEL INSTRUCTOR	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
- Dominio total de la materia	2
- Conocimiento práctico	3
- Dominio de técnicas de enseñanza	2
- Estar en contacto permanente con la empresa (sector productivo)	1
- Debe ser profesional universitario	2
- Otros:	
<u>TOTAL</u>	10

**TABLA 6**

Interés del jefe inmediato por capacitar a trabajadores de la entidad en el programa evaluado y expectativas futuras de relación con el IPEL. Según: Tipos de respuestas

INTERÉS Y EXPECTATIVAS DE RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN	TIPOS DE RESPUESTAS	
	SI	NO
- Interés por capacitar a trabajadores en el programa evaluado.	2	1
- Previsión de nuevas relaciones con el IPEL para capacitar a trabajadores	3	
-		
<u>TOTAL</u>	5	1

**TABLA 7**

Contenidos que deben incorporarse al programa evaluado, contenidos que deben eliminarse y sustituirse; según opinión del jefe inmediato.

CONTENIDOS QUE DEBEN INCORPORARSE
Mayor cantidad de horas prácticas en una empresa para elaborar un Balance de Carga y Capacidad.

**TABLA 8**

Opinión del jefe inmediato en relación con el desempeño y rendimiento laboral del egresado. Según: Tipo de respuestas

RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL EGRESADO	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI			NO
	Totalmente	Parcialmente	Poco	
- Es mejor como resultado del programa.	1	5		
- Es satisfactorio en relación con las exigencias de la dirección de trabajo.	5	1		
<u>TOTAL</u>	6	6		

**TABLA 8A**

Razones del jefe inmediato del por qué el programa no mejoró o mejoró poco el rendimiento y desempeño laboral del egresado, y acerca del por qué su rendimiento y desempeño son poco satisfactorios para las exigencias de la entidad.

Razones	
El programa no mejoró o mejoró poco el rendimiento y desempeño laboral del egresado.	El rendimiento y desempeño laboral del egresado es poco o no satisfactorio para las exigencias de la entidad.
Uno de los que contestó parcialmente argumentó que aún le falta práctica al egresado en el tema que se evalúa. Otro refiere que el programa sólo trata un elemento de la OT y que el contenido de los egresados es más amplio.	

**TABLA 9**

Opinión del jefe inmediato acerca del grado de aplicación de contenidos por parte del egresado y relación con sus funciones; calificación de la aplicación y nivel en que los contenidos satisfacen las necesidades de la entidad. Por. Contenidos del programa Según: Respuestas del jefe inmediato

CONTENIDOS	RESPUESTAS DEL JEFE INMEDIATO											
	Grado de aplicación y de relación con funciones				Cómo lo aplica (o realiza?)				Nivel de satisfacción de necesidades del contenido.			
	T	P	Pc	Na/Ng	MB	B	R	D	T	P	Pc	Ns
1	1	-	5	-	2	4	-	-	5	1	-	-
2	1	4	1	-	2	4	-	-	2	4	-	-
3	1	3	2	-	3	3	-	-	2	4	-	-
4	1	3	2	-	2	4	-	-	2	4	-	-

= Totalmente, P = Parcialmente, Pc = poco, Na/Ng = no aplica (o ninguno)  
 MB = Muy bien, B = bien, R = regular, D = deficiente, Ns = no satisface

**TABLA 10**

Opinión del jefe inmediato en relación con la necesidad de mayor capacitación del egresado en los contenidos del programa, y previsión de ascenso u otorgamiento de mayor salario al egresado. Según: Tipo de Respuestas

OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE RESPUESTAS	
	SI	NO
- Requerimiento de más capacitación por parte del egresado en uno o más contenidos del programa	5	1
- Previsión de ascenso u otorgamiento de aumento salarial para el egresado	2	4
<u>TOTAL</u>	7	5

**TABLA 11**

Opinión del jefe inmediato en relación con contenidos del programa en los que el egresado requiere mayor capacitación, y acerca de necesidades de capacitación en otros temas o contenidos.

<p><b>CONTENIDOS DEL PROGRAMA EN LOS QUE EL EGRESADO REQUIERE MAS CAPACITACIÓN:</b></p>
<p>Estudios de Carga y Capacidad(4)</p>
<p>Profundizar en los contenidos recibidos y aplicar más en la práctica (1)</p>
<p><b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN OTROS TEMAS O CONTENIDOS:</b></p>
<p>-Seguridad Social (1)                  -Seguridad y Salud (1)                  - Fuerza deTrabajo y Empleo (1)</p>

Observación: todas estas necesidades las plantea el Director Provincial de Trabajo para la actual Subdirectora de OTS, que constituye su reserva.

**TABLA 12**

Criterio del jefe inmediato en relación con el desempeño y rendimiento del egresado al compararlo con otros trabajadores. Por Aspectos de Desempeño y Rendimiento. Según Criterio de Comparación.

ASPECTOS DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO	CRITERIOS DE COMPARACIÓN		
	Superior	Igual	Inferior

1. Calidad del trabajo	5	1	-
2. Conocimiento teóricos	6	-	-
3. Conocimientos prácticos	6	2	-
4. Rendimiento	4	-	1
5. Capacidad para usar técnicas	6	-	-
6. Uso de métodos de trabajo	5	-	1
7. Iniciativa	-	6	-
8. Creatividad	2	4	-
9. Capacidad para trabajar en equipo	4	2	-
10. Puntualidad	3	3	-
11. Responsabilidad	3	3	-
12. Capacidad para resolver problemas	57	19	2
13. Capacidad para tomar decisiones			
<u>TOTAL</u>			

**TABLA 13**

Opinión del jefe inmediato respecto de la supervisión que ejerce al egresado de la Institución de Formación en relación con otros trabajadores.(Razones acerca de su respuesta de “mayor supervisión”)

OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE RESPUESTA			RAZONES DE MAYOR SUPERVISIÓN:
	Inferior	Igual	Mayor	
Supervisión que ejerce al egresado en relación con otros trabajadores.	-	5	1	El egresado va a adquirir mayores responsabilidades, es la reserva inmediata de la Subdirectora de OTS en la DPT y se está preparando para ello.

## **ANEXO B2: Curso Modular División y Cooperación del Trabajo**

### **CUADROS DE SALIDA (TABLAS DE RESULTADOS)\* INFORMACIÓN DE EGRESADOS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

**TABLA 1**

Distribución de la población informante (EGRESADOS) del programa Por: Sexo  
Según: Estado Civil y Grupos de Edad

SEXO	TOTAL	ESTADO CIVIL					GRUPOS DE EDAD (años)				
		S	C	D	V	UL	15-25	25-35	35-45	45-55	Más 55

MUJERES	6	-	4	1	1	-	1	4	1	
HOMBRES		-	-	-	-					
<u>TOTAL</u>										

S = Soltero, C = Casado, D = Divorciado, V = Viudo, UL = Unión Libre

**TABLA 2**

Tiempo indicado por los egresados de laborar en la empresa actual. Según: Frecuencia de Respuestas

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- Menos de 3 meses	-	-
- De 3 a 6 meses	-	-
- De 6 a 9 meses	-	-
- De 9 a 12 meses	-	-
- De 1 a 3 años	-	-
- De 3 a 5 años	3	50
- Más de 5 años	3	50
<u>TOTAL</u>	6	100

**TABLA 3**

Tipo de trabajo que realizan en la empresa los egresados del programa. Por: Tipo de trabajo. Según: Frecuencia de Respuestas

TIPO DE TRABAJO DE LOS EGRESADOS (AREA FUNCIONAL)	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- Técnico-Operativo	6	42.8
- Administrativo	-	-
- Supervisión y Control	5	35.7
- Técnico	1	7.1
- Administrativo		
- Apoyo Logístico	2	14.2
- Otros _____		
_____		
_____		



- Realiza el trabajo conforme lo exige la empresa y con los recursos y tiempo señalado por el puesto.	1	16.6	5	83.3				
- El programa recibido contribuye directamente a que realice el trabajo conforme lo exige la empresa.	3	50	2	33.3	1	16.6		
- Consideración de que su rendimiento laboral es satisfactorio.	4	66.6	2	33.3				
- El programa recibido ha tenido influencia en su rendimiento laboral.	3	50	3	50				
- El programa recibido le ha facilitado adaptarse a las exigencias y normas de desempeño y producción de la empresa.	4	66.6	1	16.6	1	16.6		
<b>TOTAL</b>	15	50	13	43.3	2	6.6	—	—

Razones dadas por los egresados en relación con la “poca” o “no”: a) Realización del trabajo conforme lo exige la entidad y con los recursos y tiempo señalados por el puesto; b. Contribución del Programa a la realización del trabajo como lo exige la entidad; c. Influencia del programa en su rendimiento laboral; y d) Facilidad que ha brindado el programa en su adaptación a las exigencias y normas de desempeño de la dirección de trabajo

a. “Poca” o “no” realización del trabajo conforme a las exigencias de la empresa y con los recursos y tiempo:
1) Tres de los entrevistados señalan parcialmente porque carecen de recursos necesarios como hojas, combustible, material de oficina, aunque se plantea que ha mejorado aún no es suficiente.
2) Otros tres refieren que se dedica mucho tiempo para informaciones urgentes que solicita el MTSS y que limitan la planificación y ejecución adecuada del trabajo.
3) Otro planteó que la legislación necesaria para un adecuado desempeño es insuficiente.
4) Otro plantea que se le otorga poca prioridad para el acceso a la computadora
b. “Poca” o “no” contribución del programa a la realización del trabajo como lo exige la empresa:
1) Dos de los entrevistados plantean que las entidades no cumplen con lo orientado en la Resolución 28 del 2003 del MTSS que establece los lineamientos para los estudios de OTS y no piden asesoramiento metodológico en el tema evaluado, no hay exigencia de sus organismos administrativos. La división y cooperación es un elemento para mejorar el trabajo en las asesorías pero las empresas no solicitan este servicio _____
c. “Poca” o “no” influencia del programa en su rendimiento laboral:

1) Alguien que marcó parcialmente expresó que la división y cooperación del trabajo es solo un elemento de la OTS.
d. “Poca” o “no” facilidad que ha brindado el programa en su adaptación a las exigencias y normas de desempeño y producción de la empresa:
1) Uno de los entrevistados señaló poco y expone que el tema evaluado no constituye una exigencia para el centro, que a pesar de existir la Resolución que establece la necesidad de desarrollar estudios de este tipo, los OACE no le han dado la importancia que requiere y por otra parte el MTSS no ha continuado controlando las medidas para el incremento de la productividad del trabajo y las empresas en consecuencia, no solicitan asesoramientos en este tema.

**TABLA 6**

Grado de aplicación de contenidos por parte del egresado y su relación con sus funciones; calificación del egresado a su desempeño laboral respecto de cada contenido; y nivel en el que cada uno de estos contenidos satisface las necesidades laborales del egresado

CONTENIDOS	RESPUESTAS DEL EGRESADO											
	Grado de aplicación y de relación con funciones				Cómo lo aplica (o realiza?)				Nivel de satisfacción de necesidades del contenido.			
	T	P	Pc	Na/Ng	MB	B	R	D	T	P	Pc	Ns
1-División y Cooperación. Generalidades	2	3	1	-	3	1	2	-	3	3		
2-Div. Tecnológica. Procedimientos y técnicas	2	3	-	1	3	1	2	-	3	2		1
3-Div. Funcional. Procedimientos y técnicas	2	3	1	-	3	2	1	-	3	3		
4-Estudios de cooperación. Técnicas p/ su perfeccionamiento.	2	2	2	-	3	1	2	-	3	2	1	

T = Totalmente, P = Parcialmente, Pc = Poco, NA/Ng = No aplica (o ninguna), MB = Muy Bien, R = Regular, D = Deficiente, Ns = No satisface

**TABLA 7**

Razones dadas por los egresados a la “poca” o “no” aplicación de contenidos del programa (“poca” o “ninguna” relación con el trabajo)

RAZONES DE POCA O NO APLICACIÓN DE CONTENIDOS (Poca o ninguna relación con el trabajo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dos de los entrevistados refieren que los contenidos solo se aplican cuando las entidades solicitan el servicio de asesoramiento en estas materias.</li> <li>◆ Otro plantea que el MTSS no ha continuado exigiendo la realización de estos estudios en los OACE.</li> <li>◆ Otro dice que la aplicación de estos contenidos depende del objetivo de las visitas que se realizan a las empresas y del asesoramiento que estas soliciten</li> <li>◆ El egresado que manifiesta ningún nivel de satisfacción con el contenido 4 (División Tecnológica, procedimientos y técnicas), plantea que debió haberse concebido más tiempo para la impartición de este tema.</li> </ul>

**TABLA 8**

Frecuencia con la cual el egresado aplica la mayoría (80% o más) de los contenidos del programa.

APLICACIÓN DE LA MAYORIA (80% O MÁS) DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA	FRECUENCIA							
	Siempre		Ocasionalmente		A veces		Nunca	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
	1	16.6	4	66.6	1	16.6	-	-

**TABLA 9**

Contenidos del programa en los cuales el egresado considera que requiere mayor capacitación

Por: Contenidos del programa Según: Respuestas de egresados

CONTENIDOS DEL PROGRAMA	RESPUESTAS EGRESADOS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
-División y Cooperación del Trabajo(todos los temas)	2	33.3	4	66.6

**TABLA 10**

Nuevos contenidos que deben incorporarse al programa, según opinión del egresado.

NUEVOS CONTENIDOS POR INCORPORAR AL PROGRAMA:	
-Aplicación práctica en las entidades con el asesoramiento del profesor(2) - Más horas en el desarrollo de la técnica de Balance de Carga y Capacidad(1)	-Resto de los contenidos de OT(1) -Análisis de aplicación de sistemas de pago en ambas monedas(1) -Análisis de los Indicadores de Trabajo y Salarios(1)

**TABLA 11**

Interés del egresado en participar en otro programa que realice la institución en un futuro y razones de respuesta negativa

INTERÉS EN PARTICIPAR EN OTRO PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	6	100	-	-

**TABLA 12**

Opinión del egresado en relación con otras necesidades de capacitación para mejorar su desempeño y rendimiento laboral.

OTRAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL EGRESADO	
Profundizar en computación(3)	
Otros temas relacionados con OTS(1)	
Perfeccionamiento Empresarial (1)	

**TABLA 13**

Nivel de satisfacción del egresado con el programa desarrollado .Según: Tipo de respuestas

SATISFACCIÓN DEL EGRESADO CON EL PROGRAMA DESARROLLADO	TIPO DE RESPUESTAS							
	Totalmente		Parcialmente		Poco		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
	1	16.6	5	83.3				

**TABLA 14**

Razones dadas por el egresado en relación con la “parcial” satisfacción con el programa recibido.

Por: Tipo de razones Según: Frecuencia de respuestas

TIPO DE RAZONES	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- La materia fue tratada superficialmente.	2	40%
- Faltó teoría.		
- Faltó Práctica.	2	40%
- El programa fue muy corto.		
- Hubo deficiencias en la organización del programa.		
- El Instructor no dominó la materia.		
- El Instructor no tuvo capacidad para enseñar.		
- Otra:		
Prefiere el curso completamente presencial (recibir toda la materia en el aula y no parte por autoestudio como en este caso)	1	10%
	5	100%
<u>TOTAL</u>		

**TABLA 15**

Calificación de la calidad del programa por parte del egresado. Según: Frecuencia de respuestas

CALIFICACIÓN (1)	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
MB: Acorde con las exigencias del puesto de trabajo.	2	33.3
B: Es aceptable para las demandas de la empresa.	2	33.3
R: Es medianamente aceptable para las demandas de la empresa.	2	33.3
D: No satisface las exigencias del puesto de trabajo.		
<u>TOTAL</u>	6	100

**TABLA 16**

Calificación del balance entre la teoría y la práctica del programa por parte del egresado.

Según: Frecuencia de respuestas

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- Más teoría que práctica.	3	50
- Más práctica que teoría.	-	-
- Adecuado equilibrio entre teoría y práctica.	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**TABLA 17**

Calificación por parte de los egresados de la duración del programa y del desarrollo de contenidos

Según: Tipo de Respuestas.

CALIFICACIÓN	TIPO DE RESPUESTAS			
	SUFICIENTE		INSUFICIENTE	
	ABS.	%	ABS.	%
- Duración del Programa.	4	50	2	50
- Profundización de contenidos.	4	50	2	50
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**TABLA 18**

Calificación por parte de los egresados del o los instructores del programa. Por: Aspectos de calificación. Según: Calificación

ASPECTOS DE	CALIFICACIÓN
-------------	--------------

CALIFICACIÓN	EXC		MB		B		R		M	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Dominio de la materia.	1	16.6	4	66.6	1	16.6				
- Dominio de contenidos prácticos.	1	16.6	2	33.3	3	50				
- Dominio de métodos de enseñanza.	2	33.3	3	50	1	16.6				
- Claridad del lenguaje.	2	33.3	4	66.6						
- Facilidad para expresarse.	2	33.3	4	66.6	1	16.6				
- Atención a los alumnos.	2	33.3	3	50						
- Puntualidad.	2	33.3	4	66.6	1	16.6				
- Presentación personal.	2	33.3	4	66.6	1	16.6				
- Uso de recursos para enseñar y hacerse comprender.	2	33.3	3	50						
- Uso de bibliografía	2	33.3	4	66.6	1	16.6				
- Materiales dejados al alumno	2	33.3	3	50	1	16.6				
<b>TOTAL</b>	20	30.3	37	56	9	13.6				

EXC = Excelente, MB = Muy bueno, B = Bueno, R = Regular, M = Malo

**TABLA 19**

Promoción del egresado en su trabajo como resultado del programa. Según: Tipo de respuestas.

PROMOCIÓN DEL EGRESADO EN SU TRABAJO COMO RESULTADO DEL PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	-	-	6	100

**TABLA 20**

Beneficios laborales obtenidos por el egresado como resultado de su participación en el programa. Por: Tipos de beneficios laborales. Según: Tipo de Respuestas

TIPO DE BENEFICIOS LABORALES	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
- Cambio a un mejor puesto de trabajo en la misma empresa.			6	100
- Cambio a un puesto de trabajo similar pero en otra empresa.			6	100
- Mejoramiento de la calidad del trabajo.	6	100	-	-
- Incremento del rendimiento laboral.	3	50	3	50
- Incremento del dominio de las funciones que ejecuta.	5	83.3	1	16.6
- Ascenso a un puesto de nivel superior en la estructura jerárquica de la empresa.	-	-	6	100
- Realización de trabajos que antes no hacía.	3	50	3	50
- Incremento en la capacidad de innovación en los procesos o métodos de trabajo.	5	83.3	1	16.6
- Mejoramiento en las relaciones interpersonales en el trabajo.	1	16.6	5	83.3
- Incremento de la capacidad para trabajar en equipo.	5	83.3	1	16.6
- Incremento de la capacidad de adaptación a nuevas funciones.	2	33.3	4	66.6
- Incremento de la capacidad para tomar decisiones por su cuenta en las funciones que hace.	3	50	3	50
- Mejoramiento de su iniciativa al realizar sus funciones.	3	50	3	50
- Incremento y mejoramiento en la aplicación de normas de seguridad e higiene en el trabajo.	-	-	6	100
- Adquisición de nuevos conocimiento que aplica en su trabajo.	4	66.6	2	33.3
- Complemento de conocimientos que ya tenía.	5	83.3	1	16.6
- Incremento en su interés y motivación por su trabajo.	6	100	-	-

**TABLA 21**

Otros tipos de beneficios (socioeconómicos) obtenidos por el egresado como resultado de su participación en el programa.

Por: Tipos de beneficios Según: Tipo de Respuestas

TIPOS DE BENEFICIOS (SOCIOECONÓMICOS)	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS.	%	ABS.	%
- Incremento en los ingresos económicos (salario).	-	-	6	100
- Actualización de conocimientos técnicos	6	100	-	-
- Superación personal.	6	100	-	-
- Promoción en el trabajo.	-	-	6	100
- Participación en otra capacitación como resultado del programa recibido	-	-	6	100
- Motivación para continuar estudiando en temas o programas similares al recibido.	2	33.3	4	66.6
- Mejoramiento de la autoestima y de la confianza en su capacidad personal.	4	66.6	2	33.3
- Conocimiento y surgimiento de relaciones con personas que tienen intereses como los suyos.	5	83.3	1	16.6
- Mejoramiento de su "currículo técnico".	5	83.3	1	16.6
- Otros: Participar en un fórum y recibir categoría de Destacado, EMBER y DPT	2	33.3	-	-

**TABLA 22**

Realización de otros estudios por parte del egresado posterior al programa recibido.

Según: Tipo de respuestas y nivel de los estudios.

REALIZACIÓN DE ESTUDIOS POST-PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	3	50	3	50
ESTUDIOS	NIVEL			

	TÉCNICO		UNIVERSIT.		OTROS	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
1. Curso Computación					1	
2. Curso Político					1	
3. Metodología de la Investigación			1	Posg		

**TABLA 23**

Comparación del salario actual del egresado con el que devengaba antes de recibir el programa.

Según: Tipo de respuestas

	TIPO DE RESPUESTAS					
	IGUAL		INFERIOR		SUPERIOR	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
SALARIO DEL EGRESADO ANTES DE PARTICIPAR EN EL PROGRAMA RESPECTO DEL ACTUAL	6	100	-	-	-	-

**TABLA 24**

Realización de otros tipos de labores por parte del egresado como resultado de su participación en el programa.

(En la empresa o fuera de ella) Según: Tipo de respuestas y tipo de labores

REALIZACIÓN DE OTROS TIPOS DE LABORES COMO RESULTADO DEL PROGRAMA (en la empresa o fuera de ella).	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	1	16.6	5	83.3
TIPO DE LABORES (en caso afirmativo):				
Ayudar a alumnos de pregrado de la especialidad de Ing. Industrial.				

## **ANEXO B3: Curso Modular Normación del Trabajo a Distancia**

### **CUADROS DE SALIDA (TABLAS DE RESULTADOS)\* INFORMACIÓN DEL JEFE INMEDIATO DEL EGRESADO**

**TABLA 1**

Conocimiento del jefe inmediato acerca de la participación del egresado en el programa y contenidos desarrollados en la acción de Capacitación. Según: Tipo de respuestas

CONOCIMIENTO	TIPO DE RESPUESTAS	
	SI	NO
- Participación del egresado en el programa.	4	-
- Contenidos del programa desarrollado.	3	1
<u>TOTAL</u>	7	1

**TABLA 2**

Opinión del jefe inmediato acerca de los contenidos del programa de Capacitación. Según: Tipo de respuestas

OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE RESPUESTAS			
	Totalmente	Parcialmente	Poco	NO
- Adecuación de contenidos a las demandas de la dirección de trabajo y requerimientos del trabajo del egresado.	2	2		
- Correspondencia de los contenidos a las exigencias del puesto de trabajo del egresado.	2	2		
<u>TOTAL</u>	4	4		

**TABLA 2A**

Razones dadas por los jefes inmediatos acerca de la poca o no adecuación de los contenidos a las demandas y requerimientos de la dirección de trabajo, y la poca o no correspondencia de estos contenidos a las exigencias del puesto de trabajo del egresado.

RAZONES	
Poca o no adecuación	Parcial correspondencia
	-Deben conocer otros contenidos para desempeñarse satisfactoriamente, la normación del trabajo es sólo un elemento de la Organización del Trabajo.(2) -El egresado atiende otras actividades como el Perfeccionamiento Empresarial(1)

**TABLA 3**

Calificación del jefe inmediato al programa recibido por el egresado Según: Frecuencia de respuestas

CALIFICACIÓN (1)	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
MB: Es congruente con las exigencias laborales del puesto de trabajo.	3
B: Es aceptable para la empresa.	1
R: Es medianamente aceptable.	
D: No satisface las exigencias de desempeño laboral del puesto de trabajo.	4
<b>TOTAL</b>	

(1) MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente

**TABLA 4**

Opinión del jefe inmediato en relación con la flexibilidad de algunos componentes del programa de Capacitación. Según: Frecuencia de respuestas

COMPONENTES DEL PROGRAMA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
	POCO FLEXIBLES
- Horario	1
- Duración	1
- Contenidos	1

- Período de realización	1
- Otros: Lejanía	
<u>TOTAL</u>	4

**TABLA 5**

Opinión del jefe inmediato acerca del perfil que debe tener el instructor que imparte el programa evaluado. Según: Frecuencia de respuestas

PERFIL DEL INSTRUCTOR	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
- Dominio total de la materia	1
- Conocimiento práctico	3
- Dominio de técnicas de enseñanza	1
- Estar en contacto permanente con la empresa (sector productivo)	3
- Debe ser profesional universitario	1
- Otros:	
<u>TOTAL</u>	9

**TABLA 6**

Interés del jefe inmediato por capacitar a trabajadores de la dirección de trabajo en el programa evaluado y expectativas futuras de relación con el IPEL. Según: Tipos de respuestas

INTERÉS Y EXPECTATIVAS DE RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN DE CAPACITACIÓN	TIPOS DE RESPUESTAS	
	SI	NO
- Interés por capacitar a trabajadores en el programa evaluado.	2	2
- Previsión de nuevas relaciones con el IPEL para capacitar a trabajadores	3	1
<u>TOTAL</u>	5	3

**TABLA 7**

Contenidos que deben incorporarse al programa evaluado, contenidos que deben eliminarse y sustituirse; según opinión del jefe inmediato.

CONTENIDOS QUE DEBEN INCORPORARSE
No hubo criterios al respecto

**TABLA 8**

Opinión del jefe inmediato en relación con el desempeño y rendimiento laboral del egresado. Según: Tipo de respuestas

RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL EGRESADO	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI			NO
	Totalmente	Parcialmente	Poco	
- Es mejor como resultado del programa.	2	1	1	
- Es satisfactorio en relación con las exigencias de la dirección de trabajo.	3	1		
	5	2	1	
<u>TOTAL</u>				

**TABLA 8ª**

Razones del jefe inmediato del por qué el programa no mejoró o mejoró poco el rendimiento y desempeño laboral del egresado, y acerca del por qué su rendimiento y desempeño son poco satisfactorios para las exigencias de la entidad.

Razones	
El programa no mejoró o mejoró poco el rendimiento y desempeño laboral del egresado.	El rendimiento y desempeño laboral del egresado es poco o no satisfactorio para las exigencias de la entidad.
El que contestó poco argumentó que el egresado no es técnico en normación y que no ha aplicado lo aprendido en el curso.	El mismo jefe inmediato plantea que el egresado no tiene el dominio total de la actividad que como técnico tiene que acometer.

**TABLA 9**

Opinión del jefe inmediato acerca del grado de aplicación de contenidos por parte del egresado y relación con sus funciones; calificación de la aplicación y nivel en que los contenidos satisfacen las necesidades de la dirección de trabajo. Por. Contenidos del programa Según: Respuestas del jefe inmediato

CONTENIDOS	RESPUESTAS DEL JEFE INMEDIATO											
	Grado de aplicación y de relación con funciones				Cómo lo aplica (o realiza?)				Nivel de satisfacción de necesidades del contenido.			
	T	P	Pc	Na/Ng	MB	B	R	D	T	P	Pc	Ns
1	2	2	-	-	1	2	1	-	1	3	-	-
2	3	1	-	-	1	2	1	-	2	2	-	-
3	3	1	-	-	1	2	1	-	2	2	-	-
4.1	2	1	-	1	1	2	-	-	2	2	-	-
4.2	2	1	-	1	1	2	-	-	2	2	-	-
4.3	2	1	-	1	1	2	-	-	2	2	-	-
4.4	2	1	-	1	1	2	-	-	2	2	-	-
5	2	1	-	1	1	2	-	-	2	2	-	-

= Totalmente, P = Parcialmente, Pc = poco, Na/Ng = no aplica (o ninguno)  
 MB = Muy bien, B = bien, R = regular, D = deficiente, Ns = no satisface

**TABLA 10**

Opinión del jefe inmediato en relación con la necesidad de mayor capacitación del egresado en los contenidos del programa, y previsión de ascenso u otorgamiento de mayor salario al egresado. Según: Tipo de Respuestas

OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE RESPUESTAS	
	SI	NO
- Requerimiento de más capacitación por parte del egresado en uno o más contenidos del programa	1	3
- Previsión de ascenso u otorgamiento de aumento salarial para el egresado	-	4
<u>TOTAL</u>	1	7

**TABLA 11**

Opinión del jefe inmediato en relación con contenidos del programa en los que el egresado requiere mayor capacitación, y acerca de necesidades de capacitación en otros temas o contenidos.

<b>CONTENIDOS DEL PROGRAMA EN LOS QUE EL EGRESADO REQUIERE MAS CAPACITACIÓN:</b>
Profundizar en todos los contenidos recibidos y aplicar más en la práctica (1)
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN OTROS TEMAS O CONTENIDOS:</b>
Estudios de Organización del Trabajo y los Salarios(1)

Observación: estas necesidades las plantea el Subdirector de OTS de la DMT de Taguasco para su egresada que en estos momentos está desempeñando una plaza directamente vinculada a esta especialidad( en el momento que pasó el curso se desempeñaba atendiendo el Perfeccionamiento Empresarial )

**TABLA 12**

Criterio del jefe inmediato en relación con el desempeño y rendimiento del egresado al compararlo con otros trabajadores. Por Aspectos de Desempeño y Rendimiento. Según Criterio de Comparación.

ASPECTOS DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO	CRITERIOS DE COMPARACIÓN		
	Superior	Igual	Inferior
1. Calidad del trabajo	2	2	-
2. Conocimiento teóricos	3	1	-
3. Conocimientos prácticos	2	2	-
4. Rendimiento	2	1	1
5. Capacidad para usar técnicas	3	-	1
6. Uso de métodos de trabajo	2	2	-
7. Iniciativa	3	-	1
8. Creatividad	3	-	1
9. Capacidad para trabajar en equipo	2	2	-
10. Puntualidad	1	3	-
11. Responsabilidad	1	3	-
12. Capacidad para resolver problemas	1	3	-
13. Capacidad para tomar decisiones	2	2	-
<b><u>TOTAL</u></b>	27	21	4

**TABLA 13**

Opinión del jefe inmediato respecto de la supervisión que ejerce al egresado de la institución de capacitación en relación con otros trabajadores.(Razones acerca de su respuesta de “mayor supervisión”)

OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE RESPUESTA			RAZONES DE MAYOR SUPERVISIÓN:
	Inferior	Igual	Mayor	
Supervisión que ejerce al egresado en relación con otros trabajadores.	2	2	-	

## ANEXO B4: Curso Modular Normación del Trabajo a Distancia

### CUADROS DE SALIDA (TABLAS DE RESULTADOS)\* INFORMACIÓN DE EGRESADOS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

**TABLA 1**

Distribución de la población informante (EGRESADOS) del programa Por: Sexo  
Según: Estado Civil y Grupos de Edad

SEXO	TOTAL	ESTADO CIVIL					GRUPOS DE EDAD (años)				
		S	C	D	V	UL	15-25	25-35	35-45	45-55	Más 55
MUJERES	4	1	2	-	1		-	1	3		
HOMBRES		-	-	-	-		-	-	-		
<u>TOTAL</u>	4	1	2	-	1		-	1	3		

S = Soltero, C = Casado, D = Divorciado, V = Viudo, UL = Unión Libre

**TABLA 2**

Tiempo indicado por los egresados de laborar en la empresa actual. Según: Frecuencia de Respuestas

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- Menos de 3 meses	-	-
- De 3 a 6 meses	-	-
- De 6 a 9 meses	-	-
- De 9 a 12 meses	-	-
- De 1 a 3 años	1	25
- De 3 a 5 años	2	50
- Más de 5 años	1	25
<u>TOTAL</u>	4	100

**TABLA 3**

Tipo de trabajo que realizan en la empresa los egresados del programa. Por: Tipo de trabajo

Según: Frecuencia de Respuestas

TIPO DE TRABAJO DE LOS EGRESADOS (AREA FUNCIONAL)	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- Técnico-Operativo	4	44.4
- Administrativo	-	-
- Supervisión y Control	4	44.4
- Técnico	-	-
- Administrativo		
- Apoyo Logístico	1	11.1
- Otros _____		
_____		
_____		
<b>TOTAL</b>	9	100

**TABLA 4**

Situación laboral del egresado antes de recibir el programa. Por: Situación Laboral

Según: Tipo de Respuestas

SITUACIÓN LABORAL ANTES DEL PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS	
	SI	
	ABS.	%
- Trabajaba en otra empresa en un puesto no relacionado con el curso	-	-
- Trabajaba en otra empresa en un puesto relacionado con el curso	-	-
- Ocupaba en la misma entidad el puesto que ocupa actualmente	3	75
- Trabajaba en la misma empresa en otro puesto no relacionado con el curso	-	-
- Trabajaba en la misma entidad en otro puesto relacionado con el curso	1	25

**TABLA 5**

Información del egresado respecto de su desempeño y rendimiento laboral y su relación con el programa recibido. Por: Tipo de información del egresado Según: Tipo de Respuestas

TIPO DE INFORMACIÓN DEL EGRESADO	TIPO DE RESPUESTAS							
	Totalm.		Parcialm.		Poco		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Realiza el trabajo conforme lo exige la empresa y con los recursos y tiempo señalado por el puesto.	-	-	4	100				
- El programa recibido contribuye directamente a que realice el trabajo conforme lo exige la empresa.	3	75	1	25				
- Consideración de que su rendimiento laboral es satisfactorio.	2	50	2	50				
- El programa recibido ha tenido influencia en su rendimiento laboral.	3	75	1	25				
- El programa recibido le ha facilitado adaptarse a las exigencias y normas de desempeño y producción de la empresa.	2	50	1	25	1	25		
<b>TOTAL</b>	10	50	9	45	1	5	—	—

Razones dadas por los egresados en relación con la “poca” o “no”: a) Realización del trabajo conforme lo exige la entidad y con los recursos y tiempo señalados por el puesto; b. Contribución del Programa a la realización del trabajo como lo exige la entidad; c. Influencia del programa en su rendimiento laboral; y d) Facilidad que ha brindado el programa en su adaptación a las exigencias y normas de desempeño de la dirección de trabajo

a. “Poca” o “no” realización del trabajo conforme a las exigencias de la empresa y con los recursos y tiempo:
1) Tres de los entrevistados señalan parcialmente porque carecen de recursos necesarios como hojas, combustible para las visitas a las empresas, calculadora, papel carbón, lapiceros, etc.
2) Otro plantea que se le otorga poca prioridad para el acceso a la computadora
b. “Poca” o “no” contribución del programa a la realización del trabajo como lo exige la empresa:
No se ofrecieron criterios al respecto.

c. “Poca” o “no” influencia del programa en su rendimiento laboral: No se ofrecieron criterios al respecto.
d. “Poca” o “no” facilidad que ha brindado el programa en su adaptación a las exigencias y normas de desempeño y producción de la empresa: 1) Uno de los entrevistados señaló poco y expone que no ha desempeñado directamente el puesto de normador.

**TABLA 6**

Grado de aplicación de contenidos por parte del egresado y su relación con sus funciones; calificación del egresado a su desempeño laboral respecto de cada contenido; y nivel en el que cada uno de estos contenidos satisface las necesidades laborales del egresado.

CONTENIDOS	RESPUESTAS DEL EGRESADO											
	Grado de aplicación y de relación con funciones				Cómo lo aplica (o realiza?)				Nivel de satisfacción de necesidades del contenido.			
	T	P	Pc	Na/Ng	MB	B	R	D	T	P	Pc	Ns
1-Normación del Trabajo. Generalidades.	2	2	-	-	2	2	-	-	4	-	-	-
2-Etapas para su estudio.	2	1	-	1	2	1	-	-	4	-	-	-
3-Clasificación de los gastos de tiempo de la Jornada Laboral	2	1	-	1	2	1	-	-	4	-	-	-
4.1 Fotografía Detallada Individual	2	1	-	1	2	1	-	-	4	-	-	-
4.2 Fotografía Detallada Colectiva	2	1	-	1	2	1	-	-	4	-	-	-
4.3 Muestreo Observaciones Instantáneas	2	1	-	1	2	1	-	-	4	-	-	-
4.4 Cronometraje de Operaciones	2	-	-	2	2	1	-	-	4	-	-	-
4.5 Procedimiento p/ determinación de normas	2	1	-	1	2	1	-	-	4	-	-	-

**TABLA 7**

Razones dadas por los egresados a la “poca” o “no” aplicación de contenidos del programa (“poca” o “ninguna” relación con el trabajo)

RAZONES DE POCA O NO APLICACIÓN DE CONTENIDOS (Poca o ninguna relación con el trabajo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Una de las entrevistadas refiere que los contenidos solo se aplican cuando las entidades solicitan el servicio de asesoramiento en esta materia y que en el caso del cronometraje no lo han solicitado(1).</li> <li>◆ Otra refiere que no trabaja directamente como normadora, actualmente está subordinada a OTS pero no lo ha aplicado pues no lo han solicitado las entidades.(1)</li> </ul>

**TABLA 8**

Frecuencia con la cual el egresado aplica la mayoría (80% o más) de los contenidos del programa.

APLICACIÓN DE LA MAYORIA (80% O MÁS) DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA	FRECUENCIA							
	Siempre		Ocasionalmente		A veces		Nunca	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
	1	25	2	50	-	-	1	25

**TABLA 9**

Contenidos del programa en los cuales el egresado considera que requiere mayor capacitación

Por: Contenidos del programa Según: Respuestas de egresados

CONTENIDOS DEL PROGRAMA	RESPUESTAS EGRESADOS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
No se ofrecieron criterios al respecto			4	100

**TABLA 10**

Interés del egresado en participar en otro programa que realice la institución en un futuro y razones de respuesta negativa

INTERÉS EN PARTICIPAR EN OTRO PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%

	4	100	-	-
--	---	-----	---	---

**TABLA 11**

Opinión del egresado en relación con otras necesidades de capacitación para mejorar su desempeño y rendimiento laboral.

OTRAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL EGRESADO	
Profundizar en computación(1)	
Otros temas relacionados con OTS, Sistemas de Pago, control y evaluación(1)	
Cálculo de los Indicadores Económicos de la empresa(1)	
Posgrados y Diplomados sobre temas como: Dirección, Marketing(1)	
Curso de Inglés(1)	

**TABLA 12**

Nivel de satisfacción del egresado con el programa desarrollado .Según: Tipo de respuestas

SATISFACCIÓN DEL EGRESADO CON EL PROGRAMA DESARROLLADO	TIPO DE RESPUESTAS							
	Totalmente		Parcialmente		Poco		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
	4	100	-	-	-	-	-	-

**TABLA 13**

Calificación de la calidad del programa por parte del egresado. Según: Frecuencia de respuestas

CALIFICACIÓN (1)	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%

MB: Acorde con las exigencias del puesto de trabajo.	4	100
B: Es aceptable para las demandas de la empresa.		
R: Es medianamente aceptable para las demandas de la empresa.		
D: No satisface las exigencias del puesto de trabajo.		
<u>TOTAL</u>	4	100

**TABLA 14**

Calificación del balance entre la teoría y la práctica del programa por parte del egresado.

Según: Frecuencia de respuestas

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	
	ABS.	%
- Más teoría que práctica.	1	25
- Más práctica que teoría.	1	25
- Adecuado equilibrio entre teoría y práctica.	2	50
<u>TOTAL</u>	4	100

**TABLA 15**

Calificación por parte de los egresados de la duración del programa y del desarrollo de contenidos Según: Tipo de Respuestas

CALIFICACIÓN	TIPO DE RESPUESTAS			
	SUFICIENTE		INSUFICIENTE	
	ABS.	%	ABS.	%
- Duración del Programa.	4	50		
- Profundización de contenidos.	4	50		
	8	100		



<u>TOTAL</u>										
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EXC = Excelente, MB = Muy bueno, B = Bueno, R = Regular, M = Malo

**TABLA 17**

Promoción del egresado en su trabajo como resultado del programa. Según: Tipo de respuestas

PROMOCIÓN DEL EGRESADO EN SU TRABAJO COMO RESULTADO DEL PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	-	-	4	100

**TABLA 18**

Beneficios laborales obtenidos por el egresado como resultado de su participación en el programa. Por: Tipos de beneficios laborales. Según: Tipo de Respuestas

TIPO DE BENEFICIOS LABORALES	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	- Complemento de conocimientos que ya tenía.	2	50	2
- Cambio a un puesto de trabajo similar pero en otra empresa.	-	-	4	100
- Mejoramiento de la calidad del trabajo.	4	100	-	-
- Incremento del rendimiento laboral.	3	75	1	25
- Incremento del dominio de las funciones que ejecuta.	4	100	-	-
- Ascenso a un puesto de nivel superior en la estructura jerárquica de la entidad.	-	-	4	100
- Realización de trabajos que antes no hacía.	1	25	3	75
- Incremento en la capacidad de innovación en los procesos o métodos de trabajo.	3	75	1	25
- Mejoramiento en las relaciones interpersonales en el trabajo.	2	50	2	50
- Incremento de la capacidad para trabajar en equipo.	4	100	-	-

- Incremento de la capacidad de adaptación a nuevas funciones.	1	25	3	75
- Incremento de la capacidad para tomar decisiones por su cuenta en las funciones que hace.	2	50	2	50
- Mejoramiento de su iniciativa al realizar sus funciones.	3	75	1	25
- Incremento en su interés y motivación por su trabajo.	3	75	1	25
- Adquisición de nuevos conocimiento que aplica en su trabajo.	4	100	-	-

**TABLA 19**

Otros tipos de beneficios (socioeconómicos) obtenidos por el egresado como resultado de su participación en el programa. Por: Tipos de beneficios Según: Tipo de Respuestas

TIPOS DE BENEFICIOS (SOCIOECONÓMICOS)	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS.	%	ABS.	%
- Incremento en los ingresos económicos (salario).	-	-	4	100
- Actualización de conocimientos técnicos	4	100	-	-
- Superación personal.	4	100	-	-
- Promoción en el trabajo.	-	-	4	100
- Participación en otra capacitación como resultado del programa recibido	-	-	4	100
- Motivación para continuar estudiando en temas o programas similares al recibido.	1	25	3	75
- Mejoramiento de la autoestima y de la confianza en su capacidad personal.	2	50	2	50
- Conocimiento y surgimiento de relaciones con personas que tienen intereses como los	2	50	2	50

suyos.				
- Mejoramiento de su “currículo técnico”.	4	100	-	-

**TABLA 20**

Realización de otros estudios por parte del egresado posterior al programa recibido.  
Según: Tipo de respuestas y nivel de los estudios.

REALIZACIÓN DE ESTUDIOS POST-PROGRAMA	TIPO DE RESPUESTAS					
	SI			NO		
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
	1	25	3	75		
ESTUDIOS	NIVEL					
	TÉCNICO		UNIVERSIT.		OTROS	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
1. Metodología de la Investigación			1Posg			

**TABLA 21**

Comparación del salario actual del egresado con el que devengaba antes de recibir el programa. Según: Tipo de respuestas

SALARIO DEL EGRESADO ANTES DE PARTICIPAR EN EL PROGRAMA RESPECTO DEL ACTUAL	TIPO DE RESPUESTAS					
	IGUAL		INFERIOR		SUPERIOR	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
	4	100	-	-	-	-

**TABLA 22**

Realización de otros tipos de labores por parte del egresado como resultado de su participación en el programa.  
(En la empresa o fuera de ella) Según: Tipo de respuestas y tipo de labores

REALIZACIÓN DE OTROS TIPOS DE LABORES COMO RESULTADO DEL PROGRAMA (en la empresa o fuera de ella).	TIPO DE RESPUESTAS			
	SI		NO	
	ABS	%	ABS	%
	1	25	3	75
TIPO DE LABORES (en caso afirmativo):				
Asesorar a las empresas en materia de Normación del Trabajo(1)				

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Abdala, Ernesto(2001). Manual para la evaluación de impacto en programas de capacitación para jóvenes. En <http://www.gestiopolis.com>. 60p.
2. Águila Boffill, Airen(2004). Medición del impacto de la capacitación a los profesionales de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus en sus resultados integrales/ Airen Águila Boffill.-- TD, Centro Universitario José Martí .--56h.
3. Álvarez Abréu, María(2005). Trabajo de Investigación. "Caracterización de la motivación y contribución a su mejoramiento en el Sistema de Trabajo de Sancti Spíritus"/ María Álvarez Abréu. – Centro universitario.--112 h.
4. Bently, T(1993) Capacitación Empresarial / Trevor Bently. Ediciones McGraw Hill.-- 1r edición.-- Colombia.
5. Biblioteca de Consulta. Encarta, 2004. Digitalizada
6. Cabrera Rodríguez, J.A(2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".

7. Chiavenato, I(1993). Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato.--Bogotá: Ediciones McGraw Hill.
8. Cuesta S,A(1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tomo 1 /A. Cuesta S.-- Academia. La Habana.--119 p.
9. Cuesta S,A(2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos/ A.Cuesta S.-- Academia. La Habana.--117p.
10. Evaluar el Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal. En <http://ecu3.msh.org>.51p.
11. Gabriela Ruty, María. Evaluación de impacto de la capacitación en el sector público y privado. En <http://ecu3.msh.org>.32p
12. González Pérez,P(2002) Instructivo para la realización de evaluación de impacto en programas de educación y formación profesional. Documento de Microsoft Word.62p.
13. Guerrero Ramos, Liliana(2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos: el caso de la Maestría en Dirección (CETDIR-GERCONS)/ Liliana Guerrero Ramos, Nancy García Abréu.--TEV, CUJAE.-- 10h.
14. Mariscal Orozco, J.L (2002) La evaluación de la capacitación cultural. En <http://www.naya.org.as>. 6 p.
15. Neilson V,J (2003) Evaluación de Impacto de la Capacitación: Reflexión desde la Práctica. En [http // www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).4p
16. Ortiz Ordaz, Fidel y otros(2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
17. Pérez Rodríguez.G. (1983). Metodología de la investigación pedagógica y psicológica/ G. Pérez Rodríguez, I. Niceto. Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
18. Rabaza Peñalver, Francisco(2003). Propuesta de una Metodología para la Evaluación de Impacto de la Capacitación: Diplomado en Gerencia Empresarial/ Francisco Rabaza Peñalver, Tomás Trenal Gallardo, Elizabeth Reyes Martínez.--TEV, Filial Universitaria Isla de la Juventud.-- 8h.
19. Valiente Sandó, Pedro (2004). Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. En [http:// www.monografias. com](http://www.monografias.com).12p.
20. Vázquez Socarrás. A. Diagnóstico del impacto de la capacitación en los gerentes de las Cooperativas Cañeras .Propuesta de Metodología /A. Vázquez Socarrás, I. Pérez Carmona. Documento de Microsoft Word. 20p.

#### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:**

1. Chang A., L(1987). Innovación Tecnológica: desafío para la formación profesional / L. Chang A. - - Montevideo: CINTERFOR. - - 122 p.
2. Cómo medir y evaluar el impacto de la capacitación en la empresa. Santiago, 9 y 10 de septiembre (2002). En <http://www.cides.cl>.2p.
3. Compendio de Legislación Complementaria a las Bases del Perfeccionamiento Empresarial.(1999) Tomo Básico. Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores.--p 56-75
4. Compendio de Legislación Complementaria a las Bases del Perfeccionamiento Empresarial.(2001). Tomo 6.Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo y Análisis de la eficiencia de la Empresa.-- IEIT.-- p 31-49.
5. Desarrollo de los Recursos Humanos y formación en América Latina. Boletín Formación y Desarrollo de Recursos Humanos (CINTERFOR/ OIT) (146): 9-16, Septiembre 1999.
6. Educación Electoral (2003). Medición de Impactos. Documento de Microsoft Word 56 p.

7. El Instituto de Capacitación Familiar evalúa el impacto de su trabajo. En <http://www.gestiopolis.com>. 4p
8. Ermácora, R(1998). La formación profesional en la estrategia de los trabajadores. Boletín Los Sindicatos y la formación (CINETRFOR/OIT) (144):19-44; septiembre-diciembre 1998.
9. Evaluación del impacto. En [http:// www. Cinterfor.org.uy](http://www.Cinterfor.org.uy).6p.
10. Farell,E,G.(2003). Investigación científica y nuevas tecnologías/G.E. Farell, E.Egaña, F.Fernández. --Científico-Técnica. La Habana.-- 132p.
11. Gordillo Vielma, Héctor(2004). Evaluación de las competencias laborales. En [http:// www. gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). 6p.
12. Hernández-Sampieri,R(1999). et al. :Metodología de la Investigación.-- McGraw Hill. México.
13. Homes, Rose. Evaluación de eventos de capacitación. En <http://www.nps.gos>. 30p
14. Ibarra, A(1999). El cambiante escenario económico, social y laboral y las nuevas necesidades de formación. Boletín Formación y Desarrollo de Recursos Humanos (CINTERFOR/OIT) (146): 17-51.
15. Ibarra Hernández, Vivian(2004). Evaluación de la efectividad del Programa de Habilitación de OTS/Vivian Ibarra Hernández, María Amelia Lorenzo González.--IFI, IPEL.--33h.
16. La Evaluación de impactos dirigida por practicantes: Una prueba en Malí.(1998). En [http // www. Mip. Org](http://www.Mip.Org). 1 p.
17. La evaluación de la efectividad de la capacitación. En <http://www.ilo.org>.2p
18. Lorenzo González, María Amelia(2002). ¿Cómo medir la Efectividad de la Capacitación? / María Amelia Lorenzo González. - - IFI, IPEL. - - 8 h.
19. López Dukmak, Floriz. Visión Internacional de la Evaluación del Impacto y retorno sobre la inversión en programas de capacitación en Chile, Argentina y Colombia. En <http://www.nps.gos>.16p.
20. Mitchell G, A(1998). Alianzas estratégicas para la formación. Entre el Estado y las Empresas. Boletín Alianzas Estratégica para la Formación (CINTERFOR/OIT) (142):99-157.
21. Nopo, Hugo(2003).Una medición del impacto del programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJOVEN. En [http://www.grade. Org](http://www.grade.Org). Pe.32p.

22. Pérez Vega, Sonia(2003). Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto de la Maestría en Dirección impartida por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente/ Sonia Pérez Vega, Gladys Puig Téllez, Bárbara García.--TEV, Universidad de Oriente.-- 10 h.
23. Rama, Germán(1999). La Formación en la sociedad del conocimiento. Boletín Formación ,trabajo y conocimiento (CINTERFOR/OIT) (145): 37-57.
24. Rojas Ferrer, Estrella(2003). Fuerza de Trabajo en el área de Recursos Humanos: ¿Calificada o no? / Estrella Rojas Ferrer. - - IFI, IPEL. - - 28 h.
25. Uso de la Evaluación como Herramienta Gerencial(2001). En <http://www.gestiopolis.com>. 20p.