

**Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección**

## **Tesis en opción al título de Máster en Dirección**

**Título**    **Procedimiento para evaluar y/o medir el impacto de la  
:**            **capacitación en la Dirección Municipal de Educación  
              **Jatibonico****

**Autor:** Miladys Fariñas Valdivia

**Tutor:** Dr. Armando Boullosa Torresilla

**Curso Sancti Spíritus / 2006**

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

**Introducción.**

Cada día más la competitividad descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder de forma creativa a los cambios que se producen en su entorno, el que cada vez es más turbulento y dinámico, por la gran cantidad de cambios que se producen. En el orden político tras el derrumbe del modelo de socialismo europeo, el acelerado avance científico tecnológico y el impacto de la globalización, a partir de la cual se generalizan nuevos patrones de producción y organización del trabajo, se internacionalizan cada vez más las economías, se amplía la brecha entre los países pobres y ricos, tiende a imponerse la cultura de los últimos y el conocimiento se constituye en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones dirigentes en las organizaciones, a las que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño. A este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de cualquier país. La inserción de Cuba en este mundo crecientemente desigual, bajo la premisa de la preservación de nuestra soberanía e independencia y la continuidad del desarrollo socialista del país, exige "...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias." (Partido Comunista de Cuba, 1997), así como una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de los dirigentes, que se puede definir como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización. Por tanto, la necesidad de un plan de capacitación en las empresas es evidente, ya que estas requieren la preparación del personal para:

- Proporcionar conocimientos básicos para el desarrollo de los trabajos y funciones.
- Preparar a los hombres de nueva incorporación para un puesto de trabajo determinado.
- Preparar para el cambio de puestos o funciones.
- Preparar para la recepción de puestos de mayor categoría.
- Acometer cambios tecnológicos.
- Aumentar la productividad y mejorar la calidad.
- Superar la seguridad en el trabajo.
- Lograr una buena actitud ante el trabajo, etc.

Tal es así que las empresas excelentes en el mundo dedican 400 horas anuales a la superación de su personal, separando para dichos fines de un 2 al 3 % de sus ganancias. (Mangüela, 1998)

En lo que respecta a nuestro país podemos decir que existen Centros de Estudios <sup>1[1]</sup> que se dedican a la preparación y superación de los cuadros y reservas del estado. Entre los autores cubanos se destaca el trabajo de Machado Bermúdez (1990), que expone experiencias acerca de las características de los procesos didácticos en los países del desaparecido campo socialista europeo y los principales países capitalistas desarrollados hasta la década de los años 70 y sintetiza un conjunto de tendencias, muchas de las cuales mantienen su vigencia.

Anteriormente se planteó que en el mundo se invierten recursos financieros, humanos, materiales y tiempo en planes de preparación y superación del personal. Dichos planes, según Miguel A Toral (2003), no siempre resuelven los problemas existentes en la organización y/o mejoran el rendimiento de su personal y de la organización como tal. Esto permite señalar que existen programas de capacitación con impacto superficial y otros con impacto cero ó nulo sobre la organización.

A partir de lo anterior cabrían varias interrogantes: ¿Cómo es posible medir, valorar el impacto de esos planes de capacitación sin documentarse acerca de la capacidad de los participantes en estos para transformar su aprendizaje en acciones concebidas en el entorno de la organización?, ¿Es totalmente transparente el proceso de preparación y superación del personal?, ¿Se demuestra el valor de dicho proceso?, ¿Se realiza un seguimiento de su impacto sobre la organización, fijándose en los impactos directos, en aquellos objetivos de mejora visionados en la estrategia organizacional?, etc.

Precisamente, la presente investigación tratará de dar respuesta a estas y otras interrogantes, para lo cual se plantea el siguiente problema científico: la Dirección Municipal de Educación Jatibonico no cuenta con un procedimiento para realizar la medición del impacto de la capacitación a sus recursos humanos, sobre los resultados integrales de la gestión organizacional.

Por tanto, el **objeto de la investigación** se centró en la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas de Dirección Municipal de Educación Jatibonico. Como

---

<sup>1[1]</sup> Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de La Universidad de La Habana (CETED), el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) del ISPJAE y el extinto Centro de Estudios de Educación Avanzada (CENESEDA) del Instituto Superior Pedagógico “ Enrique José Varona” , CETED de la UCLV, GETAD del CUSS, etc.

**campo de acción** se definió el diseño de un procedimiento para la medición del impacto de la capacitación de los recursos humanos de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico en los resultados integrales de la gestión organizacional.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como **hipótesis de investigación**, la siguiente: "...Si se diseña un procedimiento para la medición del impacto de la capacitación de los recursos humanos de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico, entonces se podrá obtener retroalimentación oportuna sobre la efectividad de la misma y su influencia en los resultados integrales de la gestión organizacional..."

Justamente, teniendo en cuenta la hipótesis anterior es que nuestro **objetivo general** es diseñar un procedimiento que permita medir el impacto de la capacitación de los recursos humanos de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico sobre los resultados integrales de la gestión organizacional.

Los objetivos específicos que se definen en correspondencia son:

1. Realizar y analizar la bibliografía existente sobre el tema objeto de estudio con la finalidad de fundamentar teóricamente nuestro trabajo.
2. Diseñar un procedimiento, así como proponerlo a la alta dirección de la organización, para efectuar la medición del impacto de la capacitación de sus recursos humanos sobre los resultados de la gestión organizacional.
3. Realizar un estudio-diagnóstico de la actividad de preparación y superación de cuadros en la Dirección Municipal de Educación Jatibonico.

En correspondencia con los objetivos de la investigación se formularon las siguientes **preguntas de investigación**:

1. ¿La situación actual que presenta la Dirección Municipal de Educación Jatibonico con respecto a la preparación, profesionalidad, conocimientos y motivación de sus trabajadores, sus valores, tradiciones, la comunicación, la ejemplaridad y estilos de sus directivos, influyen y condicionan el diseño y puesta en práctica de una adecuada estrategia de preparación y superación de sus cuadros y reservas?
2. ¿Será posible valorar el impacto de esos planes de capacitación sin documentarse acerca de la capacidad de los participantes en estos para transformar su aprendizaje en acciones concebidas en el entorno de la organización?
3. ¿Es totalmente transparente el proceso de preparación y superación del personal?,
4. ¿Se demuestra el valor de dicho proceso?

5. ¿Se realiza un seguimiento de su impacto sobre la organización, fijándose en los impactos directos, en aquellos objetivos de mejora visionados en la estrategia organizacional?
6. ¿Se incrementará la eficiencia, eficacia, imagen de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico con el diseño e implantación de un procedimiento para la medición del impacto de la capacitación de sus recursos humanos?

#### **Justificación de la investigación.**

¿Cuáles son las razones que motivan y justifican la realización de la investigación?

1. Permitirá introducir acciones correctivas a fin de incrementar la eficiencia y eficacia del personal incluido en cursos de capacitación.
2. Permitirá cambiar, en la medida de lo posible, algunas normas y valores culturales existentes en la organización.
3. Permitirá mostrar un procedimiento para medir el impacto de la capacitación en los resultados integrales de la gestión de los directivos y de la organización en sentido general.
4. Motivación y necesidad de esta investigación por parte de los directivos de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico.
5. Inversión que se hace en dicha empresa para capacitar a su personal en los diferentes componentes de la Estrategia de Preparación y Superación existente.

La actualización y “reconceptualización” pertinente de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con la medición del impacto de la capacitación, el análisis de sus posibilidades de adaptación y aplicación a la realidad cubana, así como el desarrollo de “herramientas” nuevas para la adecuada gestión de esta actividad en el seno de distintos sistemas organizativos, fundamentan el **valor teórico** de la investigación realizada.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en el procedimiento desarrollado, incluyendo el hecho de que los procedimientos existentes (reflejados en la bibliografía analizada) pueden ser usados, tanto de forma independiente, para el mejoramiento de la gestión organizacional de una institución educacional, como la posibilidad de aplicarlos integralmente en los marcos del proceso de mejoramiento continuo de la actividad de dirección, al cual pueden ser incorporados de manera coherente.

El **valor práctico** radica en la factibilidad de poder implementar el procedimiento presentado con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadora para su continuidad, tanto en la organización objeto de estudio como en otras similares.

El **aporte científico** fundamental de la investigación radica en el desarrollo de un procedimiento general para analizar el proceso de capacitación y desarrollo del personal, así como desarrollar la medición del impacto de la capacitación con la finalidad de mejorar la gestión de esta actividad en el seno de la organización objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos y técnicas** de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica. Además, se hizo estudio documental.

El presente trabajo quedó estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Capítulo # 1: Marco teórico referencial de la investigación**

### **1.1 Introducción**

En este capítulo se hace referencia a la necesaria existencia de la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas, cuya finalidad es garantizar la formación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos cohesionados, eficientes y competentes. Seguidamente se produce un análisis sobre cuándo es necesario desarrollar un proceso de capacitación en la empresa, llegando a esclarecer que esto es impostergable por varias razones, entre las cuales podemos citar la respuesta que la empresa debe dar a la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de su actividad. Por tanto, el mejoramiento profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.

Posteriormente se valora, a través de criterios de autores nacionales e internacionales, lo que entendemos por Impacto de la Capacitación o Evaluación del Impacto de la Capacitación (repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general) También se analizan algunos de los procedimientos existentes para realizar esta evaluación y/o medición del impacto de la capacitación.

### **1.2 Sobre la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas**

El estado cubano ha mostrado su preocupación constante por la preparación de sus cuadros directivos. Esto encuentra su máxima expresión en la existencia de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo en Julio de 1995, cuya razón de ser es garantizar la formación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos cohesionados, eficientes y competentes.

Esta estrategia define cinco componentes medulares de dicha preparación y superación. A continuación mostramos un resumen de la esencia de cada uno de estos (Consejo de Ministro 2000)

### **1. Preparación Político-ideológica.**

Este tipo de preparación constituye la estrategia maestra principal de la preparación y superación de cuadros y reservas, ya que comprende y está presente en todas las acciones de capacitación. Está orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de los cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del partido. Es por ello que los cuadros tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de nuestra Revolución. La preparación debe efectuarse por diferentes vías.

### **2. Preparación Técnica y Profesional.**

En la era de las grandes transformaciones del conocimiento científico-técnico, la preparación técnico-profesional adquiere una importancia de primer orden, por lo que todos los cuadros y reservas están llamados a ser ejemplo ante sus colaboradores en el dominio de las técnicas y el arte de su profesión, así como mostrar una actitud favorable hacia todo lo nuevo construido por el hombre. Cada individuo debe prepararse en los principios, las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión, la eficiencia y competitividad de los jefes pasa por su profesionalidad, por el dominio que tengan de la rama en que se desenvuelven, el dominio que posean y las habilidades en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones así como del idioma inglés, las distintas esferas del derecho y la política medioambiental existente en el país y la empresa.

### **4. Preparación Económica.**

La Resolución Económica del V Congreso del PCC declara: “la eficiencia, es por tanto, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Es por esta razón que no se concibe un dirigente de cualquier organización, que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía cubana, de los procesos económicos de su entidad, ya que de esta forma puede contribuir la formación de una cultura económica en todos los trabajadores. Quien no conozca los indicadores de control, la productividad y el cumplimiento de los planes económicos, difícilmente podrá mantenerse en el cargo que ostenta. Aquí es preciso señalar que la efectividad de la preparación económica se mide por los resultados concretos obtenidos por la organización en el orden del control económico y financiero, en la eficiencia de la producción y los servicios y en la participación consciente de los trabajadores en las acciones económicas.

## **5. Preparación en Dirección.**

Es necesario preparar a nuestros cuadros en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos tiempos, mediante una asimilación crítica, completándolo con los elementos teóricos fundamentales para ello se requiere identificar lo que necesita cada cuadro, equipo de dirección y dotarlos gradualmente de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel jerárquico y actividad a que se dedique.

Más adelante se cita “debe brindarse especial atención al fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores socio psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano”.

## **5. Preparación para la Defensa.**

“...la preparación de los cuadros para la defensa debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía en tiempo de paz al tiempo de guerra.”

Es necesario señalar que en los últimos tiempos (un año y medio aproximadamente) se han producido modificaciones relacionadas con los componentes de dicha estrategia. En este momento se ha incluido el componente referente a la preparación jurídica y en cuanto a la preparación económica se ha instrumentado un sistema que incluye dos temas muy importantes: control interno y análisis e interpretación de los estados financieros.

Dicha estrategia se fundamenta en los siguientes principios:

1. La preparación y superación de cuadros y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en si misma.
2. La evaluación principal de la preparación y superación de un cuadro será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige.
3. El jefe de cada Organismo de la Administración Central del Estado o entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de sus subordinados.
4. El cuadro es responsable de su preparación y superación.
5. La preparación y superación de los dirigentes debe funcionar como un sistema.

La preparación que reciben los cuadros y reservas, así como todos los recursos humanos de la empresa permite reducir la improvisación y el voluntarismo, así como la falta de profesionalidad y de competencia para el desempeño.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se analizó esta problemática y en sus documentos rectores se señaló la importancia de la búsqueda y estudio de las más modernas técnicas y habilidades para producir y administrar con eficiencia.

Justamente en su Resolución Económica se enfatiza en que "... el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estatales y demás trabajadores en todas las instancias..."

Todos los Ministerios en nuestro país se destacan en esta actividad. Al respecto es importante señalar que en documentos del MES<sup>2[2]</sup> (1996 y 1997) se plantea que la superación profesional constituye un **conjunto de procesos de formación continua** que posibilita a los graduados universitarios, técnicos medios y obreros en sentido general, la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para mantener y elevar su competencia profesional de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos, lograr un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales y mejorar su desarrollo integral cultural.

Dentro de las empresas es la alta dirección quien decide el camino de la actividad de capacitación y superación profesional y académica al definir la misión, los objetivos y metas a alcanzar, de lo que lógicamente depende la formación y desarrollo de los Recursos Humanos, condicionado a los cambios estructurales en la empresa, la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la detección de necesidades de capacitación, entre otros aspectos. (Waisblath, Testart y Buitelaar, 1992)

A partir de todo lo anterior se afirma que la preparación y superación de los dirigentes es un comportamiento fundamental en el sistema de trabajo de los cuadros pues es imposible perfeccionar la labor del dirigente sin perfeccionar su capacitación.

De aquí que las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de las respuestas a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

---

<sup>2[2]</sup> MES. Algunas proyecciones del postgrado internacional fotocopia, MES, Ciudad Habana, 1997. MES. Catalogo. Ministerio de Educación. Cuba, Ciudad Habana, 1997.

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

Para comenzar debemos preguntarnos: ¿cuándo es necesario desarrollar un proceso de capacitación en la empresa? Dando respuesta podemos plantear que la necesidad de capacitación esta dada en la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad del sistema organizativo de que se trate. Por tanto, el mejoramiento profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.

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 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 redundando en beneficios para la empresa.

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.

Ahora bien, **¿cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?** Existen muchos aspectos que permiten dar respuesta a esta interrogante. 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.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Otra pregunta que nos formulamos a diario es: **¿cómo beneficia la capacitación al personal de la organización?**

- Mejor preparación para implicarse en el proceso de 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.
- Permite forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.
- 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.

Justamente la máxima dirección de las diferentes organizaciones debe desarrollar una serie de criterios acerca de cómo formar y desarrollar a sus recursos humanos. En este sentido se han ido produciendo modificaciones en los OACE y en el sistema empresarial que conllevan a transformaciones en el pensamiento, en las acciones y comportamiento, así como en los procedimientos a utilizar. Lógicamente, la formación y desarrollo del personal debe estar correctamente planificada en función de los cambios tecnológicos que tienen lugar en el mundo, de las transformaciones en la esfera del conocimiento, la necesidad existente de que las empresas presten servicios con eficacia y eficiencia, a lo cual estamos llamados con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Por tanto, en el mundo de hoy es imprescindible llevar a cabo una planificación en el desarrollo y formación de los recursos para lograr buenos resultados en las organizaciones. En la literatura se refleja el estudio de estas categorías de esta temática y se plantea que 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).

Además se considera como desarrollo el incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades en un individuo o grupo a través del aprendizaje consciente o inconsciente. A partir de lo anterior podemos concluir que la formación y desarrollo benefician a la organización, los individuos y las relaciones humanas ya que elimina deficiencias e insuficiencias en el desempeño laboral, garantiza el personal calificado para alcanzar los objetivos y ayuda a los trabajadores a identificar las metas de la organización.

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, P. Drucker (1996) 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.

#### **1.4 Sobre la medición del impacto de la capacitación**

Al adentrarnos en esta temática es necesario, primero que todo, hacer un análisis de la conceptualización y experiencias internacionales existentes en este aspecto. Luego entonces, cabría preguntarse de inicio: ¿qué entendemos por Impacto de la Capacitación o Evaluación del Impacto de la Capacitación?

Impacto de la capacitación es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

En este concepto se destacan los cinco niveles que consensualmente hemos entendido que abarca este proceso, a saber:

**1er. Nivel:** la satisfacción de los cursitas.

**2do. Nivel:** Cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos.

**3er. Nivel:** Aplicación en su desempeño en el puesto de trabajo

**4to. Nivel:** Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.

**5to. Nivel:** Impacto socioeconómico.

La medición del impacto o evaluación de la capacitación de los recursos humanos ha sido históricamente la manzana de la discordia entre los propios especialistas y directivos de la empresa, sin ponerse de acuerdo, o tener un criterio aceptable por todos, de que se trata de una función directiva principal, capaz de tener objetivos cuantificables, mensurables y de que es posible medir su impacto de manera objetiva ya sea a nivel global de la organización o sus partes sigue siendo un objetivo a perseguir. Entre los que no han sabido o saben como 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 mas en términos estadísticos.

En realidad la evaluación no se ha “inventado” 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. 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.

Los procedimientos de evaluación 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.

Se destacan dos (2) señalamientos relevantes:

1. 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.
2. 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.

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. Esto se refiere a que la evaluación se realiza en distintos momentos: antes, durante y después.

Entonces, es necesario preguntarnos una vez más: ¿qué es la evaluación de impacto de la capacitación? Entonces ya estamos en condiciones de afirmar con toda seguridad que no es más que la comparación de los cambios producidos entre una situación inicial y otra, luego de la intervención de la formación o capacitación. Por tanto, se entiende por evaluación de impacto al 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.

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 de la evaluación puede generar por sí misma efectos sobre los directamente involucrados hasta la organización completa).

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar es medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la **evaluación del impacto** es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas. Por tanto, el propósito central de un proceso de capacitación es mejorar el desempeño individual y organizacional, así como contribuir al diseño y/o perfeccionamiento de los cursos de capacitación.

Demostrar esta influencia a largo plazo es una tarea difícil ya que existe el sesgo de numerosos factores ajenos a la capacitación. Sin embargo, es posible demostrar el impacto de la misma sobre las habilidades y el desempeño del personal en un mediano y corto plazo.

Al respecto podemos plantear que muchas empresas a lo largo y ancho del mundo invierten en capacitación de su personal con la esperanza de mejorar en su eficacia y eficiencia. Sin embargo, en muchos casos no queda claro si estas acciones de capacitación han sido realmente efectivas o si los problemas específicos de desempeño pueden ser resueltos mediante la capacitación.

Por tanto, podemos preguntarnos ¿A través de los esfuerzos de capacitación se están logrando los resultados esperados? Lógicamente, la alta dirección de cualquier organización debe preocuparse por la efectividad de los programas o acciones de capacitación (cuáles son irrelevantes y cuáles surten el efecto positivo deseado) a fin de mejorarlos para que su personal pueda transferir los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes obtenidas en el aula a sus respectivos puestos de trabajo.

De lo anterior podemos deducir que es sumamente importante realizar una evaluación sistemática del impacto de la capacitación, entendiendo este hecho como un proceso que ayuda a identificar y fortalecer las estrechas conexiones entre la capacitación y el desempeño del personal y los resultados de la organización.

Es por ello que los directivos tienen que asegurarse de que la capacitación que están proporcionando o los cursos a los cuales asiste el personal, jugarán un significativo papel en lo que respecta al desempeño del mismo, el cual debe adquirir nuevos conocimientos,

actitudes y habilidades para posteriormente ponerlos en práctica a su regreso a los puestos de trabajo.

Existen varias razones para realizar una evaluación del impacto de la capacitación. Entre estas tenemos las siguientes:

- Evaluar un nuevo curso a fin de ver si éste ha llenado las expectativas.
- Evaluar un curso existente, cuya efectividad podría haber disminuido a lo largo del tiempo.
- Identificar las tareas y temas para los que se requiere una nueva capacitación.
- Responder a las dudas referentes a la utilidad de un curso de capacitación (expresado por la organización que envía su personal a estos cursos)
- Resolver problemas de desempeño detectados por una supervisión del personal o monitoreo de rutina (observaciones en el puesto de trabajo)

Profundizando en este aspecto tenemos que la utilidad de realizar una evaluación de impacto está dada en que 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 institucional.

La evaluación del impacto de la capacitación (EIC) enfoca el primer nivel del impacto (**el desempeño del personal capacitado en sus puestos de trabajo**) considerando que el desempeño individual correcto conllevará a un mejor desempeño a nivel de toda la organización, así como a la prestación de mejores servicios a los clientes y a la obtención de las metas deseadas.

El proceso de EIC puede diferenciarse, en lo general, según sus fines, los cuales son:

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

Jaime 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, 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, en que se consideran 4 niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:

Nivel	Contenido
I. Reacción o satisfacción.	Da respuesta a la pregunta ¿Le gustó la actividad a los participantes?
II. Aprendizaje.	Da respuesta a la pregunta ¿Alcanzaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?, siendo su propósito determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje en el campo de lo cognitivo, las habilidades y /o las actitudes, establecidos para la acción de capacitación.
III. Aplicación o Transferencia.	Da respuesta a la pregunta ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferidos a su trabajo las CAH adquiridas o desarrolladas en la acción de Capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado. Este nivel también se conoce como Efectos de la capacitación.
IV. Impacto Organizacional.	Da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el impacto en las operaciones de la organización?, cuyo propósito es determinar impactos operacionales tales como: impacto actitudinal (en términos de cambios significativos y duraderos en las actitudes tanto a nivel individual como organizacional), relaciones de costo beneficio, retorno sobre la inversión, incrementos de productividad (indicadores cuantitativos o elevación del desempeño organizacional, relaciones mas efectivas entre la Organización y la Sociedad (indicadores cualitativos)

Este modelo es particularmente importante, ya que permite una comprensión mucho mas cabal y abarcadora del Impacto de la capacitación, al determinar estos **cuatro 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.

Sin embargo, Philips, J (2000) plantea que existe un nivel muy importante, que es donde se miden los beneficios sobre la inversión. Se compara el importe de beneficios de la formación con los costes, y se exponen las siguientes fórmulas para el cálculo:

- $ROI = \text{Beneficios netos} / \text{Costo total del programa formativo}$
- $\text{Beneficios netos} = \text{beneficios del programa} - \text{Coste total del programa formativo.}$
- $\text{Relación Costo/Beneficio (RCB)} = \text{Importe total de los beneficios del programa} / \text{Costo total del programa formativo.}$

Esta problemática tiene relación con que las técnicas para la evaluación se hacen más complejas y costosas. Además a nuestro juicio uno de los problemas que incide en esta situación está relacionado con un necesario proceso más integral que gestione estratégicamente la capacitación y que defina a priori el impacto que se desea lograr.

La evaluación y medición del programa (eficiencia) se ha tratado insuficientemente y en realidad es uno de los problemas más serios relacionados con cualquier estrategia de capacitación, formación y/o desarrollo. Todo esto es consecuencia del tratamiento insuficiente de algunos momentos de las etapas anteriores y por otra parte no se ha interiorizado totalmente que la preparación y superación de los Recursos Humanos es una inversión que debe ser recuperada. Este programa se concibe para modificar el comportamiento de las personas y muy particularmente en el caso de los directivos, para producir cambios de estilos, métodos, etc., así como para responder a las metas u objetivos presentes y futuros de la organización.

Autores como Gómez, Balkin, Cardy (1995 ) plantean que “los criterios de eficacia de los programas de preparación y superación de cuadros y reservas se hacen significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios producidos en el ambiente organizacional y dan respuesta a las demandas de la organización...”En todo esto hay que partir de entender la administración como la acción dirigida a tratar) de alcanzar los objetivos, con y a través de las personas, mediante técnicas y una organización adecuada. (Kast-Rosenzweig, 1970)

Por tanto, las personas son un factor clave en el logro de los resultados. Precisamente una de las áreas principales, de cualquier entidad, que se debe vincular al proceso de capacitación y la medición del impacto de esta es la de Gestión de los Recursos Humanos, debido a su carácter interdisciplinario. Dicha áreas es un sistema compuesto por los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del personal. (Chiavenato, 1992).

Podemos afirmar que para efectuar la capacitación de equipos de dirección se debe hacer un análisis simultáneo de:

### 1) Resultados específicos de la organización.

Existe una propuesta interesante (Kramlinger, 1993) que plantea cuatro criterios de valoración:

- Adquisición de consumidores.
- Satisfacción de estos.
- Utilización de las capacidades.
- Productividad.

Estas variables deben crecer a partir de un nivel de capacitación dado por lo que deben resolver los cuatro problemas de los negocios expuestos anteriormente. No solo son importantes las variables externas sino también las internas (clima de la organización, relaciones interpersonales, etc.). Esto indica la necesidad de comparar los costos de capacitación con los resultados en su valor monetario y en el esfuerzo realizado y las actividades que se dejan de ejecutarlo el tiempo que no se utiliza en el trabajo cotidiano para dedicarlo a la capacitación.

### 2) Resultados de los individuos

Al ser evaluados los dirigentes, los resultados obtenidos deben expresar y valorar la capacitación o la inversión hecha en este campo para la cual existen cinco variables:

- Saber
- Saber hacer
- Saber estar
- Querer hacer
- Poder hacer

### 3) Calidad del proceso de capacitación

Según I. Chiavenato (1992) se debe evaluar los siguientes criterios de 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 dirigente)
3. Alineamiento sistemático (sistema de conocimientos y habilidades desarrolladas deben y tienen que ser aplicados a todo el sistema)

El factor humano es vital para alcanzar el éxito en los sistemas organizativos, tanto, que resulta pertinente trabajar sistemáticamente y con visión de futuro en la consecución de los niveles requeridos de preparación por su personal pues se imponen cambios constantes en el entorno de las organizaciones que influyen en las mismas.

Teniendo en cuenta el rol decisivo que le corresponde en ello a los cuadros resulta obvia e incuestionable la necesidad de prestar atención priorizada a lo establecido por la Estrategia Nacional para estos fines que establece la preparación y superación en los cinco componentes (Defensa, Político-Ideológico, Economía, Técnico Profesional y Dirección), sin embargo, el ejemplo diario, el consejo oportuno, la apertura de opiniones, la exigencia, la oportunidad de responder a tareas más complejas entre otras, indicarán la efectividad de todo el sistema de capacitación.

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 cuadros del estado y sus reservas en los últimos años, todavía hoy en las empresas los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos por el dispositivo facultado para ello, la Comisión de Cuadros; y muchas veces se formulan por actores externos, sin considerar necesidades de manera general y sistémica.

Por ello siempre es útil en los análisis, partir de la cultura de la organización y específicamente lo relacionado con la capacitación, así como preestablecer la calidad esperada de los resultados, estimar los costos, analizar su contribución a la sostenibilidad de la organización, y potenciar el reconocimiento externo.

Muchos estudiosos han abordado la problemática desde diferentes posiciones. 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. Según este autor, 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.

Según Fitz. (1999) las tres medidas generales de la formación son costes, cambio e impacto, donde:

- Costes: Son los gastos de unidad de formación impartida. Su cálculo resulta de la suma de todos los gastos y dividir el total por el número de personas formadas.

El autor divide los costes en directos e indirectos:

**Costes directos:**

- Honorarios de formadores
- Alquiler de locales
- Consumibles
- Refrigerios
- Viajes y alojamiento

**Costes indirectos:**

- Salarios y prestaciones de los formadores
- Salarios y prestaciones de los formados
- Instalaciones y equipos del departamento (gasto general).

Entiende por **cambio** el resultado o rendimiento que se puede medir a nivel individual en cuanto a mejoras de conocimientos, aptitudes y actitudes; información que puede obtenerse mediante evaluaciones anteriores y posteriores al dispositivo de formación. Llama **impacto** a una medida secuencial a lo largo de un continuo y no profundiza en su definición.

Trevor (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 el autor ambos deben tenerse en cuenta para la evaluación del proceso de capacitación.

Un análisis diferente realiza Silicio (1996) cuando advierte sobre la cantidad 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 “plasmear, realizar y evaluar” 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.

### 1.4.1 Mecanismos económicos para medir la capacitación

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.**

Es necesario detenernos en la idea del autor acerca del sexto nivel, es decir, cómo medir el impacto de la capacitación. Aquí se trata de evaluar la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de importe invertido en formación:
  - Costes directos
  - Costes indirectos
2. Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación:
  - Incremento de ventas e ingresos
  - Mejoras en la calidad y la productividad
3. Cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación:
  - Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía, etc.
4. Cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa.
5. Cálculo del rendimiento de la inversión:
  - El ROI, ratio que divide el beneficio de la inversión en formación y el importe invertido.
6. Cálculo de la tasa interna de rentabilidad:
  - TIR

Como puede observarse, el autor considera que el impacto de la capacitación solo puede medirse mediante indicadores cuantitativos. Una propuesta más exhaustiva y abarcadora realizan Berckley y Caple (1991) cuando parten del análisis de tres niveles establecidos por otros autores 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.

## **1.5 Procedimientos para la medición del impacto**

Existen varios autores que se dedican al estudio de esta temática y por tanto existen ideas diferentes con respecto a los procedimientos que pueden ser utilizados para hacer una medición o evaluación del impacto de la capacitación.

Así 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)

Autores como Fernando J. García Colina y Maria de los Angeles Morell Alfonso (Universidad de Camaguey, 2003) 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.

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**. Pero, ¿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 cómo mínimo de cinco procesos productivos completos.

Al respecto se puede señalar que existen varias investigaciones que destacan un grupo problemáticas en este terreno, entre las que se encuentran:

1. Predomina el enfoque reactivo.
2. Hay una orientación mayor al Diagnóstico de Necesidades de capacitación.
3. No se observa una adecuada integración con los elementos de la Dirección estratégica.
4. Carencia de enfoque que contemple los nuevos paradigmas vinculados a la gestión del aprendizaje y el conocimiento y la gestión por competencias.

En años recientes existen aproximaciones que conducen a la consideración de la capacidad como arma estratégica importante. No deben quedar dudas de que las capacidades se forman o desarrollan por la vía de la capacitación y que estas tendencias revolucionan el entorno de los procesos de formación en las organizaciones.

Todas estas nuevas corrientes revolucionan el modo habitual de trabajo en las organizaciones, y especialmente, el área de Recursos Humanos se transforma radicalmente. En la búsqueda para la adopción de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación es criterio de algunos especialistas que el enfoque metodológico debe estar más orientado hacia una gestión estratégica de la capacitación que permita no solamente evaluar el impacto de lo que ya se ha hecho, sino concebir integralmente el programa de capacitación previendo el impacto deseado en sintonía con la proyección estratégica de la organización.

En nuestro trabajo presentamos un procedimiento que bien puede utilizarse para realizar la medición o evaluación del impacto de la capacitación en la organización objeto de estudio, así como en otras entidades e instituciones del territorio y del país. (Ver Anexo No 1)

## **1.6 Conclusiones del Capítulo**

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

- Todos los cuadros de dirección de las organizaciones cubanas deben contar con una preparación multifacética para lograr eficiencia, disminuir improvisaciones, voluntarismo, falta de profundidad y 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 el cumplimiento de la razón de ser de las mismas.
- La evaluación del impacto de la capacitación es un arma importante en la medición de un programa de formación o capacitación ya que nos informa los avances y resultados reales en nuestro trabajo, se manifiesta como una necesidad objetiva la aplicación de esta y se debe realizar de manera organizada utilizando un procedimiento específico con la participación de evaluadores internos y externos.

## Capítulo II: Procedimiento para la medición del impacto de la capacitación

### 2.1 Introducción

En el presente capítulo pretendemos hacer una breve caracterización de la Dirección Municipal de Educación del municipio Jatibonico y su proceso de preparación y superación del personal, así como una explicación teórico-metodológica de cada uno de los pasos del procedimiento para realizar la medición y/o evaluación del impacto de la capacitación en la organización anteriormente mencionada presentado en el primer capítulo de nuestro trabajo, el cual consta de 7 pasos, distribuidos en cada uno de los tres momentos que generalmente se trabajan por los autores: antes, durante y después.

El procedimiento elaborado está compuesto por los siguientes pasos:

<b>Momentos.</b>	<b>Pasos.</b>
	Creación del equipo de evaluación.
<b>Antes.</b>	Diagnóstico. Evaluar Insumos.
<b>Durante.</b>	Ejecución del Programa de Capacitación. Evaluación del proceso.
<b>Después.</b>	Evaluación de los resultados de la capacitación. Evaluación del impacto de la capacitación.

### 2.2 Caracterización de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico

Podemos comenzar señalando que el sector de la educación, en el municipio Jatibonico, cuenta con una red escolar de:

- 2 círculos infantiles.
- 47 escuelas primarias (7 urbanas y 40 rurales)
- 1 escuela especial.
- 3 secundarias básicas urbanas.
- 1 preuniversitario.
- 1 escuela de oficios.
- 1 politécnico (cuenta con varias especialidades)
- 4 centros de adultos.

Para desarrollar las actividades propias del sector se cuenta con un total de 1562 trabajadores, estructurados de la siguiente forma:

- Hombres: 565.
- Mujeres: 997
- Blancos: 1470.
- Negros: 39.
- Mestizos: 53

A continuación mostramos esta situación de la fuerza laboral de manera más detallada:

Edades	17-30		31-40		41-45		46-50		51-55		56-60		+ 60		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Dirigentes Docentes	1	2	13	14	14	8	6	10	4	15	4	1	1	0	43	59
Dirigentes No Docentes	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	4	4
Técnicos F. Docente	83	153	85	135	22	64	30	21	21	7	5	17	1	4	247	40
Otros docentes	0	31	2	58	0	19	0	11	0	8	0	0	0	0	2	122
T. no Docentes	2	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	2
Administrativos	0	11	0	14	0	5	0	1	0	1	0	1	0	0	0	33
Servicio	8	15	10	21	23	31	45	40	30	30	15	2	0	0	131	134
Obreros	7	2	21	9	4	6	14	5	7	8	3	5	4	2	60	37
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>216</b>	<b>133</b>	<b>252</b>	<b>64</b>	<b>135</b>	<b>97</b>	<b>89</b>	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>491</b>	<b>431</b>

La unidad administrativa cuenta con la siguiente estructura en su personal:

Edades	17-30		31-40		41-45		46-50		51-55		56-60		+ 60		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
D. Docentes	0	0	1	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	0	5	1
D. No Docentes	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Otros docentes	4	3	4	15	3	14	8	6	8	0	1	0	0	0	28	38
T. no Docentes	0	5	0	12	4	2	0	0	0	0	0	1	0	0	4	20
Administrativos	0	3	0	2	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	9
Obreros	5	0	11	0	2	1	2	0	3	0	5	0	0	0	27	1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>69</b>

En otro orden de cosas podemos hacer referencia a los principales indicadores de los cuadros y reservas de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico.

<b>CUADROS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Plantilla Aprobada	53	-
Plantilla Cubierta	53	100
Con 2 Reservas Preparadas	47	88.6
Mujeres	30	56.6
Jóvenes	12	22.6
Nivel Superior	42	79.2
Nivel Medio	11	20.8
Están en Maestría	40	100
Negros y Mestizos	5	9.4

<b>RESERVAS TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Plantilla	17.4	-
Cubierta	17.4	100
Preparada	115	66.0
En Preparación	59	34.0
Mujeres	131	75.3
Jóvenes	96	55.0
Nivel Superior	113	64.9
Están en Maestría	85	-
Negros y Mestizos	14	8.0

<b>R.E.P. y R.E.T.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Reserva Especial	36	100
Con 2 años o más	29	80.0
Promovidos a Cuadros	17	58.6
Están en Maestría	34	94.4
Reserva Especial Técnicos	8	100
Con 2 años o más	8	100
Promedios a Cuadros	4	50.0
Están en Nivel Superior	6	85.7
<b>R.E.P:</b> Reserva Especial Pedagógica. <b>R.E.T:</b> Reserva Especial Técnica.		

Pre-reservas

Especial Pedagógica	48	-
Especial Técnica	47	-

La matrícula inicial del curso 2005-2006 se comporta de la siguiente forma:

- Círculo Infantil: 325
- Educación Primaria: con PE 2682, SPE 3268
- Educación especial: 163
- Secundaria básica: 1324
- Preuniversitaria: 659
- Educación técnico-profesional: 781
- Oficios: 54
- Adultos: 534.

En la educación primaria existen 248 grupos, de los cuales 23 cuenta con más de 20 alumnos y dos maestros cada uno. En secundaria básica existen 94 grupos distribuidos en 40 aulas. En la educación pre-universitaria hay 23 aulas de 30 alumnos.

En la actualidad las estructuras de dirección están completas. El municipio cuenta con 22 directores (que son licenciados en educación de diferentes especialidades). Es preciso señalar que en el territorio funcionan como micro-universidades 36 centros docentes, entre ellos:

- 1 preescolar.
- 28 primarias.
- 1 especial.
- 3 secundarias básicas.
- 1 preuniversitario.
- 1 escuela técnico-profesional.
- Otros.

Se estudian 22 carreras, siendo la matrícula de 518 y 181 en CRD (Curso Regular Diurno). Imparten docencia un total de 198 profesores, de ellos 6 son del Instituto Superior Pedagógico. También existe un total de 355 profesores adjuntos, de los cuales 157 son tutores y 48 son profesor-tutor. Existen 15 brigadas de la FEU, 3 alumnos ayudantes. Se desarrollan maestrías cuyo objetivo esencial es que los educadores resuelvan por vía científica los problemas que se presentan en el desarrollo del aprendizaje y la formación integral de sus alumnos.

La preparación por componentes se ha comportado de la siguiente forma:

Personal capacitado	Componentes				
	Político	Económico	Técnico-profesional	Defensa	Dirección
Cuadros	53	53	53	53	53
Reservas	174	115	174	174	115
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>168</b>	<b>227</b>	<b>227</b>	<b>168</b>

Principales cursos de capacitación.

Personal capacitado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Cuadros	20	38	38	50	15	35	0	30	30	40	12		
Reservas	7	8	8	140	6	35	0	10	10	17	3		
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>190</b>	<b>21</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>57</b>	<b>15</b>	<b>53</b>	<b>53</b>

**Leyenda:**

1. Análisis de los estados financieros.
2. Contabilidad.
3. Control económico interno.
4. Computación.
5. Idiomas.
6. Defensa.
7. CODEN.
8. Planeación estratégica.
9. Dirección estratégica.
10. Curso Jurídico.
11. Curso de Protocolo
12. Curso de Control Interno.
13. Escuela Política

Superación profesional. Han concluido estudios sobre:

Estudios de	Recursos humanos		
	Cuadros	Reservas	Entrenadores
Titulación	42	113	7
Diplomados	15	20	7
Doctorados	0	0	0
Maestrías.	0	0	0
Especialidad	36	0	8
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>133</b>	<b>22</b>

Se encuentran estudiando en la actualidad:

Estudios de	Recursos humanos		
	Cuadros	Reservas	Entrenadores
Titulación	8	50	3
Diplomados	44	85	5
Doctorados	0	0	0
Maestrías.	40	85	5
Especialidad	4	3	2
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>223</b>	<b>15</b>

Categoría docente:

Categoría	Recursos humanos		
	Cuadros	Reservas	Entrenadores
Instructor	39	48	4
Asistente	1	4	0
Auxiliar	0	0	0
Titular	0	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>4</b>

Categoría docente a alcanzar:

Categoría	Recursos humanos		
	Cuadros	Reservas	Entrenadores
Instructor	3	10	0
Asistente	1	4	0
Auxiliar	0	0	0
Titular	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>0</b>

Además, podemos señalar que en la Dirección Municipal de Educación Jatibonico se utilizan diferentes mecanismos para la preparación del personal, tales como: rotación por puestos de trabajo, sustitución, estudio de manuales y documentos así como las funciones del puesto o actividad para los cuales se preparan.

En informes de la organización se reconoce que se debe profundizar en el caso de las rotaciones como una vía importante para lograr dominio de las funciones de los puestos de los que son reserva. Además, en estos documentos se refleja que la preparación no es aún la óptima, por lo que se ha elaborado un plan de medidas para solucionar esta problemática, en búsqueda de una mayor sistematicidad.

A partir del proceso de evaluación realizado, en diciembre del 2005, se obtuvo la siguiente situación:

Promociones	13
Liberación por otras misiones en función	3
Renovación	1
Democión.	2
Traslado para otros organismos	2
<b>Total.</b>	<b>21</b>

Es de destacar que el 50 % de los cuadros posee más de 6 años de experiencia de dirección en el cargo, que el 100 % cumple los requisitos para el cargo que ocupa.

### **2.2.1 Aspectos generales de la estrategia de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico**

Para realizar esta etapa de la investigación debemos referirnos a varios aspectos importantes de la estrategia de dirección de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico y de la vida propia de la organización que permiten tener una idea exacta de su accionar. Así podemos señalar que dicha organización tiene como objeto social el siguiente: "...Llevar a cabo la educación y formación social desde la Educación Preescolar hasta la Enseñanza Media General, así como ofertar cursos para trabajadores y jóvenes desvinculados a través centros destinados a este fin. Prestar servicios de comedor y cafetería a estudiantes y trabajadores en moneda nacional..."

Para garantizar el cumplimiento de su misión, se han definido los siguientes objetivos generales, que constituyen también la principal contribución de nuestros trabajadores al desarrollo de la **BATALLA DE IDEAS** que libra nuestro pueblo y su lucha por lograr una cultura general integral:

1. Lograr que toda la población cubana, con énfasis en los niños, adolescentes y jóvenes, a partir del desarrollo de sus capacidades, conviertan las oportunidades que la Revolución les brinda, en verdaderas posibilidades de adquirir una cultura general integral y una plena integración social.

2. Revolucionar el sistema educativo cubano, integrando los Programas de la Revolución y perfeccionando la labor educativa de los docentes y la familia, a partir de la elevación continua de su ejemplaridad y de su capacidad de formar niños, adolescentes y jóvenes sanos, cultos y profundamente revolucionarios.
3. Perfeccionar la formación y superación del personal docente, basados en la experiencia de la formación emergente de maestros, los cursos de habilitación y la Universalización de la Educación Superior Pedagógica.

La Dirección Municipal de Educación Jatibonico ha ratificado su convicción de que la **misión** que se ha planteado y los **objetivos generales** que se ha trazado, sólo se podrán alcanzar si todos sus trabajadores se consagran a fortalecer, desarrollar y materializar en la práctica cotidiana los siguientes Valores Compartidos:

LA  
RÍIS

PAT RIO	FI DE	ANT IIMP	SO LI	INT
------------	----------	-------------	----------	-----

LOS

LAB ORI	RES PON	HO NES	HO NRA	DIS CIP
------------	------------	-----------	-----------	------------

EL

Para facilitar la comprensión, asimilación y aplicación de estos valores, los define en los términos siguientes:

- **El compromiso político con la revolución y el socialismo:** Es la convicción de que el único futuro posible y fructífero que puede tener nuestro país está asociado al desarrollo de la Revolución y la construcción del Socialismo. Se manifiesta en la ejemplaridad con que se trabaja para lograr la formación integral comunista de las actuales y nuevas generaciones, así como del personal docente y en el perfeccionamiento constante de los conocimientos y habilidades que se requieren para defender -en todos los planos- la obra de la Revolución Cubana y los principios políticos, económicos y sociales de la sociedad socialista.

- **Los valores revolucionarios:** Son los valores de nuestra nacionalidad, desarrollados por la Revolución Socialista, fundamentados científicamente por el Marxismo-Leninismo, argumentados éticamente por el ideario martiano, demostrados durante más de un siglo de lucha revolucionaria por los mártires y héroes de la Patria y ejemplificados en la vida y obra de Ernesto Che Guevara y nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro. Se manifiestan demostrando en la práctica cotidiana el patriotismo, la fidelidad a la Revolución y a la causa del Socialismo, el antiimperialismo, la solidaridad y el internacionalismo proletario; así como los valores universales que pueden contribuir a la construcción de la nueva sociedad, como la laboriosidad, responsabilidad, honestidad, honradez y disciplina revolucionarias.
- **La búsqueda constante de la incondicionalidad, integralidad e idoneidad:** Es el valor manifiesto en el sistemático empeño por personificar los valores revolucionarios, elevar constantemente el nivel de cultura general integral y alcanzar la preparación político-ideológica, académica, técnico-metodológica y comunicativa que se requiere para pensar, actuar y sentir como educador más que como instructor. Se demuestra en la práctica con un alto grado de eficiencia en el ejercicio de las funciones asignadas, medible por los resultados concretos de la gestión personal y su incidencia tanto en la elevación constante de la cultura general de quienes le rodean, como en el desarrollo de la institución.

**La descripción de los escenarios en que se desarrollará la actividad educacional en el período que se planifica, parte del análisis de la intensidad y plazos con que impactarán positiva y negativamente los Factores Claves de Desarrollo, que son lo que incidirán con mayor intensidad y a más corto plazo. (Ver Anexo No. 2)**

Al describir los posibles escenarios del desarrollo educacional, la Dirección Municipal de Educación Jatibonico centró su atención en el análisis de las prioridades que habría que establecer y los aspectos sobre los que habría que tomar decisiones, en caso de que estos factores incidieran sobre la Educación en condiciones peores, similares o mejores a las que existen en la actualidad. Como resultado de este análisis se conformaron los tres escenarios (Ver Anexo No. 3)

En correspondencia con los resortes estratégicos del desarrollo educacional, la Dirección Municipal de Educación formula su visión en los siguientes términos:

- La DME, al igual que el MINED, desempeña una función estratégica en el desarrollo de la Revolución y la construcción del Socialismo en nuestro país, pues logra dirigir científicamente, de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones de

nuestra sociedad, la formación integral comunista de las actuales y nuevas generaciones, así como del personal docente, encaminando la misma hacia la elevación de la cultura general integral de nuestro pueblo.

- El trabajo político-ideológico es el núcleo central de todas las actividades del Organismo en cada uno de sus niveles de dirección.
- Las transformaciones radicales en la Educación propician la optimización del proceso docente educativo y concretan una verdadera revolución en la Educación.
- El cumplimiento de los planes de formación y superación del personal docente y los cuadros, constituye el factor estratégico que en mayor medida permite satisfacer la demanda de recursos humanos.
- La actividad de ciencia e innovación tecnológica es el pilar fundamental sobre el que se eleva la calidad de la Educación.
- Se consolidan los **Programas de la Revolución** vinculados al desarrollo educacional y se aprecian sus primeros resultados concretos.

Siguiendo la lógica que indica la visión del desarrollo educacional y atendiendo a las tradiciones culturales del organismo en materia de dirección, el MINED y la DME han acordado no hablar de Estrategias Maestras, sino de **prioridades del desarrollo educacional**, las cuales interrelaciona como aparecen en la siguiente representación:

1. Los programas de la revolución vinculados al desarrollo educacional.
2. Las transformaciones en la educación
3. Los planes de formación y superación del personal docente y los cuadros
4. El trabajo científico y de innovación tecnológica
5. El sistema de trabajo político-ideológico

**Las Áreas de Resultados Claves (ARC) definidas son:**

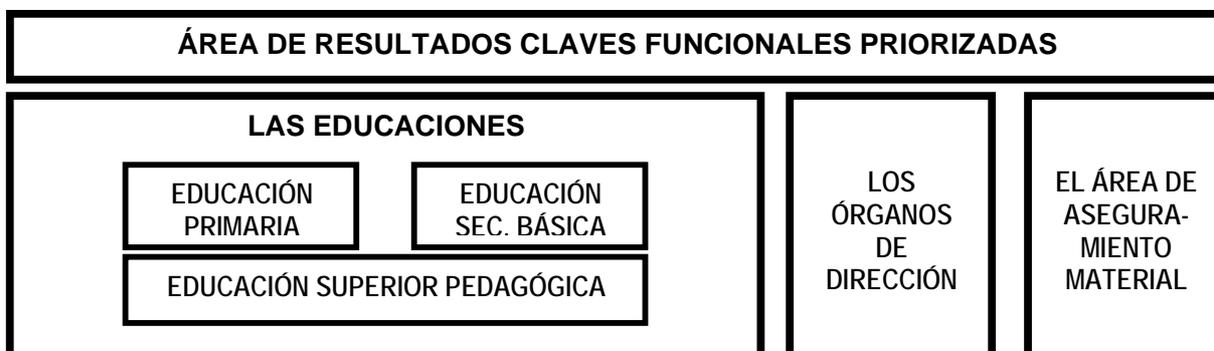
1. El trabajo político-ideológico.
2. Los recursos humanos y la política de cuadros.
3. Las transformaciones en las educaciones.
4. El trabajo científico y de innovación tecnológica.
5. La formación laboral.
6. El trabajo preventivo y comunitario.
7. El aseguramiento material y el control económico.

Además, se establecen como Áreas de Resultados Claves Funcionales las siguientes:

1. La Educación Preescolar
2. La Educación Técnica y Profesional,

3. La Educación Primaria,
4. La Educación de Adultos,
5. La Educación Especial,
6. La Educación Superior Pedagógica , así como a
7. La Educación Secundaria Básica
8. Los Órganos de Dirección
9. La Educación Preuniversitaria,
10. El área de Aseguramiento material.

Además, considera que durante la etapa que se planifica, se deben centrar los esfuerzos en el trabajo de las siguientes:



Haciendo un análisis del proceso de capacitación en cada componente de la estrategia de preparación y superación de la empresa podemos observar la siguiente situación:

<b>Componente</b>	<b>Acciones curso 2003-2004</b>	<b>Acciones curso 2004-2005</b>	<b>Acciones curso 2005-2006</b>
Técnico – profesional.	12	12	4
Defensa.	10	10	4
Dirección.	2	3	1
Economía.	2	3	1
Político – ideológico.	1	2	1
Medio - ambiente.	1	2	1
Jurídico.	2	2	0
<b>Total de acciones.</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>12</b>

A partir de lo anterior podemos observar que:

- Existe un incremento del número de acciones de un año con respecto al otro, en particular en los componentes de economía, dirección y preparación político-ideológica.

- En el caso del componente de dirección la preparación se centró en la planificación y dirección estratégicas.
- En entrevista con personal de la organización se detectó que no conciben las horas de la jornada laboral que son afectadas con este grupo de acciones de capacitación. Por tanto, consideramos que no se tiene una idea precisa de los gastos en que se incurren por este concepto. Además no se pudo conocer el monto de los recursos financieros dedicados a estos fines.

En la organización objeto de análisis se detectó la siguiente situación: a pesar de contar con entrenadores propios la capacitación en los componentes: económico y dirección aún no llega a la totalidad de los cuadros y reservas (sin embargo en los informes se contempla que en la mayoría de los casos asiste el 100 %, lo cual nos resulta curioso y preocupante a la vez pues pensamos que no existe un control estricto del proceso), no siempre se logra la mayor asistencia de los cuadros a los cursos de capacitación pues chocan con el sistema de trabajo y los horarios en que estos se producen, los temas son tan variados que no permiten dar un seguimiento oportuno y sistemático a su multiplicación y aplicación en la práctica, las posibilidades de diplomados han sido insignificantes para cuadros y reservas.

En la revisión de un informe sobre "Fortalezas y debilidades de la preparación y superación de cuadros y reservas" se constata que todos los cuadros han tenido la posibilidad de superarse culturalmente y en las vertientes: político-ideológica, defensa y técnico-profesional, que se han incrementado los cursos de capacitación para cuadros en los componentes: económico, jurídico y defensa, etc. Sin embargo, se conoció que los cuadros han sido evaluados cumpliendo con las orientaciones del organismo superior y durante el curso 2004-2005 la mayoría de los evaluados reciben evaluación de Bien, siendo los principales señalamientos los siguientes:

- Inadecuado trabajo con la reserva de cuadros.
- Dificultades en el control y asesoramiento, así como con la exigencia para con los subordinados.
- Insuficiencias en el trabajo metodológico.
- Dificultades con la planificación y organización del trabajo individual.
- Insuficiente dominio de nuevas tecnologías.

Por todo lo anteriormente descrito consideramos que el proceso de capacitación se ha planificado pero sin ajustarse adecuadamente a este proceso evaluativo. En el plan de capacitación aparecen acciones que no dan respuesta casuística a los problemas señalados en las evaluaciones.

Otro aspecto al que debemos hacer referencia es a que se hizo una revisión de la **EPSCR** de la institución y consideramos que se debe realizar un diagnóstico de la situación existente para determinar las oportunidades y amenazas de este importante proceso.

### **2.3 Análisis teórico del procedimiento para efectuar la medición y/o evaluación del impacto de la capacitación**

A continuación haremos una breve descripción teórico – metodológica de cada uno de estos pasos.

#### **Paso No. 1: Creación del equipo de evaluación**

Se debe comenzar planteando que en nuestro país, en muchas organizaciones, existe un apoyo creciente a la realización de evaluaciones participativas. De esta forma queda favorecido el hecho de que los interesados evalúen sus propios logros, empleando a expertos para casos especiales, y solo cuando es estrictamente necesario. Es por ello que partimos de la necesidad de crear un equipo interno de evaluación, aunque esto no quiere decir que no se utilicen a personas ajenas a la organización.

Este equipo debe estar formado por representantes de la empresa y la organización proveedora del programa de capacitación. El objetivo esencial es obtener los puntos de vista y experiencias durante el proceso, lo cual implica llegar a acuerdos en lo relacionado con los objetivos y recomendaciones eventuales surgidas al calor del proceso de capacitación, aceptación de sugerencias, así como la implementación de los cambios necesarios.

Si este trabajo conjunto no es posible, entonces es necesario que cada parte este bien informada y debe mantener informada a la otra organización para evitar que la que no participa en la EIC no acepte los hallazgos y recomendaciones hechos por la otra parte. Lo ideal sería que participen dúos para efectuar el trabajo. Si fuera posible, uno o más de los participantes en la acción de capacitación deberá ser parte del equipo, para que se tome en cuenta su perspectiva y experiencia durante el proceso.

Los miembros del equipo deberán familiarizarse con el contenido y la metodología del programa o curso de capacitación a ser evaluado así como con los requisitos generales de trabajo de los participantes. Estos pueden explicar qué tipo de trabajo realizan y discutir las razones para iniciar una EIC, aclarando cuáles son sus expectativas con respecto al proceso y solicitando cualquier apoyo necesario.

## **Paso No. 2: Diagnóstico**

Para desarrollar con cierto nivel de efectividad un proceso de evaluación y/o medición del impacto de la capacitación es necesario realizar un diagnóstico de diferentes aspectos relacionados con el mismo. Esto permitirá trazar objetivos más mensurables en torno a la capacitación de los recursos humanos. Entre estos aspectos tenemos los siguientes:

### **2.1 Revisar calificador de cargos**

El proceso de EIC es un ciclo, que conecta continuamente el desempeño en el trabajo con la capacitación. Partiendo de lo anterior es que planteamos la necesidad de proceder a realizar una revisión del calificador de cargos (del personal que ha sido capacitado o que recibirá acciones de capacitación) para definir los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para desempeñar el puesto de trabajo e identificar sus responsabilidades primarias.

Además, es importante obtener 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.

Como es lógico, todo ello permite actualizar o revisar los referidos calificadores, así como elaborar una lista de las tareas más importantes a realizar, lo que favorece a su vez, con posterioridad a la ejecución del curso, definir cuáles fueron cubiertas y cuáles no. Sobre las que no fueron cubiertas se deberá trabajar después en un nuevo curso o mediante el perfeccionamiento del curso ejecutado o se analiza si fueron cubiertas en otro tipo de curso. Esto también permite definir o redefinir objetivos del curso de capacitación y resaltar cualquier tarea donde la calidad del desempeño de los participantes ha sido ampliamente cuestionada.

### **2.2 Selección de indicadores de desempeño**

Este es un paso significativo dentro de la etapa de diagnóstico. Para realizarlo se deberá prestar atención a la definición y análisis de las tareas más críticas relacionadas con el puesto de trabajo que desempeñan los participantes en la acción de capacitación a desarrollar, así como a la selección de los indicadores de un desempeño aceptable, inaceptable o excelente.

Para ello se impone una interrogante: ¿Por qué es necesario definir estos indicadores? Porque constituyen evidencias susceptibles de medición y observación de que un participante está llevando a cabo las tareas para las cuales fue capacitado. Para definirlos se debe responder a la siguiente interrogante: ¿Qué es lo que demuestra que una persona está cumpliendo con los requerimientos del puesto o de la tarea que realiza?

Para poder responder a esta pregunta, para cada tarea se debe elaborar una lista de todas las pruebas de desempeño aceptable en las que se pueda pensar, basándose en los estándares de desempeño y en las pautas identificadas durante el análisis de la tarea. Luego, para cada tarea, seleccione dos (2) indicadores susceptibles de medición u observación que usted crea que proporcionan la prueba más convincente de un desempeño aceptable.

Estos indicadores deben ajustarse a estándares específicos de desempeño, que se adecuen a las expectativas de la organización. Los mismos se expresan como un número o en porcentaje. Estos pueden compararse entre sí y determinar cuál es el que define un mejor desempeño dentro de la organización.

Después de haberse puesto de acuerdo con respecto a los indicadores y estándares para calificar el desempeño como aceptable, inaceptable y excelente estamos en condiciones para recopilar la información que mostrará la medida en la cual el desempeño de los participantes se ajusta a estos.

Existen muchas fuentes de datos referentes al desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo así como diversas formas de obtener esta información. Por tanto, se debe escoger las técnicas e instrumentos más apropiados para cada indicador en base a lo que está tratando de estudiar y los recursos disponibles. Las técnicas básicas son las entrevistas (con los participantes, los clientes, los supervisores o administradores ya sea en forma individual o en grupo), exámenes (tomados a los participantes), observaciones (de los participantes que generalmente se relacionan con clientes reales o simulados) y la revisión de documentos.

Dentro de los instrumentos a utilizar para este tipo de trabajo podemos citar los siguientes: cuestionario oral o escrito, un formulario de examen, una guía para las entrevistas y/o una lista de verificación. Estos instrumentos es necesario probarlos con varios participantes y revisar las respuestas para ver si se está obteniendo la información necesaria. Este proceso, si es posible, se debe realizar por más de un evaluador que utilice el instrumento y compare las experiencias y resultados obtenidos.

En este caso se debe prestar atención a las siguientes interrogantes:

1. ¿Confirmó la prueba que los indicadores demuestran un desempeño aceptable, inaceptable o excelente?
2. ¿Qué ideas necesitará revisar? Decida si tiene que volver a probar cierto punto.
3. ¿Estaban los evaluadores en condiciones de administrar los instrumentos en la forma que fueron diseñados? Si no es así, ¿que pautas o capacitación adicionales requieren?
4. ¿Tenía suficiente tiempo disponible para llevar a cabo otras actividades en el lugar o puesto de trabajo?

5. ¿Los comentarios de introducción explicaron el proceso de EIC, transmitieron los mensajes deseados y crearon un ambiente relajado y no amenazante?
6. ¿Se respetó la privacidad durante las pruebas, entrevistas y observaciones?
7. ¿Los evaluadores consideraron que los formularios eran adecuados?

Además se debe revisar los resultados obtenidos y realizar, quizás, nuevas pruebas hasta que cada instrumento elaborado proporciones lo que se necesita saber.

### **2.3 Información sobre el lugar o puesto de trabajo**

Se analizarán las condiciones físicas del lugar.

### **2.4 Obtención de información sobre las expectativas a cubrir en un curso de capacitación**

Se debe definir una lista de los conocimientos, actitudes y habilidades que se desea que los miembros del personal adquieran en los cursos de capacitación previstos en la estrategia de preparación y superación de la entidad.

Esta lista debe ser enviada a la organización encargada de ofrecer el programa de capacitación con anticipación al inicio del mismo. Por ejemplo, las personas que pasen un curso de dirección (Fundamento de administración) deben desarrollar habilidades para cumplir con las siguientes funciones:

- Aportar asesoramiento, consejos, orientaciones, sugerencias para la planificación de objetivos, políticas y procedimientos para el gobierno de las operaciones en los departamentos y distintas áreas de trabajo de la organización, así como sus procesos esenciales.
- Desarrollar roles de supervisión: asignar recursos a determinadas tareas, autorizar decisiones, resolver conflictos interpersonales e interdepartamentales, revisar las actividades de sus subordinados, transmitir información para el proceso de toma de decisiones, formar equipos de trabajo, así como motivar a los trabajadores.
- Gestionar las relaciones de la organización con su entorno: ser portavoz de las principales actividades que se desarrollan dentro de su propia organización, desarrollar y/o favorecer la realización de contactos al más alto nivel, negociador, etc.
- Desarrollar la estrategia de la organización, etc.
- Realizar análisis económico-financieros que reflejen con objetividad el funcionamiento de la organización.

Para hacer todo lo anterior se deberá:

- Anunciar con antelación el cronograma de visitas a la organización para poder realizar la evaluación del impacto de la capacitación.
- Definir fecha, hora de inicio y hora de terminación.
- Cantidad de personas afectadas (a ser entrevistadas u objeto de cualquier otra técnica)
- Esclarecer aspectos de logística (local: espacio, privacidad; equipos, transporte, expedientes, etc)

Todo lo anterior permite identificar las características relacionadas con los diversos niveles de desempeño y por qué las personas cumplen o no cumplen con los estándares de desempeño definidos.

### **Paso No. 3: Evaluar insumos**

En este paso se debe hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- Costos
- Selección de capacitadores.
- Selección de participantes.
- Programa o plan de estudio.
- Lugar.
- Materiales.

### **Paso No. 4: Ejecución del Programa de Capacitación**

Se ejecutará el curso de capacitación atendiendo a sus características específicas y definidas en los programas al efecto.

### **Paso No. 5: Evaluar el proceso**

Aquí se procede a realizar una evaluación previa de todo el proceso de capacitación, en particular del programa de capacitación, para readaptar el horario, el contenido y si es necesario el enfoque utilizado hasta el momento. Para ello se aplicarán técnicas como la entrevista, la observación, cuestionarios, análisis de documentos, etc.

Luego de su aplicación se debe procesar la información obtenida y elaborar un pequeño informe con los principales hallazgos y recomendaciones para modificar y/o perfeccionar todo el trabajo que se ha venido haciendo en la organización con respecto al proceso de capacitación e implantar cambios pertinentes de ser necesario.

**Paso No. 6: Evaluar resultados de la capacitación**

Se procede en este paso a evaluar los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas por los egresados de los diferentes cursos y modalidades de capacitación previstos en la estrategia de preparación y superación existente en la empresa.

**Paso No. 7: Evaluar impacto de la capacitación**

Se deberá prestar atención especial a la evaluación de:

- Desempeño individual en el trabajo.
  - Aplicación de nuevos Conocimientos Aptitudes Habilidades en su puesto de trabajo.
  - Cumplimiento o sobrecumplimiento de los requerimientos profesionales y organizativos.
- Desempeño organizacional: Calidad del producto/servicio, satisfacción de clientes.
- Desempeño del programa.
- Resultados económicos: Aumento o Disminución de los principales indicadores.

## 2.4 Conclusiones del Capítulo

A modo de conclusión podemos decir que:

- En la organización objeto de estudio existe como un rasgo positivo la estabilidad de los cuadros de dirección, que todos reúnen los requisitos para desempeñar el puesto y que un elevado porcentaje tiene más de 6 años de experiencia.
- La estrategia de la DME Jatibonico está concebida para enfrentar los retos que impone la revolución educacional que se realiza en el país e insertarse activamente a los Programas de la Revolución.
- Para obtener resultados favorables en la medición y/o evaluación del impacto de la capacitación es necesario realizar un estudio minucioso del procedimiento a aplicar, sin obviar las orientaciones establecidas en cada uno de los pasos que lo componen:

<b>Momentos.</b>	<b>Pasos.</b>
	Creación del equipo de evaluación.
<b>Antes.</b>	Diagnóstico. Evaluar Insumos.
<b>Durante.</b>	Ejecución del Programa de Capacitación. Evaluación del proceso.
<b>Después.</b>	Evaluación de los resultados de la capacitación. Evaluación del impacto de la capacitación.

- El equipo evaluador debe estar conformado por personal de la organización, aunque no se descarta la posibilidad de incluir personal ajeno a la organización, lo cual proporciona otras aristas y puntos de vista en el análisis de las situaciones que se van presentando.
- En todo momento de aplicación es necesario apelar a técnicas participativas y de trabajo en grupo.

### **Capítulo No. 3: Resultados logrados con la implementación del procedimiento para evaluar y/o medir el impacto de la capacitación en la Dirección Municipal de Educación Jatibonico**

#### **1.7 Introducción**

En el presente capítulo se hace alusión a los principales resultados obtenidos a través de la implementación parcial del procedimiento presentado en el capítulo anterior. Para realizar este trabajo se hizo revisión de documentos y se aplicaron instrumentos que permitieron llegar a los resultados que mostraremos en el desarrollo de este capítulo.

Justamente, en esta fase de la investigación nos proponemos como objetivo particular el siguiente:

- Realizar la implementación del procedimiento y hacer un análisis de los principales hallazgos en cuanto al impacto de la capacitación en los resultados de la gestión en la organización objeto de estudio.

#### **3.2 Principales resultados obtenidos a través de la implementación del procedimiento para evaluar y/o medir el impacto de la capacitación en la Dirección Municipal de Educación Jatibonico**

##### **Paso No. 1: Creación del equipo de evaluación**

Es bueno señalar que la idea de realizar este tipo de investigación surgió durante las sesiones de trabajo de los diferentes módulos de la Maestría en Dirección, efectuada desde julio del año 2003. A partir de ese momento se establecieron contactos con la dirección de cuadros y capacitación, así como con el director de Educación en el municipio Jatibonico, de la provincia Sancti Spíritus. Sobre esa fecha se definió en el Centro Universitario la política a seguir en el desarrollo de dicha investigación. Es preciso señalar que este tema se corresponde con una de las líneas de investigación del Centro Coordinador de Estudios de Dirección Empresarial adscrito al Ministerio de Educación Superior.

Justamente, a partir de ese momento comenzaron a darse los primeros pasos en la conformación del equipo evaluador, conformado por evaluadores externos, (provenientes del Centro Universitario "José Martí Pérez" de Sancti Spíritus y la SUM "Panchito Gómez Toro", aunque es de señalar el apoyo permanente del personal de la unidad de capacitación y cuadros de la empresa.

El objetivo esencial del equipo constituido fue obtener los puntos de vista y experiencias positivas del análisis del proceso de capacitación y de evaluación del mismo, lo cual implicó llegar a acuerdos en lo relacionado con los objetivos y recomendaciones surgidas al calor del proceso de capacitación. En este momento se aplicó un instrumento para determinar necesidades de capacitación en la DME (Ver Anexo No.4)

## **Paso No. 2: Diagnóstico**

Los principales resultados del diagnóstico efectuado los mostramos a continuación:

### **2.1 Revisión del calificador de cargos**

Primeramente hay que señalar que el proceso de evaluación y/o medición del impacto de la capacitación se efectuó, esencialmente sobre el curso de dirección estratégica impartido por profesores de la Sede Universitaria Municipal y un entrenador propio, en el cual participaron 40 compañeros (cuadros y reservas), todos directivos de diferentes niveles de la estructura de dirección de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico.

El equipo evaluador decidió seleccionar de una muestra de cuatro cargos o puestos y se procedió a realizar una evaluación del calificador de cargo de estos cursistas. A continuación mostramos las principales funciones y/o tareas a realizar en cada uno de estos puestos:

#### ➤ **Administrador del centro:**

- Controlar los recursos materiales, humanos y financieros en el centro para garantizar el aseguramiento de la política educacional.
- Planificar en coordinación con la dirección del centro el trabajo que se realiza con el personal no docente.
- Organizar las actividades de los subordinados y los controles de las mismas.
- Ejecutar reuniones con el personal subordinado del área administrativa.
- Ejecutar inspecciones y controles a las diferentes áreas de trabajo del centro.
- Supervisa, controla y exige por el cumplimiento del reglamento interno de la disciplina laboral.
- Controla la ejecución del presupuesto y realiza los análisis económicos.
- Garantiza los recursos necesarios a los trabajadores para el desarrollo de su trabajo.
- Ejecuta y controla las informaciones relativas al control de los recursos materiales, los abastecimientos de la base material de estudio y de vida, lo estadístico contenido en los sistemas y registros aprobados y la actualización de los inventarios de medios básicos y medios de rotación.

- Controlar y ejecutar las informaciones relativas a los centros de pago, el control estable de los recursos financieros.

➤ **Jefe del Departamento Metodológico:**

- Organiza, planifica, orienta, controla y supervisa la realización del trabajo metodológico en la enseñanza primaria, media, adulto (SOC y FOC) y Movimiento Juvenil, apoyado en los metodólogos de primaria y media.
- Orienta y controla el estudio y aplicación de los documentos normativos y de planificación.
- Dirige el trabajo de los metodólogos de primaria y media.
- Estimula, organiza y controla la superación técnica, científica, pedagógica, metodológica y cultural de los metodólogos y subordinados.
- Elabora el plan anual y mensual de departamento y propone la inclusión de tareas metodológicas que se realizan a nivel municipal, controla su cumplimiento sistemáticamente y rinde al subdirector el parte de cumplimiento mensual y el informe final del trabajo del departamento.
- Garantiza la organización, planificación y realización del trabajo metodológico del municipio y su correspondencia con los resultados a lograr con los alumnos.
- Organiza, planifica, cumple y hace cumplir el plan de visitas de ayuda metodológica a los centros y demás actividades metodológicas a desarrollar con directores, subdirectores, secretarios docentes, jefes de grado y/o cátedra, maestros y profesores.
- Etc.

➤ **Jefe de Departamento de Contabilidad y Análisis Económico:**

- Organiza, planifica, orienta y controla la realización de las tareas asignadas a cada subordinado.
- Orienta y controla el estudio y aplicación de las normas y procedimientos contables.
- Organiza el trabajo de los trabajadores del departamento.
- Controla la superación técnica y cultural de los subordinados.
- Garantiza la correcta aplicación de los principios que rigen la economía, relacionados con el presupuesto y sus diferentes partidas.
- Garantiza que se confeccionen en tiempo y con calidad los estados financieros y tareas relacionadas con la contabilidad.
- Exige el cumplimiento riguroso de los cobros y pagos.

- Controla el cumplimiento sistemático de las normas de la disciplina financiera.
- Garantizar los procedimientos generales para el control interno.

➤ **Subdirector municipal:**

- Orienta y controla las distintas actividades de carácter extraescolar, metodológicas y técnicas que se desarrollan en el frente de extraescolares y becas, así como en los centros docentes.
- Mantiene estrecha vinculación de trabajo con distintos organismos que tributan a la formación de las nuevas generaciones.
- Orienta, de acuerdo con distintos organismos, actividades relacionadas con la cultura, el deporte, la recreación, el trabajo productivo en sus distintas modalidades, la formación vocacional y orientación profesional, la atención a la familia, etc.
- Exige y controla lo relacionado con la retención escolar en los distintos centros subordinados al municipio.
- Exige y controla los resultados de las inspecciones que se realizan a los distintos centros adscriptos al municipio.
- Orienta, exige y controla todo lo relacionado con la preparación para la defensa, tanto del municipio como de cada centro subordinado de todas las enseñanzas.
- Orienta, exige y controla lo relacionado con el ingreso a los distintos tipos y niveles de educación tanto en los alumnos de nuevo ingreso como los de grados terminales.
- Orienta, dirige y controla el sistema de trabajo con los cuadros del estado.
- Orienta, exige y controla los convenios firmados con los distintos organismo (deporte, cultura, salud, minagric, etc)
- Exige y controla lo relacionado con el movimiento de centros aspirantes a Modelo.
- Orienta, exige y controla lo previsto en el plan de reforestación a cumplir por cada centro.
- Exige y controla lo relacionado con la Comisión de Prevención y Atención Social como miembro permanente de la misma.
- Controla todas las actividades que se realizan en coordinación con las organizaciones estudiantiles (OPJM y FEEM), etc.

En materia de preparación y superación, la Dirección Municipal de Educación Jatibonico recibió orientaciones<sup>3[3]</sup> de la Dirección Provincial y el Instituto Superior Pedagógico, en las que se refleja la necesidad de desarrollar:

- Dos acciones de preparación económica en coordinación con la ANEC.
- Un curso de preparación jurídica.
- Desarrollo de talleres sobre el Código de Ética de los Cuadros.
- Desarrollo de cursos y talleres metodológicos para directores de diferentes enseñanzas, profesores, etc.
- Desarrollo de doctorado semicurricular de acuerdo al plan de formación hasta la escuela.
- Desarrollo de Diplomado “Sistema de dirección de la Escuela Cubana Actual”
- Desarrollo de Diplomado de “Dirección científica educacional para miembros de la REP y la RET, entrenadores de cuadros y cuadros y reservas del primer nivel”
- Ejecución del curso de “Dirección por Objetivos” y “Planificación Estratégica” (dos veces en el curso)
- Participación el día nacional de la defensa.
- Desarrollo del curso de preparación para la defensa, ect.

En conversaciones con personal de la DME Jatibonico y teniendo en cuenta lo anteriormente descrito se pudo constatar que muchas de estas funciones y/o tareas quedaron cubiertas en las diferentes acciones de preparación concebidas para el personal, particularmente en los cursos efectuados. (Dirección Estratégica y Control Interno)

### **2.3 Selección de indicadores de desempeño**

Es necesario destacar que para la definición de estos indicadores de desempeño se aplicaron técnicas de trabajo en grupo: tormenta de ideas escrita y de reducción de listado. Las personas que intervinieron en esta etapa definieron como indicadores de un desempeño excelente los siguientes:

- Comunicación abierta y transparente.
- Buena escucha.
- Capacidad de supervisión y asesoramiento a las unidades subordinadas.
- Persuasión e influencia.
- Orden y limpieza.
- Habilidad para analizar y solucionar problemas en grupo

---

<sup>3[3]</sup> Ver: Estrategia de superación de los cuadros de la Dirección Provincial de Educación hasta el curso escolar 2006-2007 y el año fiscal 2007.

- Tolerancia al riesgo y al conflicto.
- Catalizador de cambios.
- Diseñar estrategias.
- Amor al trabajo y el respeto por el derecho de los demás.
- Puntualidad y alto sentido de responsabilidad.

## **2.4 Información sobre el lugar o puesto de trabajo**

El lugar de trabajo (donde se efectuaron los cursos mencionados anteriormente, así como la sede de la DME) reúne las mejores condiciones físicas e higiénico - sanitarias. En todos los casos se observó un adecuado ambiente socio-psicológico.

## **2.5 Obtención de información sobre las expectativas a cubrir en un curso de capacitación**

Al comenzar los cursos de Dirección Estratégica y Control Interno los alumnos manifestaron a los profesores un grupo de aspectos relacionados con los móviles que hicieron posible su presencia en el aula. Al concluir ambos curso se obtuvo la siguiente información, que en muchos casos fue coincidente con la obtenida inicialmente:

- Aprender a diseñar la estrategia con el rigor necesario.
- Renovar conocimientos contables y financieros.
- Reconocer la importancia y necesidad de la capacitación y su influencia en los resultados de cualquier organización.
- Conocer cómo se mediría el impacto de la capacitación recibida en términos económicos y ¡de dirección.

Otro aspecto que no podemos dejar de precisar es que una simple revisión de los resultados de la ejecución del plan de superación de los recursos humanos de la Dirección Municipal de Educación Jatibonico y, la inevitable comparación con las orientaciones del organismo superior, develan que los componentes que mejor se desarrollan son:

- Técnico – Profesional.
- Defensa. (Ver Anexo No. 5)

## **Paso No. 3: Evaluar insumos**

En este paso de debe hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- **Costos:** A continuación mostraremos solamente la información referida a los dos cursos mencionados con anterioridad en el trabajo. Es de señalar que en la organización objeto de estudio no se tiene en cuenta este aspecto. En el presente trabajo hacemos una

aproximación al análisis de tan importante aspecto. Consideramos que lo ideal es comparar un período con otro, pero esto no fue posible por la razón anteriormente referida. Así tenemos que:

<b>Curso 2004-2005</b>	<b>Personas Capacitadas.</b>	<b>M.N Gasto Incurrido.</b>
Análisis de los estados financieros.	27	xx
Contabilidad.	46	xx
Control económico interno.	46	xx
Computación.	190	xx
Idiomas.	21	xx
Defensa.	70	xx
CODEN.	0	xx
Planeación estratégica.	40	xx
Dirección estratégica.	40	\$ 5 416.70
Curso Jurídico.	57	xx
Curso de Protocolo	15	xx
Curso de Control Interno.	53	\$6 637.85 (alumnos) + \$ 205.15 (profesores) = \$ 6 843.00
Escuela Política	53	xx
<b>Total</b>	<b>658</b>	<b>\$ 12 259.70</b>

- **Selección de capacitadores:** los capacitadores que tomaron parte en este curso fueron seleccionados por la dirección del Comité Académico para la capacitación en el componente de Economía, que radica en la Sede Universitaria Municipal. El curso de Control Interno obedece a una directiva nacional sobre la necesidad de impartir este tipo de curso a cuadros y reservas. El curso de Dirección Estratégica se impartió teniendo en cuenta uno de los problemas de la preparación y superación de cuadros y reservas del territorio, el cual se formuló de la siguiente forma: insuficiencias en el conocimiento y aplicación práctica de la dirección estratégica y su implementación a través del sistema de trabajo<sup>4[4]</sup> Además se tuvo en cuenta la categoría docente de todos los docentes, así como la experiencia en este tipo de cursos.
- **Selección de participantes:** la razón esencial es que forman parte de los cuadros y reservas, son miembros del Consejo de Dirección. Además, se tuvieron en cuenta los resultados de la evaluación como cuadros, así como las perspectivas de varios de ellos

---

<sup>4[4]</sup> Ver: Estrategia de superación de los cuadros de la Dirección Provincial de Educación hasta el curso escolar 2006-2007 y el año fiscal 2007. página 3.

como cuadros y reserva de otros puestos de trabajo dentro de la organización; además, el interés personal y del director.

- **Programa o plan de estudio:** Se elaboraron los programas del curso y fueron enviados, para su revisión, al Comité Académico Provincial y al Centro Universitario de Sancti Spíritus. El programa de Dirección Estratégica forma parte de los Diplomados en Gerencia Empresarial que se ofertan en el CUJM de Sancti Spíritus. El programa del curso se ejecutó con una duración de 40 h/c y un amplio enfoque participativo. Se combinaron sesiones de trabajo teórico con trabajos en grupo para la ejecución de algunos pasos del modelo escogido para el diseño de la estrategia. Todo el trabajo se hizo en sesiones de 3 h/c (de 2.30 p.m a 5:30 p.m). Se impartieron todos los contenidos y los objetivos fueron cumplidos satisfactoriamente. En cuanto al programa del curso de Control Interno hay que decir que es de carácter nacional y fue aprobado por el Comité Nacional y el Comité Provincial, este último, localizado en la Facultad de Contabilidad y Finanzas del CUJM de Sancti Spíritus.
- **Lugar:** El lugar donde se efectuaron los cursos fue la Sede Universitaria Municipal y el mismo reúne las condiciones técnicas necesarias para este tipo de trabajo. Se facilitó el uso de las TIC durante el curso y la actividad final.
- **Materiales:** Todos los materiales utilizados constituyen aportes de los profesores del Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección del Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, así como vídeos enviados desde el nivel nacional para tales efectos. Todos se pusieron a disposición de los participantes en ambos cursos.

#### **Paso No. 4: Ejecución del Programa de Capacitación**

Ambos cursos se ejecutaron atendiendo a sus características específicas y definidas en los programas existentes. Los objetivos fueron cumplidos satisfactoriamente y los alumnos muestran un alto nivel de satisfacción con el trabajo desarrollado.

#### **Paso No. 5: Evaluar el proceso**

Haciendo una valoración más detallada, específicamente del curso de Dirección Estratégica impartido, se puede significar que fue aplicada una encuesta en la que se valoraron distintos aspectos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. ¿En qué medida el curso le provee de recursos conceptuales para la comprensión y análisis de su trabajo de dirección?
2. ¿En qué medida el curso le provee de recursos de utilización práctica para su trabajo de dirección?

3. ¿Qué otro contenido habría introducido en el curso por considerarlo de interno básico o complementario en la temática tratada?
6. En general, que evaluación le merece el grado de organización del curso.
7. El material entregado en cuanto a contenido y apoyo a las exposiciones, qué opinión le merece.
8. ¿Qué opinión le merece en cuanto a la cantidad el material entregado?

Los resultados obtenidos son los que aparecen en los Anexos No 6 y No. 7.

### **Paso No. 6: Evaluar resultados de la capacitación**

Podemos señalar que las personas que concluyeron el curso de Dirección Estratégica adquirieron y desarrollaron habilidades en aspectos tan importantes como son:

- Aportar asesoramiento, consejos, orientaciones, sugerencias para la planificación de objetivos, políticas y procedimientos en los distintos centros adscritos a Educación Municipal, y por tanto, en todas las enseñanzas.
- Desarrollar roles de supervisión: asignar recursos a determinadas tareas, resolver conflictos interpersonales e interdepartamentales, revisar las actividades de sus subordinados, transmitir información para el proceso de toma de decisiones, formar equipos de trabajo, orientación y control del trabajo metodológico, etc.
- Gestionar las relaciones de la organización con su entorno: ser portavoz de las principales actividades que se desarrollan dentro de su propia organización, desarrollar y/o favorecer la realización de contactos al más alto nivel, desarrollo de habilidades en el campo de la dirección por objetivos, etc.
- Diseñar la estrategia de la organización y presentación de la misma a diferentes niveles de dirección.

Todo ello se hizo a partir del análisis de las funciones y/o tareas de la mayoría de los puestos de trabajo de las personas incluidas en el referido curso.

Referente al curso de Control Interno podemos precisar que en el año 2003 en el municipio Jatibonico se realizó la primera etapa de superación de los cuadros, en este caso en temas jurídicos. En el 2005 se le asigna la tarea a la Sede Universitaria Municipal, específicamente a la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, la capacitación en la segunda y tercera etapas de dicha superación, esta vez en los temas de Control Interno y Análisis y Estudio de los Estados Financieros. El objetivo principal de esta superación es lograr una mejor preparación de los cuadros en temas económicos con vista a elevar la cultura económica de los mismos y del pueblo en sentido general.

La impartición de este tema se basó en un aprendizaje creativo y sustentable por parte de los cuadros y funcionarios, fuera de un sistema determinado y específico de Control Interno, permitiendo una mayor versatilidad y con ello aplicación teórico-práctica del tema. El enfoque de este módulo fue teórico-práctico para facilitar que el cursista desarrollara las habilidades correspondientes en cada uno de los temas recibidos en el período y los expresados en los objetivos generales que aparecen en el programa.

El curso se impartió de la siguiente forma: se divide en cinco encuentros con un total de 96 horas (24 presenciales y 72 colaterales, para el estudio independiente), se imparten cinco temas, los cuales son:

1. Introducción al Control Interno y el primer componente de nuevos conceptos.
2. Componentes de evaluación de riesgos y actividades de control.
3. Componente de Información y Comunicación.
4. Componente de Supervisión y Monitoreo.
5. Evaluación final (se definieron cinco equipos para que cada uno desarrollara un componente, con sus definiciones, características, normas, se confecciona el cronograma correspondiente, así como su nivel de cumplimiento en las entidades que ellos seleccionaron para su aplicación)

Al culminar el curso se constató el cumplimiento de los objetivos trazados, se notó satisfacción por parte de los estudiantes, así como que se sienten complacido por la preparación de los profesores de la SUM que impartieron la docencia, los cuales fueron: Lázaro Rodríguez Toledo, Milca Carballo Espinosa, Elia Arlenis Rodríguez Castellón y Yait Esquijarosa Abradelo.

### **Paso No. 7: Evaluar impacto de la capacitación**

Se deberá prestar atención especial a la evaluación de:

#### **➤ Desempeño individual en el trabajo.**

1. Aplicación de nuevos CAH en su puesto de trabajo: A lo expresado en otras partes del desarrollo de la presente investigación podemos añadir que el clima laboral en la Dirección Municipal de Educación ha sufrido importantes cambios, muchas personas utilizan en sus comunicaciones los términos propios del enfoque estratégico, la dirección por objetivos, el análisis e interpretación de estados financieros, costo financiero de la capacitación, aspectos generales del control interno, etc. Esto fue observado en distintas áreas de la organización. Existe una mejor identificación de los valores existentes en la institución y los

rasgos de la cultura que prevalecen en la misma, mejor definición de los objetivos estratégicos y de los objetivos de trabajo con sus correspondientes criterios de medida, etc.

2. Cumplimiento o sobrecumplimiento de los requerimientos profesionales y organizativos: El tiempo transcurrido es poco para evaluar este aspecto, por lo que este tipo de medición se hará con posterioridad para poder tener elementos más consistentes que respondan a los intereses de la Dirección Municipal de Educación.

➤ **Desempeño organizacional:** Calidad del producto/servicio, satisfacción de clientes.

En este aspecto se considera, por parte de los directivos de la organización, que existe avances y consolidación en muchos de los aspectos que se miden en el sistema de emulación del MINED. Más adelante se hace alusión a varios de estos indicadores.

#### **Ingreso Carreras Pedagógicas y Programas de la Revolución.**

<b>Enseñanza</b>	<b>Grado</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Optan</b>	<b>Cubiertas</b>
Preuniversitario	11	PGI (Preuniversitario)	13	13
	11	Habilitados	30	30
	12	Prof. Áreas del conocimiento	13	13
	12	PGI (Secundaria Básica)	25	25
	12	UCII	4	4
ETP	Egresado	Profesor ETP	7	-
EDA	12	Preescolar	2	2
	12	Lengua extranjera	2	2

#### **Resultados del ingreso a la Educación Superior**

<b>Asignatura</b>	<b>Curso 2003-2004</b>				<b>Curso 2004-2005</b>			
	<b>Mat</b>	<b>Pres</b>	<b>Aprob</b>	<b>%</b>	<b>Mat</b>	<b>Pres</b>	<b>Aprob</b>	<b>%</b>
Matemática	75	72	30	41.6	44	44	15	34.1
Español	52	51	48	94.1	27	27	25	92.5
Historia	75	73	60	82.9	44	44	43	97.7
Física	8	8	8	100	5	5	3	60.0
Biología	22	22	18	81.8	12	12	12	100

#### **Asistencia de los alumnos.**

<b>Curso</b>	<b>Prim</b>	<b>Espec</b>	<b>Sec Bás</b>	<b>Preuniv</b>	<b>ETP</b>	<b>Oficios</b>	<b>EDA</b>	<b>Total</b>
2003-2004	89	98.5	98.2	97.6	98.2	97.9	94.2	97.9
2004-2005	89.2	99.1	98.9	97.7	97.0	97.0	94.6	98.0

**Asistencia de personal docente.**

Curso	Preesc	Prim	Espec	S. Bás	Preuniv	ETP	Oficios	EDA	Total
2003-2004	99.5	98.5	99.2	99.3	99.3	99.8	99.1	100	99.3
2004-2005	97.4	99.2	99.1	99.6	100	100	100	100	99.4

**Éxodo.**

Curso	Preesc	Prim	Espec	S. Bás	Preuniv	ETP	Oficios	EDA	Total
2003-2004	1	3		3		2			9
2004-2005		11		1	3	5			20

**Causas del éxodo.**

Enseñanza	Total	Causas							
		Prob Pers	Result. Evaluac	Mejora Salarial	Sanción	Emigración	Acercam. a Residencia	MINFAR	
Preescolar									
Primaria	11	2	1	3	5				
Especial									
Sec Básica	1					1			
Preuniv.	3				3				
Oficios									
ETP	5				3			1	1
EDA									
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>

**Retención.**

Curso	Prim	Espec	Sec Bás	Preuniversitario		ETP		Oficios	EDA	Total
				Total	10 Grado	Total	1er año			
2003-04	99.4	100	99.5	98.1	96.9	93.3	91.2	100	96.6	98.4
2004-05	99.1	100	99.9	98.4	97.7	95.5	87.8	97.8	97.8	98.8

### Bajas definitivas curso 2004-2005.

Enseñanza	Total	Causas						
		Emigración	Defunción	Presc Fac.	Matrim.	Inic Lab.	Deser.	Sanción penal
Primaria	2	1	1					
Sec Básica	5	1	1	1	1		1	
Preuniv.	15	1		3	5	5	1	
Técnica	49	-		4	5	28	11	1
Oficios	1	-			1			
Especial	1	-	1					
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

➤ **Desempeño del programa:**

En el campo de la capacitación existe un problema referido a que en ocasiones los participantes en cursos de capacitación plantean que, a pesar de haber adquirido nuevos conocimientos, actitudes y habilidades, no pueden aplicarlos en sus puestos de trabajo.

Podemos afirmar que este no es el caso ya que la dirección de la organización empleadora de estas personas ha realizado una revisión de sus políticas y procedimientos, partiendo del hecho real de que las nuevas habilidades se pueden perder con relativa facilidad y rapidez si no se ofrece apoyo al personal capacitado para que realice sus tareas en la forma aprendida en el curso recibido. Tal es así que el personal participante en el curso participó en la definición de las estrategias particulares de los centros adscriptos a la DME.

Esto pone de manifiesto el interés por la capacitación y la existencia de un estilo adecuado de dirección, ajustado a las exigencias del entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones cubanas.

➤ **Resultados económicos (aumento o disminución de presupuesto sminución de los principales indicadores)**

A continuación mostramos un análisis del presupuesto anual del año 2005. (para hacer una valoración más amplia ver Anexo # 8.)

	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Presupuesto General	\$ 9 100.4	\$ 9 699.3	106.6
Gastos personales	6 033.2	6 232.8	103.3
Bienes y servicios	1 916.7	1 916.0	100.0
Transformaciones corrientes	1 150.5	1 150.5	100.0
Gastos de Capital	400.0	400.0	100.0
Ingresos	253.4	254.0	100.2

La DME Jatibonico cuenta con un presupuesto que se cumple a un 106.6 %. Esto está dado por el incremento de salario a partir de mayo del 2005, según Resolución 11, donde se incrementan los salarios a todo el personal docente y administrativo, además de la creación de nuevas plazas de Maestros Emergente y Habilitados por la creación de nuevas aulas de 20 alumnos. También tuvo lugar el incremento de custodios en los centros zonales para el cuidado y protección de todos los medios asignados.

Como se puede apreciar son insuficientes los ingresos obtenidos. Al analizar los gastos por pesos podemos observar que este solo representa un 0.3 % de ingreso al presupuesto ya que solo se cuenta con los ingresos del cobro de chequera de círculos infantiles y semi-internados, y el hecho de no contar con comedores obreros ni otra partida que aporte ingresos.

Consideramos que la entidad objeto de estudio debe hacer una valoración sobre la instrumentación del presente procedimiento, particularmente lo referente a este epígrafe, para tener una visión más objetiva del impacto de la capacitación, sus beneficios económicos sobre el sistema organizativo

### **3. 3 Conclusiones del Capítulo**

Una vez analizado todos los pasos del procedimiento podemos concluir que:

- La inversión en la capacitación y actualización de los trabajadores y cuadros es de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación y vía hacia la competitividad.
- El procedimiento y las técnicas a emplear para obtener y procesar la información disponible son necesarios para dedicarse a la medición del impacto de la capacitación con un adecuado fundamento científico.
- Para medir el impacto de la capacitación deben tenerse en cuenta los tres momentos definidos en el procedimiento.
- Podemos añadir que el clima laboral en la Dirección Municipal de Educación ha sufrido importantes cambios, muchas personas utilizan en sus comunicaciones los términos propios del enfoque estratégico, la dirección por objetivos, el análisis e interpretación de estados financieros, costo financiero de la capacitación, aspectos generales del control interno, etc.

## **Conclusiones generales.**

Al culminar la presente investigación podemos concluir lo siguiente:

1. La revisión y análisis de la literatura que trata la temática permitió la actualización y “reconceptualización” pertinente de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con la medición del impacto de la capacitación, el análisis de sus posibilidades de adaptación y aplicación a la realidad cubana.
2. Existió la posibilidad real de aplicación del procedimiento, lo cual permitió dilucidar lo siguiente:
  - En la DME Jatibonico no existen estudios sobre la medición del impacto de la capacitación, incluso está reflejado como una de las debilidades de la actividad de dirección.
  - Las características del sistema permite diseñar y ejecutar en la práctica una adecuada estrategia de preparación y superación de los recursos humanos, con la consiguiente medición del impacto de esta capacitación.
  - Todo el proceso de gestión que se ejecuta en la DME Jatibonico está influido por el proceso de preparación y superación de su personal.
3. La posibilidad de realizar un diagnóstico efectivo de la actividad de preparación y superación permitirá direccionar la misma hacia planos superiores.
4. La evaluación del impacto de la capacitación se manifiesta como una necesidad objetiva, cuya ejecución sería más organizada a partir de la participación de evaluadores internos y externos, quienes deberán aplicar un instrumento diseñado al efecto.

## **Recomendaciones.**

A partir de lo anteriormente descrito y analizado se arriba a las siguientes recomendaciones:

1. Antes de iniciar un proceso de capacitación es necesario realizar un estudio de la capacidad de los participantes, de sus motivaciones y necesidades de aprendizaje. Esto se traducirá en una mejor transformación de los conocimientos que recibirá en beneficios para la organización.
2. Se deberá realizar un seguimiento a la aplicación del procedimiento para la medición y/o evaluación del impacto de la capacitación, prestando atención particular a su impacto económico (influencia sobre indicadores económicos)
3. Se evaluarán aquellos impactos directos sobre los principales objetivos de mejora de la organización, previstos en la estrategia de la misma.

## **Bibliografía.**

1. Agüero M. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría en Dirección de un grupo de directivos empresariales de Ciudad de la Habana. I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación.
2. Almaguer L M. (2002). Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Master en Dirección. I Taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
3. Alonso, T. (2002): La Auditoría de Formación en la empresa. [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)
4. Bently, T: Capacitación empresarial / Trevor Bently. Ediciones McGraw-Hill. 1ra edición. Colombia, 1993.
5. Bently, T. (1993). Capacitación Empresarial. Ediciones McGraw Hill. 1ra edición. Colombia.
6. Betancourt Bances: Mitología para la determinación de necesidades de aprendizaje.
7. Blaker, Mounton J, Blanfield: Recopilación "Desarrollo Organizacional". Tomo II. Forma en que el adiestramiento de equipos ejecutivos puede ayudarlo a Usted., pág 62.
8. Castro Ruz, F (1986):" Discurso pronunciado en La Habana el 19 de Abril de 1986 en el acto central por el XXV aniversario de la victoria de playa Girón", Revista Cuba Socialista, La Habana, Pág. 23 – 27.
9. Castro Ruz, F: Informe Central al I Congreso del PCC. La Habana, Cuba, 1975.
10. Castro Ruz, F: Informe Central al II Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, pág. 162.
11. Castro Ruz, F: Informe Central al II Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 1990.
12. Castro Ruz, F: Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 1985.
13. Cazull Imbert, Morayma: La universidad: un agente de cambio en las nuevas prácticas gerenciales. Una experiencia en el Centro Universitario de Guantánamo. Folletos Gerenciales # 5 / 2002. publicación periódica del CCED, Ministerio de Educación Superior, pág 5.
14. Clement D. y Aimara García (2004). La formación de equipos directivos. Algunas reflexiones. II Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación.

15. Cruz Choca M. T. (2001). Capacitación gerencial y desarrollo organizacional en la solución de problemas. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 51.
16. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
17. Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): "Comportamiento Organizacional". Séptima edición.
18. De la Cruz Soriano, R.I et al. (1999): "Diagnostico de la capacidad innovadora de la industria azucarera". Centro Azúcar.
19. Díaz, Carmen: Evaluación del impacto del Diplomado de Administración Empresarial, en: CUBALSE. GESEMAP III. ISBN-DISCO 959-16-057-3
20. Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., (1995). Madrid.
21. García Colina F, Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
22. Goleman, D. (1997): "Inteligencia emocional. A teoría revolucionaria que redefine o que e ser inteligente", Ed. Objetiva, Río de Janeiro.
23. Guerrero L. y Nancy García (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).
24. Guimaraes, Sandy y Mc Keen (2003): "Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad", Empresa de software, Vol. X.
25. Gutiérrez Trobajo, R. (2000). Valoración de los resultados de la Encuesta de Capacitación de Dirigentes. Análisis comparativo de los resultados obtenidos en la aplicación realizada en los años 1997 y 1998. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
26. Hernández Vila, M. (2004): "Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales". Situado en la red del Centro Universitario de Santi Spíritus.
27. Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996), en <http://www.undp.org.pa/pnudpanama/informe/indh/1996.html>
28. Mace Myles (1990): Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. Ciudad de la Habana.
29. Machado, R: Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo / Ricardo J. Machado Bermúdez. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1990.

30. Manguela Gabino: Inicio del curso escolar para cuadros sindicales. Periódico Trabajadores, 9 de mayo de 1998. La Habana, Cuba, pág. 3.
31. Mariño Muñoz, R et all: Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económico-productivos en empresas de la provincia Ciego de Avila. Folletos Gerenciales / 2000. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, pág. 50.
32. Márquez Morales, N. (2001): "Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud". Revista Cubana Medicina General Integral. La Habana. En [http:// www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
33. Marsán, J. et al (1986): "La organización del trabajo". Editorial ISPJAE. La Habana.
34. Martínez, Luis (2004): "Cultura y Clima Organizacional", en: <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>
35. McGregor, D. M. (1960): "The Human Side of Enterprise", Ed. McGraw-Hill, New York.
36. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.
37. MES. (1998). III Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado. Informe. 14 y 15 de Abril 1998. Ciudad de La Habana.
38. Paneque Reyes, William: Experiencias e importancia de la superación de cuadros y sus reservas en gestión de la calidad. Folletos Gerenciales / 2000. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior.
39. Pinto Hernández, Mirelys E: Algunos apuntes sobre la medición del impacto de la capacitación a dirigentes. (material mecanografiado)
40. Rabaza Peñalver, F. et al (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
41. Rabaza Peñalver, F; Pérez María del Carmen; Estrada Portales; Trenal Gallardo, T: Valoración de la capacitación: vías para su ejecución. En Folletos Gerenciales # 4 / 2000. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, pág. 50.
42. Resolución económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 1997.
43. Shein, E.H (2002): " La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.". Editorial Plaza & Janes. Barcelona.

44. Smith, B. (1995). El ABC de la capacitación práctica. Ediciones McGraw-Hill. 1ra Edición. Español, México.
  45. Stoner, J Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México 1988
  46. Tablada Pérez, Carlos: La política de cuadros: la dirección política y el desarrollo del personal administrativo y técnico. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
  47. Taylor, F. W. (1953): "Principios de administración científica", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
  48. Toral, Miguel Angel: El modelo de formación de alto impacto, en: [rrh@magazinerrhmagazine.com](mailto:rrh@magazinerrhmagazine.com).
  49. Valiente P. y M. A. Álvarez (2004): Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. En <http://www.monografias.com/cgi-bin/>
-