

*p'Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección*



Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección

Título: Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus

Autor: Lic. Ángel Alberto Castillo Díaz

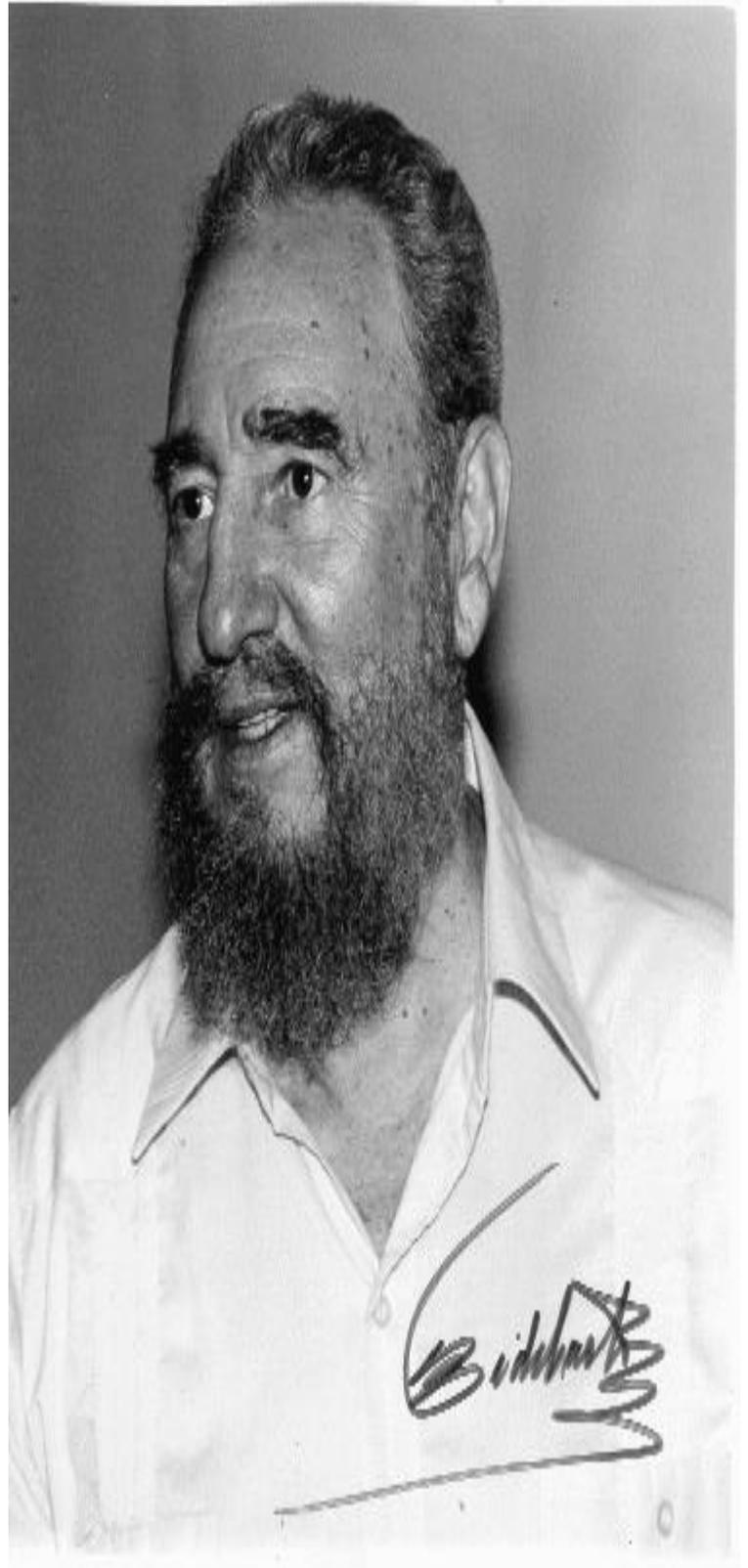
Tutor: Dr.C Renier Esquivel García

Consultante: M.Sc. José Luis Madrigal González

Sancti Spíritus 2015

*Es necesario que nosotros
perfeccionemos nuestras
técnicas de dirección y de
gestión en todos los campos:
Es una ciencia que se
desarrolla. ¡Nosotros tenemos
que adquirir esos
conocimientos, desarrollarlos
y aplicarlos!”*

26 de Julio de 1984



AGRADECIMIENTOS

Agradecer , es reconocer, cada persona con quien he intercambiado palabras, trabajo y estudio, me han aportado conocimientos y ayuda y han contribuido a desarrollar en mí, habilidades e ideas, esperanza y certeza de que el conocimiento nos hace más fuertes, más humanos y más justos. Para todos ellos mi agradecimiento.

En especial

A mi familia, por su paciencia y ayuda prestada

A mis compañeros de trabajo por su ayuda incondicional

A mi tutor Dr.C Renier Esquivel García

A mi consultante M.Sc. José Luis Madrigal González

A mis compañeros

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

Nuestros próceres nos han demostrado que si queremos ser útiles, primero hay que superarse, ser disciplinado y por encima de todo defender siempre nuestra revolución y sus conquistas. Solidaridad es una frase muy amplia, conocerla y aplicarla es nuestro deber, como nos ha enseñado Fidel.

Dedico este trabajo:

A mi familia, por tanta ayuda y apoyo incondicional.

A todos los compañeros que ayudaron y guiaron.

Al claustro de profesores de la maestría.

A la Revolución por esta gran oportunidad.

A todos muchas gracias.

SINTESIS

El estudio está enfocado en el diseño de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Provincial y sus entidades subordinadas, con vistas a mejorar las acciones de capacitación y formación de esos compañeros.

Se realizó un análisis profundo de la literatura para la confección del procedimiento propuesto, nos permitió conocer además diferentes situaciones problemáticas tales como: la falta de conocimiento y exigencia en algunos sobre la importancia de la capacitación de los cuadros, sus reservas y la forma de llevarlo a la práctica en su cotidiano actuar.

Se aplicaron encuestas, entrevistas, revisiones de documentos, observación, tormenta de ideas, dinámicas de grupos, entre otros. En la información se diseña el procedimiento para resolver el problema científico que cuenta con las etapas de diagnóstico, medición, evaluación del impacto y control, que encierran un conjunto de dimensiones, indicadores e instrumentos de medición para cada variable. Para la variable que evalúa el impacto de la capacitación se proponen indicadores como evaluación, mejora en la toma de decisiones, cambios en el nivel de conocimientos, nivel de responsabilidad e impacto social y organizacional, clima organizacional, desarrollo de competencias y evaluación de expectativas. La variable calidad del proceso de capacitación en cuadros y otros directivos, experiencias, vinculación, aprendizaje, trabajo, entorno, impacto social mediante mejoras en técnicas de dirección y vinculación con las masas. Se plantean las conclusiones y recomendaciones y toda la bibliografía que se utilizó, además de los anexos.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CUADROS Y RESERVAS DEL CAP.....	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Política de cuadros en Cuba. Estrategia Nacional de Capacitación de los cuadros del Estado y sus reservas.....	12
1.2.1. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno.....	13
1.3. Instituciones y formas organizativas de la Preparación y Superación.	16
1.4. Necesidad e importancia de la capacitación.	19
1.5. Tendencias actuales en torno a la capacitación de directivos.....	21
1.6. Evaluación del Impacto de la Capacitación.....	24
1.7. Procedimiento para realizar la evaluación del impacto de la capacitación	39
Conclusión del capítulo	41
2. CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CUADROS Y RESERVAS DEL CAP EN SANCTI SPÍRITUS.	42
2.1. Introducción.....	42
2.2. Etapa de Diagnóstico:.....	43
2.2.1. Caracterización de los cuadros y reservas del CAP.....	43
2.2.2. Caracterización del subsistema de capacitación de los cuadros y reservas..	43
2.2.4. Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).....	45
2.3. Generalidades del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas.	51
2.3.1 Identificación de los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación...	52
2.3.2 Valoración de los beneficios en el proceso de la capacitación.....	55
2.4. Evaluación del impacto en la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el CAP.....	56
2.5. Etapa de control. Control y retroalimentación del procedimiento	57
2.6. Valoración de los cambios efectuados en la gestión empresarial, así como el pronóstico de acciones de mejora.	58
2.7. Selección y aplicación de instrumentos para medir el impacto de la capacitación en los cuadros y sus reservas.	58
2.7.1 Los cuestionarios	58
2.7.2 Observación	59
2.7.3 Dinámicas grupales	60
2.7.4 Entrevistas.....	60
2.7.5 Tipos de entrevistas:	61
2.7.6 Encuesta:	61
Conclusión del capítulo.	67

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CUADROS Y RESERVAS DEL (CAP) EN SANCTI SPÍRITUS. ...	69
3.1 Introducción.....	69
3.2 Generalidades del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos.....	69
3.3 Etapa diagnóstico: caracterización de los cuadros y reservas del CAP en Sancti Espíritus.	71
El nivel educacional de los cuadros del CAP en la provincia es como sigue:	71
Las reservas:.....	72
3.3.1 Caracterización de los fundamentales resultados económicos del trabajo de los cuadros y reservas, unido al personal subordinado.	72
3.3.2. Caracterización del subsistema de capacitación de los cuadros y reservas..	73
3.3.3 Diagnóstico de la Dirección de Cuadros en la provincia.	76
3.4 Etapa medición.....	85
3.4.1 Aplicación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos	89
3.5 Control y retroalimentación.....	91
Conclusiones del capítulo	93
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
Bibliografía.....	97
Bibliografía.....	97
ANEXOS	102

INTRODUCCIÓN

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) se basa en las competencias laborales **(NC, 3002, 2007)** y en ese sistema resulta importante la capacitación para el desarrollo de las competencias **(Ramírez-García, 2006)**. El proceso de capacitación lo constituye la planificación, ejecución, control y evaluación del impacto del conjunto de programas de aprendizaje formal, que tiene como propósito formar adultos, para adquirir las competencias que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad **(Castro-Álvarez, 2007; Cuesta-Santos, 2010; Diez-Somaza y Abreu, 2009; López-Orozco, 2008; Servitje-Sendra, 2008; Torres-Ordóñez, 2005)**.

La capacitación es un asunto estratégico desde fines del siglo pasado, aunque aún es insuficiente en las organizaciones el impacto que provoca para elevar los resultados **(Esquivel-García, 2013; Pérez-Vega, 2004; Ramos-Díaz, 2008)**. Las empresas requieren de una adecuación continua del capital humano a las nuevas situaciones que se crean. La creciente importancia que tiene en la economía actual, la flexibilidad en las aptitudes y actitudes de todos los trabajadores en la empresa, implica un esfuerzo constante de estas en la capacitación continua **(Eguiguren-Huerta, 2000)**. En ese sentido, la capacitación de directivos a partir del triunfo de la Revolución cubana adquiere gran significación, atendiendo a las profundas transformaciones que comenzaron a desarrollarse, que posteriormente fueron consolidándose mediante el trabajo de diversas instituciones que coordinaron esta tarea en el país **(Delgado-Fernández, 2012)**.

La capacitación de directivos en Cuba se identifica por la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) creada por el acuerdo No. 7109 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 7 de septiembre de 2011 y se inaugura el 17 de octubre de 2011. En esa resolución se declara que la escuela es una unidad presupuestada, adscrita al Ministerio de Educación Superior (MES) y atendida por la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno.

En la apertura de la ESCEG, Miguel Díaz-Canel Bermúdez expresó que la formación de cuadros con calidad, pertinencia y rigor científico constituye una actividad estratégica, necesaria, impostergable y decisiva para enfrentar con eficiencia los procesos de implementación y desarrollo de los Lineamientos del Sexto Congreso del Partido en las distintas entidades cubanas **(Díaz-Canel, 2011)**. En particular el

lineamiento cuatro, relacionado con los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos, impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización. La ESCEG y las instituciones autorizadas tienen como reto la actualización sistemática y oportuna de los cambios que se realicen. La evaluación del impacto de esa capacitación es un desafío a vencer.

Para garantizar el éxito en la implementación de los Lineamientos es imprescindible romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado, planteó el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, y apuntaba que en esta batalla que deben librar los directivos también se progresa. A ello ha contribuido el sistema de preparación y recalificación que se desarrolla en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, y en las escuelas ramales seleccionadas y del Partido en las provincias con el concurso de las universidades **(Castro-Ruz, 2012)**.

La capacitación de directivos se dirige a través de la implantación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa **(Consejo-de-Estado, 2010)**, es una de las exigencias de esa estrategia y requiere que el mayor porcentaje posible de directivos con cargos decisorios cursen los diplomados, que se realice la evaluación del desempeño en función del aprovechamiento de la capacitación que reciben y que se introduzcan los cambios requeridos en los ámbitos de actuación de los directivos capacitados en relación con la implementación de los lineamientos.

A pesar de los avances, aún existen deficiencias en la capacitación de directivos, se realiza sin un diagnóstico de necesidades, falta conocimiento sobre los requisitos vinculados a la capacitación, incorrecta elaboración de la documentación exigida, escasos ejercicios con la reserva en el desempeño del cargo, poca sensibilización por los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto de la capacitación (EIC) y escasa integración al proceso de capacitación **(Esquivel-García, 2008)**.

La literatura estudiada demuestra, que la EIC en Cuba, se desarrolla desde hace diez años, derivada del Proyecto de Medición del Impacto de la Capacitación, admitido en

cinco universidades cubanas por el MES (**Esquivel-García, 2008**). La base y antecedente documental para continuar las investigaciones acerca la EIC aparece en Colectivo-de-autores (2004). Las regularidades que se destacan son: la variedad de conceptos vinculados con la capacitación de directivos y la evaluación de su impacto, la aplicación en diversas empresas, el uso de los niveles propuestos por Kirkpatrick (1975) y el vínculo entre las competencias y la EIC.

La metodología propuesta por (**Vázquez-Socarrás, 2004; Pérez-Carmona, 2004**) propone los momentos: antes, durante y después de la capacitación de directivos y para cada uno de ellos, el nivel individual, colectivo, social y económico, aunque solo se refiere a la medición del impacto de la capacitación de directivos y no a la evaluación.

También aparecen otros ejemplos de niveles para la EIC como son: la satisfacción de los cursistas, cambios en el nivel de conocimientos y habilidades, aplicación en el puesto de trabajo, impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización e impacto social (**García-Colina, 2003; Morell-Alfonso, 2003**). Otros autores consideran los cambios en la dimensión individual y de la organización (**Cabrera-Rodríguez, 2003; Herrera-Torres, 2003**), la promoción y su percepción del mejoramiento personal y la atención a su familia (**Rabaza-Peñalver, 2003**). Los aportes de esas investigaciones, en relación a los momentos, niveles o dimensiones, necesitan ser reagrupados y sintetizados para facilitar la EIC.

Otros estudios para la EIC, al centro del país, en la provincia de Sancti Spíritus, fueron realizados en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (**Barreto-Hernández, 2007**), en la Granja agroindustrial "Aracelio Iglesias" (**Clemente-Rocha, 2007**), en el Complejo Agroindustrial arrocero "Sur del Jíbaro" (**López-Palmero, 2007**) y en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones (**Rodríguez-Carrazana, 2007**). En esas empresas aún es insuficiente el cumplimiento con la legislación y normación vigente acerca de la EIC, existe poca coordinación y preparación entre los evaluadores y evaluados, y falta de consenso en relación al momento de la EIC.

A pesar de los resultados obtenidos, aún existen debilidades en la EIC, determinadas a través de la observación, la revisión de documentos, el criterio de expertos y el uso de la metodología para la formulación del problema científico establecida por autores cubanos (**Comas-Rodríguez, 2013**). Las relaciones de causalidad demuestran que los problemas de mayor independencia son: las dificultades en las herramientas y las

dimensiones para la EIC, las limitaciones en la legislación vigente, escaso trabajo coordinado entre directivos y evaluadores y falta de procedimientos integrados. Los problemas anteriores inciden en: la escasa consideración de la EIC como un proceso de mejora continua a la capacitación de directivos, la falta de consenso en la determinación de la sistematicidad y el tiempo necesario para la EIC, la correcta aplicación de los requisitos en el proceso de capacitación de directivos, insuficiencias en la evaluación de los costos y en la alineación en el diseño, las metas establecidas y las necesidades identificadas.

A modo resultante, se obtiene como problema científico que las insuficiencias en las herramientas y las dimensiones limitan la evaluación del impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas.

Las exigencias que para Cuba significan su inserción en este mundo crecientemente desigual, bajo la premisa de la preservación de la soberanía e independencia y la continuidad del desarrollo socialista del país, piden "...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." ((Cuba, 1997)), así como una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Lo expuesto anteriormente presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y capacitación de los cuadros 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 ((Consejo-De-Estado, 2010)). Por tanto, la necesidad de un plan de capacitación en las entidades es evidente, ya que estas requieren la preparación del capital humano para:

- Llevar conocimientos básicos para el desarrollo de los trabajos y funciones.
- Preparar no solo a los cuadros y reservas, sino brindar énfasis especial en el personal joven de nueva incorporación y los que ya se encuentran en adiestramiento, siempre buscando la forma de evaluar el impacto de esta preparación.

- Lograr una mejor preparación para los diferentes cambios y funciones que se realizan.
- Insertar con mayor énfasis los cambios tecnológicos necesarios con una adecuada estrategia de capacitación.
- Buscar aumentos en la productividad y calidad de los productos que debe recibir la sociedad.
- Superar la seguridad en el trabajo.
- Lograr una buena actitud ante el trabajo.

Por otra parte el sistema socialista y entre las bondades de la Revolución están muy bien ejemplificados los cuantiosos recursos que se invierten anualmente para mejorar la preparación de todo el pueblo y especialmente en este caso para los cuadros y reservas(**Castro-Ruz, 2012**).

Los niveles de exigencia, el grado de competitividad, la organización y la necesidad de buscar una mayor efectividad en el desarrollo y logros de las diferentes estrategias trazadas por el Estado a los diferentes niveles, que se reviertan en un mayor beneficio para el pueblo, nos indican que no solo se debe ser capaces de contribuir a elevar el nivel de conocimientos de los diferentes cuadros y reservas sino buscar variables y poner en práctica un sistema que permita evaluar el impacto de la capacitación que reciben todos estos compañeros, dando lugar además a aplicar nuevas proyecciones cuando los casos lo exijan(**Consejo-De-Estado, 2010**).

La composición de las entidades que abarca el sistema del Consejo de la Administración Provincial(CAP) en Sancti Spíritus se caracteriza por tener o abarcar entre sus diferentes ramas 48 entidades y en ellas se agrupan alrededor de 2428 cuadros y 4910 reservas sin incluir los funcionarios(**Dirección-Cuadros-CAP, 2014**).

Todos estos compañeros de una forma u otra deben recibir mediante las escuelas del sistema una capacitación que permita dotarlos de conocimientos necesarios para desarrollar un mejor trabajo y aumentar sus niveles de capacitación; lo cual se ha venido realizando desde hace varios años con resultados positivos debido a las fortalezas que existen en los claustros de profesores.

La vida práctica ha demostrado que no existen antecedentes que permitan o den elementos de evaluar el impacto de la capacitación que han recibido los cuadros y reservas del CAP, así como otro personal técnico en estas escuelas.

Del total de cuadros y reservas respectivamente poseen el nivel superior 1051 y 2308, 43% y 47% y nivel medio superior 1134 y 2602, 46% y 53%, el nivel antes mencionado en estas categorías nos indica la imperiosa necesidad de continuar exigiendo para que los que no lo están haciendo se incorporen a estudios universitarios y de la misma forma los que poseen el nivel superior y no hayan logrado seguir avanzando en su preparación lo hagan, pues nuestro país y específicamente el sistema de gobierno en la Provincia (CAP) tiene como fortalezas la posibilidad de contribuir a lograr estos objetivos, tan es así que las escuelas están acreditadas además de los cursos normales que imparte, desarrollar postgrados y diplomados y otras carreras universitarias que con la relación existente, con la Universidad José Martí Pérez de Sancti-Spíritus ya se desarrollan(**Dirección-Cuadros-CAP, 2014**).

Entre los objetivos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas está 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(**Consejo-De-Estado, 2010**).

Desde las entidades y mediante los diagnósticos de necesidades en la capacitación de todo el personal que dirige y otros que se entiendan, debe surgir la estrategia que posibilite cumplir ese objetivo primordial y es la alta dirección quien decide el camino a seguir, definiendo claramente la misión, los objetivos y metas a alcanzar, de lo que lógicamente depende la formación y desarrollo del capital humano, condicionado a los cambios estructurales en las entidades, la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la detección de necesidades, entre otros aspectos(**Consejo-De-Estado, 2010**).

En relación con este tema han surgido manifestaciones tales como:

- El personal dirigente no siempre aplica los conocimientos que reciben.
- Las estrategias trazadas no abarcan todas las expectativas y necesidades del sector
- Aún le falta capacitación al personal que dirige.
- No todos los cuadros y reservas están identificados con recibir una adecuada capacitación que puede ser aplicada en su entorno.

Partiendo de lo anterior se puede afirmar que:

1. La capacitación de los profesionales en activo en el CAP es insuficiente para dar cumplimiento a los objetivos económicos y sociales a que están comprometidas las entidades.
2. Hay que desarrollar herramientas que faciliten a los directivos, al área de capital humano y cuadros de las entidades realizar la determinación de las necesidades de capacitación de sus profesionales en activo que tenga en cuenta los aspectos señalados anteriormente y evaluar la forma en que se utilizan y el impacto de la misma.

Al no existir en el CAP en esta provincia un antecedente claro que haya posibilitado medir o evaluar el impacto de los conocimientos recibidos y su aplicación teórico práctico nos pone en condiciones desfavorables, aunque ya hoy se está en condiciones de resolver.

Argumentación de la importancia y viabilidad de la investigación.

El decursar del tiempo y los grandes cambios que se han producido en el mundo y que lógicamente han incidido en Cuba y todas sus ramas productivas y económicas, específicamente en la subordinación local, requieren de una necesidad inmediata de diagnosticar la situación actual de la capacitación de los cuadros y reservas y diseñar un procedimiento que posibilite con urgencia evaluar el impacto de este componente que a la vez contribuirá a mejorar la calidad del proceso de formación y preparación de los directivos(**Madrigal-González, 2010**).

El procedimiento que se pretende desarrollar además abarcará rasgos que permitan agilizar las acciones y estrategias en el proceso de producción y servicio del sector, dando una eficaz respuesta a las exigencias del mercado actual, la sustitución de importaciones y una respuesta más efectiva a la sociedad (Dirección-Cuadros-CAP, 2014).

Los recientes cambios producidos en lo económico en esta provincia, aunque demorados han venido demostrando la efectividad de la aplicación de novedosas técnicas, para citar algunos ejemplos, las exigencias en la calidad de los productos que se comercializan hoy en divisa y los que hoy ya comienzan a exportarse requieren de una esmerada capacitación de los cuadros y personal en general que intervienen en ellas, aunque sin tener una certeza final del impacto que ha tenido (Dirección-Cuadros-CAP, 2014).

Problema científico.

El problema científico de esta investigación consiste en:

- ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y sus reservas que posibilite un mejoramiento en la calidad del proceso de capacitación?

Hipótesis

- Un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP en Sancti Spíritus, contribuye a lograr mayor calidad del proceso de capacitación.

Objetivo general.

El objetivo general de la investigación se define:

- Diseñar e implementar un procedimiento que permita evaluar el impacto en la capacitación de los cuadros y reservas del CAP en Sancti Spíritus que contribuya a la calidad del proceso de capacitación.

Objetivos específicos.

- Realizar un análisis bibliográfico de la capacitación de los cuadros y reservas del CAP en Sancti-Spíritus y el impacto causada por esta.
- Diseñar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.
- Implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.
- Evaluar la incidencia en la implementación del procedimiento en la calidad del proceso de capacitación

Métodos y técnicas de investigación:

Los métodos de investigación que se emplearán fundamentalmente son los métodos teóricos: método histórico - lógico, análisis y síntesis. Además, se utilizarán distintas técnicas de obtención de información tales como: las encuestas, trabajos en grupo, tormenta o lluvia de ideas, observación, cuestionarios, entre otros con un amplio enfoque participativo durante el desarrollo práctico del modelo.

Significación teórica, metodológica, práctica, social de la investigación.

Valor teórico: la investigación tiene un valor teórico porque el estudio de la bibliografía disponible permite adueñarse de los conocimientos que sirven para conformar el marco teórico sobre la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP de Sancti Spíritus, identificando en la misma los indicadores que caracterizan las

variables, y permite la elección y fundamentación de un procedimiento para la evaluación del impacto. Mediante esta implementación se logra mejorar la calidad en la capacitación de los cuadros y reservas del sistema.

Valor metodológico: el valor metodológico radica en que brinda la posibilidad de contar con un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP, además, muestra los pasos lógicos desarrollados en el proceso de investigación que sirven como guía metodológica para estudios en otros organismos. Los indicadores utilizados para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP de Sancti Spíritus, contribuyen también al valor metodológico.

Valor práctico: el valor práctico se deriva de la implementación del procedimiento con vistas a contribuir a mejorar los resultados integrales de la preparación que reciben los cuadros y reservas del CAP en Sancti Spíritus.

Valor social: el trabajo aporta socialmente ya que demuestra y viabiliza la participación de la sociedad en la búsqueda incesante del conocimiento. Contribuye a mejorar la preparación laboral y cultural en sentido general de cada involucrado.

La tesis está estructurada por: la introducción; el capítulo uno que sistematiza los fundamentos teóricos de la investigación, derivados de estudios realizados por autores nacionales, internacionales y locales que sustentan la necesidad del procedimiento, las insuficiencias en las herramientas que registren los costos y evalúen los beneficios de la capacitación de directivos, las dimensiones para la EIC; el capítulo dos con el diseño del procedimiento para la EIC en la etapa de planificación, ejecución y mejora, cada una con sus entradas, actividades y salidas, indicadores y herramientas; el capítulo tres que muestra el procedimiento para la EIC aplicado a 67 directivos que han cursado el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial de la primera hasta la tercera edición y otros 159 en actividades de capacitación en la provincia de Sancti Spíritus, lo que evidencia la factibilidad del procedimiento y su contribución a la EIC de los directivos en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación; conclusiones y recomendaciones; referencias bibliográficas, donde se destacan las referencias clásicas internacionales y experiencias nacionales sobre la EIC y por último los anexos.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CUADROS Y RESERVAS DEL CAP.

1.1. Introducción.

La formación y desarrollo de los directivos es una de las necesidades que permanentemente han estado de manifiesto tanto en la vida laboral como en el actuar personal de cada uno, no obstante las exigencias de cada momento han indicado que no es solo recibir la formación sino saber cómo esta influye en el resto del colectivo que se dirige y los resultados que se obtienen.

En este capítulo se hace referencia a la necesaria existencia de la estrategia de capacitación 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 lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos cohesionados, eficientes y competentes, todo esto dentro de la política de cuadros que rige en el país(**Consejo-De-Estado, 2010**).

Seguidamente se produce un análisis sobre la necesidad, importancia y calidad del proceso de capacitación, llegando a esclarecer que la misma es importante e impostergable por varias razones, entre las cuales se puede citar la respuesta que las empresas deben dar a la diferencia entre el desempeño real de sus cuadros y reservas y el requerido en los resultados integrales de su gestión. Por tanto, el mejoramiento profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia(**Consejo-de-Estado, 2010**).

Posteriormente se analizan los criterios de autores nacionales e internacionales acerca de 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)(**NC, 3002, 2007**). También se analizan algunos de los procedimientos existentes para realizar esta medición del impacto de la capacitación.

Los fundamentos teóricos de la investigación, permitieron elaborar el marco teórico referencial, abordando la capacitación como una necesidad para el desarrollo de competencias centradas en las habilidades directivas, su calidad, la Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC) y las carencias existentes, sus dimensiones e indicadores, con diversas aplicaciones y las demandas actuales de la capacitación de directivos y su impacto.

Para la presente investigación se siguió el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1 con el objetivo de analizar el estado del arte y de la práctica relacionado con la medición del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas con vistas a contribuir al mejoramiento y desarrollo de los resultados integrales de la capacitación que reciben en el Consejo de la Administración Provincial (CAP) en Sancti Spíritus.

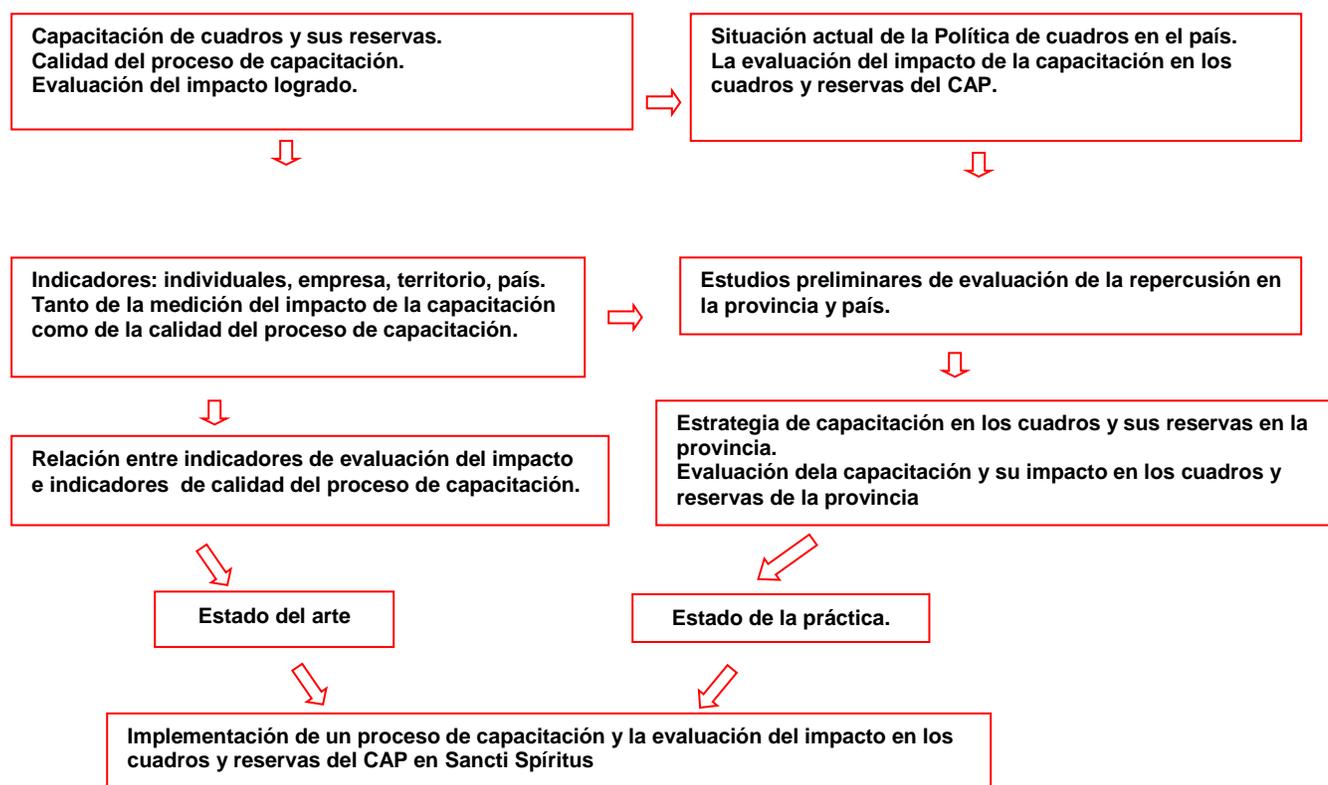


Figura 1.1: Hilo Conductor. Fuente elaboración propia.

1.2. Política de cuadros en Cuba. Estrategia Nacional de Capacitación de los cuadros del Estado y sus reservas.

Dada la experiencia alcanzada en la aplicación de la política de cuadros, la necesidad de su perfeccionamiento y con el objetivo de obtener resultados cualitativamente superiores, el Consejo de Estado estableció disposiciones previas sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, hasta tanto se dicten las normas jurídicas de rango superior correspondiente **(Consejo-De-Estado, 2010)**.

Aprobó el perfeccionamiento de los órganos y las Comisiones de Cuadros de las entidades del Estado y del Gobierno y el procedimiento de evaluación, las definiciones y aplicar lo que se establece en lo referido a Cuadro, Funcionario, Categorización, Nomenclatura y Reserva de Cuadros. La estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. El ministerio de Educación Superior y el Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno, en coordinación con los órganos estatales, Organismo de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y los Consejo de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, trabajan en el cumplimiento de lo que en ella se dispone **(Consejo-De-Estado, 2010)**.

Aprobó los procedimientos para el proceso de selección y tramitación de los movimientos de Cuadros y los que se derivan de la aplicación de sanciones por violaciones de la disciplina y los principios éticos, el

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Cronograma de Actividades sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, para la Implementación de este Acuerdo(**Consejo-De-Estado, 2010**).

El estado cubano ha mostrado su preocupación constante por la capacitación de sus cuadros y reservas. Esto encuentra su máxima expresión en la existencia de la estrategia de capacitación aprobada por el Consejo de Estado el 22 de Julio de 2010, 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, por otra parte el desarrollo en todo el país de los diplomados de Dirección y Gestión Empresarial y los de Administración Pública han contribuido a fortalecer la preparación de los cuadros y reservas(**Consejo-De-Estado, 2010**).

La estrategia de la que hablamos define componentes medulares de dicha capacitación.

1.2.1. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno.

La Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los cuadros y sus reservas (Fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político- ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. Está sustentada en la Política de Partido Comunista de Cuba, del estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo(**Consejo-De-Estado, 2010**).

Objetivos.

Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como directivos y estén en mejores condiciones para cumplir la política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

Principios.

1. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realiza acorde a la política del Partido Comunista de Cuba, del estado y del Gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país.
2. Los cuadros y sus reservas se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo, como reserva transitan de forma escalonada.
3. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

4. Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
5. Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Se adecúa a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y las necesidades del cuadro y sus reservas.
7. Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su autopreparación.
8. El jefe de cada de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la estrategia.

Exigencias.

1. Aplicación de un sistema de trabajo integral, desde la instancia nacional hasta la base, que priorice la preparación Político- Ideológica.
2. Fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros.
3. Delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección en su implementación.
4. Determinación por los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, de los perfiles de competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudios, según las la categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondientes.
5. Existencia de un plan de desarrollo individual para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este y control periódico, por parte del jefe.
6. Evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.

Contenido.

Establece los contenidos generales imprescindibles que se estructuran de acuerdo con la categorización de los cuadros, y se aprueban centralmente. Se faculta a los jefes de los Órganos Estatales, Organismos, Entidades Nacionales y Presidente de los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular para establecer, además, los contenidos técnicos-profesionales específicos que satisfacen necesidades particulares, según las responsabilidades asignadas, y se aprueban en su nivel.

Los contenidos generales son:

1. Preparación Político-Ideológica. Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la revolución, contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno. La preparación político-ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la estrategia y contribuir al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas en

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

correspondencia con la política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno. Tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba. Como complemento de la superación-ideológica se desarrollan cursos de preparación impartidos por el sistema de Escuelas del Partido comunista de Cuba.

a) Los cuadros principales de los Órganos Estatales, Organismos, Entidades Nacionales y los Consejos de la Administración de los Órganos Locales del Poder Popular reciben cursos de actualización política en la Escuela Superior del Partido “Ñico López”.

b) Los cuadros de niveles inferiores, en correspondencia con su categorización, reciben cursos de actualización política en las Escuelas Provinciales y Municipales del Partido.

2. Preparación en Seguridad y defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil. Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del sistema defensivo territorial a su nivel.

Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

3. Preparación en Administración-Dirección: Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye, integradas, la Preparación en Dirección Económica, Jurídica, así como el uso de la información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

a) Preparación en Dirección: Abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de los personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.

b) Preparación Económica: Abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.

c) Preparación jurídica: Tiene como objetivo dotarlo de conocimientos de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

d) Preparación en el uso de la información: Abarca el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Los programas de estudio de la Preparación en Administración-Dirección tienen carácter integrador. Se elaboran, según la categorización de los cuadros, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior, con la participación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno y en coordinación con los Ministerios de

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Economía y Planificación; Finanzas y Precios; Justicia; informática y Comunicaciones; Trabajo y Seguridad Social; Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente y otros Organismos, según se requiera y se aprueban por el Ministro de Educación Superior.

4. Preparación Técnico-Profesional: Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

1.3. Instituciones y formas organizativas de la Preparación y Superación.

Instituciones.

Para la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se emplean los centros de educación superior, las Escuelas Ramales, el Sistemas de Escuelas del PCC, el de la Defensa Nacional y Territorial (CODEN- EPPD), así como otras escuelas ramales y aulas en entidades específicas.

Formas organizativas.

Las formas organizativas de preparación y superación son la Superación Profesional y la Formación de Postgrado.

La Superación Profesional constituye la base principal de la Estrategia, por la que transita la mayoría de los Cuadros. Debe proyectarse de forma gradual y ascendente, en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje, de acuerdo con los cargos que desempeñan o para los que se están preparando (**Consejo-De-Estado, 2010**)(**López-Palmero, 2007**)(**Guardiola-Romero, 2005**).

Sus formas organizativas son:

1. Cursos: Destinado para la preparación especializada. Por sus objetivos pueden ser:
 - a) De actualización: para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades;
 - b) Para cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado;
 - c) De recalificación: para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad;
 - d) De complementación: para desarrollar competencias no específicas de su especialidad.
2. Entrenamiento: Destinado a desarrollar las competencias para el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y habilidades académicas, científicas y profesionales.
3. Diplomado: Destinado para la especialización en un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales.
4. Formación Académica de Postgrado: Constituye la etapa superación de la preparación y superación. La Maestrías y los doctorados están dirigidos, fundamentalmente, a los cuadros docentes y científicos y las

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

especialidades, además, para aquellos cuadros administrativos y empresariales que lo requieran para el desempeño exitoso de su cargo o para el que se están preparando.

- a) Especialidad: Destinada para la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desarrollo profesional que requiere un cargo o familia de cargos.
- b) Maestría: Destinada para proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad para la actividad docente y científica.
- c) Doctorado: destinado para proporcionar un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber, así como madurez científica, capacidad de innovación, creatividad para resolver y dirigir la solución de problemas de carácter científico, de manera independiente.

Además, en todas las etapas se debe prever la autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas. Conlleva una Planificación y control riguroso del Jefe inmediato. Entre otras formas organizativas se pueden utilizar: Consultorías, Eventos, Rotación, Sustitución y Trabajo con los Equipos de Dirección:

- a) Consultoría: destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.
- b) Eventos: destinados para la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.
- c) Rotación: destinada para brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los dirigentes de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.
- d) Sustitución: destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.
- e) Trabajo con los equipos de Dirección: Destinado para reforzar el papel de cada uno de los miembros en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas.

Acciones a cumplir.

Para la elaboración y ejecución de la Estrategia, los Órganos de cuadros realizan las siguientes acciones: Órganos de Cuadros del Estado y del Gobierno.

1. Proponer, de conjunto con el ministerio de Educación Superior, al Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, el perfeccionamiento sistemático de la Estrategia Nacional de preparación y superación de los Cuadros del estado y del Gobierno y sus Reservas.
2. Analizar y presentar a la aprobación de la Comisión de Cuadros del estado y del Gobierno, a partir de las propuestas de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y Consejos de la Administración de los Órganos Locales del Poder Popular, los proyectos y eventos científicos internacionales y otros, relacionados con la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

3. Participar, de conjunto con el ministerio de Educación Superior los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, en orientar y controlar el trabajo de las Escuelas Rames y de otros centros que desarrollan tareas de Preparación y superación de los cuadros y sus reservas, y promover estudios para su mejor utilización.

4. Incluir en el Sistema de registro e Información de los Cuadros el flujo de información necesarios sobre la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Órganos de Cuadros de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular.

En el 2014, como continuación de la política de cuadros, la provincia trabajo en la implementación de las indicaciones derivadas del acuerdo de Concejo de Estado sobre el trabajo con los cuadros y reservas del 22 de julio de 2010, para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo propuestos para el año, así como en la implementación de los 11 objetivos de trabajo referidos a la Política de Cuadro de la Primera Conferencia Nacional del PCC(**Consejo-De-Estado, 2010**)(**Esquivel-García, 2014**).

A partir de lo anterior se afirma que la capacitación de cuadros y reservas es un objetivo fundamental en el sistema de trabajo con los cuadros pues es imposible perfeccionar la labor del directivo sin perfeccionar su capacitación(**Valientes-Sando, 2004**)(**Álvarez-Reyes V.-S. y., 2004**). 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(**Columbie-Santana, 2005**).

Dentro de las entidades 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 del capital humano, condicionado a los cambios estructurales en las entidades, la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la detección de necesidades, entre otros aspectos(**Waissblath, 1992**), (**Testart, 1992**)y (**Buitelaar, 1992**).

El análisis y determinación de las necesidades de capacitación (DNC) se realiza en las empresas anualmente, utilizando una metodología que en varios organismos es a nivel nacional, la cual facilita la conformación de las mismas. Participan como responsables el jefe de capital humano y jefe de cuadros.

La estrategia de formación y desarrollo es elaborada teniendo en cuenta la estrategia maestra nacional para la capacitación de cuadros y está encaminada a resolver las necesidades reales de formación de las entidades. Según la autora ingeniera Darkis Edih Lojan quien lo expuso en análisis realizado sobre el resultado de la capacitación año 2005(**Edih-Lojan, 2005**).

A partir de lo anterior cabrían varias interrogantes: ¿Cómo es posible medir, valorar el resultado de esos planes de capacitación sin documentarse acerca de la capacidad de los participantes para transformar su aprendizaje en acciones concebidas en el entorno de la organización?, ¿Es totalmente transparente el proceso de capacitación del personal?, ¿Se demuestra el valor de dicho proceso?, ¿Se realiza un

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

seguimiento de su resultado en la organización, fijándose en los resultados directos, en aquellos objetivos de mejora visionados en la estrategia organizacional?, y algunos más(Madrigal-González, 2010).

Creemos que estas interrogantes podrían servir de vía para intentar buscar solución al problema que planteamos, pero además nuestra participación en sus Consejos de Dirección y otros eventos que se realizan en la base podrán corroborar la veracidad que deseamos(Esquivel-García, 2014).

En lo que respecta a Cuba se puede decir que existen un gran número de centros de estudios dedicados a la capacitación de los cuadros y reservas del estado: (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, el extinto Centro de Estudios de Educación Avanzada (CENESEDA) del Instituto Superior Pedagógico “ Enrique José Varona” , CETED de la UCLV, CETAD del CUSS, la escuela provincial del PCC, las ramas de Capacitación Provincial(Madrigal-González, 2010).

1.4. Necesidad e importancia de la capacitación.

Necesidad.

Para comenzar investigamos si es necesario desarrollar un proceso de capacitación en los directivos de las entidades. Como resultado se puede plantear que la necesidad de capacitación está dada en la diferencia entre el desempeño real y el requerido en el proceso de toma de decisiones de los cuadros y sus reservas en las diferentes áreas de dirección de la entidad, lo cual debe ser expresado a partir del procedimiento de evaluación que debe realizarse o en otro momento que se aprecie. Por tanto, el mejoramiento profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia(Madrigal-González, 2010).

En la actualidad la capacitación del capital humano y en especial la de cuadros y reservas es la respuesta a la necesidad que tienen las entidades 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 su capital humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia(Madrigal-González, 2010).

Importancia.

Para las entidades u organizaciones, la capacitación del capital humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para las entidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que se puede realizar en una empresa, en beneficio propio y de su capital humano, o sea, se traduce en una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización(Madrigal-González, 2010).

Ahora bien, debemos determinar el beneficio de la capacitación a las organizaciones.

Así tenemos que esta conduce a:

- Rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefe-subordinado.
- 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 directivos.

También el beneficio de la capacitación al personal de la organización, la respuesta sería:

- Mejor preparación para implicarse en el proceso para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- 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 dirección de las diferentes organizaciones ha desarrollado una serie de estudios acerca de cómo formar y desarrollar a su capital humano. En este sentido se han ido produciendo modificaciones en los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE), los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) 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(**Dirección-Cuadros-CAP, 2010**).

Por tanto, en el mundo de hoy es imprescindible llevar a cabo una planificación en la capacitación de los recursos humanos 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**).

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

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

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.

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y capacitación de los directivos que se puede definir como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, que persigue la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización (Linares-Borrel y Medina-León, 2010). Por tanto, la necesidad de un plan de capacitación en las entidades es evidente, ya que éstas 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.
- Mejorar y superar la seguridad en el trabajo.
- Lograr una buena actitud ante el trabajo, entre otros.

1.5. Tendencias actuales en torno a la capacitación de directivos

En las condiciones del mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso complejo de cambios 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 (**Lage-Dávila, 2007**), adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones directivas en las organizaciones, a las que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño (Simón-Cuevas, 2008). A este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de cualquier país. De lo anterior y tras la preparación del hombre, hoy América Latina y el Caribe han abierto nuevas brechas para mantener independencia y el bienestar de sus pueblos que contrastan con los intereses imperiales (**Madrigal-González, 2010**).

La inserción de Cuba en este mundo crecientemente desigual, bajo la premisa de la preservación de esta 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." (**Comunista-Partido, 1997**)

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la capacitación de los directivos que se puede definir como un *proceso sistemático y continuo*, de

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

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(Díaz-Canel-Bermúdez, 2010).

El proceso de enseñanza - aprendizaje con directivos:

Han de considerar la existencia de un caudal de conocimientos y experiencia acumulados por los sujetos de aprendizaje (adecuados o no), como consecuencia de su actividad práctica, e incorporarlo de forma activa, en función de resolver problemas y la producción de nuevos conocimientos(Edih-Lojan, 2005).

Deberán plantearse los objetivos de enseñanza a partir de las características y complejidad de las tareas que deberá enfrentar el directivo, derivadas de las exigencias sociales a las que la organización debe responder(Madrigal-González, 2010).

Concebir con un marcado carácter diferenciado, a partir de la consideración de las necesidades educativas individuales, de todo tipo y origen, de los sujetos de aprendizaje, determinada a través del diagnóstico.

Considerar también, como punto de partida, las características del medio laboral en el que actúan los directivos(Columbie-Santana, 2005).

Debe tener un enfoque eminentemente práctico, lo que implica la estructuración de las tareas y actividades de aprendizaje considerando el análisis y la búsqueda de solución a problemas del tipo de los que deben enfrentar los dirigentes en su actividad de dirección(Columbie-Santana, 2005).

Promover el intercambio de experiencias en la solución de los problemas laborales, lo que presupone la organización de las actividades colectivas a partir de una fuerte e intensiva actividad grupal.

Se asignará un lugar relevante a la autosuperación, por la posibilidad que esta ofrece para la actualización permanente y diferenciada de los dirigentes en los aspectos concernientes al contenido de su capacitación.

De ahí el valor que hoy se concede a las técnicas que permiten la adquisición de conocimiento de forma autodidacta y el desarrollo del proceso de aprendizaje con un ritmo propio, diferenciado.

Propiciará el máximo empleo y aprovechamiento de las posibilidades que brinda el desarrollo de las actividades de aprendizaje en el puesto de trabajo, que hacen más significativo a este proceso, al producirse una confrontación experimental directa con los problemas prácticos(Valientes-Sando, 2004)(Álvarez-Reyes, 2004).

Debe contemplar la posibilidad de la retroalimentación como un elemento consustancial al mismo, tanto de los resultados del grupo, como del comportamiento individual, de manera que los directivos en aprendizaje puedan conocer sus puntos fuertes y débiles, como condición primaria para el cambio en lo individual.

En este sentido la Dirección Empresarial debe desarrollar una serie de criterios acerca de cómo formar y desarrollar a los empleados en la organización. Justamente, se han ido produciendo modificaciones en los OACE, los OLPP y en el sistema empresarial en torno a esta temática que conlleva a transformaciones en el pensamiento, en las acciones y comportamiento, así como en los procedimientos a utilizar(Consejo-De-Estado, 2010). 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

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

conocimiento, la necesidad existente de que las entidades presten servicios con eficacia y eficiencia(**Díaz-Canel-Bermúdez, 2010**).

También se ha comprobado que la capacitación para desarrollar habilidades directivas y evaluar el impacto en el cambio de conducta se realiza basada en reglas que abordan la subjetividad del proceso de aprendizaje (Cole, 2008), ese estudio propone una solución novedosa al aportar la base teórica que sustenta el uso de las tecnologías en las ciencias de la computación para la EIC.

A partir de lo anterior se puede 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 ((**Linares-Borrel, 2010**),(**Medina-León, 2010**)).

La formación y desarrollo se basa en los siguientes objetivos y principios:

Objetivos:

Dotar a la entidad del capital humano con los conocimientos, aptitudes, actitudes, es decir, las competencias necesarias.

- Mantener y desarrollar la competencia de todo el capital humano.
- Mantiene y desarrolla de forma ascendente el nivel de preparación del personal, de forma tal que les permita el cumplimiento exitoso de sus funciones, elevando continuamente el nivel de excelencia de la organización y la competitividad de sus miembros y de los productos que oferta.
- Determinar las necesidades de formación del personal de acuerdo a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo y los requisitos de calidad establecidos para ellos además de los conocimientos complementarios necesarios en su formación.
- Preparación del personal para facilitar las transformaciones o cambios internos que garanticen una mayor participación.
- Contribuir al mejoramiento de los métodos de trabajo y estilos de dirección en los diferentes niveles de satisfacción individual, la comunicación entre grupos e individuos y la imagen y cultura de la organización.
- Fomentar una cultura del cambio y mejoramiento continuo de los métodos y condiciones de trabajo.

Principios fundamentales:

- La formación y capacitación debe considerarse como un proceso continuo y permanente, flexible y dinámico.
- La formación debe contemplar no sólo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades que necesita en lo inmediato, sino que debe anticiparse a los cambios que deben llevarse a cabo en la entidad, de ahí la consideración de la capacitación.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

- La formación y capacitación para el cambio de actitudes se va dirigiendo como base de las nuevas prácticas organizativas y de gestión.
- Se tendrá que establecer un plan de formación basado en resultados o desempeños demostrables, materiales o guías didácticas en apoyo al autoaprendizaje y en un plan de evaluación que contemple los diversos mecanismos y condiciones bajo los cuales se evaluará el personal.
- Las figuras centrales en el proceso de formación son el jefe directo y el jefe de establecimiento, quienes tendrán que encargarse de formar colectiva e individual al personal, acompañados a su vez por actos formativos en el aula, donde pueden apoyarse en instructores. Esto requiere la formación de formadores en la entidad como parte de su estrategia de capacitación.

Por tal razón las entidades tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad, para lo cual la capacitación de los cuadros y sus reservas ocupa un lugar cimero y protagónico **(Murzuli-González, 2010)**.

1.6. Evaluación 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 se entiende por Evaluación del Impacto de la Capacitación o Evaluación del efecto de la Capacitación?

Evaluación del impacto de la capacitación es el efecto logrado con 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 **(NC, 3002, 2007)**.

Impacto: según diccionario Cervantes de la lengua española es la acción y efecto de repercutir, efecto, impacto causado por un hecho en el ánimo de la gente. La literatura recoge varias definiciones del concepto de impacto en relación con los problemas de la formación y capacitación de los recursos humanos.

En la actualidad, se generaliza la idea de que la vida útil del conocimiento y las habilidades de los trabajadores es cada vez menor **(Valencia-Rodríguez, 2010)**. Esa realidad determina la necesidad de evaluar el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos **(Ramírez-García, 2006)**. La EIC presupone el análisis de otros tres conceptos: evaluación, impacto y capacitación, **(Álvarez-Reyes V.-S. y., 2004)**.

Stufflebeam define la evaluación como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones **(Stufflebeam, 1993)** y **(Shinkfied, 1993)**.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

La evaluación permite apreciar los efectos alcanzados en los participantes a través de múltiples procesos. En su inicio se diagnostican los conocimientos y experiencias de los capacitados, en la ejecución y al final se determina como el curso ha sido útil en la inserción laboral y se compara con lo programado en la capacitación (Ramírez-García, 2002).

El impacto fue objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas sociales **(Fernández-Polcuch, 2000)(Guzmán, 2004)**. El impacto, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos sobre el medio ambiente **(Liberabonilla, 2007)** El análisis de 6475 resúmenes y artículos de la información brindada por los servicios de los metabuscadores de Google **(Carro-Suárez, 2009)(Vilaragut-Llanes, 2009)**, concluye que del 2009 hasta la fecha, las nuevas publicaciones se refieren al impacto ambiental un 83%, el resto a la EIC. El bajo porcentaje infiere la necesidad de continuar estudios relacionados con el impacto en otras áreas del conocimiento.

El impacto es el efecto producido en la actividad laboral por un hecho o una disposición de la autoridad competente **(NC, 3002, 2007)** y como impacto organizacional se define el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación **(Sánchez, 1999)**.

Autores cubanos lo definen como el "...efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones..." que ha de producir la capacitación **(Vilaragut-Llanes, 2003)**, es una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad **(Cabrera-Rodríguez, 2003)**.

La evaluación del impacto es la evaluación del efecto producido en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad o un suceso, en especial cuando reviste importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción **(NC, 3002, 2007)** que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa **(Baker, 2000)(Sandoval-Escordia, 2003),(Richard-Muñoz, 2003)**.

Existe consenso al definir la evaluación del impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

En las definiciones expuestas, se observa la relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los cambios verificados en los grupos o comunidades, previstos o no, negativos o positivos.

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

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

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

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

1.6.1 Aportes e insuficiencias en la evaluación del impacto de la capacitación

Las investigaciones anteriores han sido realizadas con diversos objetivos, uno de ellos: la EIC de la calidad del servicio bancario percibido, en el momento antes de la capacitación y dos meses después, en cuatro dimensiones a un grupo de directivos, más orientado al impacto en la organización y al entorno empresarial (**(Beigi, 2011)(Shirmohammadi, 2011)(Liebermann, 2008)**)y **(Hoffmann, 2008)**, es por ello que no aparecen evaluaciones a los directivos en relación a la satisfacción con el curso y las competencias adquiridas.

Otros estudios aplican un programa de intervención a directivos con el propósito de evaluar su impacto en la disminución de la violencia en el puesto de trabajo. El grupo experimental obtuvo un impacto mayor que el grupo de control (**(Ostrom, 2008)(Mierlo, 2008)**), a pesar de ser un tipo de experimento validado por la ciencia, en la práctica empresarial cubana es complejo evaluar el impacto de la capacitación a través de grupos de control, dado que en la actualidad la capacitación de directivos se desarrolla de forma similar en todo el país y es difícil organizar grupos de control, además el objetivo en la actualidad es obtener un nivel equivalente en los directivos de todas las empresas, sustentado en un estudio de necesidades aportado por todos los organismos **(Delgado-Fernández, 2012)**.

También se ha comprobado que la capacitación para desarrollar habilidades directivas y evaluar el impacto en el cambio de conducta se realiza basada en reglas que abordan la subjetividad del proceso de aprendizaje **(Cole, 2008)**, ese estudio propone una solución novedosa al aportar la base teórica que sustenta el uso de las tecnologías en las ciencias de la computación para la EIC.

La EIC de directivos ha sido realizada en la actuación estratégica (**(Cifalino, 2009)(Baraldi, 2009)**), en el aumento del empleo (**(Fitzenberger, 2009)**; **(Lechner, 2009)**)y **(Wunsch, 2009)**, en el entrenamiento del ejecutivo en pensamiento, planeación y acción **(Hsu, 2009)**)y **(Sakai, 2009)**)y en el crecimiento de la productividad del trabajo **(Diez-Somaza y Abreu, 2009)**; **(Garza-Tamez, 2009)**. Un factor común en esas investigaciones es la creación de competencias con énfasis en las habilidades y en indicadores cuantitativos aunque no son propuestas que evalúan los costos de la capacitación, ni aportan herramientas para la evaluación.

El autor más referenciado en la literatura sobre la EIC es Donald Kirkpatrick **(Ramírez-García, 2006)** con seis publicaciones y 550 citas, ha trabajado con 23 coautores, desde 1998 a 2009, lo han citado 1361 autores.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

En su modelo para la EIC aborda cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados. El primero evalúa el programa capacitación, los profesores y la satisfacción de los capacitados. En cuanto al segundo, la medida se centra en la adquisición de conocimientos, mejora de las habilidades y cambio de actitudes. El tercer nivel se relaciona con los comportamientos que se miden durante el curso o una vez que finalice. Por último el nivel de resultados, en este se miden: el incremento del salario, aumento de la productividad, mayores beneficios, reducción de costos, estabilidad en el puesto de trabajo y mejora de la calidad.

El modelo es viable en la práctica, está bien estructurado y fundamentado, es la base para la EIC de directivos, aunque se paraliza en el segundo nivel(**Adams, 2001**). La segunda limitación se refiere al feedback de la capacitación, las competencias adquiridas no se ponen en práctica de forma inmediata y es en este período de tiempo donde se pierde la información recibida. No es adecuado a los modelos de análisis económicos como patrón de evaluación de la capacitación en recursos humanos (**Biencinto-López, 2003**).

El modelo de Chang (2000) se basa en planificar, impartir y evaluar la capacitación, en un proceso cíclico con seis fases diferenciadas. La primera fase consiste en identificar las necesidades de capacitación con relación a las metas a conseguir. La segunda hace referencia al diseño. En la tercera se elaboran las herramientas para llevar a cabo la capacitación. En cuarto lugar la fase de la puesta en práctica del diseño. La quinta alude a la evaluación de los resultados en consecuencia con los objetivos y logros en la mejora del rendimiento actual. En la sexta fase aparecen alusiones explícitas a la evaluación del impacto a medio y largo plazo. El modelo es diseñado en base a un proceso sistemático con la descripción de cada una de las fases de forma pormenorizada con lo que posee gran aplicación práctica y resulta esencial para evaluadores que se enfrenten por primera vez a la tarea de valorar un programa de capacitación. Por otra parte, se trata de un proceso que contiene una fase de evaluación del impacto y en él se describen detalladamente las acciones para que los efectos positivos de la capacitación se mantengan en el tiempo.

Los encargados de diseñar e impartir la capacitación evalúan el impacto expresado en los mismos términos que los objetivos para probar la eficacia de la capacitación objeto de evaluación. El análisis de resultados en términos de costo-beneficio es abordado en dos perspectivas, por un lado la adquisición de habilidades y por otro la medida de los resultados en términos de estándares de rendimiento(**Jackson, 1984**). El modelo hace énfasis en la detección de necesidades, tiene un carácter práctico y la especificación minuciosa de las diferentes fases de la evaluación, desde una evaluación diagnóstica hasta la evaluación basada en la consecución de objetivos. Aunque es insuficiente en el proceso de evaluación de variables, la cultura de la organización y las habilidades de los trabajadores.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

El modelo de Robinson y Robinson (1989) se compone de 12 fases orientadas a la evaluación de resultados de la capacitación. En el modelo, es una fortaleza la identificación de necesidades de capacitación en la organización y la relación de colaboración entre los capacitadores, los profesionales y la persona encargada de planificar. La propia amplitud de las fases tiende a complejizar su comprensión y aplicación práctica.

En Cuba existen propuestas como la metodología de **(Vázquez-Socarrás, 2004)** y **(Pérez-Carmona, 2004)** que comienza la evaluación antes de iniciar el curso; evalúa el diseño del mismo, en un segundo momento ya comenzado el curso; persigue la evaluación de su efectividad y en un tercer momento; evalúa el impacto de la capacitación. En cada momento se evalúa el impacto a nivel individual, colectivo, social y económico, es una metodología integral y abarcadora. Los autores no consideran la subjetividad que caracteriza el proceso de aprendizaje.

En **(García-Colina, 2003)** y **(Morell-Alfonso, 2003)** se destacan cinco niveles que abarca el proceso de evaluación, ellos son: la satisfacción de los cursistas, cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos, aplicación en el puesto de trabajo, impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización e impacto social. La concepción teórica de la metodología responde a insuficiencias encontradas en el estudio teórico, de ahí su carácter integral. Apoyados en los niveles proponen una metodología donde señalan cuatro momentos: definir el impacto en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias, diseñar, ejecutar y evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores definidos, y reajustar programa de capacitación. La metodología abarca las etapas del proceso de capacitación aunque no describe la determinación de sus costos y ni incorpora herramientas para evaluar el beneficio de la capacitación.

En **(Cabrera-Rodríguez, 2003)** y **(Herrera-Torres, 2003)** se plantean seis niveles, con los que coincide **(Pérez-Vega, 2004)**, ellos son: la satisfacción de los estudiantes, la evaluación de la comprobación del aprendizaje, la medición de la aplicación de lo aprendido, el efecto de los indicadores de calidad o productividad y un sexto nivel es el impacto económico, en el mismo se evalúa la rentabilidad económica a través de la comparación entre los gastos y el aumento del beneficio de la empresa derivado de la capacitación. Los aspectos teóricos que expone permiten un amplio sustento conceptual para la EIC. No profundiza en la propuesta de herramientas ni realiza análisis matemáticos para la EIC.

En Almaguer (2002) se comprueba que el desempeño del directivo va depender de la relación entre la preparación del equipo de dirección y trabajadores con conocimientos, habilidades y hábitos. La capacitación del directivo es común a la de los demás miembros de la organización, sino trae consigo problemas con todas variables del clima organizacional como en la motivación, el trabajo en equipos, el liderazgo y la comunicación.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Los aportes de cada uno de los autores son parte de la solución al problema de la EIC y sus debilidades sustentan la existencia de carencias en la ciencia que justifican un procedimiento estructurado en etapas explicadas metodológicamente, con herramientas que registren los costos y evalúen los beneficios de la capacitación.

El denominado “Modelo Lógico” establece la secuencia que siguen los productos de la capacitación, desde las entradas hasta los resultados, en un enfoque de procesos para la EIC ((McLaughlin, 1999) y (Jordan, 1999). Una relación entre ese modelo y la evaluación del ciclo de vida de un programa de capacitación (Abdala, 2004).

La rápida evolución del término EIC ha influido en que se utilice esta palabra para definir los cambios producidos por una acción sobre la economía, la población, el medio ambiente y otras variables seleccionadas.

Así, el *resultado de la capacitación* debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios significativos: importancia que implican los cambios.
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios positivos y negativos: incluye a ambos en relación con el sistema de referencia o estándares previamente seleccionados.
- Cambios previstos e imprevistos: incluye interferencias, respuestas espontáneas y otras acciones en curso.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

Según (M.Sc.-García-Colina-F, 2003). y (M.Sc.-Morell-Alfonso, 2003) evaluar el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto

Atendiendo a los diferentes criterios aportados en la investigación y de acuerdo a las necesidades de la misma, se asume la evaluación del impacto de la capacitación como sinónimo de medición de los resultados de la capacitación:

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación en los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, o sea, a los *resultados* y en algunos casos a su *efecto*, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el *impacto* producido; pues no incluye los cambios de actitudes perdurables en los individuos, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

se realiza se centra, puntualmente, en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

La evaluación del impacto o evaluación del resultado de la capacitación del capital humano ha sido históricamente la manzana de la discordia entre los propios especialistas y directivos de las entidades, 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 resultado 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 cómo hacerlo y aquellos que no quieren, se mantiene la idea que es una función que acepta solamente una evaluación cualitativa en términos de conducta, o cuando más en términos estadísticos.

En realidad la evaluación del impacto de la capacitación no se ha “inventado” hasta estos 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 del impacto 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 del impacto 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 del impacto de la capacitación 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 2 señalamientos relevantes:

1. La evaluación del impacto 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 del impacto 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.

(Freysinet, 2002)graficó la evaluación del impacto 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.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Entonces, es necesario preguntarnos una vez más: ¿qué es la evaluación del impacto de la capacitación? Así 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. La evaluación del 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. También podemos decir que la evaluación del impacto es la evaluación del efecto producido en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad o un suceso, en especial cuando reviste importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción **(NC, 3002, 2007)** que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa **(Baker, 2000)** (Baker, 2000; **(Sandoval-Escurdia, 2003)** y **(Richard-Muñoz, 2003)**).

Existe consenso al definir la evaluación del impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

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 riesgo 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, medir sus resultados también es función de los directivos mediante el propio desempeño de sus subordinados **(NC, 3002, 2007)**, **(Agut-Nieto, 1997)**.

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 **(Linares-Borrel, 2010)** **(Medina-León, 2010)**.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

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 esta razón 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 éstas 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 del 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-resultado.
- 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, esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional.

La evaluación del impacto de la capacitación (EIC) enfoca el primer nivel de resultado (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 **(NC, 3002, 2007)**.

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

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

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.

No es un secreto para nadie que "La capacitación de adultos y en especial la dirigida a cuadros y reservas, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ella se levanta así lo requieren", por lo que se hace más complejo el seguimiento y control de todo lo antes planteado, pero además, es otro de los aspectos a garantizar para que el proceso de capacitación cumpla con sus objetivos.

Peter Drucker señala "no enseñar cada vez más y mayores cantidades de información, sino entrenar a los ejecutivos a aprender, pensar y crear".

En el proceso de aprendizaje existen terminologías, en el ámbito de la capacitación en la empresa, relacionadas con los elementos que componen las competencias (Figura 1.2).

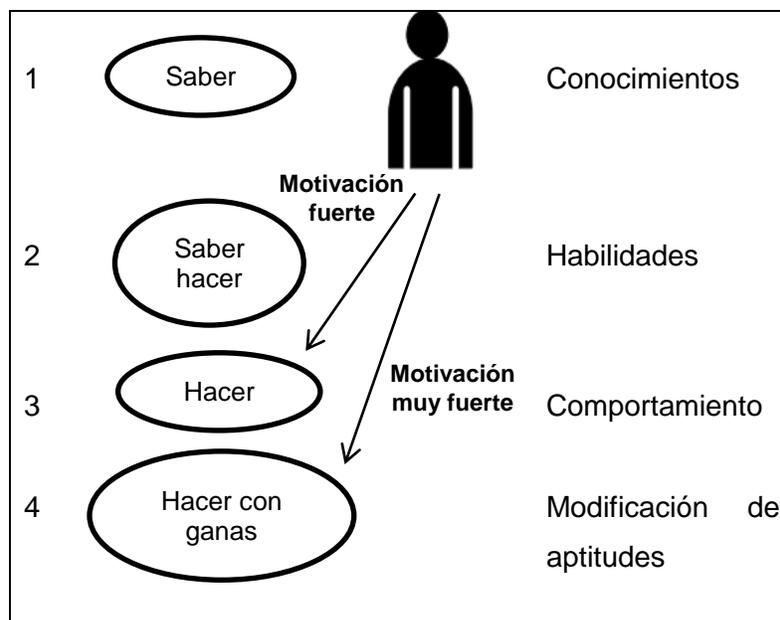


Figura 1.2. Fases del proceso de aprendizaje. Fuente: Barreda (1995).

La primera fase, es la de adquisición de conocimientos, implica el "saber". La segunda se centra en las habilidades que permitan el "saber hacer". La tercera fase en el comportamiento para lograr el "hacer". La cuarta persigue una modificación en el comportamiento que permite el "hacer con ganas". En la EIC han sido utilizadas las fases: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer (Rabaza-Peñalver, 2003) relacionadas en tres dimensiones: la dimensión humana, orientada al "saber", la dimensión técnica-profesional al "saber hacer" y la dimensión económica al "saber estar"

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

(García-Colina, 2003)(Morell-Alfonso, 2003). Existe consenso en que el “saber hacer” se relaciona con las habilidades y tiene una orientación técnica en la capacitación y la evaluación de su impacto.

Otros estudios plantean que los directivos poseen tres tipos de habilidades: humanas, técnicas y conceptuales. Las habilidades humanas son de carácter interpersonal, dentro de ellas están las habilidades para seleccionar, desarrollar, motivar, liderar, decidir, controlar y comprobar la ejecución. Las habilidades técnicas permiten incorporar experiencias y conocimientos al área de trabajo, una comprensión del ambiente de gestión y de los métodos y técnicas que se necesitan para desarrollar tareas. Las habilidades conceptuales permiten la comprensión de situaciones en su conjunto **(Agut-Nieto, 1997).**

Unido al análisis conceptual anterior aparecen términos como dirigente, cuadro y directivo, utilizados en los estudios para evaluar el impacto de la capacitación. Los dirigentes son designados para desempeñar cargos de dirección en la función pública que cumplen los órganos estatales de niveles superiores o intermedios, los Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y en las Uniones, Empresas, entidades empleadoras, otras organizaciones económicas estatales y Unidades Presupuestadas, con independencia de la denominación que en cada lugar se utilice **(NC, 3002, 2007)**. Sin embargo la legislación suprime la categoría ocupacional de dirigente por la de cuadro que contiene: los directivos superiores, directos y ejecutivos **((Resolución-17, 2014)**.

El cuadro es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades políticas-ideológicas y étnicas, asume los principios consagrados en nuestra constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial **(Consejo-de-Estado, 2010)**.

Al no existir contradicciones teóricas todos los términos son válidos para la EIC, por ello es apropiado el concepto de directivo porque no lo suprime la legislación vigente, tiene alcance internacional y aparece en diversos estudios **(Agut-Nieto, 1997)(Cabrera-Rodríguez, 2003)(Esquivel-García, 2008)(Palmero-Peña, 2011)(Pelegrín-Entenza, 2005)**.

Sin dudas este objeto específico requiere para la conformación de programas de capacitación características especiales, ya sea desde el punto de vista metodológico como técnicos organizativos, donde el primer elemento a tener en cuenta es la motivación, intereses y necesidades de éstos como cursistas, esto exige que el programa responda a esos elementos, sin olvidar, que también debe responder a los intereses, compromisos y situaciones específicas de las entidades; se deben emplear formas organizativas que permitan la interacción entre todos los miembros, como elemento clave para un adecuado trabajo en grupo;

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

es importante además que todo este proceso esté basado en situaciones y hechos reales, que propicien un mejor aprendizaje y una adecuada aplicación de lo aprendido (**Madrigal-González, 2010**).

Existen varias posiciones a la hora de definir los principios que deben regir la capacitación a los cuadros, lo mismo sucede con los métodos, organización del proceso de capacitación, entre otras cuestiones que tienen su didáctica especial en la formación de directivos o adultos (**NC, 3002, 2007**).

¿Significa esto que el impacto de la capacitación será positiva?, evidentemente no, pues existen muchos factores que median entre el proceso y el posible efecto que tendrá, éstos pueden ser en una clasificación general: objetivos, donde podemos incluir limitaciones de recursos materiales y financieros, que pueden ser nacional, regional o local; políticas nacionales, territoriales o zonales; apoyo de otras empresas, organismos así como del gobierno, el partido, entre otras organizaciones políticas y de masas; nivel de preparación de la fuerza productiva con que cuenta la unidad y la del propio cuadro, entre otros elementos, y dentro de los subjetivos, podemos encontrar: la motivación del cuadro y sus trabajadores por el proceso de capacitación, productivo, dirección, entre otras.; actitudes que asume ante el cambio, el propio curso, etc.; estados de ánimos, y otros (**Madrigal-González, 2010**).

Ello significa que el resultado del proceso de capacitación no se puede medir de manera directa, es decir que se deben controlar un grupo de indicadores o variables que posibilitan discernir del papel que le correspondió a la capacitación y que le tocó a otro de los elementos que intervienen en el proceso, por tanto, el problema ha de verse con un enfoque sistémico y realizarlo de la manera más científica posible, para no caer en subjetividades, o mejor dicho, tratar de llevar esa subjetividad a la mínima expresión.

Lo que sí está claro es que como parte del sistema, al proceso de capacitación le corresponde un valioso aporte en los resultados de las entidades, que también lo afirman investigadores como Bentley, Mendoza, M. Rodríguez, entre otros, y que en la actualidad los posibles clientes de procesos de capacitación siempre solicitan ¿Qué impacto, qué problemas resolverá el programa?

Durante los últimos años, se han desarrollado programas nacionales para la capacitación de los cuadros en Dirección Estratégica, Contabilidad y Finanzas, enfoque Medio Ambiental, Computación, Administración Pública, Dirección y Gestión Empresarial, temas Jurídicos y ahora se comienza la segunda etapa de Capacitación Económica. A pesar del esfuerzo realizado, los resultados económicos y de desarrollo social no son suficientes, aún no se puede precisar qué parte corresponde a la capacitación y cuál a otras acciones del trabajo con los cuadros. Comisión central de cuadros. Diciembre.2006.

La evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros se convierte en estos momentos en tarea inaplazable por la importancia que reviste la utilización de los recursos y la necesidad de que éstos se transformen en resultados tangibles, demostrado su eficacia y eficiencia.

En los criterios que aquí se exponen están contenidos los aspectos más generales de la evaluación. El objetivo es servir de guía a quienes deben planificar, aprobar, desarrollar y a quienes son objeto de las acciones de capacitación. Se trata de poner en juego los mejores esfuerzos e iniciativas de los jefes de

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

entidades, jefes de cuadros y capital humano y demás implicados, a fin de enriquecer al hombre en su trabajo por la construcción socialista, a partir del concepto de que los mayores activos económicos con que cuenta el país son su capital humano.

Junto con la definición de aspectos a evaluar se sugieren técnicas y métodos que deben ser aplicados de manera creadora y adaptada a las características de cada entidad administrativa. Y que deben contener los siguientes principios:

- 1- Responsabilidad de los jefes de cada entidad por la preparación y capacitación de sus subordinados, por la aplicación de lo aprendido, así como de la evaluación del impacto que ésta tenga.
- 2- Responsabilidad compartida entre el centro de capacitación y las organizaciones en cuanto a los cambios a generar como resultado del proceso de capacitación.
- 3- Carácter científico en la medición del impacto de la capacitación a través de sus técnicas diseñadas para cada uno de ellos, con el objetivo de obtener mejores resultados.
- 4- Lo imprescindible que resulta la determinación de necesidades de capacitación o aprendizaje antes de iniciar el proceso de capacitación.
- 5- Unidad entre la capacitación, competencias laborales y cambio, relacionada con el cumplimiento de la misión organizacional.
- 6- La evaluación principal del impacto causado por la capacitación será por el desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige el capacitado.
- 7- Tener en cuenta que el principal elemento que sirve de soporte a la capacitación es el trabajo con los cursistas, por lo que es necesario atender a sus necesidades y satisfacer sus demandas.
- 8- Promoción del trabajo en equipo como vía para lograr la extensión del aprendizaje a la organización.
- 9- Descentralización de las acciones de capacitación de acuerdo con las características de cada entidad, conservando la unidad político-ideológica de la orientación de los contenidos.

Para planificar y dar seguimiento a la acción de capacitación y así poder determinar su impacto, se ha dividido en tres momentos: Antes, durante y después.

Antes de la capacitación: Este momento debe desempeñar un papel de pronóstico del posible impacto que tendrá la capacitación, para ello deben tenerse en cuenta elementos o indicadores tan importantes como:

- La realización con calidad del diagnóstico de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas.
- La correspondencia que existe entre la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores y la estrategia de capacitación de los cuadros y reservas de la entidad.
- La participación de los principales implicados en el proceso de capacitación, en la planificación y organización del plan correspondiente, considerándose en el mismo las necesidades sociales (de la entidad y el país) y las individuales.
- La elaboración detallada del plan de capacitación.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

-El aseguramiento humano y material requerido. Se deberán valorar atender los costos de las acciones de capacitación.

-Definición de los indicadores específicos que se tendrán en cuenta para evaluar el impacto, ya sea de orden individual u organizacional. En el primer caso puede ser el clima laboral, la productividad, la eficiencia, entre otras. En el orden individual puede ser el mejoramiento de la eficiencia del cuadro, sus indicadores de desempeño, sus posibilidades de promoción y otros.

Para cumplimentar esta etapa se establece lo siguiente:

1. Antes de preparar una acción de capacitación, los jefes seleccionados en sus unidades de capacitación y a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, lo evaluarán en su órgano colectivo de dirección y adoptarán las formas y vías en que se realizará la acción, evaluando los costos y objetivos que se persiguen con la misma.
2. Los planes anuales de capacitación serán analizados y evaluados anualmente en todas las entidades.
3. Los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) establecerán las formas y vías para que sus entidades cumplimenten lo anterior.

Durante la capacitación: 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 cursistas previamente definidos, así como de la situación de la entidad, lo que incluye:
- Comunicación, participación, creación y construcción del conocimiento por parte de los cursistas.
- Comprensión y dominio del contenido (evaluaciones académicas)

Todos estos elementos deben ser el resultado de la correcta aplicación de los métodos, condiciones adecuadas, entre otros aspectos que deben ser evaluados con rigor.

Después de la capacitación: El objetivo fundamental de toda capacitación debe ser la modificación de 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, el aprender a aprender, en sentido general ha de lograr mejoras en los indicadores comprometidos. Para ello se tendrán en cuenta diversas fases:

I- Inmediata. Al menos (determinar los elementos positivos, negativos e interesantes de la capacitación desarrollada al menos una vez (PNI) con los capacitados, cuyos resultados deben ser evaluados en un consejo de dirección, que permita valorar si se cumplieron los objetivos propuestos y adoptar cualquier ajuste o adecuación en los futuros planes. Se constatarán los gastos con respecto a los costes planificados.

II- Mediata (6 meses o 1 año) dependiendo del perfil y características de la organización, el tipo de acción, y demás. En esto se verá qué cambios se aprecian individualmente en el cuadro y en su organización y si éstos se tuvieron en cuenta en las evaluaciones a partir de los indicadores anteriormente definidos.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Incluir dentro de los elementos a tener presente los procesos evaluativos, sobre todo el referido a lo que significó para el cuadro y para la organización la acción de capacitación recibida y por otro lado, qué le correspondió al cuadro en la capacitación de sus subordinados, ya sea cuadros, funcionarios, especialistas o trabajadores.

Los responsables de capacitación en esta provincia no siempre poseen los conocimientos ni las herramientas que exige el estudio de detención de necesidades de capacitación del personal de nivel profesional.

Los resultados de la capacitación para las entidades que con mayor frecuencia se manifiestan son el aumento de la productividad, la actualización de los conocimientos científico técnicos, aumento de la estabilidad de los trabajadores, fomenta el trabajo en equipos, mejora las condiciones laborales y facilita las promociones, todas ellas con una frecuencia superior al 70% **(Dirección-Cuadros-CAP, 2014)**.

En la superación profesional se muestran grandes diferencias entre los organismos y municipios de la provincia.

Las causas fundamentales que inciden en el traslado de organismo son la mejoría en las condiciones de trabajo y salario (32.2%) y la correspondencia con la especialidad (18.6%).

En relación con esta temática existen criterios que hacen énfasis en el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En la provincia se han realizado investigaciones en las que se ha demostrado que los procedimientos empleados hasta la fecha en el proceso de diagnóstico de necesidades de aprendizaje, adolecen de insuficiencias como:

- No siempre se realiza con proyección estratégica, a partir de las necesidades de la entidad a mediano y largo plazo.
- No se tiene en cuenta el plan de desarrollo integral o plan de carrera de dicho profesional dentro de la entidad y el decisivo papel de la cadena de mando en su definición, dejándose muchas veces solo en manos del capacitador o jefe de capital humano.
- En muchas ocasiones no se tienen en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño que periódicamente se le realiza al profesional.

A partir de lo anterior se puede afirmar que:

- La capacitación de los profesionales en activo en la provincia es insuficiente para dar cumplimiento a los objetivos económicos y sociales a que están comprometidas las entidades y la provincia.
- Los profesionales en activo no siempre son utilizados de forma eficiente ni uniforme por las entidades del territorio.
- Se deben desarrollar herramientas que faciliten a los directivos y al área de capital humano de las entidades realizar la determinación de las necesidades de capacitación de sus profesionales en activo que tenga en cuenta los aspectos señalados anteriormente y evaluar la forma en que se utilizan.

1.7. Procedimiento para realizar la evaluación del impacto de la capacitación

Un procedimiento es el modo de llevar a cabo determinadas acciones de forma continua, que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente. Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado.

En el mundo actual existen diversos modelos, procedimientos y metodologías que posibilitan el conocimiento del efecto de la capacitación con vistas a mejorar los sistemas que se aplican. Su estudio permitió al autor de la siguiente investigación hacer valoraciones que sirvieron de base al diseño del proceso propuesto.

La metodología de **(Vázquez-Socarrás, 2004)** es una de las propuestas más completas para la medición del impacto de la capacitación; inicia con el estudio del momento actual o sea antes de comenzar la capacitación, se evalúa el diseño de la misma; un segundo momento, ya comenzado el método, procura la evaluación de su efectividad y en un tercer momento se mide el impacto de la capacitación, lo cual es considerado por el autor de este trabajo como elemento esencial de la investigación ya que, en su estudio persigue medir el impacto una vez concluida la capacitación a los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Provincial (CAP) en Sancti Spiritus, además de estar identificado, con claridad y validado, con un grupo de indicadores para conocer el efecto de la capacitación y los instrumentos de medición. En cada uno de los momentos de la metodología antes referida se establecen indicadores que, son medidos a través de instrumentos como encuestas y entrevistas y se evalúa el impacto desde el punto de vista individual, colectivo, social y económico, estableciendo indicadores de evaluación del impacto de la capacitación.

En la metodología de **(Guerrero-L, 2003)** y **(Nancy-García, 2003)** que identifican en el proceso de medición cinco niveles:

Primer nivel: satisfacción de los capacitados.

Segundo nivel: cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos.

Tercer nivel: aplicación en el puesto de trabajo.

Cuarto nivel: impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.

Quinto nivel: impacto social.

Apoyados en los niveles proponen una metodología donde señalan cuatro momentos bien definidos que se presentan a continuación:

1. Definir la evaluación del impacto de la capacitación 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.
2. Diseñar el programa de capacitación necesario.
3. Ejecutar el programa de capacitación y realizar mediciones intermedias.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

4. Evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación.

La metodología anterior es aceptada de forma general por el autor de la investigación, aunque no tiene en cuenta que el impacto de la capacitación va a depender, entre otras, del clima organizacional donde se desempeña el capacitado. Más adelante se abordarán aspectos relacionados con la cultura y clima organizacional.

En **(Almaguer-L-M, 2002)** se plantea que el desempeño del directivo va a depender de la relación entre la capacitación del equipo de dirección, y los demás directivos y trabajadores en conocimientos y habilidades, o sea que la capacitación del directivo debe ser común a la de los demás miembros de la organización, de no ser así, trae consigo problemas con la comunicación ascendente y descendente, el proceso de negociación y solución de conflictos, el trabajo en equipos, y demás, todas variables del clima organizacional-. Puede suceder que se preparen los mandos intermedios y no la alta dirección, en ese caso existiría una presión sobre los mandos intermedios, a los cuales les sería difícil poder desempeñarse con los nuevos conocimientos y habilidades y lograr un efecto positivo que es lo deseado cuando se capacita. Son dos casos muy comunes en la realidad empresarial en Cuba. El conocimiento del clima organizacional es de vital importancia en casi todos los estudios que se realizan hoy día en el mundo empresarial, permite conocer el comportamiento de variables, tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, el sistema de estimulación, entre otras, que serán expuestas más adelante en el presente capítulo.

Es aquí donde se comenzó el estudio por el diagnóstico del clima organizacional, lo cual le permitió obtener un clima favorable y descartar la posibilidad de un impacto negativo debido al clima organizacional imperante, que en caso desfavorable puede afectar el buen desempeño del cursista y por tanto el impacto que pueda provocar en la organización. La metodología que se propone, consiste en la aplicación de encuestas de clima laboral, competencia, de capacitación a directivos, entrevista dirigida al área de capacitación. Se analizan los resultados evaluativos a cuadros y reservas, el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cursos recibidos y los indicadores de eficiencia. Plantea la existencia de la diversidad de criterios, unos a favor de la necesidad de medir el impacto y otros que no es posible medirlo o difícil de hacerlo. Lo que sí es cierto, que es un área del saber bastante joven y aunque se han realizado investigaciones, todavía se encuentran pocas.

Conclusión del capítulo

Después del análisis de las fuentes bibliográficas consultadas sobre el tema se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Todos los cuadros de dirección de las entidades deben contar con una capacitación multifacética y sólida para lograr eficiencia, eficacia, competitividad y competencia.
2. La capacitación constituye un beneficio tanto para las organizaciones y sus directivos como para el personal de la organización, por lo que es un instrumento fundamental para la actividad productiva.
3. La evaluación del impacto de la capacitación es un arma importante en la medición del programa de capacitación de los cuadros y sus reservas ya que nos informa los avances y resultados reales en el trabajo, se manifiesta como una necesidad objetiva la aplicación de ésta y se debe realizar de manera organizada utilizando un procedimiento específico con la participación de evaluadores internos y externos.
4. El conocimiento del clima organizacional es de vital importancia en casi todos los estudios que se realizan hoy día en el mundo empresarial.
5. Existen varios autores que se dedican al estudio de esta temática y por tanto hay ideas diferentes con respecto a los procedimientos que pueden ser utilizados para hacer una medición o evaluación del impacto de la capacitación.

Capítulo 2

2. CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CUADROS Y RESERVAS DEL CAP EN SANCTI SPÍRITUS.

2.1. Introducción

El estudio realizado en el capítulo anterior concerniente al marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere del diseño y la implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del (CAP) en Sancti Spíritus, con vistas a mejorar su capacidad y actuación. **(Madrigal-González, 2010).**

En la figura 2.1 se muestra el proceso que consta de cuatro etapas.

En la primera – diagnóstico-, se caracteriza la totalidad de cuadros y reservas del CAP y se estudian los elementos que componen el proceso realizado para el programa de capacitación: diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, plan de capacitación, presupuesto y ejecución; **en la segunda** etapa – medición-, se establecen los indicadores de la evaluación del impacto: satisfacción, aprendizaje, desempeño en el puesto y análisis económico, se seleccionan los instrumentos para medir el impacto, se miden los indicadores, y se calculan y valoran los indicadores medidos; **en la tercera** etapa – evaluación-, se evalúa el impacto de la capacitación y se valoran los beneficios en el proceso de capacitación y **en la cuarta** etapa – control-, se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del proceso. **(Madrigal-González, 2010).**

La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar el proceso de capacitación.

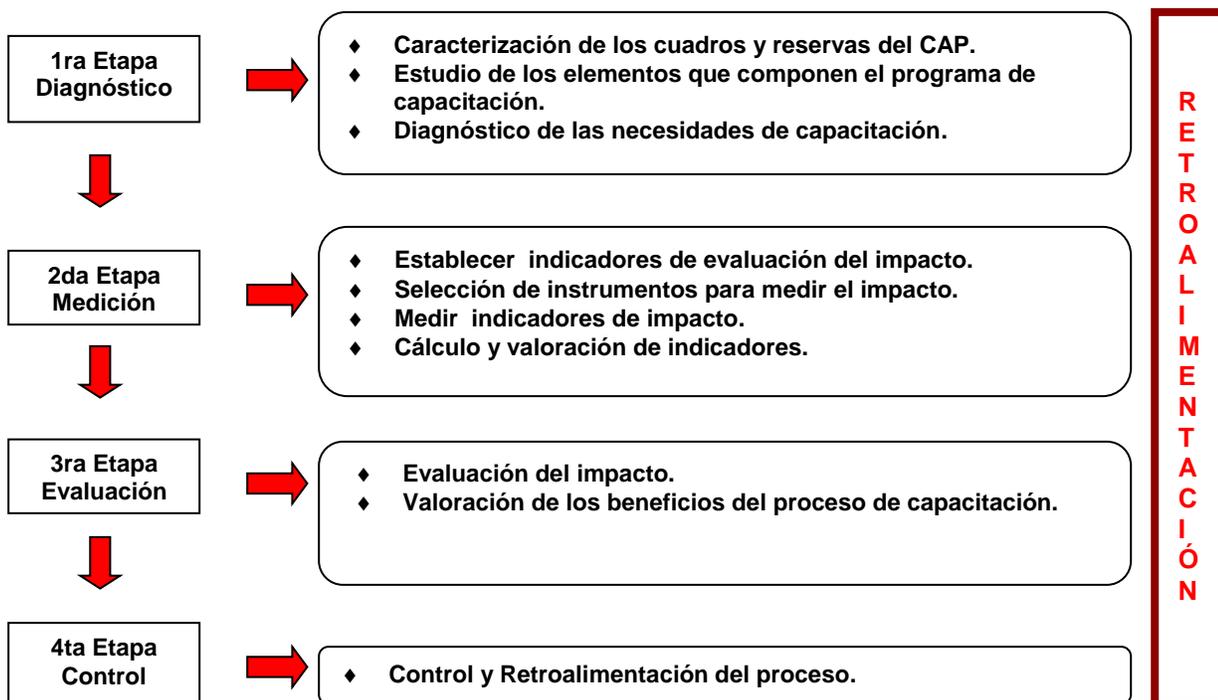


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación del impacto. Fuente: (Adaptado de Madrigal-González, 2010).

2.2. Etapa de Diagnóstico:

- Caracterización de los cuadros y reservas del CAP.
- Caracterización del sistema de capacitación de los cuadros y reservas.
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación

2.2.1. Caracterización de los cuadros y reservas del CAP.

En la fase inicial se caracterizarán los cuadros y reservas del CAP en Sancti Spíritus, tomando como punto de partida la situación actual de los mismos, la misión y objetivos generales que como máximos directivos, tienen la responsabilidad de lograr efectividad en la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades del pueblo. Se revisa el diseño de la estrategia de capacitación de los cuadros y sus reservas y si está implementada. Además debe incluirse un resumen de los principales indicadores económicos por áreas o ramas, mediante una tabla resumen. La finalidad de la tabla es, valorar como un grupo de indicadores se han venido comportando por año con respecto al plan y el real, así como en el período estudiado. **(Consejo-De-Estado, 2010).**

Los indicadores permiten tener un juicio sobre los resultados del CAP en la provincia desde el punto de vista cuantitativo; los indicadores son:

- Productividad.
- Producción mercantil en miles de pesos.
- Producción bruta
- Gasto de salario por peso de valor agregado bruto.
- Ganancias en miles de pesos.
- Ventas en miles de pesos.
- Costo por pesos de la producción mercantil.

2.2.2. Caracterización del subsistema de capacitación de los cuadros y reservas.

Cuando el investigador se familiariza con la situación de los cuadros y reservas en cada una de las entidades, debe conocer cuál es la situación de la estrategia de capacitación de los cuadros y sus reservas en cada uno de éstas y si está implementada, debe conocer además, cuál es la situación del área de capacitación, cuál es el ambiente laboral donde se desempeñan los cuadros y sus reservas.

Los planes de capacitación de los cuadros y reservas se elaboran a partir de la estrategia aprobada por el estado y Gobierno. La Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas (Fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político- ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la

actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. Está sustentada en la Política de Partido Comunista de Cuba, del estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo. **(Consejo-De-Estado, 2010)**

2.2.3. Diagnóstico del área de capacitación

Es necesario conocer algunos aspectos relacionados con la plantilla, para este análisis se sigue el orden planteado por Cuesta (1999).

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ personal categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

X: profesionales, cuadros, administrativos, servicios, operarios, etc.

2. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Ingenieros, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Dpto. y} = \frac{\text{total Prof. Dpto. y}}{\text{total personal Dpto.}} \cdot 100$$

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos y apoyo.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial.

5. Conocer la relación entre cuadros y reservas

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de reservas}}{\text{total cuadros}}$$

Se plantea que deben existir dos o más reservas por cada cuadro.

Los diferentes indicadores se calcularán si se conocen los datos, en caso de no obtener los valores se recomendará el análisis de otros indicadores o la búsqueda más precisa de los mismos. Lo anterior se hace para controlar el proceso en cada etapa, lo cual permite el mejoramiento constante, el proceso o realizar recomendaciones para la aplicación del mismo en otras entidades.

- Entrevista dirigida al personal que labora en las áreas de capacitación.

La entrevista está dirigida especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de capacitación de los cuadros y sus reservas, es una entrevista individual especializada, la misma consta de dos declaraciones, cuya finalidad es conocer los problemas que han tenido una mejoría en la capacitación, y la forma en que está organizada la capacitación en la entidad, se califica de forma cualitativa.

- Resultados evaluativos de cuadros y sus reservas.

El análisis de los resultados evaluativos de los cuadros tiene como finalidad conocer cuáles han sido los resultados de su evaluación en los dos últimos años permitiendo estar al tanto de cómo se manifiestan de manera general los resultados cualitativos de su desempeño. Se puede definir un tiempo de análisis según sean los intereses de la investigación. El estudio se puede realizar mediante la revisión de su expediente, y se pueden relacionar con el clima laboral y con los indicadores económicos de la organización, en la misma se han considerado cuatro criterios de evaluación que se maneja actualmente en la actividad de cuadro, avanza, estable, estancado y retrocede. Se puede mostrar en una tabla el comportamiento de las evaluaciones de los cuadros y sus reservas, lo cual permite saber la tendencia de los resultados cualitativos de los mismos.

2.2.4. Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).

La DNC es una herramienta para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes, y hábitos, que el cuadro o reserva requiere para desempeñarse efectivamente en su gestión.

La DNC proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas. Con ello se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo en todos los niveles y áreas de cada entidad. Esta actividad proporciona la materia prima para hacer los planes anuales de capacitación y las proyecciones de formación y desarrollo gerencial, facilitarán la confección del presupuesto y proporcionará indicadores no solo para la planificación sino también para la evaluación y para la gestión de la capacitación.**(Dirección Cuadros CAP)**

También son objetivos de la DNC:

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento de las reservas, y desarrollo del personal que dirige, clasificada por niveles directivos, área de subordinación y por ramas.

- Determinar las prioridades de capacitación del personal directivo, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados.
- Determinar los programas de capacitación, así como los directivos que sean factibles de obtener una constancia en habilidades gerenciales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal directivo de las entidades basados en los perfiles directivos o profesiogramas.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, y otros requeridos por cada curso / evento a impartir.
- Observar cuáles son las necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

Para llevar a cabo este procedimiento se sugiere la aplicación del Modelo de DNC que consta de tres fases o pasos principales:

Fase 1: Análisis de la Organización.

En cada entidad esta fase se centra en:

- La revisión de los documentos internos.
- La cultura.
- La estructura con las proyecciones de cambio previstas.
- La programación de las inversiones.
- La estrategia de investigación más diagnóstico, las tendencias del sector y su evolución.
- Los resultados del trabajo en el año anterior y las necesidades de formación que en el mismo no fueron satisfechas.
- Cambios cualitativos y cuantitativos que en el capital humano conllevarán las inversiones.

Fase 2: Análisis Funcional-Individual

Centrado en la determinación de necesidades a corto y largo plazos. En este momento donde se debe contar con los perfiles de cargos (perfil directivo) o los profesiogramas. En los casos de aquellos puestos, para los cuales no se disponga, será necesario realizar previamente una breve descripción del mismo de manera tal que permita tenerse una visión general.

Las necesidades detectadas deben clasificarse en:

- Necesidades manifiestas
- Necesidades encubiertas

Las necesidades manifiestas tienen generalmente un carácter preventivo y estarán dirigidas a solucionar los siguientes problemas:

- Completamiento o ajuste de plantillas.
- Ampliación del perfil de trabajo

- Cambio de puestos de trabajo o en el contenido de trabajo del puesto que se está ocupando.
- Cubrir las bajas naturales.
- Proyecciones de desarrollo profesional de cuadros, funcionarios y reservas.
- Asimilación de nuevas tecnologías.

Las necesidades encubiertas tienen un carácter correctivo por lo que su determinación es más compleja; están dirigidas a precisar en qué competencias existen deficiencias de conocimientos teóricos y de habilidades que no permiten un desempeño idóneo para cada cuadro o reserva en su puesto.

Para su determinación se utilizarán diferentes técnicas de investigación en función de los objetivos que se persigan, así como el tipo y la cantidad del personal que se investiga. Las técnicas que más se utilizan son:

- Inventario de Habilidades.
- Prueba de Desempeño.
- Entrevistas (dirigidas y semidirigidas).
- Encuestas.
- Observación.
- Cuestionario.
- Lista de Verificación.

El Inventario de Habilidades y las pruebas de desempeño han demostrado ser las técnicas más efectivas y completas para determinar necesidades encubiertas de capacitación de los directivos.

Fase 3: Informe de los resultados del diagnóstico.

Los resultados de la DNC en cada área de la entidad se resume en un documento donde se precisan las necesidades de capacitación detectadas para cada cargo, grupos de cargos, las vías o métodos que se proponen utilizar para solucionarlas, que no son más que las acciones de capacitación que se planifican ejecutar; quién o quiénes participarán, así como las fechas propuestas para su realización y el lugar donde se proponen desarrollarlas. Este documento será analizado y acordado entre el área de capital humano y cuadro de cada entidad y el jefe máximo del área donde se realizó la DNC, debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó y aquí ya se está en presencia del pre-plan de capacitación. **(Madrigal-González, 2010)**

Toda esta valiosa información que se ha adquirido debe, para su procesamiento, análisis y control, llevarse a la base de datos y donde se concilie lo siguiente:

- Los conocimientos (nivel y cursos recibidos) y habilidades de los miembros de la plantilla de cuadros y reservas.

- El tiempo y el costo que normalmente se requiere para formar a un directivo en una habilidad concreta.
- Los cursos especializados que se han ejecutado y si éstos son con personal de la entidad o fuera de ella, así como su plan de estudio.
- Todos los modos de formación con sus costos, beneficios e implicaciones.
- Los principales proveedores e instructores de la entidad.
- Los medios materiales con los que se cuenta.

La entidad que no tenga elaborada y acordada la DNC en las diferentes áreas y niveles, se considerará que no tiene un plan de capacitación que corresponda a sus necesidades reales.

La realización de la DNC es un proceso continuo e ininterrumpido, que debe estar actualizándose siempre, pero que anualmente tiene una primera etapa en el segundo semestre del año con vistas a planificar y organizar las acciones de capacitación del próximo año, según resultados de las evaluaciones. **(Dirección Cuadros CAP)**

El plan de capacitación del personal directivo para el año es donde se plasma la estrategia a seguir y se estructuran los proyectos que responden a las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. En este punto se especifica en términos mensurables y observables el desempeño que se espera obtener de los directivos que serán capacitados.

Analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de los cuadros y sus reservas con los integrantes de las comisiones de cuadros, aprobarlo por la alta dirección e inscribirlo en la estrategia de capacitación.

En la elaboración del plan de capacitación, se debe determinar:

- Para qué capacitar.
- En qué capacitar.
- Cómo capacitar.
- Quién capacita.
- Con qué capacita.
- Quién debe ser capacitado.
- Dónde capacitar.
- Cómo evaluar la capacitación.

Para la elaboración del plan de capacitación, cada entidad debe velar por la correspondencia con los objetivos generales o específicos de la estrategia local y provincial y los resultados de la DNC.

Las entidades, además, conformarán el presupuesto de gastos que del Plan se derivan en correspondencia con los modos de formación a utilizar, las acciones de carácter interno o externo, el

lugar de desarrollo, los proveedores a emplear, entre otros, de acuerdo a la metodología que sobre el presupuesto financiero se propone.

A partir de aquí en el plan integral de capacitación de los directivos deberán aparecer los siguientes elementos:

1. Objetivos
2. Presupuesto financiero para capacitación.
3. Desglose de las acciones por área.
4. Resumen del personal directivo por ramas.
5. Resumen del personal directivo por modos de formación.

Los objetivos de la ejecución del plan son los siguientes:

1. Crear una cultura de aprendizaje que fomente la capacitación continua y la iniciativa, el sentido de pertenencia, la responsabilidad hacia la organización, el compromiso con la calidad, la gestión de conocimiento, la consagración, el espíritu de equipo y la buena comunicación.
2. Lograr cambios en el comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la entidad y así ayudar a alcanzar y cumplir con la misión y los objetivos de la entidad, la que deberá paulatinamente expresar mejores resultados.
3. Elevar la productividad, el rendimiento, la eficacia y competitividad del capital humano.
4. Asegurar la formación de la nueva fuerza de trabajo que se requiera para la reposición del personal que originan las jubilaciones o fluctuaciones generadas por diversas causas.
5. Garantizar la preparación del personal directivo para enfrentar los trabajos de modernización, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en cada empresa.

A continuación se muestra el indicador relacionado con el cumplimiento del plan de capacitación, se calcula a través del cumplimiento de los cursos impartidos sobre los cursos programados. Debe encontrarse en un 100% al final del período analizado para considerarse favorable, sino se deben valorar las causas del incumplimiento de la planificación de los cursos.

Y aparece además el índice de coincidencia de la DNC con el plan de capacitación para saber si los cursos planificados están en correspondencia con las necesidades de los directivos. Y el índice de cumplimiento del DNC en el plan de capacitación sobre total de necesidades, muestra la cantidad de necesidades que no se satisfacen con el plan de capacitación.

El valor de los índices debe estar en un 100% para considerarse favorable. **(Madrigal-González, 2010)**

Los indicadores deben calcularse cada año.

Cumplimiento del Plan de
Capacitación (CPT).

CI-Cursos impartidos

$$CPT = \frac{CI}{CP} * 100$$

CP-Cursos programados

Índice de coincidencia de la DNC y el plan técnico de capacitación (ICDNAPC)

$$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100$$

APCDNA-Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNC.

TAPC-Total de Acciones del plan técnico de capacitación.

Índice de cumplimiento de la DNC en el plan técnico de capacitación sobre total de necesidades

$$ICDNAPT = \frac{CNARPC}{TNA} * 100$$

CNARPC- Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan Técnico de Capacitación.

TAPC-Total de Necesidades de capacitación.

Análisis de información acerca de los cursos recibidos según plan de capacitación.

EL analizar la información de los cursos recibidos tiene como finalidad saber los cursos que se han impartido y la cantidad de cuadros y reservas que los han recibido, así como aquellos que se han suspendido y las causas de la suspensión; para ello se confecciona una tabla resumen con todo lo recibido y se calculan los por cientos de capacitados respecto al total de los mismos, también los suspendidos y se calcula el por ciento con respecto al plan. Este análisis brinda una panorámica del conocimiento y habilidades que se han desarrollado, el análisis permite relacionarlo con otros datos de la investigación. Es uno de los puntos más importantes de la investigación, es el punto de partida para la **medición del impacto de la capacitación**, si se conocen los cursos que han recibido los cuadros y sus reservas se podrán anticipar los resultados de ese conocimiento. **(Madrigal-González, 2010)**

Además de la revisión de documentos para el conocimiento de los cursos recibidos, se aplicaron encuestas que tienen como objetivos hacer un diagnóstico de la situación actual de los cuadros y sus reservas por cada componente, conociéndose los cursos recibidos y la detección de necesidades de aprendizaje. Inicialmente se realiza una caracterización del encuestado, que incluye, nombre, cargo, experiencia laboral, y demás. En el primer paso se realiza la revisión curricular de la capacitación en cada componente, donde se estudia el expediente laboral y se obtiene información relacionada con la capacitación hasta el momento, recibida por el cuadro y sus reservas, el segundo paso es el

autodiagnóstico en los diferentes componentes, donde se obtienen las necesidades de aprendizaje por cada componente, y por último la comprobación de los elementos del autodiagnóstico al jefe inmediato superior. La encuesta permite profundizar en el conocimiento de la preparación de los cuadros y sus reservas en los diferentes componentes, debido a que en las empresas se lleva solo una tabla de la preparación o no, de cada uno, y no se conoce con profundidad la carencia de conocimientos y habilidades específicas relacionadas con los componentes. **(Madrigal-González, 2010)**

2.3. Generalidades del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas.

El procedimiento para la EIC se caracteriza por su rigor técnico, con aceptada moderación al estructurar un proceso complejo, como la evaluación, en un procedimiento factible de aplicar, flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno empresarial. La definición de las entradas en cada una de las etapas del procedimiento minimiza las perturbaciones que afectan la EIC y logran robustez. Las entradas, actividades y salidas diseñadas interactúan en una secuencia que demuestran su consistencia lógica. Aborda una temática actual en correspondencia con las políticas establecidas en el país, al relacionarse con el lineamiento número 138 de la política económica y social del Partido y la Revolución. **(VI Congreso PCC), (Madrigal-González, 2010)**

Los elementos que caracterizan el procedimiento para la EIC han sido validados a través del método de experto, los cuales en primera ronda evidenciaron un consenso por encima del 60%.

Los usuarios del procedimiento son: el técnico que trabaja en la sección, departamento o dirección de cuadros y el capacitador de las empresas, consultores e investigadores.

El objetivo del procedimiento, con sus etapas de planificación, ejecución y mejora, es evaluar el impacto de la capacitación de los directivos en el CAP de Sancti Spíritus en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación. **(Dirección Cuadros CAP)**

La EIC tiene como principios:

1. La evaluación es personalizada. El impacto de la capacitación se refleja en cada uno de los directivos en diferentes formas, para cada capacitado el impacto tiene diversas manifestaciones y valores, tanto en el individuo, la organización, y en las relaciones de cooperación que se establecen con el entorno empresarial.
2. La evaluación es sistemática. El período de evaluación es planificado. La evaluación se realiza con determinada frecuencia para evaluar en el tiempo las transformaciones que ocurran derivadas de la capacitación.
3. La evaluación posee carácter integrador. La EIC está integrada al proceso de capacitación, evalúa cada una de sus etapas y forma parte de ese proceso.

Las premisas para aplicar el procedimiento son:

1. La EIC requiere de información veraz. Cada evaluador y evaluado brinda información precisa y consciente para la EIC, requiere un trabajo coordinado entre el órgano de cuadro, el jefe del directivo, sus subordinados, además de la preparación del evaluador y los evaluados.
2. La EIC se soporta en un proceso de capacitación. La EIC requiere la realización de las actividades que contiene el proceso de capacitación, relacionadas con las metas establecidas en el país, la organización y su contribución a la solución de los problemas.

La capacitación está basada en adaptaciones pertinentes realizadas al proceso de capacitación ((**Le-Boterf, 1993**) sobre la base del ciclo de la calidad, el cual ha evolucionado para gestionar los procesos y el comportamiento de los trabajadores (**Rodríguez-García, 2013**), aunque no considera la EIC como una de sus etapas independientes. Otros autores proponen en el proceso de capacitación la etapa de planificación, ejecución, control y evaluación del impacto (**Castro-Álvarez, 2007**)(**Cuesta-Santos, 2010**)(**Diez-Somaza y Abreu, 2009**)(**López-Orozco, 2008**)(**Servitje-Sendra, 2008**)(**Torres-Ordóñez, 2005**) sin incluir de forma independiente la etapa de mejora.

En un taller organizado por el responsable de la actividad de cuadros de la empresa, se comunica la necesidad de la EIC en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación.

2.3.1 Identificación de los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación.

Medir los indicadores de impacto de la capacitación se realiza con el objetivo de medir los indicadores que van a formar las dimensiones para la EIC. La actividad comienza con la entrada del cuadro y contiene las dimensiones, indicadores e instrumentos de medición.

Los indicadores derivados del estado del arte y la práctica como la satisfacción, conocimientos y habilidades de la dimensión individual son evaluados con encuestas; la observación y los resultados académicos de cada curso para el indicador relacionado con los conocimientos adquiridos. La dimensión organizacional es evaluada con la encuesta para el caso del clima organizacional, la disciplina laboral con el análisis estadístico empresarial y los beneficios con la matriz de evaluación del beneficio económico, la que también aporta información sobre las habilidades adquiridas. Las relaciones de cooperación son evaluadas con entrevistas, documentos de los proyectos y resultados de la innovación. (**Madrigal-González, 2010**)

Otras técnicas a evaluar son:

- Las estimaciones de los directivos sobre el impacto de la capacitación.
- La elaboración de planes de acción y su seguimiento por parte de los participantes en la capacitación. Los planes de acción son técnicas más efectivas para medir los resultados de la capacitación en los niveles superiores (Eguiguren-Huerta, 2000) como la dimensión organizacional y las relaciones de cooperación.

- El análisis de tendencias resulta útil para indicadores numéricos, siempre que existan registros en la empresa; consiste en la proyección del comportamiento futuro del indicador de comprobación, si todo el entorno empresarial permanece invariable.

En esta etapa se establecen los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, los cuales se corresponden con los niveles de satisfacción que se reflejan mediante la participación en los cursos de capacitación, que son: el Nivel 1: Satisfacción, Nivel 2: Aprendizaje, Nivel 3: Desempeño en el Puesto y Nivel 4: Resultados o Análisis Económico. Además se realiza la selección y aplicación de los instrumentos, la medición y el cálculo y valoración de los indicadores medidos. **(Madrigal-González, 2010)**

Nivel 1: Aprendizaje.

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos. La medición del aprendizaje logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las aptitudes. Está diseñado para que la evaluación la realice la entidad capacitadora. Para ampliar la información sobre este nivel se realizará una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar. Además se puede utilizar la encuesta para calcular el nivel de aprendizaje según el criterio de los estudiantes.

Aprovechamiento Académico: la fórmula que se puede utilizar es la siguiente:

$AC = NO/NM$, donde:

AC: aprovechamiento académico.

NO: Nota Obtenida.

NM: Nota Máxima.

Si la nota obtenida es de 5 o 4 - de 5 que es el máximo-, se considera un nivel de aprendizaje favorable, si se obtiene menos de 3 será desfavorable.

$AC = RS/TRA \times 100$, donde

AC: aprovechamiento académico.

RS: respuestas satisfactorias.

TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

Si se obtiene un valor entre 80 a 100% se considera favorable el nivel de aprendizaje, si es entre 60% a 79% se considera poco favorable y si es menor de 60% se considera desfavorable.

Nivel 2: Desempeño en el Puesto

Al realizar la evaluación al cuadro en cada período evaluativo se efectúa un análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con la capacitación -deseo de cambiar y saber hacer-, el clima laboral y el sistema de estimulación. Es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

El Desempeño en el Puesto (DP) se puede calcular:

DP = TRAS/TR x 100, donde:

TRAS: Total de respuestas satisfactorias.

TR: Total de respuestas.

Si se obtiene un valor entre 80 a 100% se considera favorable el desempeño en el puesto, si es entre 60% a 79% se considera poco favorable y menos de 60% se considera desfavorable.

Nivel 3: Análisis económico.

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo del capital humano constituye una inversión y no un costo y que la evaluación de su impacto se expresa, tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:

- El incremento de la productividad.
- La elevación de la calidad.
- La disminución de costos.
- El fortalecimiento de la disciplina laboral y tecnológica.
- La disminución de la accidentalidad.
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.
- Las mejoras en la organización del proceso.

Se valora por la relación entre los beneficios y los costos

$$RBC = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversion}} \times 100, \text{ donde:}$$

RBC: relación costo - beneficio

Si el indicador es mayor que el 100% entonces se considera un beneficio por encima de la inversión de la capacitación, de ahí que se valora de favorable. Si es 100% no existió beneficio, pero tampoco pérdidas, entonces, se considera poco favorable. Y por debajo de 100% se considera que la inversión no reportó beneficios por lo que, se considera desfavorable.

Medición de los indicadores de impactos seleccionados.

Una característica específica de la etapa es que no solo se consulta un amplio universo de cuadros y reservas de todos los niveles, sino que se logra la implicación de los mismos en la búsqueda de los problemas que afectan la gestión productiva.

Cuando no se trabaje con toda la población se puede calcular la muestra a través de la fórmula que a continuación se describe:

$$n = \frac{\left[\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 \cdot p \cdot (1-p)}{1 + \frac{1}{N} \cdot \left[\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 \cdot p \cdot (1-p) - \frac{1}{N}}, \text{ donde:}$$

n : Tamaño de muestra a encuestar.

1- α : Nivel de confianza.

d : Error absoluto.

Z : Porcentual de la distribución normal.

p : Proporción de la población.

N : Tamaño de la población

Preparación del personal.

Se trabajará con el personal a muestrear para convencerlos de la necesidad del diagnóstico y de la importancia de la participación activa en el estudio. Para lograrlo se formará un equipo de trabajo en el que se involucrarán a cuadros y reservas de las organizaciones.

Cálculo y valoración de los indicadores medidos

El cálculo de los indicadores se realizará a través de las fórmulas que aparecen en el epígrafe 2.2.1 - Identificación de los indicadores para evaluar el impacto y la valoración será de acuerdo a la escala establecida.

2.3.2 Valoración de los beneficios en el proceso de la capacitación

En esta etapa el análisis puede hacerse de forma más o menos sofisticada mediante la aplicación de métodos estadísticos y tiene como objetivos, entre otros, la realización de un primer refinamiento de los aspectos contenidos en la encuesta. El análisis de todos los instrumentos se realizará de forma particular para cada uno. Siempre que sea necesario servirá de apoyo el Microsoft Excel, en los casos de las encuestas aplicadas a lo largo de la investigación. **(Madrigal-González, 2010)**

La entrevista aplicada al área de capacitación y cuadros persigue conocer los problemas de la capacitación en las entidades, mediante la encuesta se hace una recopilación de problemas que se ordenarán de acuerdo a la ley universal de la prioridad o ley de Pareto, donde se determina cuál de las causas es la más incidente en la capacitación de los cuadros y sus reservas, el cual o los cuales

al resolverse, se logran mejorar el 80 % de los problemas. La encuesta también pretende conocer la organización del proceso de capacitación.

El análisis de los resultados evaluativos de cuadros y sus reservas por ramas o entidades, se realizará mediante la tabulación de los datos evaluativos de tres años, comparando en el tiempo, la evolución del desempeño del cuadro.

El análisis cumplimiento de los objetivos se hace mediante un análisis cualitativo de los resultados del cumplimiento de los objetivos por año y del período objeto de estudio.

El análisis de la información acerca de los cursos recibidos permite relacionarlo con otros datos de la investigación. La misma se evalúa de forma cualitativa, interpretando los resultados que arroja el estudio en cuestión.

Con el autodiagnóstico al cuadro y su reserva se obtiene información relacionada con la preparación hasta el momento recibido por el cuadro y sus reservas, mediante la tabulación del criterio de los encuestados.

2.4. Evaluación del impacto en la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el CAP.

La evaluación se realizará de acuerdo a los indicadores calculados, a través de la formula siguiente:

(Madrigal-González, 2010)

$$ERC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR} + \frac{Beneficios}{Inversion}}{TI}$$

Donde ERC: evaluación del impacto de la capacitación, TI: total de indicadores, el resto de los elementos de la formula se explicó en los epígrafes anteriores.

Evaluación de la repercusión de la capacitación, también puede ser expresado en por ciento.

Si ERC se encuentra entre 90% y 100% se considera muy favorable; si es entre 70% y 89% favorable y por debajo del 70% desfavorable. Esta escala ha sido validada en estudios anteriores.

Trimestralmente se evalúa, por el área de cuadros y capacitación, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas
- La participación real de los cuadros y reservas previstos a participar en cada acción y los que participan
- El aseguramiento material, humano y financiero
- La evaluación de la repercusión lograda en el proceso de producción y servicios del CAP
- Las principales dificultades, así como las medidas para resolverlas

La evaluación se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de éstas, auxiliados por la de capacitación y cuadros, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de ramas y niveles directivos y la presenta al consejo de dirección de las entidades.

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación de los cuadros y sus reservas constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su repercusión, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los directivos y sus reservas en la producción y los servicios.

La evaluación de la repercusión de la capacitación y desarrollo de los directivos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
2. Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.
3. Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de colaboradores.
4. Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Para realizar la evaluación sistemática de la repercusión de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los indicadores generales establecidos en el artículo anterior. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de dirección y desarrollo de sus cuadros y reservas y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación de la entidad de forma específica del área de capacitación y cuadros, de acuerdo a los problemas que se diagnostiquen se podrán establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para mejorar las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

La evaluación permite además confeccionar los planes de capacitación acorde a las necesidades de los directivos y fijar un presupuesto que responda a éstas necesidades y permita elevar la competitividad de los directivos, así como la motivación por parte de los mismos.

2.5. Etapa de control. Control y retroalimentación del procedimiento

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la medición de la repercusión de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados. La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación del mismo con

su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado.

2.6 Valoración de los cambios efectuados en la gestión empresarial, así como el pronóstico de acciones de mejora.

Los cambios en la gestión empresarial serán valorados teniendo en cuenta los indicadores definidos, como son, gestión de los cuadros y sus reservas, gestión técnico productiva, obtenidos mediante los resultados de las investigaciones realizadas, en las cuales se evalúa el impacto de la aplicación de los contenidos recibidos en los programas contenidos en los planes de capacitación.

La valoración se realizará inmediatamente que concluya cada etapa del proceso de capacitación.

Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación ya que constituye información suficiente para la retroalimentación y optimización de la misma con vistas a lograr mayores resultados de la gestión que conlleve a aumentos de los niveles productivos y de servicios.

Además se pueden proponer un conjunto de acciones que permitan mejorar la gestión empresarial.

2.7. Selección y aplicación de instrumentos para medir el impacto de la capacitación en los cuadros y sus reservas.

2.7.1 Los cuestionarios: son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas. Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística.

Uno de los problemas más difíciles en análisis cuantitativo, sobre todo cuando se aplica a las ciencias sociales es medir estructuras abstractas, como actitudes hacia una estrategia, las características psicológicas, conducta dentro de ciertos ambientes, la intención hacia los tratos comerciales, conocimiento de ciertos problemas así como la motivación.

Un grupo creciente de investigadores ha propuesto el uso de métodos de investigación combinados, es decir, el uso de trabajo cualitativo y cuantitativo. Con una metodología combinada uno puede superar los problemas de cada método individual. **(Mezquita-L-F, 2002).**

Para medir la repercusión en niveles superiores siempre es necesario recurrir al trabajo en equipo de ambas partes, el investigador para validar instrumentos y oír criterios de expertos y los cursistas para que entre todos se utilice la inteligencia grupal y se aporten muchas más ideas, que no son

expresados en los instrumentos tradicionales. Se plantea además la necesidad de la combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo.

En **(Guerrero-L, 2003)**. y **(Nancy-García, 2003)** se plantea que está demostrado que las técnicas tradicionales de investigación científica no son siempre válidas para la evaluación de los niveles superiores de repercusión que se definieron en el Capítulo 1. Argumentan que existen otras variables que influyen en los resultados de las entidades, estos no solo dependen de la capacitación recibida.

Se recomienda el uso de otros métodos menos usados como son: los análisis de tendencias, diagnósticos, cálculos estimativos y la tormenta de ideas. Aunque hay que aclarar que lo planteado por **(Guerrero-L, 2003)** **(Nancy-García, 2003)** no excluye del todo los métodos tradicionales. Lo que sí es de carácter obligatorio es la validación de los instrumentos, en caso de ser encuestas, ya sea si se diseña por el investigador o si se extrae de alguna fuente donde aparezca el instrumento diseñado. Para medir la repercusión en niveles superiores siempre es necesario recurrir al trabajo en equipo de ambas partes, el investigador para validar instrumentos y oír criterios de expertos y los cursistas para que entre todos se utilice la inteligencia grupal y se aporten muchas más ideas, que no son expresados en los instrumentos tradicionales. Se plantea además la necesidad de la combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo.

2.7.2 Observación: puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando.

El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

Con este método se persigue:

- Caracterización de los sujetos observados.
- Enfatizar los aspectos distintivos y comunes entre ellos.
- Descripción del local.

- Características del ambiente donde fue hecha la observación, espacio físico.
- Descripción de actividades.
- Actividades generales.
- Secuencia en que ocurren.
- Reconstrucción de diálogos.
- Palabras, gestos.
- Expresiones dichas entre los sujetos.
- Expresiones dichas en la relación sujetos investigadores.
- Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.
- Descripción del suceso.
- Personas implicadas.
- Comportamiento de los observadores.
- Actitudes, acciones y conversaciones con los participantes durante la observación.
- Observaciones generales.
- Reflexiones de los observadores.

2.7.3 Dinámicas grupales: una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema, en el presente caso, relacionado con la capacitación y su repercusión. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. A los participantes se les paga normalmente una pequeña cantidad por acudir. La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad. En la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar del módulo III: La UJC en la construcción de la sociedad socialista cubana. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas, al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “dinámica de grupo centrada”. La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

2.7.4 Entrevistas: Estas pueden ser personales -cara a cara- o por teléfono.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden ser de dos formas: concertadas y

no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

La entrevista por teléfono se ha convertido en un novedoso método en el ámbito comercial, en algunos países ya se habla de tele marketing (sistema de comunicación medible entre una empresa y sus clientes basado en el uso interactivo del teléfono). Este tiene como ventajas su economía, su accesibilidad y la posibilidad de evitar intermediarios entre la empresa y el destinatario de su acción. Pero también tiene como desventajas la falta de visión del consumidor; particularidad del teléfono, lo que supone que su utilización se reduce al hogar y centro de trabajo. Por último, no todos los hogares y zonas geográficas son accesibles a través del teléfono.

2.7.5 Tipos de entrevistas:

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

Entrevista semi estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.

Entrevista libre o en profundidad: se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. La entrevista en profundidad es una relación, un diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio - psicológica centrada sobre el conocimiento y auto manejo de la propia personalidad del entrevistador. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué sustituyéndolos por cómo y qué.

2.7.6 Encuesta: La encuesta es una técnica de acopio de información que consiste en la formulación de una serie de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. Fernández Nogales A. et al (2005).

Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

El proceso de realización de la encuesta. Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recogida de información se llevan a cabo, ordenadamente, las siguientes fases:

- Determinación de los objetivos

Lo primero es definir los objetivos de la encuesta, la información concreta requerida y la población que la puede facilitar. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.

- Determinación del tipo de encuesta

La encuesta personal: la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que irá cumplimentando con las respuestas del entrevistado. En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador. Las encuestas personales pueden ser de varias clases: encuestas a domicilio: el entrevistador visita el hogar del entrevistado para la cumplimentación de la encuesta. La utilización de este tipo de encuesta está decreciendo por dos motivos: por un lado la población es reacia a abrir la puerta a un extraño y por otro el costo de realización es alto en comparación con otros métodos alternativos. Es apropiado utilizar la encuesta a domicilio para temas relacionados con el consumo de productos del hogar y dirigidas a amas de casa, jóvenes o niños. Además va a permitir cuestionarios más extensos y la utilización de material auxiliar como fotografías. Encuesta en el centro de trabajo: se utiliza cuando se desea obtener información de un determinado colectivo profesional. Será apropiado en estos casos concertar una cita previa. Los temas que tratará la encuesta serán más especializados y estarán relacionados con el ámbito laboral del entrevistado. Encuesta en establecimientos: se trata de obtener la información en tiendas, supermercados, y otros. Los temas a tratar estarán relacionados generalmente con el consumo en estos establecimientos. Encuesta en el exterior: los entrevistadores captan a los entrevistados en la calle. Normalmente son encuestas sencillas, reducidas y de temas poco comprometidos. Encuesta personal asistida por ordenador (CAPI): (Computer Assisted Personal Interviewing) mediante la utilización de un ordenador personal se puede realizar una encuesta CAPI que permite ahorrar tiempo agilizando el control, depuración y codificación de los datos. La encuesta telefónica: la obtención de la información se efectúa mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y la persona seleccionada. Existen dos tipos de encuesta telefónica: encuesta telefónica tradicional: en base a un listado actualizado de teléfonos de la muestra se realizan las llamadas y se cumplimenta el cuestionario de forma manual. Encuesta telefónica asistida por ordenador: (CATI): la encuesta CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) utiliza un sistema informático que selecciona y realiza aleatoriamente las llamadas y permite al entrevistador telefónico plantear y cumplimentar el cuestionario con ayuda de un ordenador. La encuesta postal: la recogida de información se realiza mediante el envío y recogida de un cuestionario por correo. En tal caso el entrevistado cumplimentará el cuestionario directamente y no existirá comunicación directa entre el encuestado y el entrevistador. La carta de presentación: debido a que no existe contacto personal entre entrevistador y encuestado

la carta de presentación representa el nexo de unión entre el investigador y el entrevistado. En la carta de presentación se debe hacer referencia a los puntos siguientes: Presentación: es necesario presentar a la organización que realiza la investigación y el objetivo de ésta. Asesoramiento: se deben dar las pautas de cumplimentación y devolución del cuestionario. Motivación: es necesario transmitir al entrevistado la importancia de sus respuestas, garantizar el tratamiento anónimo de sus respuestas, destacar los beneficios del estudio y en la medida de lo posible facilitar algún tipo de contraprestación al entrevistado. Dada la importancia de la carta de presentación hay que cuidar especialmente su redacción y presentación. Es aconsejable que vaya dirigida nominalmente al destinatario y firmada personalmente por el director de la investigación.

La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

La importancia de los entrevistadores en la encuesta personal.

La encuesta personal exige la utilización de un conjunto de entrevistadores que lleve a cabo el trabajo de campo. El entrevistador representa un papel fundamental en la realización de la entrevista y se convierte en un complemento del cuestionario. La selección de los entrevistadores se debe realizar teniendo en cuenta las características del tema objeto de estudio, el colectivo analizado y el lugar de realización de las entrevistas. Además los entrevistadores deben tener facilidad para la comunicación, trato agradable, entre otras cuestiones. La formación de los entrevistadores debe ser muy completa para que realicen su trabajo sin problemas, para ello deberá dominar aspectos como: los objetivos del estudio y conocimiento del tema y población analizada, normas de cumplimentación del cuestionario, procedimiento de captación y motivación del entrevistado, resolución de situaciones imprevistas, y otras. El control de los entrevistadores se lleva a cabo mediante la revisión del trabajo realizado, aunque el mejor método de control será la motivación en su trabajo y evitar sistemas de remuneración que premien más la cantidad que la calidad.

Diseño del cuestionario.

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados.

Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

Cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más

que medir cuantas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta. En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

Preparación de un cuestionario.

Definir claramente cuáles son las informaciones deseadas.

- Redactar una serie de preguntas, que han de suscitar respuestas que proporcionen las informaciones buscadas.
- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas y no ambiguas de manera que signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas. Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Normas para la redacción del cuestionario.

1. Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.
2. No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.
3. Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles, procurando que tengan la extensión mínima posible. Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.
4. Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados.
5. No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
6. No obligar a los entrevistados a hacer cálculos.

7. Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se deben evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.
8. Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni predispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.
9. No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado o que le fuercen a responder en un determinado sentido porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa.
10. Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.
11. Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.
12. Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente. Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas. Las preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas, además de interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.
13. Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.
14. En tal sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

Codificación del cuestionario.

Una vez diseñado y testado el cuestionario debemos codificarlo antes de realizar el trabajo de campo, con el fin de evitar posibles errores de diseño. La codificación del cuestionario facilita la tabulación de los datos resultantes y su análisis posterior a través de un programa informático.

Muestreo.

Se aplica un muestreo estadístico para seleccionar una muestra representativa de la población.

Trabajo de campo.

Llegado este punto se está en condiciones de comenzar a entrevistar a los integrantes de la muestra seleccionada. El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.

Tabulación de datos.

Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos.

Análisis de resultados y elaboración del informe.

Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.

Determinación del tipo de encuesta a utilizar.

Una duda que se le plantea al investigador es qué tipo de encuesta utilizar; es necesario, por tanto, tener algunos criterios para realizar la elección. Los criterios tienen que ver con las características de la investigación, de la técnica en sí misma, de la muestra, de las tareas de muestreo y de los encuestadores.

Características de la investigación: Los aspectos a considerar serán: Complejidad de la información: cuando la información deba ser compleja por naturaleza, la encuesta telefónica no será la más apropiada puesto que usa preguntas cortas y sencillas.

Fuentes de error en las encuestas.

Para obtener resultados significativos de la encuesta se necesitará cumplir razonablemente las siguientes condiciones:

- La población ha sido definida correctamente.
- La muestra es representativa de la población.
- Los entrevistados deben estar dispuestos a colaborar.
- Las preguntas deben ser comprendidas por los encuestados.
- Los entrevistados tienen los conocimientos, actitudes o el conocimiento que se requiere.
- Los entrevistados están dispuestos y son capaces de responder.
- El entrevistador entiende correctamente y registra de forma adecuada las respuestas.

Ocasionalmente estas condiciones no son cumplidas debido a errores del entrevistador, a una interpretación ambigua de las preguntas y respuestas, etc.

Los errores más frecuentes cometidos en las encuestas son: Errores de no respuesta debido a rechazos: las tasas de rechazo son muy variables. Las tasas altas de rechazo son una de las principales fuentes de error porque quienes se niegan a contestar probablemente sean muy diferentes de aquellos otros que sí lo hacen. Inexactitud en las respuestas: los entrevistados pueden ser incapaces de proporcionar cualquier respuesta o pueden estar no dispuestos a dar una respuesta completa o exacta. Los entrevistados pueden desconocer la respuesta debido a la ignorancia, al olvido o a la falta de habilidad para expresarse. Este problema se agrava cuando los entrevistados inventan una respuesta para complacer al entrevistador o para ocultar su ignorancia. En otras ocasiones el entrevistado no contesta con exactitud porque considera la encuesta como una invasión a su privacidad o puede ser a causa de la fatiga que le provoca un cuestionario largo y pesado. Error

del entrevistador: los entrevistadores varían en sus características personales, en su experiencia anterior, en el estilo de preguntar, y otros.

El entrevistador debe mostrarse cercano al encuestado, no debe favorecer una determinada respuesta, debe facilitar toda la información posible al encuestado, etc.

Dicho error se puede minimizar mediante:

Validez y representatividad de las encuestas

La validez y representatividad de los resultados de una encuesta dependen fundamentalmente de la correcta utilización de su metodología: Técnica apropiada: la encuesta no siempre es válida para recoger información de cualquier tema o colectivo. Las características metodológicas de una encuesta no son apropiadas para determinados temas en que es difícil obtener una confianza total del entrevistado. Diseño objetivo del cuestionario: el cuestionario tiene que ser absolutamente objetivo al plantear los temas objeto de estudio y no manipular las respuestas del entrevistado. Diseño muestral adecuado: la muestra tiene que ser representativa en tamaño y composición de la población analizada. Control riguroso del trabajo de campo: los entrevistadores tienen que realizar su trabajo adecuadamente siguiendo las normas fijadas por el investigador.

Conclusión del capítulo.

1. Se diseñó un procedimiento que responde a las necesidades de la investigación, apoyados en el Marco Teórico Referencial.
2. Consta de cuatro etapas: una primera de diagnóstico; la segunda de medición; la tercera de evaluación y la cuarta de control y retroalimentación.
3. Se señala la necesidad de utilizar la información obtenida para valorar los cambios efectuados en la gestión empresarial, así como el pronóstico de acciones de mejora.

Capítulo 3

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CUADROS Y RESERVAS DEL (CAP) EN SANCTI SPÍRITUS.

3.1 Introducción.

El desarrollo del procedimiento para la EIC permitió integrar en sus tres etapas las herramientas para registrar los costos de la capacitación, evaluar sus beneficios con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación a 226 directivos del CAP en la provincia de Sancti Spíritus. La aplicación estuvo centrada en 67 de esos directivos en diversas empresas del CAP, los cuales cursaron el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DDGE) comprendidos de la primera a la tercera edición, de febrero a septiembre de 2012 respectivamente. El resto fue a otros directivos de la provincia, en el período de 2007 a 2012, en empresas de subordinación local y otras organizaciones, con el objetivo de fortalecer el procedimiento para la EIC y validar sus herramientas.

Teniendo en cuenta el diseño del procedimiento para la evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP en Sancti-Spíritus, planteado en el capítulo anterior, figura 2.1 “Proceso para evaluar el impacto”, se demuestra la forma en que se aplicaron los instrumentos de medición para finalmente evaluar el impacto y concluir con la etapa de control y retro-alimentación del proceso, todo lo cual patentizo con elementos los avances alcanzados, así como las nuevas tareas que deberán acometerse.

3.2 Generalidades del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos.

El procedimiento para la EIC estuvo caracterizado por su rigor técnico, flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno empresarial y consistencia lógica, así como el cumplimiento del lineamiento número 138 de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Las premisas para desarrollar el procedimiento de EIC fueron evaluadas entre los jefes de las secciones de cuadros de cada empresa, el evaluador y el coordinador del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial y se obtuvo un valor de 4.5 en la escala de 5, ello representa un 90% de cumplimiento de las condiciones necesarias para aplicar el procedimiento (Cuadro 3.1).

La evaluación de las premisas confirma que la EIC se realizó con información veraz, precisa y consciente emitida por los evaluados; a través de un trabajo coordinado entre los responsables de las secciones de cuadro, el jefe del directivo, sus subordinados, el evaluador y el evaluado; soportada en la realización de las actividades que contiene el proceso de capacitación, vinculado a las metas establecidas en el país, la organización y la solución de los problemas, como lo es el DDGE.

Cuadro 3.1. Cumplimiento de las premisas para el DDGE.

No.	Premisas	1	2	3	4	5
1	Información veraz					
1.1	La información que se brinda al evaluar el impacto de la capacitación refleja la realidad.					x
1.2	El evaluador y el evaluado aportan la información de manera precisa y consciente.					x
1.3	Existe trabajo coordinado entre evaluados y evaluadores y otros participantes como: el jefe del directivo capacitado, los subordinados y homólogos.				x	
1.4	El órgano de cuadro apoya o realiza la evaluación del impacto de la capacitación.				x	
1.5	Los implicados en la evaluación del impacto de la capacitación se encuentran preparados para evaluar y ser evaluados.				x	
1.6	La información se comprueba en las fuentes primarias.					x
2	Proceso de capacitación					
2.1	Se definieron los objetivos de la capacitación en relación a la estrategia de la organización y las políticas del país					x
2.2	La capacitación se diseña para resolver los problemas de la organización.					x
2.3	La capacitación se realiza sobre la base de las necesidades diagnosticadas.					x
2.4	La capacitación cumple con la legislación y normación vigente.				x	
2.5	Existe el plan de capacitación acorde a las necesidades identificadas.				x	
2.6	Los capacitadores están preparados para la actividad que realizan y dominan sus funciones.				x	
2.7	La ejecución de la capacitación se realiza en condiciones mínimas para lograr la calidad del proceso.					x
2.8	Se analiza el cumplimiento del plan de capacitación y la ejecución del presupuesto.				x	

Fuente: Adaptado de Esquivel-García (2014).

El procedimiento para la EIC al ser aplicado a otro grupo de 70 directivos que cursaron la Maestría en Dirección de 2007 a 2012, mostró un índice de 3.84 en la escala de 5, al ser evaluadas las premisas en cada una de sus empresas. Ello significa que el procedimiento se aplicó en un 76.8% de condiciones mínimas necesarias para la EIC debido a la baja coordinación entre los participantes en la EIC, el insuficiente apoyo de las secciones de cuadro y la falta de definición de objetivos de capacitación alineados a la estrategia de las empresas.

3.3 Etapa diagnóstico: caracterización de los cuadros y reservas del CAP en Sancti Espíritus.

Los cuadros y reservas del CAP en Sancti Spíritus tienen la misión fundamental de cumplir los objetivos trazados y son los máximos responsables de lograr con efectividad la producción de bienes y servicios para el pueblo, aportar a la economía nacional y dar repuestas eficientes a la sustitución de importaciones, basados además en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La plantilla total de cuadros en la provincia es de aproximadamente 2435, de ella están cubiertas 2428 plazas, lo que representa un 99,7 % y 4910 son reservas, representando un promedio de 2.02 por cuadros, aún es baja; pero se trabaja en este sentido. En la dirección del CAP existen 43 cuadros y 69 reservas apreciándose un promedio de 1.6 por cada uno, baja también, el resto, 2385 cuadros y 4841 reservas están distribuidos en las 48 entidades que componen los Órganos Locales del Poder Popular en la provincia (OLPP).

La composición de los cuadros, en cuanto a género y etnia es como sigue: mujeres 1301 que representa el 54% y 390 negros y mestizos para el 16%

Los cuadros y reservas del CAP se encuentran distribuidos en los 8 municipios, cada uno está estructurado en una Asamblea Municipal del Poder Popular (CAM), que cuenta con varios directivos según el tipo de municipio y su clasificación, más las entidades provinciales con sus establecimientos municipales que conforman la subordinación local.

Los CAM en cada municipio, entre otras funciones, está la atención a los establecimientos municipales (subordinación local) y su producción de bienes y servicios, atender la organización, producción, abastecimiento al pueblo y comercialización de los productos o servicios creados.

En las entidades se fiscaliza el trabajo de los cuadros y reservas a través de una comisión de cuadro. Siguiendo la política del estado han cursado los diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial un total de 474 cuadros en la provincia a partir del 2012 que se convirtió en interés estatal. El pasado 12 de enero se inició la X edición de los Diplomados para cuadros del Estado y el Gobierno. La matrícula se encuentra compuesta por un total de 45 cuadros, de los cuales 27 matricularon en Administración Pública y 18 en Dirección y Gestión Empresarial, hasta la fecha se retiene el 100% de la matrícula.

Se han realizado cuatro talleres para la evaluación del impacto de los Diplomados, donde los debates se caracterizaron por la profundidad de los temas abordados y la satisfacción de los cuadros.

El nivel educacional de los cuadros del CAP en la provincia es como sigue:

Nivel superior	1051- 43,3%
Enseñanza media superior	1134- 46,7%

Las reservas:

Nivel superior 2308 - 47%

Enseñanza media s 2602 - 53%

Obsérvese el 43,3% de los cuadros posee nivel superior y el 46,7% la enseñanza media superior.

En el caso de las reservas el 47% tienen nivel superior y el 53 la enseñanza media superior vencida, ambos elementos superior al de los cuadros, incidiendo aquí la edad, que oscila entre 35 y 45 años en las reservas.

Si se analiza el nivel superior de cuadros y reservas se puede apreciar que sólo el 46,7% lo poseen, aún insuficiente, pues estando sujetos a cambios necesarios hoy en día, se necesita de compañeros debidamente preparados, esto sin tener en cuenta que el 65% de ellos son graduados en diferentes materias a la actividad que dirigen.

Teniendo en cuenta que solo el 41% forma parte de los diferentes consejos de dirección, entonces se entenderá la necesidad de llevar a todos, aparte de su profesión a otros niveles superiores de capacitación, que tanto necesitan para enfrentarse a cada órgano de dirección y colectivo laboral, aspecto este del que hoy adolece la mayoría de ellos.

Como ejemplo demostrativo del impacto de la capacitación en la provincia y de forma selectiva se desarrolló en el 2007 y 2008 una Maestría en Dirección en el CAI Arrocerero Sur del Jíbaro, posibilitando que todos los cuadros del consejo de dirección de esa entidad fueran máster y dentro de ellos 4 de los 5 administradores de Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), fortaleza indispensable para poder enfrentar los retos actuales. Los resultados de eficiencias fueron inmediatos y esa empresa ha logrado crecer de forma estable en todos sus indicadores hasta la fecha.

3.3.1 Caracterización de los fundamentales resultados económicos del trabajo de los cuadros y reservas, unido al personal subordinado.

Desde hace ya varios años el CAP en la provincia viene trabajando en la solución de los principales problemas que económicamente le han estado afectando y que son de necesaria solución, en los que como es lógico está manifestado el trabajo de los cuadros y reservas, obsérvese algunos elementos comparados con el año 2013.

Cuadro 3.2. Resultados Económicos en la Provincia: Cumplimiento Producción Mercantil

Organismo	Plan 2014	Real 2014	A.A 2013	R/P 14/14	R/A 14/13
OLPP (Mp)	101 776,5	110 591,9	102 483,5	108,7	107,9

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

La provincia sobrecumple las cifras planificadas de producción mercantil, todas las empresas del CAP cumplen con el Plan en el año 2014. Se relacionan a continuación:

La producción mercantil en el 2014 se cumple de acuerdo a lo planificado al 108,7%, siendo positivo este indicador y creciendo un 7,9% con relación al año precedente.

Se aprecia buena productividad con respecto a lo planificado en el 2014, lográndose índices de eficiencia superiores y cumpliéndose al 108 % este indicador, también crece con relación al año anterior en un 7%. En cuanto a las utilidades el territorio sobrecumple lo planificado en 16%. Las 22 empresas autofinanciadas del CAP cierran con ganancia.

Aún quedan elementos y posibilidades que explotar para lograr mayor eficiencia y sobrecumplimiento en las producciones, es aquí donde debe incrementarse el accionar de los cuadros y reservas, en los que aún faltan ideas, proyecciones y acciones, porque hay ramas que permanentemente presentan problemas de incumplimientos en sus producciones físicas, esto se observa por lo general en las entidades en las que el nivel cultural y la falta de capacitación en temas de dirección está afectando seriamente el trabajo. Sobre ellas deben estar encaminados los esfuerzos y las proyecciones de capacitación en las que ya se trabaja.

3.3.2. Caracterización del subsistema de capacitación de los cuadros y reservas

En el CAP se encuentra diseñado un sistema de capacitación para cuadros y reservas. Están elaboradas las estrategias hasta el 2015 y anualmente se elabora el diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados que cada compañero ha obtenido en el período y lo que aún se entiende puede vencer en el próximo año, analizándolo con cada uno y sus respectivos jefes. En base a todo esto se proyectan los diferentes cursos y formas de capacitación, además de otros intereses de los consejos de dirección y comisiones de cuadros en cada entidad subordinada.

Como fortaleza mayor hay que significar que actualmente se cuenta para la capacitación de cuadros y reserva en nuestra provincia, con los cursos que brinda la Escuela Provincial de Cuadros del Partido, la Universidad José Martí (el CETAD) y el IPEL entre otras escuelas ramales, que cuentan con claustros de profesores bien preparados, dichos centros se encuentra acreditados para impartir, maestrías, diplomados, carreras universitarias, entre otros.

A partir de los cambios surgidos en la política económica y social del Partido y el Estado, se ha ido elevando la exigencia para aumentar la capacitación de los cuadros y reservas, se manifiesta como una necesidad objetiva en cada lugar y rama del sistema, se fortalezca con proyectos las escuelas ramales dotándose de los más modernos medios para impartir capacitación, unido a esto la forma en que el propio estado vele y controle en primer lugar que se realice a nivel estatal la capacitación de

los cuadros, priorizando los Diplomados en Administración Pública y Gestión Empresarial a los principales cuadros del país y las provincias.

Es importante destacar el esfuerzo realizado por las direcciones de las escuelas de capacitación en la provincia para lograr, en primer lugar, que desde la instancia nacional se aprobara desarrollar las diferentes formas de capacitación, tales como diplomados, y carreras universitarias, lo que conllevó además a una mayor preparación del claustro de profesores y se fortalecieron los vínculos con la Universidad y la escuela provincial del Partido para adquirir la contribución de profesores con otro perfil de preparación que no existe en la escuela ramal.

Cuadro 3.3. Capacitación ejecutada en la provincia (2013-2014) y directivos que la recibieron.

Tipo de Capacitación	Cantidad impartida	Cuadros que participaron	Reservas que participaron
Diplomado Perfeccionamiento Empresarial	1	23	11
Cursos Básicos de Dirección	11	198	87
Cursos Básicos de Economía	2	42	12
Conferencias Trabajo de Dirección	3	44	30
Cursos Temas de Dirección	23	474	21
Gestión del Capital Humano	8	124	28
Gestión de la Calidad	1	20	12
Postgrado Corrupción e Ilegalidades	16	346	97
Cursos Gerenciales para Directivos del 1er y 2do Nivel	12	170	83

Fuente: Elaboración propia.

El total de actividades de capacitación impartidas fue de 77, asistiendo 1441 cuadros y 381 reservas, aquí participaron compañeros con nivel superior, 67 % de los cuadros, el resto fue de nivel medio; en las reservas el 75% fue de nivel superior, los demás de nivel medio.

Es importante destacar la calidad con que fueron impartidos y recibidos estos cursos, poniéndose de manifiesto el interés y las respuestas positivas a la capacitación planificada; siendo esto posible producto a la buena preparación de los profesores, planificación de los cursos y exigencias para lograr una buena asistencia y participación, elementos que han mejorado considerablemente.

No obstante a esta capacitación impartida por las escuelas, cada entidad planifica preparación de cuadros, utilizando sus instructores para impartir temas relacionados con sus necesidades y dando respuestas a los diagnósticos de las necesidades de capacitación.

Es decir, en el CAP y sus dependencias subordinadas están creadas las condiciones para que los cuadros y reservas reciban una capacitación adecuada; pero además al personal que la necesite,

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

según necesidades de la producción y los servicios. Importante la proyección de cursos, conferencias y otras acciones de capacitación.

Es significativo destacar que en cada entidad está diseñado el trabajo de atención a los cuadros y reservas; cada cuadro con un promedio de 2 reservas tiene además un especialista nombrado por el director que es el secretario en la comisión de cuadros, la cual existe en todas las entidades. Este compañero o compañera unido a cada jefe que atiende a su reserva tienen elaborado un expediente que comienza con los datos biográficos, debilidades, fortalezas, diagnóstico de necesidades de capacitación, compromiso de la reserva y su firma, todo lo cual se hace efectivo en un acto político al iniciar el año y se realiza ante los trabajadores, consejos de dirección y todas las reservas, patentizando así públicamente sus compromisos, **(Ver Anexo1)**.

Forma parte junto al expediente, el plan de entrenamiento individual que cada jefe de acuerdo a las debilidades de la reserva, se le planifica y va actualizándose periódicamente y aunque es para el año, no es esquemático pues se evalúa sistemáticamente su cumplimiento y se incluyen nuevas misiones. La aplicación de la encuesta Likert como instrumento de medición y utilizando el método de expertos permitió conocer entre otras cuestiones lo siguiente: **(Ver Anexo2)**.

El 80.2% de los jefes tienen confianza en sus subordinados, posibilitando que un alto por ciento (86.7 %) de los subordinados confíen en sus superiores y, por ende, le es posible con libertad acudir a cada directivo para tramitar diferentes cuestiones de trabajo.

Es importante además conocer que en el CAP, en más del 80% de las entidades la comunicación fluye entre iguales, teniéndose en cuenta los criterios de todos para adoptar decisiones y proyecciones, esto ha sido posible mediante el fortalecimiento de los consejos de dirección, la capacitación recibida por los jefes, los que comprenden la necesidad de interrelacionarse con sus subordinados hasta el punto de comprender sus problemas particulares tanto de trabajo como el ámbito personal y contribuir a dar soluciones.

Se aplican en más del 95% de las entidades las acciones de control, constatándose en el 87.5% de los encuestados que se utilizan los resultados para auto guiar y solucionar problemas de forma coordinada.

En sentido general, el 89.8% de los encuestados y el análisis realizado mediante el método de expertos ofrecieron como resultado que tanto los directivos, como las reservas capacitadas han sido capaces de interiorizar y llevar a la práctica en su función cotidiana lo aprendido, sirviéndole de instrumento fundamental para lograr los objetivos propuestos.

3.3.3 Diagnóstico de la Dirección de Cuadros en la provincia.

La dirección de cuadros del CAP está compuesta por una directora y cuatro especialistas, los que atienden el desarrollo de los procesos fundamentales por períodos en toda el CAP. Entre las tareas fundamentales en el año tenemos:

Enero:

- ◆ Selección y formación de las reservas, conformado en acto político.
- ◆ Análisis y selección de las propuestas de cuadros destacados a nivel de base, municipio y provincia, proceso este que comienza en noviembre desde la base.
- ◆ Selección de las reservas jóvenes, féminas y reservas especial, tres categorías que son utilizadas con prioridad teniendo en cuenta sus mejores condiciones y aptitudes para ser preparados con mayor rapidez.

Diciembre-Febrero:

- ◆ Preparación y desarrollo del proceso para la evaluación de los cuadros.
- ◆ Este paso dentro de la política de cuadros, es un eslabón fundamental por evaluar todo un año de labor de cada compañero; para ello se crean comisiones que parten de la autoevaluación del cuadros, criterios de los trabajadores y subordinados, análisis en cada comisión de cuadro, llenado del modelo de evaluación (**ver Anexo 3**) y finalmente después

de discutida con el evaluado se da a conocer a los subordinados, trabajadores de su área y la zona de residencia; este tipo de evaluación se clasifica en:

- Avanza, estable, estancado o en retroceso.

Marzo:

- ◆ Selección de reservas jóvenes y féminas para cursos, diplomados, y maestrías en el nivel provincial y nacional.

Abril-Mayo:

- ◆ Exámenes médicos, aquí en coordinación con la dirección de salud en cada lugar se hace efectivo y obligatorio el examen médico integral a cada cuadro y partiendo de los diagnósticos, se indican los tratamientos necesarios.

Junio-Septiembre:

- ◆ Desarrollo del Plan Vacacional.

En este caso se realiza una coordinación nacional con las instalaciones del Poder Popular y otros organismos para intercambiar ofertas y tratar de dar respuestas en lo fundamental a:

- Cuadros vanguardias seleccionados.
- Cuadros destacados seleccionados con anterioridad.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

- Cuadros cumplidores.

Octubre:

- ◆ Análisis y actualización de los rasgos de familiaridad:

Este trabajo parte desde la base y su objetivo fundamental es tener determinados los rasgos de familiaridad existentes entre cuadros reservas y trabajadores en general para evitar que exista nepotismo entre ellos.

Noviembre:

- ◆ Despacho y elaboración de la información estadística que se entrega en el nivel central.

Diciembre:

- ◆ Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Se elabora teniendo en cuenta las debilidades de los cuadros y las necesidades de capacitación, posteriormente en coordinación con la escuela ramal se procede a la proyección de la capacitación.

Permanentes:

- ◆ Movimientos de Cuadros.
- ◆ Cursos de Preparación para la Defensa.
- ◆ Participación en comisiones de cuadros de las entidades, consejos de dirección y otras reuniones.
- ◆ Actualización del expediente de los cuadros.

Mensualmente se prepara y desarrolla la reunión de la comisión provincial de cuadros, de ésta como es lógico al analizar cada tema emanan acuerdos que dan lugar a tareas para su cumplimiento dentro del propio mes u otros períodos.

También una vez al mes se efectúa reunión de intercambio y orientaciones con todos los especialistas de cuadros de las entidades.

Al concluir el año, siempre en enero, se realiza el balance anual del trabajo donde se valora el cumplimiento de los objetivos trazados y a partir de los acuerdos se aprueban los del nuevo año.

El trabajo de esta dirección es constante y de contacto directo con cuadros, reservas y trabajadores, evaluando el grado de eficacia y cumplimiento con que se trabaja y aplican los conocimientos adquiridos mediante la capacitación.

La evaluación de los cuadros y reservas tiene como finalidad valorar un grupo de parámetros que permiten emitir un juicio de cada compañero no sólo en el ámbito laboral sino en el social y familiar, además de permitir el análisis del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

Evaluación de los cuadros según el desarrollo de su labor.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

En el caso de los cuadros existe una guía (**ver Anexo 4**) que encierra varios aspectos por lo que ellos primeramente se autoevalúan, después con este documento se recogen criterios de los trabajadores, subordinados y zonas de residencia y se elabora la evaluación, una vez elaborada se solicitan los criterios y recomendaciones del núcleo del PCC, además de las que ya están, se llevan a las comisiones de cuadros y finalmente se discute con cada uno, dando la categorización que corresponde.

La evaluación de las reservas es diferente, parte del plan de entrenamiento orientado por el jefe y periódicamente se evalúa su cumplimiento, definiéndose cuando la reserva está lista, lo que aún le falta por resolver o declarándola no lista con su plan de medidas.

En la investigación realizada se revisó el 100 % de las evaluaciones, 2267, y se pudo constatar lo siguiente:

Evaluación de los cuadros (últimos 3 años).

Año	Plan de C. a evaluar	Cuadros Evaluados y Categorías			
		Avanza	Estable	estancado	Retroceso
2012	2234	460	1602	114	58
2013	2235	455	1622	112	46
2014	2267	521	1671	51	24
Totales	6836	1396	5035	267	138
Promedio	2279	465	1678	89	46

Tabla # 1 Evaluación de los cuadros (últimos 3 años). Fuente: Elaboración propia.

Fueron evaluados 2279 cuadros como promedio en los últimos 3 años, que respondían a un plan, no se evaluaron los de nueva incorporación o estaban evaluados con su traslado.

Obsérvese en la tabla anterior como dentro de los últimos 3 años fue mejorando la evaluación, de los que avanza, del 21% en 2012 a 23% en el 2014 y los estables de 72%, en 2012 a 74%, en 2014 el 50,8 % de retroceso en el 2007, se salta al 55.2 %. Influye en esto el seguimiento a las recomendaciones que no solo se revisan anualmente pues los cuadros rinden cuentas ante la comisión de cuadros de cada nivel y allí se hace un análisis periódico del estado de desarrollo y cumplimiento de lo recomendado; hay cuadros que por sus dificultades o características del trabajo rinden cuentas hasta 2 veces al año, esto aparte de los análisis que hacen los núcleos del Partido donde también se valora el desempeño en el cargo, los consejos de dirección analizan el plan de temas elaborados, donde los cuadros informan sobre sus actividades y planes de acción.

Por lo antes expuesto se puede señalar que la evaluación de los cuadros en el CAP en Sancti Spíritus posee un seguimiento y realmente en las 342 entrevistas a cuadros que se hicieron durante todo el año, se pudo constatar la veracidad de los datos antes expuestos y el convencimiento de los compañeros en la aceptación de los señalamientos y las medidas dejadas.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Fueron entrevistados además los 24 compañeros evaluados en retroceso en el 2014, corroborándose que dichos resultados son producto al incumplimiento de los objetivos de trabajo en lo fundamental. Entre las recomendaciones que con más peso aparecen en las evaluaciones revisadas (342) se aprecia.

Tabla # 2. Principales recomendaciones realizadas en la evaluación de los cuadros.

Recomendaciones	Total realizados	%
Falta de incorporación a la superación cultural	116	34
Mayor atención y completamiento de las reservas	68	20
Participación más activa y con proyecciones en los consejos de dirección.	177	52
Mayor participación en los procesos que se efectúan en la base.	183	53.5
Mejorar los parámetros que se miden en la evaluación 26 de julio.	91	27

Fuente: Elaboración propia.

◆ En el caso específico de las reservas se efectuaron 84 reuniones, una por semestre, la dirección de cuadro participó en 32 de ellas para el 76,1 % valorando que fueron a 42 entidades y el resto fueron entrevistados y encuestados.

Como resultado de estas entrevistas y encuestas se puede significar que debe mejorarse en:

◆ Lograr un mayor desempeño en el puesto de trabajo para el que se prepara.

Evitar esquematismos en los planes de entrenamientos que tiene cada compañero, en ocasiones los planes de 2 o más reservas de un cuadro son iguales, demostrándose que no se logró con efectividad un diagnóstico correcto de las necesidades de capacitación y otras tareas.

No obstante a lo anterior se observa que las reservas se sienten atendidas, las conocen los colectivos y desarrollan actividades en relación a los cargos para los que están propuestas, aunque no las suficientes y periódicamente los núcleos del Partido hacen análisis de esta actividad.

Dentro de las actividades con la dirección del CAP, se efectuó una entrevista (**ver Anexo 5**) que consta de tres preguntas a los compañeros que allí laboran y en las que como se puede apreciar las interrogantes fueron encaminadas a la búsqueda de elementos sobre el sistema de capacitación y su calidad, es decir en función de dar respuestas a las variables que se proponen en esta investigación.

Como resultado de las entrevistas realizadas a los integrantes de la dirección del CAP se pudo conocer que la capacitación en el sistema dentro de la provincia ha mejorado de acuerdo al interés con el que los directivos han ido ganando en conciencia y en esa medida se ha manifestado la exigencia, propiciando además que el 100% de los cuadros y reservas capacitados logran graduarse en los diferentes cursos, apreciándose aquí la alta calidad con que se impartieron los temas y fueron asimilados por los cuadros y reservas, posibilitando mejorar la aplicación de conocimientos y técnicas en cada puesto de trabajo.

3.3.3.1 Estudio de la relación entre la estrategia de capacitación de los cuadros y sus reservas y la confección del plan de capacitación

Entre la estrategia de capacitación y los planes de capacitación existe consenso, logrado después de un trabajo de contacto directo con los cuadros, reservas y las debilidades, necesidades y fortalezas que estos expresan en el diagnóstico que se hace para determinar primero los pasos que conducen a elaborar cada estrategia y después proyectar la capacitación adecuada.

Esta estrategia de capacitación tiene 3 fases fundamentales:

- Análisis de la organización.
- Análisis funcional individual.
- Informe de los resultados del diagnóstico.

En cada una de ellas se han desarrollado los pasos para una vez concluida la 3^{ra} fase y dentro de ésta confeccionar el plan de capacitación del personal directivo para el 2015 el que se revisa y se ajusta, atendiendo las nuevas necesidades e intereses que surjan.

Producto a su elaboración fue posible determinar con las escuelas ramales, en estrecha coordinación con la Dirección de Cuadro, direcciones y jefes de cuadros de las entidades las diferentes acciones de capacitación, tales como:

- Seminarios.
 - Talleres.
 - Conferencias.
 - Postgrados.
 - Diplomados.
 - Carreras Universitarias.
 - Maestrías.

Todas estas acciones como parte de las necesidades, debilidades e intereses manifestados en la investigación realizada.

Partiendo de lo expresado anteriormente y basados en las orientaciones nacionales fueron convocados los diferentes directivos, jefes de cuadros y capacitadores con el objetivo de elaborar las estrategias de capacitación para el sector en los próximos años.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

La capacitación está como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos del sector y forma parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección están plasmados en la estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretada en planes de acción específicos, conciliados hasta la base y que culmina con la retroalimentación o medición de la repercusión que ha tenido esa capacitación en el trabajo de los cuadros y reservas. Principios con que cuentan las estrategias.

- El jefe de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; responde por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos de dirección son la mejor escuela para su equipo de trabajo.
- Cada cuadro es responsable de su preparación. Es su deber estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades para alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
- La capacitación de los cuadros y reservas está concebida y organizada como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada entidad.
- La evaluación principal de los resultados de la capacitación de los cuadros y reservas será por el impacto de ésta en los resultados de su trabajo y en su desempeño como cuadro.
- Los siguientes elementos forman parte de la estrategia de capacitación hasta el 2015.

La preparación político ideológica como estrategia maestra principal de la capacitación de los cuadros y reservas.

La preparación político ideológica constituye la estrategia maestra principal de la capacitación de los cuadros y reservas, ya que comprenden 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 cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido.

Para ello se analizó qué mensaje y enseñanza político-ideológica conlleva cada acción de capacitación en los diferentes componentes y se concibieron acciones específicas encaminadas a este fin. Entre ellas están el estudio y discusión de los discursos de Fidel, Raúl y otros dirigentes de la

Revolución, el estudio de materiales y artículos importantes, las mesas redondas, el estudio y debate de los preceptos del Código de Ética de los cuadros, la conmemoración de las fechas patrióticas, el trabajo encaminado al conocimiento por todos y al afianzamiento de los valores compartidos deseados en la organización, así como el desarrollo de cursos o ciclos de conferencias con estas temáticas. En este aspecto es importante privilegiar la realización de acciones con todo el colectivo de dirección y el de trabajadores, cuando sea posible y donde se tengan presente los siguientes componentes:

1- Preparación y superación para la defensa.

A pesar de las conversaciones recientes de Cuba y Los Estados Unidos de América para restablecer las relaciones diplomáticas, EU posee una inmensa red de poder militar, económico y tecnológico, la cual utiliza con métodos y concepciones fascistas. Los "ataques cibernéticos constituyen una seria amenaza para nuestro país. En tales circunstancias la defensa adquiere la máxima importancia para preservar la soberanía e independencia nacional, la integridad territorial del país, el carácter socialista y el sistema político, económico y social establecido en la Constitución de la República, así como proteger a la población y la economía y mantener la vida de la nación.

Ello exige acelerar la capacitación de los cuadros y reservas, para dotarlos de los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar su dirección a su nivel.

Este componente abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Defensa Nacional, la periodización del surgimiento y desarrollo de la guerra, las formas de la probable agresión militar contra Cuba y las acciones para enfrentarlas, así como la preparación de la Defensa Nacional y del país y el paso al Estado de Guerra.

2- Preparación y superación técnico profesional.

El conocimiento científico técnico y la preparación técnico y profesional adquieren una importancia de primer orden, por lo que 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 abierta hacia todo lo nuevo construido por el hombre.

Este componente abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o puesto de trabajo específico debe poseer cada cuadro y reserva para poder ejecutar con éxito las misiones encomendadas a sus respectivas organizaciones, las que se definirán sobre la base de un diagnóstico de las necesidades individuales y los contenidos de la misión y visión de la organización. Deben contemplarse de forma creadora los programas especiales de capacitación en aspectos concretos que se orienten por la dirección del país.

3- Preparación y superación económica

La preparación económica constituye una necesidad vital para todos los cuadros y reservas, los que deben dominar los procesos económicos de su entidad, contribuyendo a la formación de una cultura económica en todos los trabajadores, así como mantenerse actualizados sobre la situación económica internacional en que se desenvuelve la economía cubana.

En esta etapa se precisó reforzar la preparación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorías, la disciplina económica y financiera y todos aquellos aspectos que contribuyan a la lucha contra el descontrol, el enfrentamiento a las ilegalidades, el delito y la corrupción.

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.

4- Preparación y superación en dirección.

“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas según las 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 la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad con el fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se desarrolla un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de los cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.”

Es necesario preparar a los cuadros y reservas en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección han desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su capacitación y actividad a que se dedique. Resulta de gran importancia que cada cuadro estudie las experiencias cubanas en el proceso de dirección, los avances logrados en el perfeccionamiento empresarial y la introducción masiva de la dirección estratégica y por objetivos, basada en valores, adaptándolas de manera creadora a sus condiciones concretas.

Formas de capacitación:

En el proceso de elaboración de las estrategias de capacitación se tomaron en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los cuadros y reservas. Entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado. Se privilegió la auto superación de cada cuadro y reserva, así como las acciones de capacitación en los colectivos de dirección. Para todas estas modalidades se

utilizaron las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Se combinaron estas formas para que permitieran aprovechar todo el potencial que tiene la organización y el entorno y aplicarlas a las acciones de la gestión institucional.

Entrenadores y profesores:

Los entrenadores y los profesores constituyen importantes eslabones del proceso de capacitación, teniendo en cuenta que las escuelas ramales cuentan con plantillas pequeñas.

De ahí la importancia y la prioridad que se ha dado en cada centro a la capacitación permanente de los profesores y los entrenadores.

Con la creación y funcionamiento de las Sedes Universitarias Municipales (SUM), se abrió una nueva posibilidad para la capacitación de cuadros y reservas a nivel de los diferentes territorios.

Para el CAP y otros organismos, la creación de las SUM constituyó una fortaleza imprescindible en la capacitación de los cuadros por las posibilidades y oportunidades que han brindado a los directivos de preparar con mayor calidad a sus cuadros y reservas, constatado esto en los 474 cuadros que han cursado los Diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial, la gran cantidad de cuadros y reservas que hoy son licenciados en diferentes especialidades, la cantidad de máster por hablar de esta acción académica, que se han graduado en un corto período de tiempo.

En todas estas acciones se pudo constatar la calidad y profundidad con que los profesores impartieron los diferentes temas, lo que hizo posible que los cuadros y reservas lograran capacitarse y poder llevar a sus entidades las diferentes formas de implementación, de elementos propiamente relacionados con su labor cotidiana, lo cual ha posibilitado avances en la dirección y ejecución de tareas estratégicas dentro del sector y el avance en la productividad del trabajo y una mayor integralidad en la capacitación del capital humano.

Las escuelas ramales han jugado un importantísimo papel en la ejecución de la estrategia de capacitación; pues unido a la dirección de cuadros de la provincia, sus profesores, fundamentalmente los del departamento de dirección una vez orientada la elaboración de las estrategias a todas las entidades del sector en la provincia y antes de ser despachadas, hicieron un muestreo en el mes de septiembre del 2013, de 23 de las 42 que debían elaborarse, constatándose entre otros, los siguientes problemas:

- Falta de profundidad a la hora de elaborar los diagnósticos, por no hacerse fundamentalmente sobre la base de las debilidades y necesidades de los cuadros y reservas.
- En algunos casos se apreció que la selección de varios temas y objetivos no era correcta.
- Falta de proyecciones en la profundidad con que debían ser incluidos los temas de economía y preparación y superación política.

- En los momentos iniciales del proceso, no siempre la alta dirección de algunas entidades contó con el conocimiento y dominios necesarios de los objetivos que se perseguían con la elaboración de las estrategias y la importancia que esta significa en su entidad y los beneficios que traerán al colectivo laboral y la provincia en sentido general.

Una vez concluido el recorrido y con todos los elementos suficientes se proyectó y desarrolló un taller con la presencia de la dirección de cuadros, las escuelas ramales, y donde asistieron los jefes de cuadros e instructores de la provincia, debatiéndose con profundidad cada problema detectado y las soluciones colectivas e individuales, esto posibilitó que en enero del 2014 ya las estrategias discutidas en los diferentes consejos de dirección estuvieran elaboradas cumpliendo con los requisitos primordiales y de esa forma se encaminó el trabajo de proyecciones con las incidencias de las escuelas ramales, las diferentes acciones de capacitación que debían elaborarse y el papel individual de los instructores en cada uno de sus centros.

3.4 Etapa medición.

Proceso de capacitación: Indicador Cuantitativo.

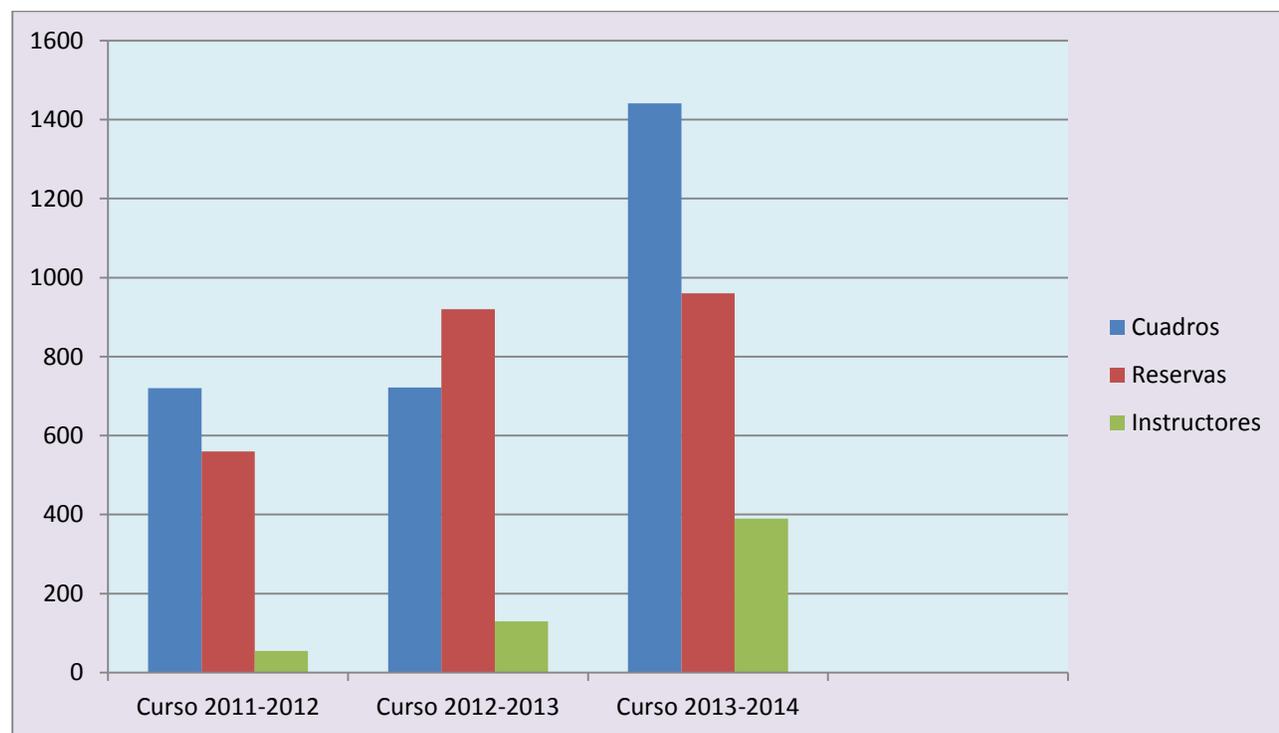


Gráfico # 1. Incorporación de los cuadros y reservas al proceso de capacitación durante los 3 últimos cursos (Cursos sistema educativo). Fuente: Elaboración Propia.

Tabla #3. Acciones de Capacitación.

ACCIONES	CUADROS	RESERVAS	INSTRUCTORES
2011-2012	720	560	55
2012-2013	722	920	130
2013-2014	1441	960	390

Fuente: *Elaboración propia.*

Los instrumentos aplicados (entrevistas, encuestas, etc.), permitieron apreciar como ha sido posible durante estos 3 últimos cursos, que producto a todo un proceso de seguimiento, mayor exigencia y control realizado a la capacitación de cuadros y reservas en el CAP, se aprecie un crecimiento en la incorporación de estos últimos a las diferentes formas de capacitación, sean a partir de las escuelas ramales como de instituciones nacionales, también el trabajo desplegado en la base por los diferentes instructores-capacitadores que recibiendo sus orientaciones y conocimientos en las escuelas sobre temas de interés local hacen intensiva la capacitación en sus entidades; obsérvese en el gráfico la forma en que se demuestra el crecimiento, patentizando una vez más que la capacitación en este sector se ha convertido en un eslabón de primer orden.

Se muestra aquí la relación con el indicador de satisfacción, donde:

$NsFrec = \frac{STAS}{T}$ - NsFrec: Nivel de satisfacción con la formación recibida.

T - S: respuestas satisfactorias.

- As: altamente satisfactorios.
- T: total de respuestas.

Mediante la aplicación de la encuesta satisfacción con el curso (**ver Anexo 6**) se pudo conocer que el 95% de los encuestados (365 de 375) demostró que a medida que se conocían los contenidos de los programas y la importancia de estos, las posteriores matrículas fueron aumentando, así como la repercusión que estos resultados iban teniendo en cada entidad.

De igual forma, en el gráfico, Pág. 86 se demuestra el aumento de la capacitación por años y su calidad; del total de incorporados por curso, ningún compañero desaprobó, destacándose con más énfasis en el curso 2013-2014 con 1441 cuadros y 381 reservas incorporados y capacitados, aplicándose así el indicador de aprendizaje donde:

$A_{Ac} = \frac{PE}{MC}$

PE: Promedio de evaluación.

Mc: Máxima calificación.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

A Ac: Aprovechamiento académico.

El indicador de desarrollo de competencias fue medido a través de la encuesta, (**ver anexo 7**), en la que más del 85% de las respuestas de 396 encuestados, 367 tuvieron respuestas positivas sobre la forma de comunicación en cada entidad, la mejora en la toma de decisiones, iniciativas de sus directivos, la información ya del liderazgo en algunas y la puesta en práctica de un grupo de iniciativas personales que avalan los resultados alcanzados en la capacitación.

El indicador del desempeño en el puesto fue medido con apoyo del anexo 8, observándose:

DP= $\frac{\text{TRAS}}{\text{TR}} \cdot 100$ DP: Desempeño Personal.

TR TRAS: total de repuestas altamente satisfactorias.

TR: total de respuestas.

Se cumple con la medición de este indicador ya que el 98% de las respuestas concernientes a estas partes del desempeño en el puesto, fueron satisfactorias; 383 de 388 cuadros y reservas encuestadas se manifestaron de forma positiva.

El indicador de proyección se midió mediante la revisión del 47.9% (23 planes de capacitación muestreados) y después se argumentaron los elementos en la revisión y despacho de los 25 restantes, por la Dirección de Cuadros del CAP, observándose que se cumple lo orientado.

En todos los casos, el índice de coincidencia del DNC y el plan fue el máximo, demostrándose:

IC DNC PC = $\frac{\text{ACR DNC}}{\text{T A PC}} \cdot 100$

T A PC

APDNDRC: Cantidad de acciones del plan de capacitación que responden al DNC.

TAPC: total de acciones del plan de capacitación.

En las 2 entrevistas realizadas al personal de la dirección de cuadros y capacitación del CAP en la provincia, así como en las 65 visitas a los funcionarios de cuadros de las diversas entidades del sistema y las encuestas aplicadas a 195 cuadros, 96 instructores, los 19 profesores y 3 dirigentes del consejo de dirección de las escuelas de la provincia encuestados, pudimos constatar. (Anexos mencionados anteriormente).

El proceso de admisión y selección, aunque no necesariamente se apoyó en pruebas de ingreso y sí en la adecuada selección de los estudiantes, demostró ser eficaz, así como la experiencia demostrada por el claustro de profesores, pues de los 2883 cuadros y 2440 reservas incorporados y capacitados durante los 3 últimos cursos en las escuelas de capacitación, a excepción de 112 bajas por traslados del organismo u otras causas, el resto, 98% lograron aprobar en las diferentes acciones de capacitación realizadas.

La evaluación de expectativas se midió a través de participación en 18 consejos de dirección, 22 comisiones de cuadros en el 75% de las entidades que capacitaron sus directivos en las escuelas ramales y la revisión de 67 actas de consejos de dirección y 1011 evaluaciones anuales de los

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

cuadros en los tres años, en ellas se observó entre otras cuestiones que los cuadros tenían problema en:

- Incorporación a la superación cultural 116 para el 31%.
- Proyecciones de acuerdos y toma de decisiones 228, 61 %

Se apreciaron avances en la aplicación de iniciativas personales, mejoramiento en la planificación del trabajo y los positivos resultados que se han ido alcanzando, demostrados además por los criterios de los propios trabajadores y las direcciones de los sindicatos.

En el propio desarrollo de cada curso escolar en las escuelas ramales y cada vez que se impartía otro se fue observando y destacando en cada momento como la ejecución de los programas, su evaluación y la responsabilidad de los directivos en la graduación de los estudiantes se hizo con eficiencia y responsabilidad, demostrando que los programas, calendarios y cumplimiento de los horarios hizo posible que el control llevado a cabo en sus diferentes formas de evaluación permitió mejoras continuas en la adquisición de conocimientos así como en las destrezas y habilidades.

Las diferentes visitas realizadas, los contactos con cuadros, reservas y personal directivo de las diferentes empresas permitió conocer las interioridades y ambientes en que se desenvuelven los egresados, patentizándose esto en sus impresiones sobre el desarrollo de los programas, los resultados obtenidos y sus agradecimientos por la mejora en el desempeño de sus acciones, observándose que en su entorno todo es positivo; en lo referido a la capacitación recibida y sus alcances; esto ha hecho posible una incidencia más factible en participar con mayor decisión en las diferentes acciones de capacitación que se han propuesto.

Calidad del proceso de capacitación indicador cualitativo.

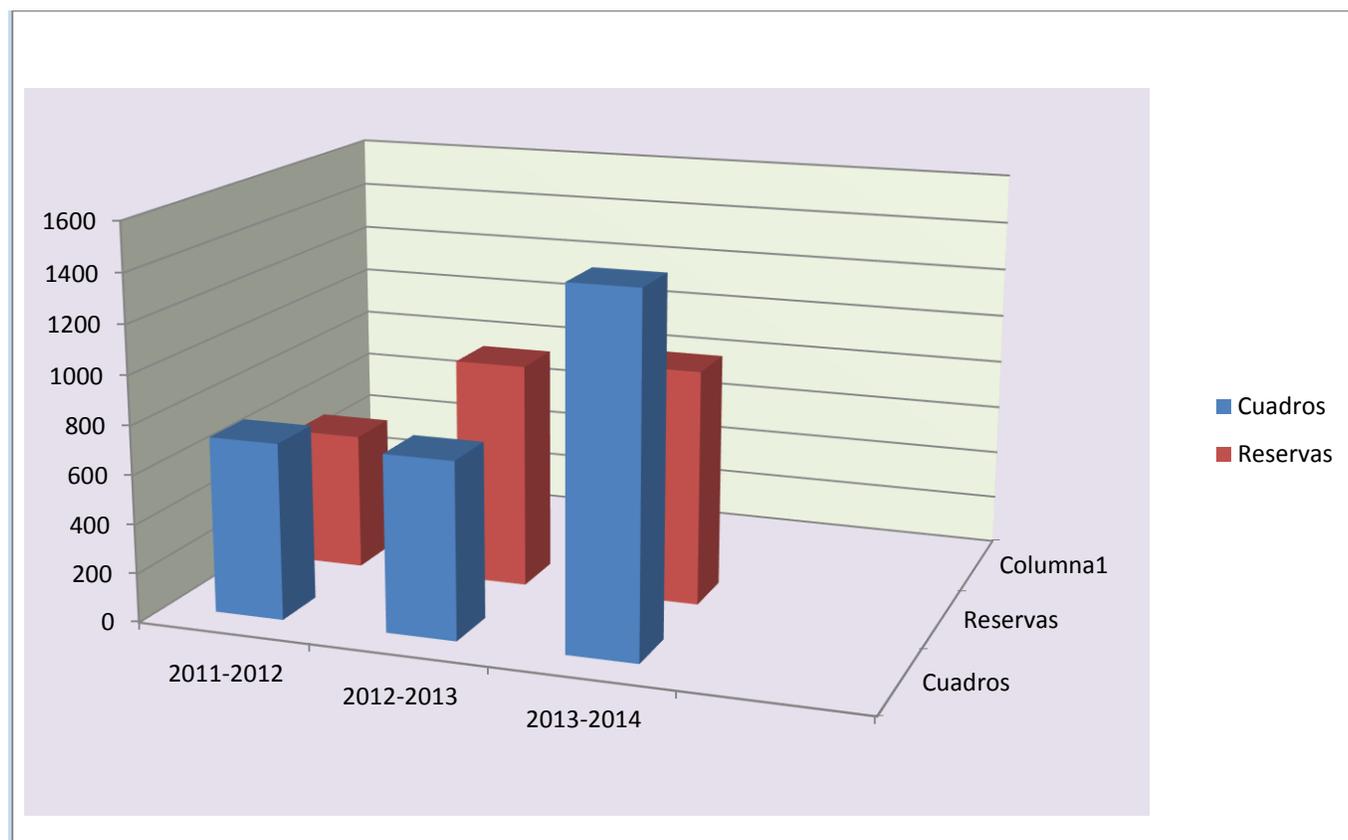
Al analizar los parámetros en la calidad de la capacitación se observó que, de acuerdo a la incorporación sólo el curso 2013-2014, 2 reservas no concluyeron sus estudios en el Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial por causar baja en el organismo y su decisión propia de no continuar; el resto de los incorporados logró graduarse en las diferentes formas de capacitación que habían matriculado; se demostró aquí una vez más la exigencia, rigor y control que se pusieron de manifiesto.

Los 375 encuestados respondieron de forma satisfactoria los elementos sobre el aprendizaje, desempeño, así como la calidad de la capacitación recibida y el impacto positivo que en ellos causó.

(Ver anexo 8).

De igual forma 287 cuadros y 39 instructores se manifestaron a favor de la forma en que la elaboración de los diagnósticos de necesidades de capacitación coincidió con los planes de capacitación y la forma en que se verifican la aplicación de los conocimientos adquiridos, en los puestos de dirección **(ver anexos 9 y 10).**

Gráfico # 2. Comparación de cuadros y reservas capacitados de acuerdo a la incorporación.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla # 4. Resultados de la capacitación.

CURSOS	CUADROS	RESERVAS
2011-2012	720	560
2012-2013	722	920
2013-2014	1441	960

Fuente .Elaboración propia.

Se demuestra que el 100 % de los incorporados fue capacitado con resultados satisfactorios.

3.4.1 Aplicación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos

El procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de directivos se realizó de conjunto con la Escuela Provincial del PCC, los profesores del DDGE, la dirección de cuadros de provincia y el grupo de coordinación. La sensibilización y preparación para la EIC incluyó la caracterización de la muestra (Tabla 3.2), la explicación de la importancia del DDGE para aplicar los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y cumplir con la Estrategia

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, así como la necesidad de su evaluación sistemática.

La evaluación del impacto del DDGE se realizó a directivos que cursaron sus tres primeras ediciones. La muestra evaluada en cada edición representa el 100%, 72% y 100% de la primera, segunda y tercera respectivamente. Se evaluó el impacto al 90.54% del total de graduados.

Tabla #5. Muestra de directivos evaluados que cursaron el DDGE.

Edición	Graduados	Evaluados	Fecha de graduado	Directivos		Años de experiencia como directivos
				M	F	
I	25	25	marzo 2012	17	8	8
II	25	18	julio 2012	16	2	15.4
III	24	24	nov 2012	17	7	8.8
Total	74	67		50	17	

Fuente: elaboración propia.

El 46.26% de la muestra tiene entre 0 y 10 años de experiencia (Figura 3.1).

Años Cantidad de directivos

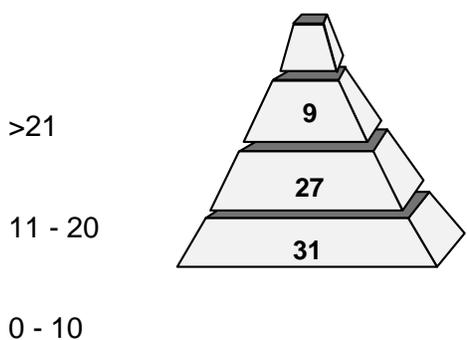


Figura 3.1. Años de experiencia de los directivos evaluados. Adaptado de Esquivel-García (2014).

Los Ingenieros Industriales representan la mayor cantidad de directivos cuando se analiza por profesión, su cuantía es de seis, seguida del Licenciado en Cultura Física, Ingeniero Agrónomo, Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Licenciado en Educación y el Ingeniero Civil con un número de cuatro para cada uno respectivamente.

En otras empresas y demás organizaciones se aplicó el procedimiento para la EIC a directivos que cursaron la Maestría en Dirección en sus tres primeras ediciones (Cuadro 3.2). La muestra evaluada en cada una de las ediciones representa el 64.70%, 35.29% y 39.47% de la primera, segunda y tercera edición respectivamente del total

de graduados. Se evaluó el impacto al 43.47% del total de graduados.

Fue posible determinar un grupo de fortalezas que se destacaron a raíz del proceso, tales como:

- . La creación de condiciones en la mayoría de las entidades para hacer posible la capacitación.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del CAP.

. La alta preparación del claustro de profesores de escuela ramal que permitió, no solo impartir y evaluar contenidos con calidad, sino alcanzar resultados positivo en todas las acciones de capacitación impartidas; así como garantizar sistematicidad y calidad en la preparación de los instructores de la base.

.Las inversiones realizadas en las escuelas ramales contribuyeron a facilitar las condiciones para la capacitación y su claustro eleva la calidad en este sentido.

. El 100% de los capacitados exponen sus conocimientos en el ámbito laboral y social, haciendo más factible el desarrollo de cada entidad.

.Dio la posibilidad de que en los restantes cuadros y reservas el interés por las diferentes acciones de capacitación ganara mayor espacio.

.Los programas de capacitación y los planes de capacitación elaborados cumplieron sus objetivos.

.Demostró a los directivos que la eficiencia en la proyección de los programas de capacitación se revierte en logros tanto individuales como colectivos.

Por otra parte, durante y después de las acciones de capacitación aplicadas se corrigieron y adecuaron acciones organizativas tanto en horarios como en períodos para capacitar las diferentes entidades y la dirección del CAP, proyectando la capacitación cuando más factibles sea y evite lo menos posible afectar el desarrollo productivo, así como aumentar la presencia de los profesores en las entidades.

. Los instrumentos de medición y los indicadores aplicados posibilitaron una favorable evaluación y determinación del impacto que surtió la capacitación impartida, por ejemplo:

De 7 empresas que perdían en el 2013, ninguna lo hace en el 2014.

Se cumple la producción mercantil y mejoran los índices de eficiencia de forma general en toda la subordinación local (CAP).

La capacitación en la provincia continúa siendo mayor y con mayor calidad.

3.5 Control y retroalimentación

El proceso de control y retroalimentación ha sido de vital importancia porque ha dado la posibilidad de mejorar las dificultades presentadas en cada una de las etapas, siendo la evaluación sistemática parte integral de la retroalimentación con el objetivo de rediseñar programas, planes de capacitación y otras acciones que garanticen una mayor continuidad de este proceso. También están previstas acciones de recalificación con nuevos cursos, conferencias, consolidaciones de materias que presentaron dificultades con el objetivo de reevaluar los conocimientos.

El incremento de los contactos del claustro de profesores a las diferentes entidades ha permitido mediante el contacto directo en la base, corregir algunas incomprendiones que pudieran surgir.

La mayor vinculación de los capacitados a las diferentes formas de trabajo de cada consejo de dirección ha hecho posible hacer llegar con mayor fuerza los conocimientos adquiridos, así como su implementación en cada lugar donde accionan los cuadros.

Posibilitó que tanto el control de los despachos que realiza cada directivo como en los planes de preparación de las reservas se profundizara en la proyección de las acciones de control y evaluación, estableciendo fechas de cumplimiento y responsable de cada tarea, lo que permite una retroalimentación adecuada del trabajo desplegado, reorganizar tareas y trazar nuevas y mejores acciones, además repetir algunas acciones de capacitación para los necesitados así como las acciones que deben realizar los compañeros y compañeras de cuadros en las diferentes entidades.

3.5.1. Ediciones de las Maestrías y los resultados económicos logrados con las acciones de capacitación en los cuadros y reservas.

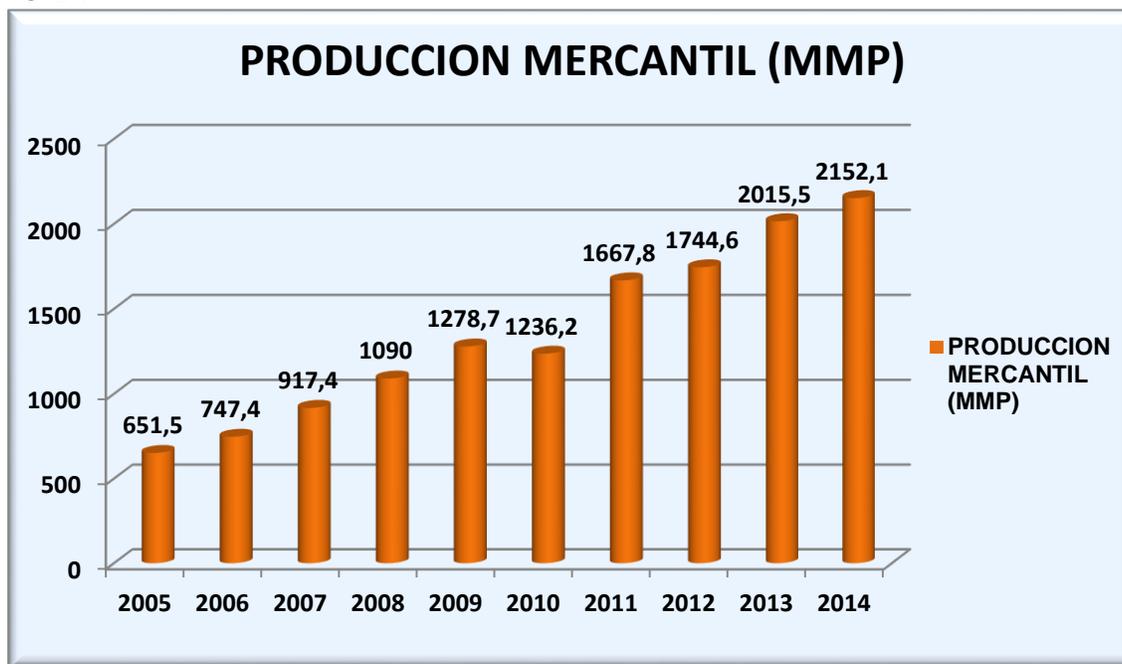
Tabla 6. Ediciones de los Diplomados y directivos que culminaron los mismos.

EDICIONES DIPLOMADOS		MATRICULADOS	
No.	Fecha	Administración Pública	Dirección y Gestión Empresarial
1 ^a	06/02/2012 - 04/04/2012	25	26
2 ^a	07/05/2012 - 30/06/2012	26	24
3 ^a	10-09/2012 - 03/11/2012	27	27
4 ^a	14/01/2013 - 01/03/2013	27	24
5 ^a	22/04/2013 - 15/06/2013	30	21
6 ^a	09/09/2013 - 09/11/2013	37	26
7 ^a	13/01/2014 - 21/03/2014	25	27
8 ^a	21/04/2014 - 26/06/2014	22	18
9 ^a	08/09/2014 - 14/11/2014	32	24
10 ^a	12/01/2015 - 20/3/2015	26	18
SUBTOTAL		283	237
TOTAL		520	

Fuente: informe de cuadros diciembre 2014.

En los últimos años la economía local ha mantenido un crecimiento estable, por lo que se prevé buen augurio para el actual 2015.

Gráfico # 4. Producción Mercantil últimos 10 años. Fuente: Informe económico diciembre 2014 CAP.



Fuente: Elaboración Propia

Ese comportamiento de la economía ha estado respaldado por el crecimiento físico de sus producciones al incrementarse el índice físico de la producción mercantil en un 6.9 por ciento, creciendo más del 60 por ciento de las principales producciones del territorio.

1. Los resultados productivos estuvieron acompañados de la obtención de una favorable correlación salario medio productividad, al crecer esta última a un ritmo superior al salario medio y los resultados finales de la gestión empresarial fueron positivos logrando una utilidad superior a las cifras planificadas en 19.6 por ciento.
2. La circulación mercantil minorista se sobrecumplió, aportando más de 36 millones de pesos a las cifras planificadas (Meneses – Bernal, 2015).
3. El resultado de la cadena de impagos es positivo, al representar los saldos de las cuentas por cobrar y pagar vencidas el 0.1 y 1.5 por ciento en ese orden del total de los saldos existentes.
4. Se observa un crecimiento estable en la eficiencia de las entidades en la provincia a partir del cumplimiento de la Política del Estado y del Gobierno en lo relacionado con la capacitación de los Cuadros y sus reservas.

Conclusiones del capítulo

1. El procedimiento para la EIC fue aplicado a 226 directivos de diversas empresas de la provincia de Sancti Spíritus, mediante la validación de la etapa de planificación, ejecución y mejora, en el DDGE y la Maestría en Dirección. El resultado de diversas técnicas se concentró para conocer el impacto de la capacitación de los directivos en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación.
2. La etapa de planificación permitió identificar la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación con sus indicadores para la EIC a través del estudio de sus diversas entradas, como: el tabloide con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución derivado del Sexto Congreso del PCC, las estrategias de dirección en cada

empresa, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, las debilidades e innovaciones, las experiencias, los resultados de investigaciones realizadas, el marco regulatorio, los objetivos del programa del DDGE y el diagnóstico de necesidades. En la etapa se evaluó la eficacia de la planificación del DDGE.

3. La evaluación del beneficio económico permitió alinear la debilidad principal de cada empresa con las habilidades creadas en los directivos en el DDGE, los indicadores de comprobación y los factores de conversión a términos económicos para pronosticar el beneficio económico en cada uno de los evaluados. El 21.73% de los graduados de la primera edición generan el 100% de los beneficios económicos pronosticados. No todos los directivos lograron un beneficio económico porque un análisis de correlación entre el impacto individual de directivos de la primera edición y las ganancias de sus empresas fue de 0.27 con una diferencia significativa entre el comportamiento lineal de las dos variables. De la matriz se identifica el predominio de la habilidad técnica en un 87.75% de la muestra.
4. Se evaluó el impacto de la capacitación en la dimensión individual y organizacional, según el conocimiento de sus indicadores, caracterizados por la vaguedad e incertidumbre del proceso de capacitación. El impacto individual en la primera edición del DDGE de directivos oscila en valores de 54.34% a 82.65% de alto, los que con un impacto organizacional pronosticado de 100% alto prevé un impacto de la capacitación entre un 79.01% a 80.43% de alto, valor que se encuentra por debajo del patrón establecido de 82.65% de alto. El SID aplicado al DDGE de directivos en sus tres ediciones logró la evaluación del impacto durante la ejecución y después de culminada cada una.
5. La evaluación del impacto de la capacitación se realizó de forma cualitativa, cuantitativa y económica al concentrar las salidas de la cuarta actividad con el valor del indicador satisfacción, conocimiento, clima organizacional, disciplina laboral y las relaciones de cooperación; la quinta actividad aportó las habilidades creadas, la octava el beneficio económico y la novena los resultados del SID.
6. El impacto de la capacitación en un directivo fue de 80.4% de alto en diciembre de 2012, por encima del 80.24% de alto pronosticado durante la ejecución del DDGE en el mes de febrero 2012. El patrón establecido es 82.65% de alto pero para el directivo analizado no se alcanzó ese valor. El impacto se caracteriza por una alta satisfacción con el DDGE, un nivel medio de conocimientos adquiridos y excelente desarrollo de habilidades. En la empresa predomina un clima organizacional caracterizado por la planificación, la delegación, el control, exigencia y mayor responsabilidad. Los beneficios económicos pronosticados con el DDGE y sustentados en la tesina ascienden a 72 600.00 pesos cubanos. Las relaciones de cooperación permitieron con la aplicación de la innovación propuesta aumentar los clientes jurídicos y naturales.

CONCLUSIONES

1. La realización de un profundo análisis bibliográfico sobre la situación de los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Provincial (CAP) Poder Popular en Sancti-Spíritus hizo posible diagnosticar la panorámica existente, de ahí, diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas, lo cual contribuyó a elevar la calidad de la capacitación.

2. El diseño de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas del CAP responde a las necesidades de la investigación, apoyados en el Marco Teórico Referencial. Consta de cuatro etapas: una primera de diagnóstico; la segunda de medición; la tercera de evaluación y la cuarta de control y retroalimentación.

3. La implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas del CAP posibilitó que tanto el control de los despachos que realiza cada directivo como en los planes de preparación de las reservas se profundizara en la proyección de las acciones de control y evaluación, estableciendo fechas de cumplimiento y responsable de cada tarea, lo que permite una retroalimentación adecuada del trabajo desplegado, reorganizar tareas y trazar nuevas y mejores acciones, además repetir algunas acciones de capacitación para los necesitados así como recalificación al equipo de instructores.

4. Al evaluar el impacto de la implementación del proceso de calidad en el proceso de capacitación se observaron avances, tales como: en la subordinación local del CAP, generalmente de 7 entidades que perdían económicamente en el 2013 ninguna pierde en el 2014. Se cumple la producción mercantil y mejoran los índices de eficiencia. Se consolida el trabajo de las empresas en perfeccionamiento empresarial y se preparan otras para entrar en el primer trimestre en el 2015. La Escuela Provincial del PCC y las escuelas de capacitación del sector elevan la calidad del claustro de profesores e inciden de forma positiva en las entidades del territorio. Mejora la incorporación y calidad de la capacitación de los cuadros y reservas del CAP. En sentido general se aprecian avances cuantitativos y cualitativos en las acciones que la subordinación local en la provincia desarrolla para mejorar la calidad de la capacitación de los cuadros y reservas.

RECOMENDACIONES

- 1- Se recomienda a la Dirección Provincial de Trabajo (DPT), al CAP y la Dirección de cuadros de la provincia garantizar las vías más factibles para que el claustro de profesores de las escuelas del sector, sistematicen la capacitación en la base.
- 2- La dirección de cuadros provincial debe brindar una mayor y especial atención a la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje y su vínculo con los planes de capacitación.
- 3- Cada consejo de dirección de las entidades debe profundizar y lograr la mayor aplicación posible de las acciones de capacitación aprendidas, e implementar las tesis aprobadas en los diplomados cursados.
- 4- Donde no existan, las entidades deben construir o convertir locales en aulas de capacitación.
- 5- Que el trabajo constituya un instrumento metodológico y de consulta para los futuros trabajos investigativos que el CAP asumirá en la provincia.
- 6.- Siempre que existan las condiciones, exigir a los cuadros, pasar del nivel medio al superior.

Bibliografía**Bibliografía**

1. Diez-Somaza y Abreu. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización del proceso productivo: un estudio del caso Daena. *Internacional Journal of Good Concience*.
2. (Le-Boferf. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la Formación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
3. Abdala. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*
4. Adams. (2001). Reinterpreting Evaluation Classics in the Modern Age. *Journal of continuing Higher Education*.
5. Agut-Nieto. (1997). *Análisis de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. Tesis Doctoral Universidad de Valencia. España.
6. Almaguer-L-M. (2002). *Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo*. Ponencia presentada en: I taller de impacto de la capacitación, Universidad de Holguín, Cuba.
7. Álvarez-Reyes. (2004). *Metodología para evaluar el impacto de la superación de Directivos Educativos*. UMBRAL 200. (Consultado: 25 de noviembre del 2012).
8. Álvarez-Reyes, V.-S. y. (2004). *Metodología para evaluar el impacto de la superación de Directivos Educativos*. UMBRAL 200. (Consultado: 25 de noviembre del 2012).
9. Baker. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales*. 8Consultado 12 enero 2013).
10. Barreto-Hernández. (2007). *Diseño e implementación de un procedimiento de formación y desarrollo que permita conocer el impacto de la capacitación en la gerencia territorial de ETECSA*. Tesis de pregrado. Universidad de Sancti Spiritus, José Martí Pérez. SS. Cuba.
11. Beigi. (2011). *Effects of an emotionalintelligencetraining program on service quality of bank branches*.
12. Biencinto-López. (2003). *Evaluación del impacto de la formación continua en el ambito sanitario: Diseño y especificación de un modelo casual*. Tesis Doctoral, Universidad Computense de Madrid, España.
13. Boffill-Vega. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. Tesis Doctoral Universidad de Matanzas, Cuba
14. Cabrera-Rodríguez. (2004). *Repensar la evaluación del impacto de la capacitación*. Dirección de capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior . Cuba.
15. Cabrera-Rodríguez. (2003). *Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional*. Ponencia presentada en : I taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación. La Habana. Cuba.
16. Carro-Suárez. (2009). *Internet como fuente de información para la inteligencia empresarial*. *Inteligencia empresarial qué y cómo*. La habana. Cuba.
17. Castro-Álvarez. (2007). *Diseño e implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spiritus en la escuela provincial del PCC "Felix Torrez Trujillo"*. Tesis de Maestría, Universidad de sancti Spiritus.
18. Castro-Ruz. (2012). *Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central del PCC y Presidente de los Concejos de Estado y*

- de Ministros, X Periodo de Secciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Palacio de las Convenciones.
19. Cifalino. (2009). Training programs and performance measurement: Evidence from healthcare organizations. *Journal of Human Resource Costing y Accounting*.
 20. Clemente-Rocha. (2007). Evaluación del impacto de la capacitación en la Granja agroindustrial "Aracelio Iglesias" Tesis de pregrado. Universidad de Sancti Spiritus. Cuba.
 21. Cole. (2008). How long should a training program be. A field study of "rules of-thumb". *Journal of Workplace Learning*.
 22. Columbie-Santana. (2005). Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Concejos de la Administración Municipal. Tesis Doctoral. Universidad de la Habana, Cuba
 23. Comas-Rodríguez. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. *Ingeniería Industrial*.
 24. Comunista-Partido. (1997). Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba, 1997..
 25. Consejo-de-Estado. (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y Gobierno y sus Reservas. Acuerdo del Concejo de Estado.
 26. Consejo-De-Estado. (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y Gobierno y sus Reservas. Acuerdo del Concejo de Estado.
 27. Cuba, P. C. (1997). Informe al Congreso del PCC.
 28. Cuesta-Santos. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Felix Varela y Academia cuarta edición corregida y ampliada. la Habana.
 29. Delgado-Fernández. (2012). Programa del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Escuela Superior de Cuadros del estado y del Gobierno. La Habana, Cuba
 30. Díaz-Canel. (2011). Inaugurada la escuela Superior de Cuadros del estado y del Gobierno con la presencia de José ramón Machado Ventura. *Juventud Rebelde*, 18 de octubre.
 31. Díaz-Canel-Bermúdez. (2010). Inaugurada la escuela Superior de Cuadros del estado y del Gobierno con la presencia de José ramón Machado Ventura. *Juventud Rebelde*, 18 de octubre.
 32. Dirección-Cuadros-CAP. (2010). Metodología sobre el modelo "certificado de evaluación del cuadro". Cuba
 33. Dirección-Cuadros-CAP. (2014). Informe de rendición de cuenta al Concejo de la Administración Provincial, actividad de Cuadros diciembre año 2014
 34. Edih-Lojan. (2005). Procedimiento metodológico para medir el impacto de la formación y resultados obtenidos de su aplicación a directivos de diferentes sectores. Ponencia presentada en: III Taller nacional de medición de la capacitación, Matanzas, Cuba.
 35. Eguiguren-Huerta. (2000). Aspectos económicos de la formación en la empresa: Una metodología para el control de gestión de la función de la formación en la empresa en Catalunya. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya, España.
 36. Esquivel-García. (2013). Evaluación del impacto de la capacitación de los directivos utilizando modelos eterogéneos. Ponencia presentada en: 8va Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Universidad de Sancti Spiritus, Cuba.
 37. Esquivel-García. (2008). Implementación de un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación. Ponencia presentada en evento provincial de Gestión Empresarial. Universidad de Ssancti Spíritus, Cuba
 38. Esquivel-García. (2014). Procedimiento para medir los costos de la capacitación de cuadros en Cuba. Ponencia presentada en Universidad 2014, 9no Congreso Internacional de Educación Superior. Palacio de las Convenciones, Habana, Cuba.
 39. Félix-Benjamín. (2011). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros de las empresas que contribuyen al desarrollo local utilizando Logica Difusa. Trabajo de Diploma. Universidad Central de Las Vill usingas, Santa Clara, Villa Clara.

40. Fernández-Polcuch. (2000). La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología. (Consultado 3 de noviembre de 2012).
41. Fitzenberger. (2009). Evaluating the dynamic empliment effect of trainig programs in East Germany using conditionaldifference-indifferences. Journal of Applied Econometrics.
42. García-Colina. (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Ponencia presentada en: I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación, Universidad de Camagüey, Cuba.
43. García-Colina. (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Ponencia presentada en: I Taller científico nacional sobre el impacto dela capacitación, Universidad de Camagüey, Cuba.
44. Garza-Tamez. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Daena: Internacional Journal of Good Conscience. (Consultado: 4 de octubre 2012).
45. Gómez. (2010). Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento en empresas manufactureras. Revista Ciencias Sociales. (Consultada: 4 de junio de 2013).
46. Guardiola-Romero. (2005). El diagnóstico de la comunicación dentro del proyecto Empresa Alerta, una manera de evaluar el impacto de la superación de cuadros. Ponencia presentada en: III Taller nacional de medición del impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
47. Guerra-M. (2011). Caracterización e impacto de los graduados de la católica del Norte. Fundación Universitaria. Revista Virtual Universidad. (Consultada 25 de enero del 2013).
48. Guerra-M. (2011). Caracterización e impacto de los graduados de la católica del Norte. Fundación Universitaria. Revista Virtual Universidad. (Consultada 25 de enero del 2013).
49. Guzmán. (2004). Metodología de evaluación de impacto. (Consultada 12 de noviembre de 2011)
50. Hoffmann. (2008).
51. Hsu. (2009). Auditing program evaluation audits: Executive training exercise for assessing managemen thinking. Journal of Business research.
52. Jackson. (1984). Evaluation studies: review annual Beverly Hill. London: Sage pub.
53. Lage-Dávila. (2007). Cuba ha creado las bases para el transito a una economia basada en el conocimiento. (Consultado: 9 de octubre de 2010).
54. Lechner. (2009). Are Training Programs More Effective When Unemployment Is Hig. Hournal of Labor Economics.
55. Libera-Bonilla. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. (Consultado: 6 de octubre de 2011)
56. Liebermann. (2008). The impact of practical relevance on trining: evidence from a service quality training program for German bank clerks. Internacional Journal of Training and Development.
57. Linares-Borrel. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. Ingeniería Industrial, XXXI.
58. López-Orozco. (2008). Contribución al diseño de una tecnología de organización híbridaque permite la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las MPYMES para mejorar su desempeño. Tesis de Doctorado, Instituto Superior "José Antonio Echevarria", Ciudad Habana, Cuba.
59. López-Palmero. (2007). Evaluación del inpacto de la capacitación en el CAI Arrocero Sur del Jíbaro para mejorar la Gestión Empresarial. Tesis de Maestría, Universidad José Martí de sancti Spíritus, Cuba.
60. M.Sc.-García-Colina-F. (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Ponencia presentada en : I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación, Universidad de camagüey, Cuba.

61. Madrigal-González. (2010). Evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas del sistema de la Agricultura. Tesis de Maestría, Universidad "José Martí Pérez" de Sancti Spíritus
62. Maier. (2007). *Knowledge Management Systems Springer*.
63. Martínez-Martínez. (2000).
64. McLaughlin. (1999). Logic models: a tool for felling your program's performance story. *Evaluation and Program Planning*, 22,65-72.
65. Medina-Hurtado. (2010). Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando sistemas de lógica difusa. Cuadernos de administración Bogotá. (Consultado 25 de enero de 2013).
66. NC. (3002, 2007). Sistema de gestión integrada del capital humano-Vocabulario. La Habana: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC). (Consultada 8 de junio de 2014).
67. Ortiz. (2003).
68. Ostrom. (2008). An evaluation of an aggression management training program to cope with workplace violence in the healthcare sector *Research in Nursing & Health*.
69. Palmero-Peña. (2011). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque.
70. Pelegrín-Entenza. (2005). Modelo para formación de competencias en directivos del sector del turismo. Ponencia presentada en: V Conferencia Científica Nacional de Gestión Empresarial. La Habana, Cuba
71. Pérez-Contino. (2011). Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto. tesis Doctoral, Universidad Central de Las Villas, Cuba.
72. Pérez-Vega. (2004). Propuesta metodológica para la evaluación de impacto de la Maestría en Dirección impartida por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Oriente. Ponencia presentada en: II Taller Nacional de Medición del Impacto de la capacitación. Universidad de Matanzas, Cuba.
73. Rabaza-Peñalver. (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado en la Filial Universitaria "Jesús Montané Oropesa" Isla de la Juventud. Evento sobre la evaluación del impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
74. Ramírez-García. (2006). La gestión por competencia y el impacto de la capacitación. Universidad de La Habana.
75. Ramírez-García. (2002). Evaluación comparativa de programas de formación. Tesis Doctoral. Universidad Autonoma de Barcelona, Tachira.
76. Ramos-Díaz. (2008). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la Organización CIMEX. Tesis Doctoral. Instituto Superior Politecnico "José Antonio Echevarría, La Habana, Cuba.
77. Resolución-17. (2012). Establece la categoría ocupacional de cuadro. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La habana, Cuba.
78. Rodríguez-Carrazana. (2007). Evaluación del impacto del sistema de control interno en el componente de actividad y control en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus. Tesis de Maestría. Universidad "José Martí Pérez de Sancti Spíritus, Cuba.
79. Rodríguez-García. (2013). La evaluación del desempeño del profesor universitario basado en competencias. Una propuesta de procedimiento para la Universidad de Cienfuegos.
80. Sánchez. (1999). Evaluación del impacto organizacional que ocasiona un proceso de implementación de sistemas de información. (Consultado: 10 de noviembre de 2011)
81. Sandoval-Escurdia. (2003). Los indicadores en la evaluación del impacto de programas. Sistema Integral de Información y Documentación. (Consultado: 10 de noviembre de 2013).
82. Servitje-Sendra. (2008). Mayor capacitación, mayor productividad. Unión Social de Empresarios de Mexico.

83. Simón-Cuevas. (2008). Herramienta para el perfeccionamiento de los sistemas de gestión de conocimiento basado en mapas conceptuales. Tesis Doctoral, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". La Habana, Cuba.
84. Stufflebeam. (1993). Evaluación sistemática: guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós.
85. Tasca. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training program. *Journal of European Industrial Training*.
86. Torres-Ordóñez. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*.
87. Valencia-Rodríguez. (2010). Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en Pymes del sector cárnico de la ciudad de Cali. Tesis Doctoral, Instituto Superior "José Antonio Echevarría", La Habana, Cuba
88. Valientes-Sando. (2004). Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. (Consultado 25 de noviembre de 2012).
89. Vázquez-Socarrás. (2004). Diagnóstico del impacto de la capacitación: propuesta metodológica. Ponencia presentada en: III Taller nacional del impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.

ANEXOS

ANEXO 1

**EXPEDIENTE DE RESERVA DE CUADROS
ACTA DE CONFORMIDAD**

Yo _____ trabajador
(Nombres y Apellidos)

De _____.
(Nombre de la entidad)

Donde ocupo el cargo de: _____

Y que he sido seleccionado (a) como reserva para el cargo:

(Nombre del cargo del cual es reserva)

del CAP desde: _____
(Fecha de alta de la reserva)

Que de forma voluntaria me incorporo y para que así conste firmo la presente a los _____
días del mes _____ de 2015 "Año 57 de la Revolución"

Firma de la Reserva

ANEXO 2

Por su cargo y experiencia usted ha sido seleccionado para responder algunas preguntas. Sería de suma importancia su sinceridad en las repuestas para dar cercanía a un resultado real. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere:

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

4. ¿Con que frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Rara veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenaza, c) castigo, d) premios, e) participación,

A, b, c, a veces d	d y quizá c	d y quizá c y e	e o d según el nivel
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo hacia abajo	En gran medida hacia arriba	Hacia abajo hacia arriba y entre iguales	Hacia abajo, hacia
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se aceptan
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente Arriba del todo mucho control	Las importantes a alto nivel, algo de delegación y inferior, se delega	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel ción bastante	A todos los niveles y con buena integra-
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

13. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

14. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con ordenes petición de comentario	Ordenes con antes de decidir	Se consulta en grupo	Se decide
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

15. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exterior- mente, hay oposición pasiva	Hay cierta resis- tencia pasiva	A veces hay re- sistencia pasiva	Siempre o casi siempre
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

16. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vér- tice de la or- ganización	En los altos niveles	A altos nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

17. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Poco	Bastante	Suficiente	Mucho
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

18. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes
y castigar
a mejorarse

Para premiar
o castigar
coordinados.

Para premiar y
a veces ayudar

Para autoguiar y
solucionar problemas

0_____

5_____

10_____

15_____ 20

Anexo 3.Formato del modo de evaluación

“CONFIDENCIAL”

EJEMPLAR No_____

Hoja No_____

EVALUACIÓN DE CUADROS

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Periodo evaluativo: Año

DESARROLLO

Al final se le agrega en forma independiente las recomendaciones.

Evaluador: _____ Firma: _____

Evaluador: _____ Firma: _____

Cargo: _____

Resultado de la evaluación: _____

Conforme: _____

Inconforme: _____

Fecha: _____

El Cuadro debe firmarla siempre como constancia de que se le comunico.

Anexo 4.

Guía para la evaluación de los cuadros:

- 1- Cumplimiento de los señalamientos y recomendaciones dejadas en la evaluación anterior.
- 2- Estado de cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados para la etapa.
- 3- Desarrollo de las principales actividades de su puesto de trabajo.
- 4- Relaciones de trabajo con los subordinados y el resto del personal.
- 5- Incorporación a la defensa y principales actividades que desempeña.
- 6- Forma en que delega las actividades que lo necesitan.
- 7- Incorporación a las organizaciones políticas y de masas. Actividades que desempeña.
- 8- Tiempo que dedica a su autopreparación.
- 9- Incorporación a la superación cultural. Formas de capacitación.
- 10- Incorporación y participación en las actividades de la zona de residencia.
- 11- Formas en que recibe su preparación política-ideológica.
- 12- Relaciones humana, dentro y fuera del centro de trabajo.
- 13- Principales actividades en las que considera debe continuar trabajando.

Anexo 5.

Entrevista al personal que labora en las áreas de cuadros y capacitación a nivel provincial.

Nombres y Apellidos.

1. Cuáles, a su juicio son los problemas de la capacitación de los cuadros y reservas que han logrado resolverse?

Enumérelos

2. ¿En las empresas del Concejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus la capacitación de los cuadros y reservas esta diseñada sobre la base de las debilidades y necesidades?

Argummente su respuesta.

3. ¿Explique las fortalezas que tiene el sistema de capacitación de los cuadros y reservas provisionalmente?

Anexo 6. Encuesta Satisfacción con el curso

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar como usted se siente con la realización del curso, tomando como base sus experiencias y sugerencias. Le damos las gracias de antemano por su colaboración y le pedimos que complete todo el cuestionario. Le recordamos que es anónimo.

Puesto actual: _____ Fecha: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Escolaridad: _____

1. Usted es matrícula del programa de capacitación por voluntad propia.
Si _____ No _____
2. Siente usted necesidad de cursar el Programa de Capacitación.
Si _____ No _____
3. Para la conformación de este Programa de Capacitación se realizó algún diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación de los miembros de su entidad o las suyas personales.
Si _____ No _____
4. Se tuvieron en cuenta las principales deficiencias de su entidad para definir y montar el Programa de Capacitación.
Si _____ No _____
5. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal de la entidad?
Si _____ No _____
Porque se ha visto reflejado en los siguientes resultados (seleccione con una X a su criterio)
 - _____ Aumentar la productividad
 - _____ Fomenta el trabajo en grupo
 - _____ Mejora las relaciones laborales
 - _____ Aumenta la estabilidad entre los trabajadores
 - _____ Facilita las promociones
 - _____ Mejora la capacidad de adaptación en la entidad
 - _____ Incentiva el movimiento del personal hacia las entidades competidoras
 - _____ Crea tensiones y conflictos internos
 - _____ No produce ningún beneficio
6. Tuvo usted alguna participación directa en la conformación del programa
Si _____ No _____
7. ¿Se le exige por el cumplimiento del plan de capacitación?
Si _____ No _____

8. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita Ud. para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro. Refiera actividades de superación (Maestrías, especialidades, diplomados, cursos y entrenamientos) y en que materias?
9. ¿Cómo considera globalmente su desempeño?
Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ De mejorar ____
10. ¿Cree que su desempeño es tan adecuado como lo desea Ud. mismo y su jefe?
Si ____ No ____
11. ¿Esta Ud. preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?
Si ____ No ____
12. ¿En qué aspectos en caso de ser afirmativa su respuesta?
____ Técnico Profesional
____ Administrativos
____ Otros
13. ¿Su reserva ha participado en alguna acción de capacitación orientada por Ud.? En caso de Sí, ¿Cuáles?
14. ¿Participa Ud. en la confección del plan de capacitación de su reserva?
Si ____ No ____ La realiza el capacitador ____ No tiene plan ____
15. Considera que la institución que imparte el programa, tiene conocimiento y experiencia para desarrollar el mismo con calidad.
Si ____ No ____ No se ____
16. Los profesores destinados a ejecutar el programa, tiene conocimiento y experiencia para desarrollarlo con calidad:
Si ____ No ____ No se ____
17. El salón de clase reúne las condiciones necesarias para desarrollar la actividad con calidad:
Si ____ No ____ Muy pocas ____
18. La duración del curso se adecua a las exigencias y/o necesidades de los cursistas:
Si ____ No ____ (mucho tiempo ____ o poco tiempo ____)
19. El horario de inicio de las clases es:
Adecuado ____ Inadecuado ____
20. Se cumple con los aspectos organizativos aprobados para el curso:
Siempre ____ Casi siempre ____ casi nunca ____ Nunca ____
21. Si desea plantear algún otro aspecto de interés relacionado con la organización, por favor ponerlo aquí:

22. Responden las asignaturas a sus intereses y necesidades:

Siempre _____ A veces _____ casi nunca _____ Nunca _____

23. La comunicación que se estableció durante el curso fue:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

24. Todo lo aprendido puede tener una aplicación práctica en su puesto de trabajo:

Totalmente _____ Poca _____ Ninguna _____

25. Considera que esta capacitación puede contribuir a:

El desarrollo económico de la entidad.

Totalmente _____ Poco _____ No _____

26. Considera que todos los directivos y reservas deben capacitarse de esta forma:

Directivos

Todos _____ Una parte _____ Ninguno _____

Reservas

Todos _____ Una parte _____ Ninguna _____

Gracias por su colaboración, ha sido de gran ayuda.

Anexo 7. Competencias en la Dimensión individual.

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar en qué medida usted posee cualidades asociadas a la formación de competencias, marque si o no según corresponda, tomando como base sus experiencias y sugerencias.

Le recordamos que es anónimo.

1-COMPETENCIAS DE COMUNICACION

<u>Comunicación oral y escrita</u>	Si	No
Proveer a los demás con la información necesaria y correcta y oportuna.		
Organiza los pensamientos lógicamente, explica correcta y detalladamente cuando esta informado, ya sea de forma oral o escrita		
Chequea la comprensión cuando está informando, asegurándose que el mensaje recibido sea el que se pretendía.		
Emplea hechos específicos y ejemplos para describir una situación/problema cuando se está informando.		
Provee de información a los demás acerca del estado de tareas y proyectos.		
Dile a los demás lo que se necesita de ellos para que la organización logre sus objetivos.		
Emplea una amplia variedad de métodos para informar a los demás.		
Escribe de una forma profesional usando un tono apropiado.		
Considera la audiencia cuando está redactando memos y otras comunicaciones.		
Escribe claramente		
Colabora efectivamente con los co-autores y editores		
Crea documentación de referencia con respecto a decisiones y recomendaciones.		
<u>Escucha y Lectura</u>		
Comprensión exacta de la comunicación hablada de los demás y de la información obtenida a partir de la lectura de diferentes materiales escritos.		
Escucha minuciosamente, permitiendo a los demás expresarse plenamente antes de responder. Se concentra tanto los mensajes verbales como en los no verbales expresados.		
Asegura la comprensión de lo que los demás están expresando a través de la formulación de preguntas y el para fraseo.		
Alienta el dialogo en ambos sentidos y escucha lo que se expresa.		
Permanece receptivo para recibir información de los demás.		
Comprende y analiza detalladamente la información, sentido e intención de lo leído a partir del conocimiento propio y/o referencias anteriores.		

2- COMPETENCIAS DE TOMA DE DECISIONES

<u>Solución de Problemas</u>	Si	No
Identificación de las causas de un problema, desarrollo de posibles soluciones e implementación del curso de acción más apropiado.		
Identifica las causas de un problema antes de tomar medidas.		
Establece criterios para seleccionar la mejor solución cuando está resolviendo un problema.		
Divide problemas complejos en componentes controlables y partes constituyentes de forma lógica y sistemática.		
Soluciona la alternativa que satisface mejor el criterio para solucionar un problema.		
Describe los problemas claramente.		
Determina como implementar una solución a un problema.		
<u>Innovación y Creatividad</u>		
Búsqueda de oportunidades para desarrollar nuevos enfoques, recursos, métodos y soluciones únicas y novedosas a problemas.		
Identifica oportunidades para continuos progresos.		
Inicia discusiones para estimular nuevas ideas.		
Propone y encuentra nuevas formas eficaces de hacer las cosas.		
Implementa cambios innovadores en procedimientos y procesos.		
Permanece receptivo ante las sugerencias de los demás para mejorar los procesos.		
Busca alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.		

3- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.

<u>Delegación de la autoridad</u>	Si	No
Utilizar a las personas de forma efectiva asignándoles responsabilidad y autoridad. Creación de una cultura de control y sentimiento de propiedad.		
Especifica claramente los resultados esperados cuando delega un trabajo.		
Asigna responsabilidad y autoridad para el trabajo delegado.		
Descompone los proyectos en tareas manejables cuando esta delegando.		
Considera los intereses y compromisos individuales cuando asigna tareas.		
Asigna tareas retadoras para maximizar al potencial de los individuos.		
Estimula y expresa su confianza en la capacidad de los demás para realizar las tareas y resolver los problemas.		
Brinda la información y orientación necesaria para la toma de decisiones.		
Estimula el desacuerdo y la oposición constructiva.		
Apoya las personas ante los errores considerándolos como oportunidades de aprendizaje.		
Brinda retroalimentación positiva y reconocimiento de los esfuerzos y resultados de los demás		

Ejemplaridad Ser ejemplo y modelo responsable, profesional y poseer una conducta ética		
Es ejemplo para los demás actuando como ellos esperan que actúe.		
Motiva a los demás a exceder las expectativas estableciendo un ejemplo personal.		
Establece un ejemplo para los demás involucrándose y participando en adiestramiento y actividades de bienestar organizacional.		
Permanece visible y accesible a los demás dentro de la organización.		
Establece un ejemplo respondiendo a solicitudes de forma oportuna.		
Otorga reconocimiento y méritos oportunos.		
Es ético y responsable de sus actos y decisiones.		

4- COMPETENCIAS DE INICIATIVAS

<u>Positivismo, Optimismo y Flexibilidad</u>	Si	No
Generación de sentimientos positivos y entusiasmo hacia el trabajo y el lugar de trabajo.		
Contribuye con un medio ambiente laboral positivo demostrando entusiasmo por planes futuros.		
Alienta a los demás a expresar actitudes positivas y contribuir con un esfuerzo extra.		
Ve siempre el aspecto favorable de las situaciones		
Enfrenta las situaciones con realismo y no se da por vencido fácilmente.		
Insiste, persiste y no desiste hasta lograr sus objetivos.		
Esta altamente motivado por aspectos internos.		
Identifica claramente cuando es necesario cambiar y adopta posiciones deferentes para encontrar soluciones más eficientes.		
<u>Capacidad de Aprendizaje y desarrollo Profesional</u>		
Valoración de nuestras propias fortalezas y necesidades de desarrollo y mejora		
Capta y asimila con facilidad conceptos e información.		
Mantiene una actitud permanentemente de aprendizaje y de espíritu investigativo.		
Emplea el conocimiento que adquiere para agregar valor al trabajo y para compartirlo con otros.		
Busca retroalimentación de los demás con respecto al desempeño en el puesto de trabajo.		
Desarrolla e implementa un Plan de Perfeccionamiento Profesional.		
Supera las habilidades técnicas y de su puesto de trabajo continuamente. Identifica las habilidades que se necesitan.		

5- COMPETENCIAS INTERPERSONALES.

<u>Manejo de Conflictos</u>	Si	No
Enfrentamiento del conflicto y su solución en vez de concentrarse en los individuos involucrados.		
Se concentra en el conflicto y en su solución en vez de concentrarse en los individuos involucrados.		
Preserva la dignidad y respeta la diversidad de todos aquellos involucrados en un conflicto.		
Exhibe habilidades fuertes de comunicación cuando está manejando un conflicto.		
Demuestra estilos y técnicas diferentes en el manejo del conflicto.		
Mantiene la imparcialidad y el raciocinio cuando está mediando un conflicto.		
<u>Habilidades para Reuniones</u>		
Participación en y/o conducción de reuniones de manera que todos los objetivos sean logrados.		
Mantiene la discusión centrada en la agenda de la reunión.		
Presenta nuevos asuntos e informaciones durante las reuniones.		
Estimula a todos a participar en la reunión.		
Garantiza la preparación previa a la reunión.		
Envía los objetivos y agendas anticipadamente a aquellos que asistirán a las reuniones.		
Busca retroalimentación acerca de la satisfacción de los participantes con las reuniones.		
Le da seguimiento a las reuniones circulando la documentación apropiada.		
No monopoliza ni impone sus criterios sobre los demás.		
<u>Habilidades de Negociación</u>		
Logro de situaciones de “ganar-ganar” mientras se respetan y fomentan los intereses y objetivos de la organización.		
Asegura acuerdos de ganar-ganar cuando está negociando.		
Busca comprender las necesidades de la otra parte cuando está negociando.		
Alienta a todos a concentrarse en los resultados comunes cuando se esta negociando.		
Incorpora las sugerencias de los demás durante el proceso de negociación.		
Define claramente los objetivos cuando se está preparando para negociar.		

Anexo 8. Encuesta sobre Aprendizaje y Desempeño.

La siguiente encuesta tiene como objetivo perfeccionar nuestra docencia, tomando como base sus experiencias y sugerencias. Le damos las gracias de ante mano por su colaboración y le pedimos que complete todo el cuestionario.

Le recordamos que es anónimo.

Años que curso el programa: _____ y cargo que ocupaba: _____

Cargos ocupados desde la graduación y año: _____

Cargo actual: _____

1. Le gusta a usted dirigir: Si _____ No _____
2. Ha recibido otra capacitación después del programa de la Reserva Estratégica:
Muchas _____ Muy pocas _____ Ninguna _____
3. Logra planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
4. Las decisiones que ha tomado son acertadas y aceptadas por la gran mayoría:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
5. Las tareas que orienta a sus subordinados se cumplen con calidad y eficiencia:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
6. Ha logrado planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
7. En el ejercicio de sus funciones ha logrado delegar con eficiencia:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
8. Presta atención al desarrollo técnico profesional de sus subordinados:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
9. Considera que mantiene informado a sus subordinados:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
10. Presta atención a su desarrollo técnico profesional:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
11. Confía en sus subordinados:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
12. El programa de capacitación contribuyo a mejorar su desempeño:
Mucho _____ Poco _____ Casi nada _____ Nada _____
13. Le gusta a usted realizar la actividad que esta realizando:
Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____
14. Se siente preparado para ocupar funciones de mayor responsabilidad:
Mucho _____ Poco _____ Casi nada _____ Nada _____
15. Los principales indicadores de eficiencia bajo su responsabilidad:

Mejoran _____ Se mantienen _____ Empeoran _____

16. Las relaciones que establece su unidad con la comunidad:

Mejoran _____ Se mantienen _____ Empeoran _____

17. Que otros conocimientos o temáticas necesitaría en futuros programas de capacitación

1.

2.

18. Que limitaciones se les presentan al aplicar los conocimientos adquiridos.

1.

2.

19. Que otros conocimientos o temáticas eliminaría en futuros programas de capacitación.

1.

2.

20. Cuales indicadores cuantitativos (económicos, sociales, etc.,) bajo su responsabilidad, mejora...

(Si es posible poner la cifra y la comparación con el año anterior).

Ejemplo tabla comparativa.

Cierre año 2013	Cierre año 2014
1.	1.
2.	2.
3.	3.

21. Que temática le han ayudado mas para mejorar su desempeño:

Anexo 9.

Encuestas pertenecientes a las variables independientes y dependientes. “Un proceso para la evaluación de la repercusión en los cuadros y sus reservas y calidad del proceso de capacitación”.

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer, según las experiencias y elementos que poseen los especialistas de cuadros e instructores de todas las entidades del Concejo de la Administración Provincial, el estado de la capacitación de los cuadros y reservas.

Le recordamos que es anónima.

Marque con una X según corresponda

Si	No	Jefes de Cuadros e Instructores
		El diagnóstico de las necesidades de capacitación de cuadros y reservas es necesario para elaborar el plan de capacitación en cada entidad.
		Para ser matricula de un curso de capacitación en las escuelas de capacitación es imprescindible hacer pruebas de admisión.
		El programa de estudio que se establece necesita de incorporación permanente de los estudiantes.
		Los cursos a desarrollar guardan relación con la actividad laboral de los cuadros y reservas.
		Todos los cuadros y reservas tienen dominio de los componentes básicos y los objetivos que encierra cada uno.
		Los cuadros y reservas aplican sus conocimientos en sus funciones de dirección y otras del trabajo cotidiano.
		Expresan satisfacción los cursantes por incorporarse a los diferentes temas de capacitación que se imparten.
		El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de cada cuadro y reserva se tiene en cuenta para la capacitación de los mismos.
		Surten efecto y ayudan a los diferentes directivos los cursos que reciben los cuadros y reservas en las escuelas de capacitación.
		Los instructores de las diferentes entidades verifican la aplicación de los conocimientos de los cuadros y reservas que adquieren en los diferentes cursos, auto preparación etc.
		Se garantiza la asistencia de cuadros y reservas a los diferentes cursos de capacitación por parte de los directivos.
		Los principales directivos tienen interés por la capacitación de sus cuadros y reservas.
		Una vez concluidos los cursos de capacitación se aprovechan los conocimientos para ser aplicados en cada entidad.

Anexo 9

		Los cursos impartidos guardan relación con las actividades que desempeñan los cuadros y reservas.
		Se aplican en los Consejos de Dirección y diferentes reuniones, temas relacionados con las habilidades de dirección y/o dirección por objetivos aprendidos.
		Se encuentra preparado el claustro de profesores de la escuela Provincial de Capacitación del MINAGRI.
		Para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de capacitación de los cuadros y reservas se tiene en cuenta: <ul style="list-style-type: none">➤ Nivel educacional➤ Debilidades➤ Interés en la capacitación➤ Fortalezas.

Anexo 10: Encuestas pertenecientes a la variable calidad del proceso de capacitación.

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar – marque con x una según corresponda apoyándose en sus conocimientos y experiencias.

Le recordamos que es anónimo.

SI	NO	CUADROS Y RESERVAS
		El Programa cuenta con procesos de admisión debidamente definidos.
		Se realizan pruebas de admisión
		Se efectúan procesos de selección efectivos y transparentes.
		El Programa exige para la admisión una dedicación suficiente de los cuadros y reservas, acorde con los objetivos y modalidades del programa.
		Se tienen en cuenta la calidad, el nivel y la duración de la actividad laboral y profesional.
		Se tienen en cuenta el nivel y la calidad docente.
		Se tiene en cuenta el rendimiento académico del cursante.
		Se tiene en cuenta la participación en eventos académicos, científicos técnicos y culturales.
		Se tiene en cuenta los resultados científicos tecnológicos de su actividad académica profesional y su calidad, publicaciones, patentes, innovación tecnológica.
		Si se realiza un proceso de matrícula en correspondencia con los requerimientos del programa, así como a las capacidades y méritos personales.
		Se respetan datos contenidos en normas, criterios, requisitos para cuadros y reservas.
		Si se garantiza una dedicación suficiente de los estudiantes al programa.
		Si se garantiza la defensa de la evaluación final en los plazos determinados, según la programación del Comité Académico. Estas cumplen con la calidad y el rigor establecido.
		Si al menos el 70% de los estudiantes, que aprobaron todas las actividades precedentes realizan la evaluación final en el plazo previsto en el calendario del programa.

Anexo 10

SI	NO	PROFESORES Y TUTORES
		Doctores dedicados al área de conocimiento del programa.
		50% de los profesores y tutores (entre 50% y 69%)
		70% de los profesores y tutores (entre 70% y 79%)
		80% de los profesores y tutores (entre 80% y 100%)
		Composición del claustro restante en cuanto a profesores y tutores con títulos de máster y/o categorías docentes o investigativas de Titulares o Auxiliares.
		Si los resultados académicos e investigativos en las áreas del programa han conducido, en los últimos 5 años, a reconocimientos sociales relevantes (premios, distinciones, patentes y registros nacionales y/o internacionales concedidos y otros equivalentes).
		Entre 1 y 2 por profesor o tutor del programa son líderes científicos.
		Más de 2 por profesor o tutor del programa son líderes científicos.
		La dedicación al programa se evidencia en la relación Profesor-Alumno, responsabilidades, porcentaje de dedicación a cada responsabilidad, datos del plan de actividades del programa, eficacia, suficiencia.
		Si se garantiza la calidad en la orientación y tutoría de las tesis y/o trabajos finales.
		Se tienen en cuenta las certificaciones, títulos, nivel de calidad, calificación de méritos y actuaciones individuales.
		Se tiene en cuenta la experiencia docente, investigativa, laboral, profesional, de gestión académica administrativa, participación en eventos y sociedades académicas, científicas, culturales, participación en sociedades académicas profesionales de carácter internacional.
		Se comprueba la aplicación de los conocimientos en las diferentes áreas de trabajo de cuadros y reservas.

SI	NO	CURRÍCULUM
		Si el currículum satisface los propósitos del fortalecimiento de la identidad y desarrollo cultural a la altura de su tiempo, el logro del desarrollo socioeconómico sostenible y otros objetivos sociales declarados en el programa.
		Si el currículum mantiene buena fundamentación teórica y metodológica.
		Si los objetivos generales y los de las actividades académicas del plan de estudio articulan adecuadamente.
		Si, según los objetivos del programa, se promueve la multi, inter y transdisciplinariedad.
		Si los programas evidencian, en su desarrollo, actualización teórica y/o práctica.
		Si la investigación, el trabajo científico metodológico, la innovación o creación artística (según la orientación del programa) ocupa un lugar central en la organización del currículum y se desarrolla, y evalúa, a todo lo largo del programa (incluye la calidad del proceso de elaboración, presentación y defensa de la evaluación final, entre otras actividades)
		Si la implementación práctica y el aseguramiento del currículum demuestran una calidad estable demostrada en sus áreas de trabajo.

SI	NO	ASEGURAMIENTO DIDÁCTICO, MATERIAL Y ADMINISTRATIVO DEL PROGRAMA
		Si existe aseguramiento y se garantiza el acceso a la información científico técnica que requiere el programa (*)
		Si en la bibliografía están balanceados los autores clásicos actuales y los estudiantes tienen fácil acceso a la misma.
		Si se dispone de guías de estudio para los diferentes cursos o asignaturas, libros y otros materiales complementarios, videos didácticos y otros medios audiovisuales que complementan el aprendizaje, software educativo, y otros materiales multimedia debidamente actualizados y con la calidad requerida para facilitar el proceso por parte de los estudiantes.
		Si los estudiantes tienen acceso a la información disponible en las redes de acuerdo a las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Se considerará accesible también la información valiosa de sitios reconocidos y de adecuada visibilidad cuando esté en soporte electrónico y al alcance de los estudiantes.
		Si el equipamiento e insumo garantizan la elevada calidad de las actividades docentes e investigativas (*)
		Si el equipamiento e insumos requeridos para las actividades docentes e investigativas del programa son pertinentes y suficientes.
		Si el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y los medios de enseñanzas garantizan la comunicación entre estudiantes y profesores.
		Si las instalaciones y mobiliarios para las actividades docentes e investigativas del programa son pertinentes y suficientes.
		Si la dirección del programa garantiza con calidad la planeación, organización, ejecución y control de las actividades del programa y el monitoreo de sus impactos.
		Si la dirección del programa garantiza adecuadamente su difusión.
		Si la dirección del programa garantiza la legalidad de la documentación.
		Si la dirección del programa garantiza la atención a las necesidades de profesores y estudiantes.

SI	NO	GESTIÓN
Preparación inicial		
		Se toman en cuenta para la admisión del estudiante los criterios de selección y propuestas de los diferentes C/D.
Proyección		
		Se analiza el plan de capacitación en su totalidad para determinar si se ajustó al presupuesto e identificar si coincide con las necesidades de aprendizaje entre otros aspectos de interés.
		El plan de estudios su fundamentación es histórico-contextual, aspectos filosóficos y conceptuales, diagnóstico de necesidades, misión, políticas, datos contenidos en documentos y normas.
		El ámbito de conocimiento es multi e interdisciplinariedad, contribución al desarrollo del conocimiento. Orientación a la investigación, orientación de prácticas profesionales, datos del plan de estudios, líneas de investigación, líneas de énfasis de ejercicio profesional, relación entre áreas de conocimientos del programa y aplicación práctica.
		Sus propósitos, objetivos y metas, datos contenidos en documentos y planes de estudio podrán ser aplicados en su entidad.
		El contenido tiene organización, relaciones entre sí, con propósitos, objetivos, con fundamentos del programa entre teoría, práctica y realidad, claridad, coherencia, precisión, flexibilidad, consistencia.
		La metodología incentiva la apropiación amplia, profunda y actualizada de conocimientos que puedan ser aplicables en la práctica.
		Se hace énfasis en la aplicación de conocimientos en su radio de acción laboral
		La metodología fomenta la autonomía intelectual y el aprendizaje autodirigido.
		Las estrategias de evaluación del rendimiento se corresponden con la naturaleza y el nivel de programa así como los contenidos impartidos.
Ejecución		
		Se establecen formas de programación, calendario, horarios, etapas de formación académicas.
		La ejecución del programa cuenta con eficiencia interna se basa en, normas, reglamentos, deserción y retención, informes de gestión.
		Se cumple la realización del programa por componentes, Dirección-Técnico Profesional-Económico-Defensa.
		Las formas de reparación de las actividades corresponden a la naturaleza y nivel del programa.
Control		
		La evaluación se establece según lineamientos, estrategias, contenidos en programas de asignaturas.
		La evaluación del programa está encaminada al control del proceso, mejora continua y a estrategias de mejora, egresados e impacto, evaluación, frecuencia, cambio generados.
		Se efectúan evaluaciones periódicas válidas y confiables de los estudiantes.
		Se efectúan evaluaciones periódicas válidas y confiables del entorno, egresado e impacto.
		Los resultados de la evaluación se utilizan para poner en marcha acciones de mejoramiento continuo en sus áreas de labor.

SI	NO	ENTORNO
Pertinencia Social		
		Si el programa se justifica por necesidades sociales relevantes (actuales y perspectivas)
		Si los resultados de investigación y del trabajo científico metodológico vinculados al programa han influido en los procesos de desarrollo económico y social en los últimos años y especial en su labor fundamental dentro de la entidad.
		Si existe efecto del programa en las funciones sociales y satisfactorias personal de los egresados.
		En su desempeño profesional.
		En su producción intelectual.
		En su prestigio profesional en su labor fundamental.
Tradicición de la institución y colaboración interinstitucional		
		Si existen estudios de pregrado de calidad reconocida.
		En la institución que otorga el título.
		En el área de conocimiento del programa en la institución que otorga el título.
		Si hay tradición reconocida en la superación profesional posgraduada.
		En la institución que otorga el título.
		En el área de conocimiento del programa en la institución que otorga el título.
		Si hay tradición reconocida en el postgrado académico.
		En la institución que otorga el título.
		En el área de conocimiento del programa en la institución que otorga el título.
		Si en la institución que otorga el título existen grupos y líneas de investigación que vienen desempeñando un papel protagónico en el desarrollo científico de las áreas del programa.
		En los últimos 5 a 10 años Durante más de 10 años
		Si se mantienen vínculos estables de colaboración con instituciones nacionales y extranjeras en áreas semejantes.
		Si participan en el programa profesores.
		De la propia institución
		De otras instituciones nacionales o extranjeras.