

## Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de programas académicos para el desarrollo social

### Procedure to evaluate the impact of the training of academic programs for social development



Yairín Arteaga Prado<sup>1</sup>, Frank Alberto Silvera García<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Máster en Dirección. Profesora del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Pinar del Río "Hermandad Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: yairin@upr.edu.cu

<sup>2</sup>Estudiante de postgrado de la Maestría en Dirección. Cuba. Correo electrónico: frank.silvera@upr.edu.cu

**Recibido:** 12 de enero 2019.

**Aprobado:** 4 de junio 2019.

#### RESUMEN

El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial surge ante la necesidad de preparar a los cuadros principales y sus reservas de las entidades del Estado y del Gobierno y su sistema empresarial en aras de facilitar el desempeño eficiente en tareas nuevas a partir de los acuerdos adoptados por el VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la implementación del nuevo modelo económico cubano. Se ha valorado la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación recibida por los cuadros a través de este diplomado, elemento necesario e importante al tener en cuenta que nuestro país necesita de personas hábiles, capaces de gestionar el cambio mediante ideas innovadoras ante los escenarios que se visualizan en el horizonte. No obstante, la evaluación del impacto de la capacitación del diplomado y sus resultados en el proceso productivo de las organizaciones ha tenido sus inexactitudes, por no contar con una

#### ABSTRACT

The Diploma in Business Direction and Management arises from the need to prepare the main cadres and their substitutes of the State and Government entities and their business system in order to facilitate efficient performance in new tasks based on the agreements adopted by the VI and VII Congresses of the Communist Party of Cuba on the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution and the implementation of the new Cuban economic model. The need to evaluate the impact of the training received by the cadres through this diploma has been assessed, a necessary and important element to take into account that our country needs skilled people capable of managing change through innovative ideas in view of the scenarios that are visualized on the horizon. However, the evaluation of the impact of the diploma course and its results on the productive process of the organizations has had its inaccuracies, due to the lack of a tool that allows this analysis to be carried out in an

herramienta que permita realizar este análisis de forma organizada y profunda. Es precisamente el objetivo de este trabajo diseñar un procedimiento que facilite la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas que han cursado el diplomado y que permita su aplicación en cualquier organización empresarial.

**Palabras claves:** gestión empresarial; capacitación; impacto de la capacitación; procedimiento.

organized and profound manner. It is precisely the objective of this work to design a procedure that facilitates the evaluation of the impact of the training of the cadres and substitutes that have taken the diploma and that allows its application in any business organization.

**Keywords:** business management; training; impact of training; procedure.

## INTRODUCCIÓN

El país se encuentra enfrascado en un proceso de actualización de su modelo económico, donde el conocimiento y el saber-hacer de los cuadros y reservas en las organizaciones juegan un papel fundamental para impulsar el desarrollo y la diversificación de la producción y los servicios, con una adecuada utilización del capital humano y demás recursos, a partir de sistemas de gestión, en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes.

Un elemento sustancial a tener en cuenta es la capacitación, en correspondencia con las exigencias del mundo globalizado, que ha obligado a que las personas, dentro de las organizaciones empresariales, deban desarrollar habilidades que les permitan perfeccionarse y adaptarse a las necesidades que el mismo entorno laboral y organizacional les exija. Al respecto, Peter Drucker, citado por Orozco & Aquino (2011) planteó que la empresa moderna es una organización basada en el conocimiento o, de lo contrario, es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado, con sus concurrentes. Es por ello que, los directores empresariales, en todos sus

niveles, deben poner especial interés en la capacitación, tanto de sus colaboradores como la suya propia, la cual requiere ser evaluada sistemáticamente para valorar su efectividad.

La capacitación adquiere un peso importante en la actualización del modelo económico y se reconoce de forma explícita en los lineamientos 104 y 107, vinculados a la política de ciencia tecnología, innovación y medioambiente, 155 y 208 de la política social y 254 que se refiere al perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección (Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento) (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017).

Como parte de la capacitación sistemática para cuadros y reservas, se diseñan los diplomados en Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial.

La importancia de perfeccionar el desempeño de los cuadros en el proceso de toma de decisiones, así como la

evaluación del impacto de la capacitación, son líneas de trabajo que la empresa debe desarrollar de forma oportuna.

Tomando como punto de partida el análisis de Reza (2007), donde plantea que la evaluación de la capacitación en las organizaciones debe estructurarse con un esquema integral, confiable, claro u objetivo; de tal forma, que la información resultante sea verificable y sostenible para la toma de decisiones. Se propone como objetivo de este trabajo: diseñar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la provincia de Pinar del Río.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño del procedimiento se aborda partiendo de una concepción sistémica, que posibilita un análisis holístico, lo que permitió diagnosticar el impacto que ha tenido la capacitación de los cuadros a partir del conocimiento transferido, tras abordar en el programa de diplomado las diferentes áreas del saber o del conocimiento. Para ello, se combinan elementos del análisis cualitativo con el cuantitativo, a partir de la información de fuentes secundarias y primarias. La concepción o enfoque desarrollado es materialista-dialéctico, todo lo cual posibilita el análisis del objeto de investigación, estudiado en su propio proceso de desarrollo y según los objetivos propuestos en la investigación. Entre los métodos utilizados se destacan:

**Método teórico:** en la construcción del marco teórico referencial, se utilizó el histórico y lógico, análisis y síntesis, sistémico estructural, holístico-dialéctico y la inducción-deducción.

**Método empírico:** confección de la propuesta teórica metodológica, auxiliándose en el análisis de documentos, observación (no participativa), técnicas como: encuestas y entrevistas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### La capacitación de cuadros y reservas

La capacitación de los cuadros y reservas es uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas organizacionales, debido a que al aumentar sus conocimientos y habilidades los hace más competentes y creativos para diagnosticar, diseñar estrategias y solucionar problemas cada vez más complejos y heterogéneos, trabajar en equipo, desarrollar la comunicación en las relaciones interpersonales y solucionar conflictos.

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación, al operar programas de formación en el interior de las organizaciones.

Según Siliceo (2006), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En el mundo de hoy, donde el comportamiento se modifica y enfrenta, permanentemente, situaciones de ajuste, la capacitación debe promover la aplicación de teorías, métodos, técnicas, experiencias y habilidades en función de la tarea y de cumplir las normas establecidas en el orden empresarial, de manera que no solo se sigan procedimientos y se repitan rutinas de trabajo, sino que también aporten nuevas y retadoras ideas.

Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social, así como para llevar adelante las transformaciones derivadas del proceso de implementación de un nuevo modelo económico, se necesita de directores capacitados y con competencias laborales, integrados a la nueva cultura organizacional y que actúen como agente de cambio.

### **Evaluación del impacto de la capacitación**

Desde el punto de vista teórico, es válido emprender algunos conceptos que sirven como acercamiento a los aspectos relevantes que se tratan y toman de ellos los elementos contextuales que se utilizan para el desarrollo del trabajo.

Al definir el impacto de la capacitación, se refiere al conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos y negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad (...) juicios de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de la capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directa o indirecta (Cabrera Rodríguez, 2004).

La evaluación es un tema controversial debido a que las características del diseño de los aspectos cuantitativos y cualitativos, rigor metodológico, dimensiones, variables, métodos e instrumentos se definen en función de los objetivos. Para este trabajo, se toma como referencia el criterio de Nirenberg et al., (2000) donde asume que la cuestión central no es el tipo de técnicas a emplear, que podrán variar en función de las necesidades, sino el diseño evaluativo, lo que implica la definición teórica del problema y la selección de las dimensiones relevantes para el estudio del fenómeno.

Por otra parte, a la evaluación del impacto de la capacitación como proceso, de acuerdo con Castellanos, Forgas y Callis (2010) le corresponde valorar en qué medida y con qué profundidad se ha producido el cambio y su gestión con respecto al comportamiento inicial, al estado deseado previsto en los objetivos y la valoración de su impacto en la práctica profesional.

### **Descripción del procedimiento propuesto**

Diferentes son las formas que describen cómo definir un procedimiento, ya sea por la uniformidad en sus contenidos como por la intención de cumplir los objetivos trazados por quienes lo aplican.

La norma cubana NC-ISO 9000 (Oficina Nacional de Normalización, 2005) lo define como la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso; por otra parte, Molina, citado por Negrín (2017), lo define "...como el conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta".

Por otra parte, en el glosario de términos del Sistema del Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba (2012), describen un procedimiento como: Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

La autora, para el desarrollo de este trabajo, asume el concepto de Negrín (2017), donde plantea que un procedimiento contiene toda acción que se desarrolle, relacionada con aquellas reglas, normas o protocolos que tienen

como objetivo encontrar un determinado resultado; es decir, la forma específica que describe cómo alcanzar los resultados deseados con instrucciones específicas para las personas involucradas.

El procedimiento que se presenta en este trabajo cuenta con 4 etapas y 39 acciones que, una vez aplicadas, demuestran el desempeño laboral de los directores egresados del diplomado y la disposición a la solución de problemas, a partir de ideas innovadoras.

A continuación se describen las etapas del procedimiento:

### **Etapa 1. Recopilación de la información sobre los resultados del diplomado**

Comprende acciones que le permiten a la comisión evaluadora conocer la organización. Además de obtenerse datos que pueden ser utilizados para comparar cómo estaba la organización antes y después de ser capacitados los cuadros en el diplomado, cantidad de capacitados y generalización de los resultados de las tesinas.

### **Etapa 2. Diagnóstico de la implementación de los contenidos del diplomado**

Integra un grupo de acciones dirigidas a obtener información referente al comportamiento de la organización en cuanto a los temas: dirección empresarial y la gestión de la logística, del mantenimiento, del capital humano, de la calidad y medioambiente, de la innovación, uso de las técnicas de la información y las comunicaciones y de la administración económico-financiera.

En esta etapa, se realizan las encuestas y entrevistas a los miembros de la organización que fueron capacitados, así

como a miembros del consejo de dirección y trabajadores de la organización.

### **Etapa 3. Evaluación de los resultados de la aplicación del diagnóstico**

A partir de las informaciones obtenidas en el diagnóstico, se evalúan los resultados por cada indicador propuesto.

### **Etapa 4. Valoración del impacto de la capacitación en la organización**

Se realiza un análisis de las etapas anteriores y se conforma el informe final donde se reflejan los resultados de la aplicación de las etapas anteriores; se plasman, además, las principales debilidades que tiene la organización y que impiden la aplicación de nuevos conocimientos en función de mejorar la gestión empresarial.

**1. Objetivo general.** Evaluar los resultados del desempeño de los directores capacitados en el diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DGE) en las organizaciones de la provincia de Pinar del Río.

#### **2. Objetivos específicos**

- Brindar una herramienta que permita evaluar el impacto de la capacitación del diplomado de DGE para los cuadros y reservas
- Promover el uso de los conocimientos adquiridos en el diplomado de DGE en las organizaciones

**3. Alcance.** Aplicable a todas las organizaciones.

**4. Propietario.** La Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".

**5. Responsabilidades.** Se determinan según la implicación para la

implementación práctica del procedimiento. mejoras cualitativas y cuantitativas en su radio de acción, dentro de la organización?

- A nivel de organización: responden por la adecuación e implementación del procedimiento en los procesos que atienden en función de determinar cuáles son los indicadores de mayor importancia para su organización
- Evaluador: adecuación e implementación del procedimiento en función de determinar cuáles son los indicadores de mayor importancia para la organización donde se aplicará este procedimiento

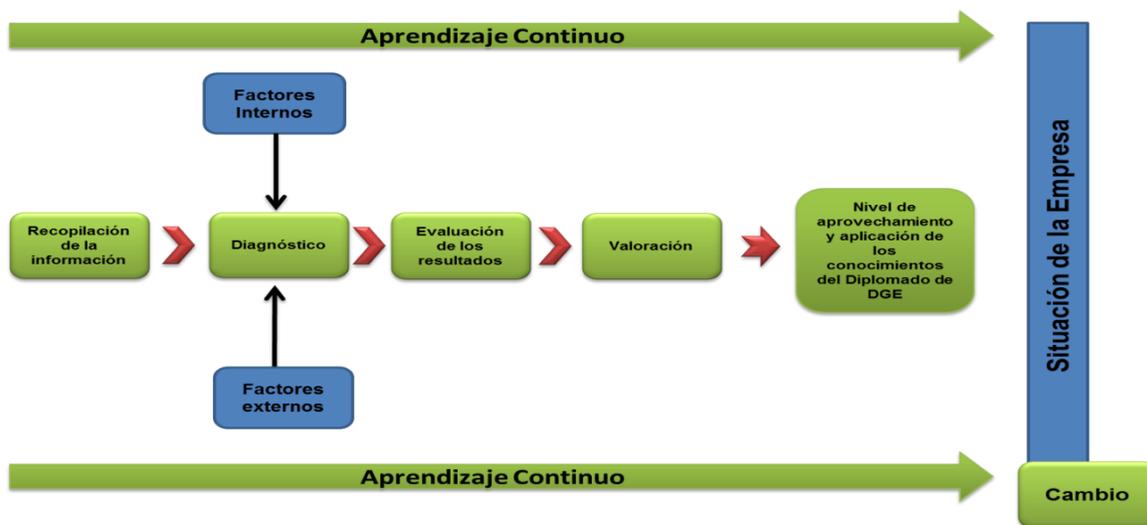
El diplomado de DGE está orientado por la máxima dirección del país, hacia el impulso de los cuadros para fomentar el cambio, a partir de ideas y propuestas innovadoras concretas en sus organizaciones. Esto contribuye al desarrollo e implementación de los lineamientos.

Es por ello que, el estilo de dirección y resultados de los cuadros, a partir de los conocimientos recibidos en el diplomado, deberán concebir el desarrollo de nuevas actitudes, habilidades y valores en sus organizaciones para generar soluciones y aprovechar oportunidades.

**6. Descripción del procedimiento.**

¿Cómo se ha estructurado la evaluación de la capacitación de cuadros y reservas que pasaron el diplomado de DGE, en cuanto a

En la Figura 1, se representa el proceso para la evaluación del impacto de la capacitación.



**Fig. 1 -** Proceso para la evaluación del impacto de la capacitación

A continuación se profundiza en las acciones por etapas del procedimiento (Tabla 1)

**Tabla 1** - Etapas y acciones para evaluar el impacto de la capacitación

<b>Etapa 1. Recopilación de la información sobre los resultados del diplomado</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<b>Recopilar la información de la organización</b>	1. Caracterización de la organización a la que se le aplica el procedimiento.
	2. Levantamiento de datos relacionados con las tesinas y alumnos del diplomado de DGE.
<b>Etapa 2. Diagnóstico</b>	
<b>Diagnosticar la implementación de los contenidos del diplomado en la organización</b>	3. Realizar entrevista a graduados del diplomado y miembros de la organización.
	4. Identificar los cursistas que han sido promovidos, suspendidos del cargo o que permanecen en el cargo.
	5. Relación de soluciones propuestas como respuesta a las debilidades de la institución.
	6. Valoración de la cantidad de tesinas implementadas.
	7. Determinar si en la organización se hace uso de herramientas para el análisis e interpretación de los estados económicos financieros en función de la toma de decisiones.
	8. Determinar cómo se evalúan los procesos inversionistas de la organización.
	9. Determinar si tienen implementado un sistema de gestión integral de riesgos que responda al cumplimiento de los objetivos de la organización.
	10. Identificar si han existido modificaciones en el Plan de Prevención de Riesgos que respondan a la gestión de los graduados.
	11. Efectividad del plan de prevención de riesgo.
	12. Comprobar los procesos informatizados y la gestión de medios informáticos para mejorar los procesos o servicios.
	13. Valorar si se hace uso de las TIC en función de la búsqueda de información para mejorar el desempeño laboral.
	14. Determinar si se realizaron acciones para fomentar la innovación en la organización.
	15. Determinar si se han gestionado servicios científicos técnicos y de asesoría a instituciones científicas con el objetivo de resolver problemáticas de la organización.
	16. Determinar si se han realizado acciones para elevar la calidad de los servicios y productos.
	17. Determinar si se han implementado cambios en la gestión del mantenimiento para mejorar productos o servicios.

	18. Determinar si se han realizado modificaciones en la gestión logística.
	19. Determinar si en la organización se hace uso de metodologías y herramientas de gestión ambiental.
	20. Determinar si los planes de la organización están confeccionados según la Instrucción1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
	21. Determinar si el plan de capacitación está en correspondencia con el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA).
	22. Determinar si tienen implementado un sistema de vigilancia tecnológica.
	23. Determinar si se tiene un inventario de las tecnologías y su evaluación.
	25. Determinar cómo se evalúan los procesos inversionistas de la organización.
	26. Determinar si se han gestionado cambios en función de aumentar la satisfacción de los clientes.
<b>Etapas 3. Evaluación de los resultados</b>	
<b>Evaluar los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico.</b>	27. Evaluar la implementación de las tesinas en la organización.
	28. Evaluar los métodos y estilos de trabajo.
	29. Evaluar las políticas de mantenimiento en la organización.
	30. Evaluar la gestión de los procesos logísticos en la organización.
	31. Evaluar el fomento de la innovación para el mejoramiento de productos y servicios de la organización.
	32. Evaluar el uso de herramientas económicas financieras en función de la toma de decisiones.
	33. Evaluar la identificación y manejo de los riesgos en la organización.
	34. Evaluar la gestión de la organización laboral.
	35. Evaluar el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones para el mejoramiento de productos y servicios de la organización.
	36. Evaluar las acciones realizadas en función de elevar la calidad de los productos y servicios.
	37. Evaluar la gestión medioambiental de la organización.
	38. Evaluar la planificación y seguimiento de los procesos inversionistas.
<b>Etapas 4. Valoración</b>	
<b>Valorar el impacto de la capacitación</b>	39. Presentar informe con el resultado del estudio en la organización donde se expongan recomendaciones y se

<b>en organización.</b>	<b>la</b> identifiquen las principales debilidades relacionadas con el aprovechamiento de los contenidos impartidos en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.
-------------------------	---

En esta última etapa, para emitir una valoración del impacto de la capacitación, se deben tener en cuenta los resultados de la aplicación del procedimiento y la valoración de los siguientes aspectos:

A nivel organizacional:

- Aumento de la productividad y la calidad de trabajo
- Incremento de la rentabilidad
- Habilidad para la solución de conflictos
- Disminución de la necesidad de supervisión
- Contribución a prevención de los accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Propende a que el personal se sienta identificado con la empresa
- Mejora la imagen de la organización
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Coadyuva a la comprensión y adopción de políticas
- Ayuda a reducir los costos
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

A nivel individual:

- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones
- Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas de las personas
- Permite el logro de metas individuales
- Aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

#### **Terminología y definiciones utilizadas**

**Cuadros y Reservas:** personas que por su cargo y función se designan para capacitarse en el diplomado de DGE en las instituciones autorizadas.

**Subordinados:** trabajador que, respondiendo a los niveles de dirección de la organización, se controla por las personas capacitadas en el diplomado de DGE.

**Evaluadores:** grupo de personas que, en las condiciones de las organizaciones que van a ser evaluadas, planificarán, organizarán y ejecutarán las tareas determinadas en el procedimiento.

**Evaluación del impacto:** identifica los cambios que se producen a partir de la aplicación de nuevos conocimientos, estilos de trabajo y proyectos de innovación en la práctica económica y social de la organización.

**Gestión:** Planificación, organización, ejecución y control, a través del cual es posible viabilizar las acciones en torno al

cumplimiento de manera eficiente y eficaz de los objetivos de la organización. De esta manera, necesita para su desarrollo la definición de los objetivos y metas que sirven de guía a los esfuerzos institucionales y de los subordinados. Alcanza también el dominio de determinados procedimientos y técnicas, favorece espacios para el seguimiento y control sistemáticos de las actividades que se realizan y promueve el uso racional de los recursos existentes.

A partir de lo antes expuesto, es válido resaltar que:

Se realiza propuesta de procedimiento para medir el impacto de la capacitación en las empresas, que cuenta con 4 etapas, agrupadas en una serie de pasos que incluyen indicadores cuantitativos y cualitativos y permiten valorar el impacto de la capacitación en la organización.

El procedimiento propuesto consta de elementos prácticos, viables, por lo que puede ser aplicado con facilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alba Castellanos, O., Forgas Brioso, J. A., & Callis Odio, J. A. (2010). Metodología para la evaluación del impacto de formación y capacitación profesional. Universidad de Ciencias Pedagógicas «Frank País García».

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2017). Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021. Recuperado a partir de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/01Folleto.Lineamientos-4.pdf>

Cabrera Rodríguez, J. (2004). *Seguimiento de evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional*. Universidad Agraria de la Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez».

Contraloría General de la República de Cuba. (2012). *Sistema de Control Interno: Resolución #60/2011, Normas del Sistema de Control Interno*.

Negrín Reyes, D. E. (2017). *Procedimiento para gestionar la cultura*

*de innovación de los cuadros docentes de la Universidad de Pinar del Río* (Tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba. Recuperado a partir de <http://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/2755>

Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Oficina Nacional de Normalización. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Traducción certificada de la Norma Internacional ISO 9000* (2.ª ed.). La Habana, Cuba.

Orozco García, M., & Aquino Carmenate, D. (2011). Diseño de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas en el Centro Universitario de Sancti Spíritus José Martí Pérez. Recuperado a partir de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com>

com/2011/03/09/disenio-de-un-procedimiento-para-la-evaluacion-del-impacto-de-la-capacitacion-de-los-cuadros-y-sus-reservas-en-el-centro-universitario-de-sancti-spiritus-jose-marti-perez/

Reza Trosino, J. C. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Panorama Editorial. Recuperado a partir de <https://books.google.com.cu/books/abou>

t/evaluacion\_de\_la\_capacitacion\_en\_las\_org.html?id=08HaCM57MIMC&redir\_esc=y

Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. Recuperado a partir de [https://books.google.com.cu/books/about/Capacitaci%C3%B3n\\_y\\_desarrollo\\_de\\_personal.html?id=CJhlsrSuIMUC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.cu/books/about/Capacitaci%C3%B3n_y_desarrollo_de_personal.html?id=CJhlsrSuIMUC&redir_esc=y)



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional  
Copyright (c) Yairín Arteaga Prado, Frank Alberto Silvera García