

Impacto de la capacitación de los cuadros de la fiscalía provincial de Villa Clara

Yuneysi Cura Ortíz^{1*} <http://orcid.org/000-0001-5586-877X>

Ezequiel Romero Bello² <http://orcid.org/000-0002-0250-4574>

¹Fiscalía General de la República, Sección Sagua la Grande. Villa Clara. Cuba.

²Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba.

*Autor para la correspondencia: yuneysicura@gmail.com

RESUMEN

Los profundos cambios que ocurren actualmente obligan a los organismos replantarse y reconsiderar la capacitación de los cuadros, en el que se inserta, la Fiscalía General de Cuba. El objetivo perseguido es mostrar una metodología para la medición del impacto de esta en ellos, en el cumplimiento sus funciones. La investigación utiliza métodos científicos para la recogida de la información necesaria. La aplicación de la propuesta favoreció el desarrollo de las habilidades profesionales de los cuadros de la Fiscalía en el ejercicio diario de lo que les corresponde como fieles guardianes de la legalidad de la Nación.

Palabras clave: Recursos Humanos; Capacitación; Fiscalía; Habilidades Profesionales.

Recibido: 10/03/2022

Aceptado: 06/07/2022

Introducción

El aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte tendencia hacia la globalización del mercado, las nuevas características y tendencias demográficas, así como las exigencias de la fuerza laboral, impulsan a

las organizaciones a ser más innovadoras y a realizar esfuerzos en la búsqueda de diferentes maneras de potenciar y convertir sus recursos humanos en una verdadera ventaja competitiva, lo cual ha sido reforzado por el auge, sobre todo a partir de la década de los noventa, de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Grant, 1991, 1997).

Esta nueva y cambiante situación obliga a la Gerencia de Recursos Humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, el garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno. La clave radica en la capacitación que sean capaces de brindar, tanto en los cuadros como a sus reservas y en lo que ayudaría enormemente a aumentar la competitividad de la organización.

Se impone, entonces, la necesidad de buscar nuevas formas que permitan un mayor desarrollo de la creatividad y de las capacidades de los recursos humanos, y en este caso, de la Fiscalía General de la República para encontrar soluciones a problemas latentes y que ayuden a materializar las estrategias, así como la eficiencia y la eficacia de la organización.

Las investigaciones realizadas por Gutiérrez y Marrero (1993) en Cuba, acerca del sistema de dirección y la correlación de los subsistemas técnico, gerencial y humano, indican que existe una desproporción entre los mismos, privilegiando las cuestiones técnicas del proceso, en detrimento de los subsistemas humano y gerencial, aun cuando se conoce que el éxito de la gestión y la calidad se encuentra en el factor humano.

En el órgano que ocupa la esencia del artículo, la capacitación es una actividad que se potencia a partir de las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, ya sea personal fiscal o administrativo, y los directivos, los que tienen que dominar las diferentes esferas de trabajo para realizar un diagnóstico efectivo de lo que realmente necesita cada colaborador en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, dichos autores consideran que para que la capacitación tenga el impacto que de ella se espera, no puede apreciarse como un hecho voluntario, sino que debe ser guiada, y como tal estar insertada en un plan estratégico, que

permita ir a la búsqueda de la mayor idoneidad de cada trabajador afín, para ocupar la plaza para lo cual está concebido.

El diagnóstico realizado a la situación de la capacitación de los recursos humanos en la Fiscalía General de la República en Villa Clara, a partir del empleo de métodos y técnicas de investigación, arrojó los siguientes resultados:

- ✓ Insuficiencias en el empleo de métodos adecuados para medir el impacto de la capacitación de los cuadros en las diferentes aristas en consonancia con las funciones que desempeñan.
- ✓ Insuficientes resultados en las acciones de capacitación de los cuadros previstas en la Fiscalía Provincial de Villa Clara que conspiran con la calidad y eficiencia del cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas.
- ✓ No se constatan en la Fiscalía Provincial de Villa Clara estrategias de medición de impacto a la capacitación de cuadros para la calidad y efectividad de las tareas realizadas.

El trabajo que se presenta en este artículo pretende, entonces, develar algunas aristas de esta problemática y cómo aportar, desde la ciencia y la investigación científica cómo medir en los recursos humanos, el impacto que se logra a partir de las acciones de capacitación que se diseñan en diferentes etapas.

Desarrollo

El artículo se deriva de los resultados de la tesis de maestría de la autora principal. Como parte del diagnóstico realizado al objeto de la investigación se declaran las particularidades del estado actual de la capacitación de los cuadros, y se confecciona, sobre esta base los instrumentos para la recolección de los datos que permitan apreciar las principales problemáticas de la capacitación y la evaluación de su impacto.

Para el diagnóstico real de la preparación de los recursos humanos de la Fiscalía General de la República en Villa clara se direccionaron varios métodos y técnicas de la investigación científica, dentro de ellos encuentran los siguientes: dentro de los cuales se encuentran el análisis documental, la observación, la encuesta, la entrevista. Con el

objetivo de analizar los resultados que arrojaron los métodos anteriores se utilizó la triangulación metodológica.

Como resultados parciales se obtuvo que las principales dificultades que se presenta en la medición del impacto de la capacitación de los cuadros que inciden en la labor de dirección del jefe, así como en el cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, lo que evita una adecuada organización del proceso. Es importante, por tanto, medir la aplicación como parte como parte del sistema capacitación, que comienza con la definición de las necesidades de aprendizaje o capacitación de los cuadros.

Una vez concluido el análisis de los métodos y técnicas aplicadas durante el proceso inicial de la investigación se determina que la Fiscalía de Villa Clara no ha sido capaz de utilizar una metodología científica en función de medir el impacto de la estrategia de capacitación empleada y que permita, al mismo tiempo posibilite comparar sus resultados con los deseados, utilizarlos en función de mejorar la misma y conocer su incidencia real en la mayor o menor consecución de los objetivos de trabajo de la organización.

Sobre esta base se propone una metodología que facilite el logro de los objetivos propuestos, la cual se sustenta en los siguientes principios o ejes centrales. Como *principios o ejes centrales de la metodología* para medir el impacto de la capacitación de los recursos humanos de la Fiscalía General de la República se proponen los siguientes:

1. Cada territorio debe tener en cuenta su contexto socio político y características geográficas en el momento de medir el impacto de la estrategia de capacitación.
2. Determinar las necesidades de aprendizaje de los cuadros y su correspondencia con las acciones de capacitación impartida.
3. Establecer y definir si la falta de conocimientos y/o habilidades son la causa primordial del problema de desempeño.
4. Definir si la capacitación será la solución, ya que los problemas de desempeño debidos a motivación, gestión o ambientales, requieren soluciones diferentes.
5. Evaluar el desempeño de los cuadros de la Fiscalía.
6. Valorar las recomendaciones de las evaluaciones periódicas de los cuadros para establecer el punto de partida del proceso de medición del impacto de la capacitación.
7. Evaluar los informes del cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada organización.

8. Definir si hay correspondencia entre las insuficiencias de los actores y las problemáticas identificadas en cada una de las especialidades.

Teniendo en cuenta lo evaluado hasta este momento, se presenta una metodología que parte de la relación sistémica de la medición de impacto con toda la actividad de formación - desarrollo de la organización. La misma se diseñó a partir de tres fases y estas se subdividieron en etapas. Estas se consideran a continuación:

Fase 1: previa a la capacitación. (Antes)

Dentro de esta fase se encuentran las siguientes etapas:

Etapas N° 1: organización de la medición.

Etapas N° 2: alineación estratégica.

Etapas N° 3: estructuración de la medición.

Fase 2: medición del impacto inmediato. (Durante)

Como parte de esta fase se proponen las siguientes etapas:

Etapas N° 4: aplicación de instrumentos.

Etapas N° 5: triangulación de resultados.

Etapas N° 6: comunicación de la información.

Fase 3: Medición del impacto a medio y largo plazo. (Después)

En esta fase se consideran como etapas las siguientes:

Etapas N° 7: corroboración de supuestos.

Etapas N° 8: aplicación de instrumentos según periodización.

Etapas N° 9: triangulación de resultados.

Etapas N° 10: comunicación de la información.

En función de un mejor entendimiento de la proyección de la metodología, se propone un análisis sintetizado de las fases y las etapas:

Fase 1: Previa a la capacitación (antes): teniendo en cuenta que el impacto no puede ser medido en abstracto, sino en su relación dialéctica con la acción de capacitación, esta fase prevé la puesta en perspectiva del impacto desde la planeación de la capacitación. Para ello se plantean tres etapas, con función fundamentalmente organizativa y proyectiva.

Etapas 1. Organización de la medición

Objetivo. Definir las bases organizativas para aplicar la medición de impacto.

Actividades:

1. Definir el equipo de trabajo: debe quedar bien establecido quienes son los responsables y ejecutores de la evaluación de impacto. Deben quedar definidas las funciones de cada parte interesada en la evaluación de impacto.
2. Delimitar las acciones a evaluar: todas las acciones de capacitación no requieren en igual medida una medición de impacto. Corresponde delimitar cuáles y con qué periodicidad medir el impacto.
3. Preparar al equipo: esta acción puede ser más o menos profunda en la medida en que el equipo realice estas funciones por primera vez (en este caso es necesario que queden bien establecidas las premisas conceptuales para desarrollar el trabajo y delimitadas las funciones y responsabilidades).

Resultado: equipo de trabajo conformado, preparado para la tarea y con orientación hacia las acciones a evaluar

Etapa 2: Alineación estratégica

Objetivo: Alinear la medición de impacto con las demás funciones y decisiones estratégicas establecidas

Actividades:

1. Delimitar y reconocer la importancia de la acción de capacitación a evaluar y su papel en la estrategia de desarrollo de Recursos Humanos, así como el peso que presupone para el cumplimiento de la Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros.

Resultado: ejes de evaluación alineados con las perspectivas estratégicas definidas

Etapa 3: Estructuración de la medición

Objetivo: Proyectar la medición de impacto

Actividades:

1. **Establecer la relación impacto – capacitación - DNA en los cuadros:** es necesario verificar qué carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del cuadro (DNA) han sido contemplados como aspectos en los que puede incidir la capacitación específica a evaluar, y que impacto se espera.
2. **Definir los niveles de impacto a evaluar:** la capacitación puede tener impacto directo inmediato, impacto directo mediato y un impacto indirecto mediato
3. **Establecer indicadores para medir el impacto en sus diferentes niveles y la periodización de su medición:** es decir, qué se va a medir en concreto,

4. **Establecer fuentes de verificación para cada indicador:** esto es, a quién solicitar la información para evaluar los indicadores. Se recomienda cruzar o triangular fuentes en los indicadores más relevantes.

5. **Establecer modos de medir el indicador:** para medir el impacto se pueden utilizar distintas técnicas, tales como: situaciones de prueba, tormenta de ideas, el cuestionario, la entrevista, el examen escrito, la observación directa u otras, de acuerdo a las características de la capacitación, la fuente a la que se aplica y el nivel de impacto a evaluar.

Resultado: Medición de impacto debidamente planificada.

Fase 2: Medición de impacto inmediato (durante)

El impacto inmediato debe ser evaluado en toda capacitación, pues brinda información importante no solo del cambio que puede suscitar en el cuadro, sino de la aceptación o incluso la calidad con que se está desarrollando la acción de capacitación planeada, propiciando, en alguna medida, la adopción de correcciones sobre la marcha.

Etapa 4: Aplicación de instrumentos

Objetivo: Recopilar información para la comprobación de indicadores de impacto inmediato.

Actividades:

1. Aplicar los instrumentos de medición previamente seleccionados para este período.

Para ello, debe tenerse en cuenta que:

- ✓ El investigador (quien aplica el instrumento) solo es un facilitador del proceso, no debe interferir ni brindar opiniones acerca de lo que versa el instrumento aplicado.
- ✓ Debe recabarse la participación voluntaria y honesta del cuadro (deben responder con seriedad a la aplicación del instrumento).
- ✓ La aplicación no debe interferir con el proceso de enseñanza aprendizaje, por tanto, no es recomendable aplicar más de un instrumento a la vez.
- ✓ El proceso se diferencia para las acciones no complejas y de corta duración y las complejas y de larga duración que se identifican seguidamente:

Acciones de capacitación menos compleja:

Talleres, seminarios, encuentros técnicos, día de preparación de los cuadros, reunión de trabajo, videoconferencia, jornada científica, evento científico territorial, evento científico nacional.

Acciones de capacitación compleja y de larga duración:

Diplomados, cursos, entrenamientos, capacitación a distancia, ejercicio de mando práctico, entrenamiento en el puesto de trabajo, autopreparación controlada, entrenamiento tutelar en el puesto de trabajo, estudios académicos.

Resultado: Información disponible

Etapa 5: Triangulación de resultados

Objetivo: Desarrollar la información obtenida en parámetros identificables

Actividades:

1. Listar los resultados, lo que permitirá conocer las insuficiencias los diferentes órdenes (por ejemplo, pueden ser de aseguramiento, materiales, subjetivas, de aprovechamiento, etc.)
2. Comparar la información de los diferentes métodos y fuentes, obteniendo las regularidades fundamentales
3. Agrupar las regularidades y comparar con los indicadores previstos (parámetros identificables)
4. Atender a la posibilidad de emergencia de un nuevo indicador, de acuerdo a la información recabada.

Resultado: Indicadores descritos

Etapa 6: Comunicación de la información

Objetivo: Informar a las partes interesadas los resultados de la medición de impacto inmediato

Actividades:

1. Elaborar un informe detallado pero conciso de medición de impacto (basado en los indicadores estudiados) y que se convierta en fuente de distribución de la información
2. Distribuir la información que necesita cada parte interesada. Esto no significa enviar el informe completo a todo el mundo, sino definir qué información necesita quién para tomar las decisiones pertinentes asegurar que cuente con esa información.
3. Prever acciones de aseguramiento, evaluación psicológica o de otro tipo, u otra capacitación, a corto, mediano o largo plazo, que darán respuesta a las necesidades que no fueron cubiertas con la capacitación realizada
4. Definir la valoración conjunta de la acción evaluada, es decir, formalizar la comunicación.

Resultado: Información distribuida y comunicación formalizada

Fase 3: Medición de impacto a medio y largo plazo (después)

El impacto a medio y largo plazo debe ser medido para acciones de capacitación complejas, de mayor duración y que persigan transformaciones importantes para el capacitado, pero también para su entorno de relaciones y actuación.

Etapa 7: Corroboración de supuestos

Objetivo: Ratificar la conveniencia de la medición

Actividades:

1. Evaluar si procede realizar la medición tal y como estaba planeada. Debe tenerse en cuenta que esta acción ocurre de manera diferida en el tiempo a la ocurrencia de la propia acción de capacitación, por tanto, los supuestos sobre los que se planeó la medición pueden haber sufrido variaciones.
2. Definir los cambios a realizar en la medición de ser necesario Resultado: Supuestos de medición ajustados

Etapa 8: Aplicación de instrumentos según periodización

Objetivo: Recopilar información para la comprobación de indicadores de impacto a mediano y largo plazo

Actividades:

1. Aplicar los instrumentos de medición previamente seleccionados y según la periodización prevista.
2. Evaluar aspectos de impacto colectivo; es decir, como el desarrollo de un programa ha contribuido a transformar determinada realidad.

Resultado: Información disponible

Etapa 9: Triangulación de resultados

Objetivo: Desarrollar la información obtenida en parámetros identificables

Actividades:

1. Listar los resultados.
2. Comparar la información de los diferentes métodos y fuentes, obteniendo las regularidades fundamentales
3. Agrupar las regularidades y comparar con los indicadores previstos (parámetros identificables)
4. Atender a la posibilidad de emergencia de un nuevo indicador, de acuerdo a la información recabada
5. Revisar el informe de impacto inmediato para comparar las variaciones en el desempeño (si el aprendizaje no fue adecuado pudo exhibir buenos resultados en el

impacto inmediato y luego abandonar esas prácticas y volver a comportamientos anteriores)

Resultado: Indicadores descritos

Etapa 10: Comunicación de la información

Objetivo: Informar a las partes interesadas los resultados de la medición de impacto a mediano y largo plazo

Actividades:

1. Elaborar un informe detallado pero conciso de medición de impacto que se convierta en fuente de distribución de la información
2. Distribuir la información que necesita cada parte interesada.
3. Definir acciones correctivas para el caso en que haya ocurrido retrocesos en los comportamientos (deben investigarse las causas y actuarse sobre estas)
4. Definir la valoración conjunta de la acción evaluada, es decir, formalizar la comunicación.

Resultado: Información distribuida y comunicación formalizada

Para evaluar la reacción y aprendizaje de los capacitados en acciones menos complejas de corta duración, se propone la encuesta que puede ser aplicable al final de la acción de capacitación. De manera aleatoria podrá aplicarse el tradicional PNI como técnica. En acciones de esta naturaleza también puede aplicarse, por el psicólogo y el especialista de formación y desarrollo, la guía de observación en la primera semana de desarrollo de la actividad. Para obtener los criterios del nivel superior sobre el impacto de las acciones de capacitación recibida por los cuadros, en los resultados cuantitativos y cualitativos de la organización y los beneficios reales que aporta la capacitación a su mejoramiento, se puede aplicar al Jefe del capacitado la entrevista.

La aplicación de la metodología permitió, como resultado determinar las principales necesidades, por ejemplo: se corrobora la necesidad de búsqueda de alternativas que permitan medir objetivamente el impacto de la capacitación de los cuadros de la Fiscalía Provincial de Villa Clara, las circunstancias y condiciones de la capacitación actual de los cuadros, posee sus fundamentos prácticos en los indicadores generales existentes, sin que conste análisis de los resultados.

Además, no existen indicadores específicos para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros, también la capacitación de los mismos se realiza de forma general sin que se tengan en cuenta las necesidades individuales de los jefes. Existe poco conocimiento acerca de cómo medir el impacto de la capacitación de los cuadros y no es

empleado como un instrumento de dirección objetivo, no queda claramente definida la utilidad del proceso y su necesidad.

Se conocen las ventajas del proceso, pero desconocen cómo materializarla. Los medios actuales con que se evalúa el impacto de la capacitación brindan resultados muy generalizadores, no se ajustan a los contenidos de cada puesto de trabajo y no permiten medir idoneidad. No se utiliza como medio para la confección del plan de superación personal del cuadro.

Como resultados también se pueden mencionar la efectividad de la propuesta de la metodología para evaluar el impacto de la capacitación, la que se caracteriza por tener un diseño coherente y de fácil ejecución, permitir evaluar la capacitación en base a indicadores específicos que garantizan la relación entre la fijación de objetivos y la medición de resultados concretos; estableciendo un ciclo. Dinamizar la capacitación al implicar todos los factores de la Fiscalía. Ser factible de aplicar a los cuadros municipales. La metodología elaborada responde a la necesidad de perfeccionar la capacitación a través del mejoramiento de la evaluación del cuadro. Su aplicación es pertinente al existir las condiciones objetivas y subjetivas en el contexto de la Fiscalía Provincial de Villa Clara.

Conclusiones

En la bibliografía consultada se halla variedad de referencias a fin de conocer el impacto de acciones de formación, sin embargo, no pudo encontrarse en la revisión realizada un procedimiento o herramienta metodológica adaptada a las condiciones reales de organizaciones fiscales cubanas.

El diagnóstico realizado permitió esclarecer las limitaciones que conlleva la no existencia de una metodología de medición de impacto de la capacitación para la Fiscalía Provincial de Villa Clara, así como la percepción de su necesidad por las partes interesadas.

Se propone una metodología que permite relacionar la medición del impacto de la capacitación con el sistema capacitación en su totalidad, evaluando tanto aspectos de desempeño personal del cuadro como los resultados relacionados con los objetivos de la institución y el impacto social en los casos en que sea contemplado medirlo.

La metodología propuesta fue evaluada positivamente por especialistas y en el análisis efectuado de los resultados es reconocido, la utilidad del procedimiento para perfeccionar la evaluación de los cuadros de Villa Clara, por lo que resulta una vía importante para el desarrollo de los mismos y contribuye a un mayor perfeccionamiento de la evaluación de los cuadros.

Referencias bibliográficas

- Agüero M. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación de la maestría en dirección de un grupo de directivos empresariales*. La Habana. Ediciones abril.
- Almaguer L. M. (2002) *Impacto del componente Dirección Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo*. Trabajo en opción al grado científico de Máster en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. <http://intranet>.
- Alonso, S. (2001). *“La Dirección Estratégica”*. Material Ligero. Pág.15. La Habana
- Barney, J. B. (1991). *Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida*. En Diario de Gestión, no.17, p. 99-120.
- Columbié M. (1999). *El impacto en las organizaciones (Impacto cubano)*. Facultad de Comunicación Universidad de La Habana.
- Cuenca, J. (2002). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las entidades locales*. p. 22-38. En Capital Humano. no.161. España.
- Gutiérrez Y Marrero. (1993). *Modelo para Gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa cubana*. Diagnóstico empresarial del proceso de capacitación.
- Mahoney N.Y y Pandian W. (1992). *La visión basada en recursos dentro de la conversación de la gestión estratégica*. En Diario de Gestión, no.8 Junio.
- Penrose. R. (1959). *La teoría del crecimiento de la empresa*. Oxford University Press.
- Porter M. (1959). *Enfoque predominante de la Dirección Estratégica*. Material mimeografiado. La Habana. Enrique José Varona.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3660637746003>

Conflicto de intereses

Los autores no declaran conflictos de intereses.