



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Carrera de Ingeniería Industrial

# TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Definición de indicadores de impacto para el Diplomado de  
Dirección y Gestión Empresarial.



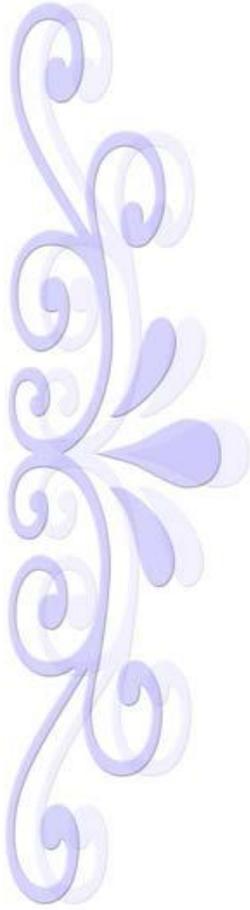
Autora: Yeima López Nuñez.

Tutor: MsC Luis Ramón Más Zulueta.

Santa Clara, 2014

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





# Pensamiento

A photograph of Raúl Castro Ruz, the former leader of Cuba, speaking at a wooden podium. He is wearing a green military-style uniform with several medals on his chest. The background is a blurred red curtain. The text is overlaid on the image.

**“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.”**

**Raúl Castro Ruz, 4 de abril de 2010, Clausura de IV Congreso de la UJC**

**El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con ejemplo, explicar las necesidades de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente**

**Raúl Castro Ruz**



**D**edicatoria

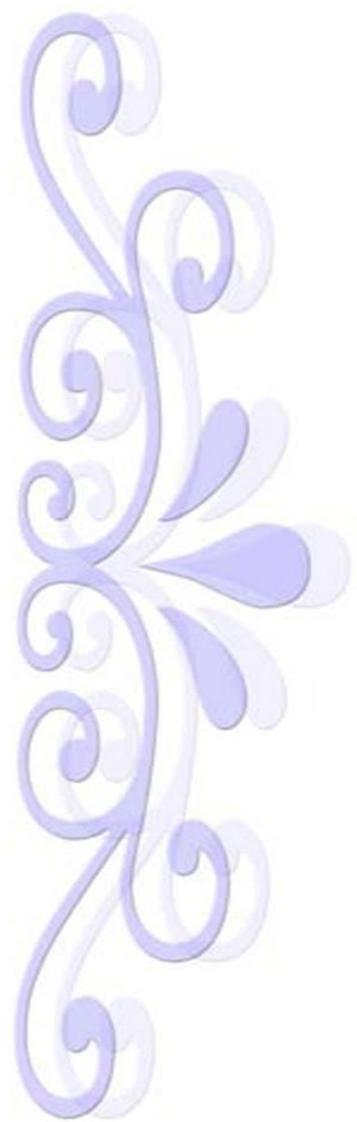


**Solo yo sé del sacrificio que han hecho para verme realizada en la vida, por lo que hoy dedico mi primera obra de gran esfuerzo a:**

- ♥ **Mi papa y mi mamá, quienes han sabido ser guías indiscutibles por su acertada educación.**
- ♥ **A mis queridos hermanos por darme Todo el apoyo para llegar al lugar en el que estoy.**
- ♥ **Y a mis sobrinos por alegrarme los días con su existencias**

**A ustedes por confiar en mí y permitirme llegar hasta donde me encuentro hoy.**

**Los AMO.**



**AGRADECIMIENTOS**

**Mis más sinceros agradecimientos a:**

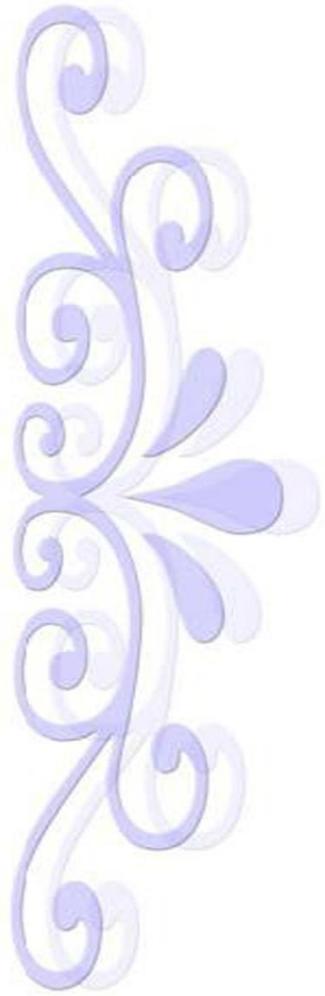
- ♥ **Mi tutor Luis Ramón Mas Zulueta por su paciencia, dedicación, apoyo y confianza a lo largo de la investigación y por transmitirme sus conocimientos.**
- ♥ **Mis padres porque a ellos les debo todo, por haber hecho de mí la mujer que soy, por estar siempre conmigo llenándome de consejos y de mucha amor, por existir en ellos la paciencia y compartirla conmigo, por su apoyo y sus fuerzas en los momentos mas difíciles.**
- ♥ **Mis hermanos que siempre me han apoyado incondicionalmente en especial al cabezón, quien ha desmoronado las barreras que han existido para que yo pueda alcanzar mi titulo de ingeniera.**
- ♥ **Mi tía y mis abuelos por su apoyo sin límites pues siempre me ayududaron cuando más los necesité y a todos los miembros de mi familia.**
- ♥ **Mi novio por brindarme siempre su compañía, por darme fuerzas en los momentos más difíciles y por su paciencia.**
- ♥ **A Yadira y a Susana por haberse convertido en mi familia y haberme apoyado en todo este tiempo.**
- ♥ **Todos los compañeros de estudio y en especial a todas aquellas personas que compartieron mi hogar dentro de la universidad (Las Chicas del 403) a ellas que me brindaron sus manos, sus oídos y sus palabras cuando mas lo necesite.**
- ♥ **Todos los educadores que contribuyeron a mi formación y en especial a los profesores de la universidad por ser estos los que culminaron mi formación profesional.**

## Agradecimientos

---

♥ Todos los que de una forma u otra contribuyeron para que con su ayuda pudiera realizar esta investigación.

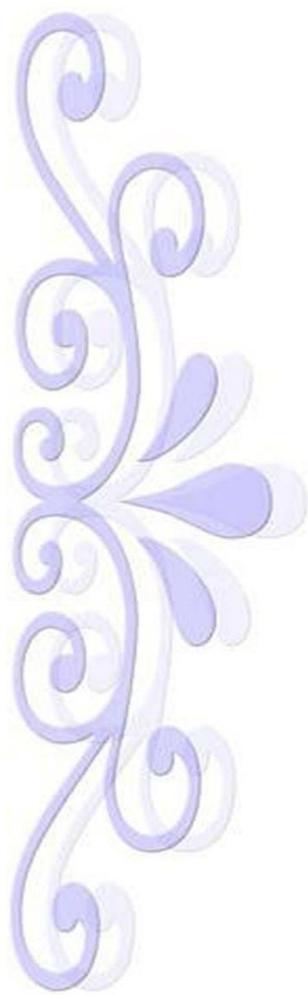
Gracias de corazón.



# Resumer

### RESUMEN

La presente investigación esta orientada a la definición de indicadores de impacto para el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, que se imparte como parte de la preparación de cuadros, con proyección hacia la subordinación local de Villa Clara, para afrontar los nuevos retos y cambios que se acontecen en el sector empresarial y como parte de la implementación de los lineamientos definidos en el VI Congreso del Partido. Para la obtención y análisis de la información se utilizan métodos y técnicas que brindan un soporte científico a la investigación, entre los que se encuentran: entrevistas, análisis documental, encuestas, observación y el criterio de expertos. A partir del procesamiento de la información se obtienen una serie de indicadores relacionados con las variables de desempeño organizacional, los cuales permiten y facilitan la evaluación del impacto en las instituciones a partir del Diplomado para cuadros en Dirección y Gestión Empresarial, considerando entre el mediano y el largo plazo de tiempo. La propuesta realizada aporta al órgano objeto de estudio una herramienta viable para definir indicadores y facilitar la evaluación del impacto. El informe se presenta con introducción, Capítulo 1, Capítulo 2, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y el correspondiente cuerpo de anexos que complementan la información y presentación del resultado.



# Summary

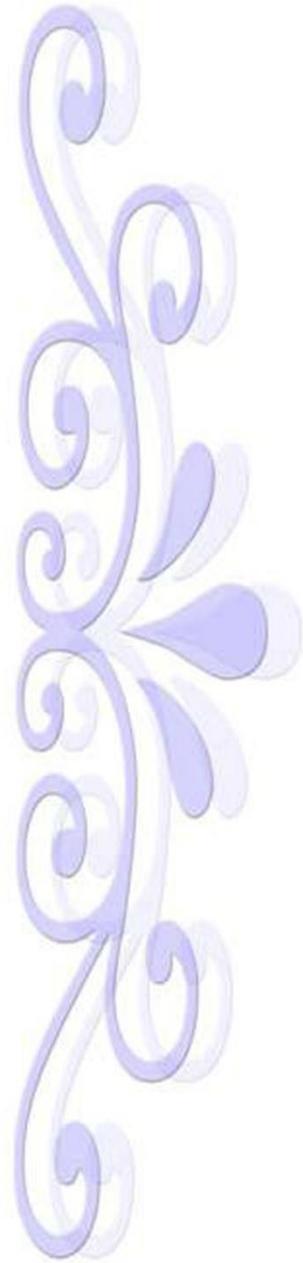
### **SUMMARY**

This research is aimed at defining impact indicators for the Diploma in Leadership and Management, which is taught as part of the preparation of tables, projecting into the local subordination of Villa Clara, to meet new challenges and changes will happen in the corporate sector and as part of the implementation of the guidelines defined in the Sixth Party Congress. Interviews, document analysis, surveys, observation and expert judgment: To obtain information and analysis methods and techniques that provide a scientific research support, among which are used. From information processing a number of indicators related to organizational performance variables are obtained, which allow and facilitate evaluation of the impact on institutions from the Diploma in Management for paintings and Management, considering between the medium and long period of time. The proposal on the body brings a viable object of study to define indicators and facilitate impact assessment tool. The report is presented with introduction, Chapter I, Chapter 2, Conclusions, Recommendations, Bibliography and the corresponding body of attachments that complement the information and presentation of results.



# Indice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.</b>                                 | <b>5</b>  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.   | 5         |
| 1.2. PAPEL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA ACTUALIZACIÓN DEL NUEVO MODELO ECONÓMICO CUBANO (MEC). | 5         |
| 1.3 EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. SUS RESULTADOS.   | 9         |
| 1.3.1 SOCIALISMO Y DESARROLLO   | 9         |
| 1.4 LA CAPACITACIÓN A CUADROS.  | 11        |
| 1.4.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.  | 12        |
| 1.4.2 IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.   | 13        |
| 1.4.3 LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).                                  | 15        |
| 1.5 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE IMPACTO   | 20        |
| 1.5.1 ¿QUÉ INDICADORES DEBO UTILIZAR PARA MEDIR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL?                     | 22        |
| CONCLUSIONES PARCIALES  | 27        |
| <b>CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR INDICADORES</b>   | <b>28</b> |
| 2.1 INTRODUCCIÓN.   | 28        |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>44</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>46</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>48</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>55</b> |



# Introducción

## INTRODUCCIÓN

El panorama económico internacional en que se desempeñan las organizaciones está caracterizado por el proceso de globalización, gran incidencia de los avances científicos y tecnológicos, la acción a gran escala de las empresas transnacionales, el auge de las revoluciones contra el neoliberalismo, los crecientes proyectos integracionistas de naciones en vías de independencia, una creciente y desmedida competencia y la inestabilidad provocada por la complejidad del entorno. Todo esto ha traído como consecuencia que las organizaciones centren sus esfuerzos en la proyección estratégica, haciendo énfasis en aquellas actividades que marcan las pautas para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones no solo tienen el deber de conocer su entorno; sino también de predecirlo, adaptarse a él y tratar de propiciar cambios basados en dicho conocimiento. Esto ha traído como resultado la evolución de los Sistemas de Dirección y la incorporación del enfoque estratégico, como un factor clave para la asignación de recursos a las metas realmente decisivas para el futuro de la organización, todo esto unido al desarrollo de la capacitación de los máximos dirigentes de las instituciones.

En las condiciones actuales del desarrollo empresarial cubano, acorde a las demandas de nuestra sociedad, las empresas y entidades en Cuba se enfrentan al desafío de nuevas transformaciones encaminadas al fortalecimiento y desarrollo de la capacidad de gestión, a partir de la capacitación y superación de los cuadros, en función del cumplimiento de los lineamientos de la política económica de nuestro partido, según las necesidades económicas y sociales de la población y el estado. Esta realidad abarca no únicamente a la gestión empresarial, también es entendida para las entidades de la administración pública.

Cualquier evento orientado al desarrollo de una nación o país exige la preparación de sus dirigentes en los diferentes niveles. Ello demanda recursos, esfuerzos y armónica coordinación de factores para el cumplimiento de las actividades, tareas y objetivos supremos. Ante esta realidad, es una exigencia conocer los resultados de la transformación en las empresas a partir o como impacto final de la capacitación, para lo cual se valora como importante la determinación de indicadores. Los indicadores son necesarios en cada etapa de la evaluación del impacto o sea para el antes, el durante y el después. Estos elementos o el proceso en sí, deben ser incluidos dentro de los objetivos, en las estrategias de cada Organización.

La evaluación del impacto de las acciones de capacitación constituye una exigencia real para los directivos de las empresas, organizaciones y entidades. A partir del desarrollo de los Diplomados para cuadros en cada provincia, como resultado de la aplicación de la política según los lineamientos, es que se revitaliza y exalta la necesidad de evaluar el impacto de las acciones de capacitación. Para facilitar este proceso y hacerlo más objetivo es que se requiere precisar un conjunto de indicadores para cada una de las etapas del proceso de evaluación.

### **Situación problemática**

La evaluación del impacto real de las 7 ediciones del diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, desarrollado para cuadros, es una necesidad recurrente por cuanto se han desarrollado dos talleres provinciales en los que se han analizado varias experiencias de introducción y desarrollo de resultados, los que se comprenden como impacto de la capacitación recibida. Más no se constata el trabajo a través del uso o empleo de indicadores. Esto es una debilidad por cuanto los máximos interesados en conocer los verdaderos impactos son los propios cuadros, pero estos no dominan ni trabajan la evaluación de los impactos empleando indicadores y esto si se puede realizar a través de los indicadores.

La realidad en este ámbito de acción se manifiesta a través de las siguientes situaciones:

- La evaluación del impacto es pobre o nula por parte de los responsabilizados en las entidades con el proceso.
- Los cuadros se sienten poco responsabilizados con los impactos y sus indicadores.
- Los indicadores que existen no están sistematizados ni diferenciados para la actividad empresarial y la Gestión pública.
- Los indicadores existentes se enmarcan mucho en el ámbito cualitativo.

La falta de información y el desconocimiento sobre la contribución de la preparación y el conocimiento adquirido, como parte de los cursos del diplomado, para la mejora de la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las empresas, evidencian la importancia de evaluar impacto. La necesidad de evaluar impacto, a su vez, requiere de la determinación de indicadores. Por las razones antes expuestas en que se analiza como importante la necesidad de definir indicadores de impacto como resultado para el caso del Diplomado en Dirección y

Gestión Empresarial, como parte de la preparación de cuadros en el proyecto de implementación de los lineamientos.

### **Problema de investigación.**

¿Cómo definir indicadores de impacto, para la etapa después, a partir del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial?

### **Preguntas de investigación.**

1. ¿Por qué es importante evaluar el impacto de la capacitación?
2. ¿Qué tipos de indicadores posibilitan la evaluación del desempeño institucional?
3. ¿Qué experiencias prácticas del sector empresarial aportan a la definición de indicadores?
4. ¿Cuál es la realidad actual en cuanto a la evaluación de impacto y la definición de indicadores en el diplomado?
5. ¿Cuáles son los indicadores que posibilitarían evaluar el impacto del Diplomado para cuadros en Dirección y Gestión Empresarial?
6. ¿Qué criterios permiten validar los indicadores determinados?

### **Objetivo general.**

Definir indicadores para facilitar la evaluación del impacto en entidades de la subordinación local de Villa Clara, como resultado del Diplomado para cuadros en Dirección y Gestión Empresarial.

Este objetivo fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Identificar los principales supuestos teóricos y prácticos que viabilizan el desarrollo de la investigación desde la perspectiva del impacto de la capacitación y la definición de indicadores.
- Caracterizar la actividad de evaluación del impacto en las ediciones de Dirección y Gestión Empresarial considerando la determinación de indicadores.

- Definir indicadores de impacto a partir del diplomado para cuadros en Dirección y Gestión Empresarial.
- Validar los indicadores a través del criterio de expertos.

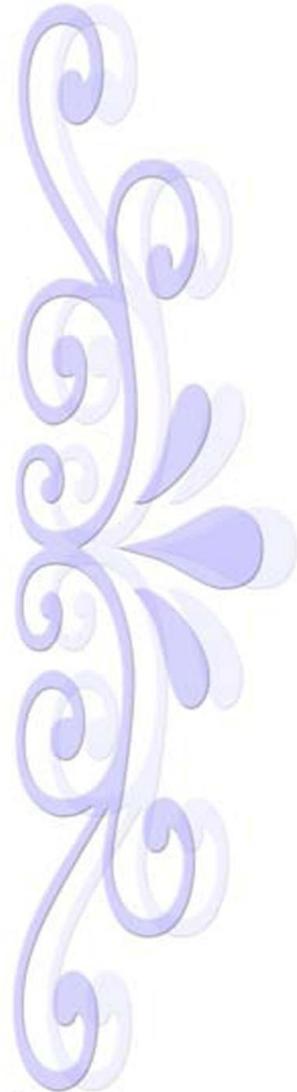
El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación de un procedimiento para definir indicadores para facilitar la evaluación del impacto.

La tesis quedó estructurada de la forma siguiente:

**Capítulo 1:** Revisión bibliográfica. Donde se presentaran los conceptos teóricos básicos para el desarrollo del trabajo, basándose en la investigación del estado del conocimiento científico alcanzado acerca del tema hasta el momento.

**Capítulo 2:** Caracterización de la evaluación del impacto considerando los indicadores en los diplomados. Se define un procedimiento para determinar los indicadores y se presentan los resultados de su aplicación. Se describe la concepción de la investigación, la conceptualización de las técnicas a utilizar en la obtención de la información. Se obtienen los indicadores de impacto y se valoran para consolidarlos de acuerdo a las etapas de evaluación del impacto, según los objetivos de los cursos y de acuerdo a las expectativas de cambio que deben promoverse en las empresas.

Además se presentan las respectivas conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y el correspondiente cuerpo de anexos que sustentan los resultados de la investigación y que complementan el informe.



# Capítulo I

**CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

**1.1 Introducción.**

En el presente capítulo se presenta el resultado de la recopilación y consulta de los materiales relacionados con el tema y que favorecen la búsqueda de respuestas a las incógnitas que se derivan del planteamiento del problema de investigación valorando el estado de la ciencia y del arte sobre el tema objeto de estudio, en este caso relacionado con la definición de indicadores de impacto. Para la concreción de estos resultados se sigue el hilo conductor que se muestra en la figura 1.

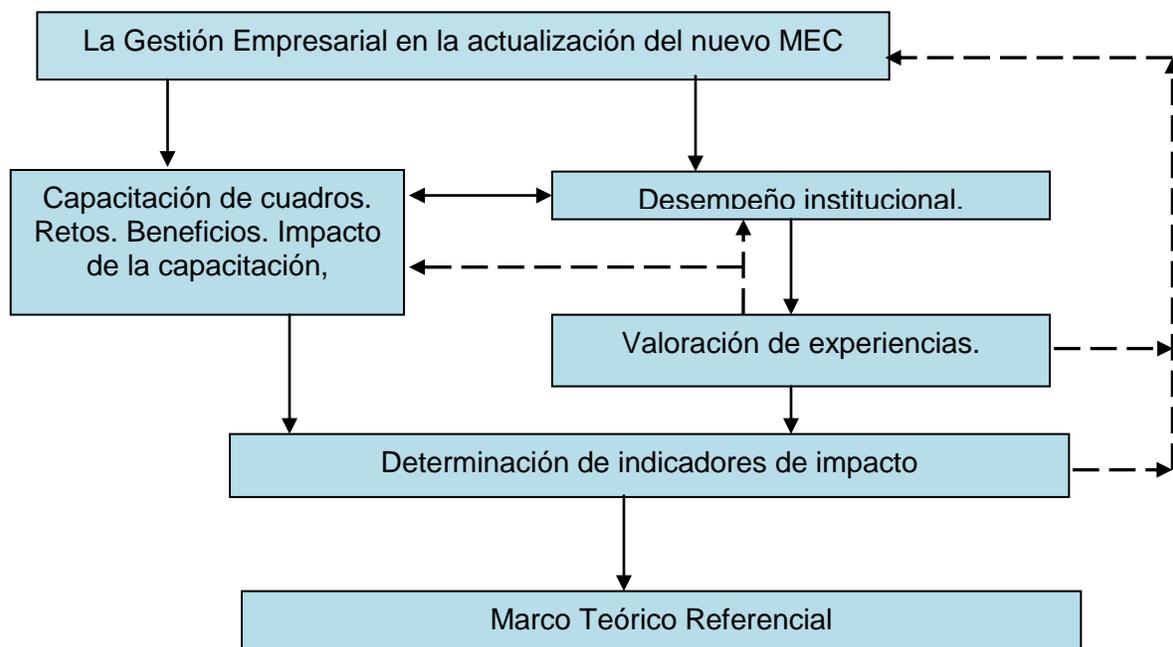


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico-referencial. Fuente: Elaboración Propia

**1.2. Papel de la Gestión Empresarial en la actualización del nuevo Modelo Económico Cubano (MEC).**

El sector empresarial en cualquier nación debe, de forma significativa, tributar al desarrollo ya que la experiencia histórica muestra que la economía de un país se sustenta principalmente en este renglón. El avance en la gestión empresarial es unas experiencias de éxito de países que han logrado crecer e incrementar la calidad de vida de su población de manera sostenida. Sin embargo, queda claro que cada país, cada región, cada grupo social y cada momento histórico presenta retos y oportunidades particulares que demandan soluciones diferentes. Hoy, en

particular, solucionar cualquier problema respecto al tema es uno de los grandes retos que afronta cualquier nación.

Cuba, como los demás países en desarrollo, sufre los embates de la crisis sistémica del capitalismo, caracterizada por la simultaneidad de externalidades en los ámbitos político, social, económico, financiero, energético, alimentario, cultural y ambiental. A ello se añaden dos características que complejizan su entorno: el carácter abierto y dependiente de su economía de los intercambios externos y el injusto bloqueo impuesto por el gobierno estadounidense por más de 50 años.

La crítica situación del contexto externo se agudiza aún más con el panorama interno, caracterizado por la baja eficiencia del sector productivo, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, así como el envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2010:5). Todo ello ha generado la necesidad de desarrollar importantes transformaciones estructurales en la economía y en la sociedad cubana, a fin de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos (Castro, 2011).

Las transformaciones previstas son diversas y en múltiples direcciones, entre las cuales deben destacarse, por su impacto en el funcionamiento de las empresas, las siguientes:

- El modelo excesivamente centralizado que caracterizó a la conducción económica en los últimos tiempos debe transitar hacia un sistema descentralizado, en el que primará la planificación, como rasgo socialista de dirección, pero no ignorará las tendencias presentes en el mercado, lo que contribuirá a la flexibilidad y permanente actualización del plan.
- Se diversifica el sistema de actores económicos del país con la reestructuración del empleo estatal, la ampliación del trabajo por cuenta propia y el fomento de la inversión extranjera, así como el impulso a las cooperativas, las formas no estatales de gestión, la constitución de asociaciones económicas internacionales y las zonas especiales de desarrollo. Además, se facilita la gradual descentralización de los gobiernos locales, que conduce a nuevas condiciones de operación de la economía y de sus empresas.
- Se otorga un papel más activo a las relaciones monetario-mercantiles y a los mecanismos de competencia, supeditados a la planificación como instrumento básico de conducción económica. Ello con el fin de elevar la eficiencia y la calidad en las

cadena productiva de la economía y simplificar vínculos entre productores y consumidores finales.

- Se enfatiza en las acciones encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos, especialmente aquellas que potencien la generación de ingresos externos por exportaciones y la sustitución de importaciones.
- Se estimulan soluciones que den respuesta a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso.
- Se promueve un uso eficiente y efectivo del potencial humano de la sociedad en el desarrollo del país.

En estas transformaciones, la base productiva del país se vislumbra como su principal objeto, la búsqueda de su funcionamiento eficiente y competitivo es el propósito central de estas. De esta forma, las empresas se convierten en protagonistas fundamentales del proceso, su rol y resultados son decisivos en la elevación de la competitividad mediante el desarrollo de procesos de agregación de valor, sustentados en la creación de conocimiento especializado, el despliegue de la capacidad innovadora y la consolidación de nexos asociativos y de cooperación interempresarial y con el sector de cuenta propia. El rol se verá potenciado en la medida que los sistemas empresariales experimenten los impactos del proceso de descentralización previsto, alcancen mayor autonomía en la toma de decisiones y realicen los cambios necesarios en su objeto social. .

Sin embargo, asumir este rol por parte de las empresas entraña un indudable desafío: el cambio de mentalidad, en especial de sus directivos. En el Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el presidente Raúl Castro Ruz destacaba que "...la mentalidad de la inercia debe ser desterrada definitivamente para desatar los nudos que atenazan al desarrollo de las fuerzas productivas. Es una tarea de importancia estratégica...". Y es que en la base de las transformaciones actuales se encuentra, como premisa básica, la adopción de nuevos patrones de gestión empresarial. (Castro, 2011)

El nuevo modelo económico introduce mecanismos de mercado pero sigue basado en la "planificación socialista" a todos los niveles, y "la empresa estatal socialista sigue siendo la forma principal en la economía nacional". No obstante, el país se abre a las inversiones extranjeras para atraer los capitales indispensables para el desarrollo de la nación, mediante empresas mixtas, en las cuales el Estado cubano siempre dispone de una mayoría de al menos

un 51%. Este modelo de gestión económica actualizado promueve también las cooperativas (fundamentalmente en el sector no agropecuario), las pequeñas propiedades agrícolas, los usufructuarios y los trabajadores independientes en todos los sectores productivos, con el fin de reducir el papel del Estado en los campos no estratégicos.

El objetivo de estas reformas es conseguir una mejor eficiencia en la gestión de las actividades económicas, con un sistema de autonomía y descentralización que responsabiliza directamente a los dirigentes de las empresas de los resultados. Los lazos entre estructuras económicas se rigen ahora exclusivamente por contrato.

Así, el nuevo MEC, basado en la planificación, una política de precios centralizada, la prohibición de concentración de riqueza, un salario mínimo y un salario máximo y la protección de todas las categorías de la población, particularmente de las más vulnerables, es indudablemente socialista. Pero se adapta a su época basándose en la filosofía de José Martí, héroe nacional cubano, según el cual “el primer deber del hombre es ser un hombre de su tiempo”. Este reto tiene como objetivo alcanzar una mayor eficiencia económica, luchar contra la burocracia y la corrupción los que se identifican como los principales obstáculos internos al desarrollo del país, además busca preservar las conquistas sociales de la revolución cubana, reforzar la República Social y mejorar el bienestar material y espiritual de todos los cubanos.

No es la primera vez que se intenta en Cuba modernizar el funcionamiento de la empresa estatal, sin embargo, ese propósito siempre ha sido frenado no solo por falta de claridad teórica acerca del papel del Estado como representante de la propiedad de todo el pueblo, sino también por la inercia misma de re-producir hacia futuro unas formas de organización que no respondían a las necesidades reales de la economía nacional ya desde los años 80.

Considerando estos elementos es importante destacar el papel de la empresa estatal en el perfeccionamiento del nuevo modelo de gestión económica. Ello exige preparación de los cuadros y en todos los niveles de las instituciones. Exige además el perfeccionamiento, concientización del rol, del momento histórico y sobre todas las cosas nuevos resultados en función del cambio que se propone.

Estas valoraciones hacen resaltar el papel de los cuadros, considerado como determinante en este proceso. Su liderazgo y guía en la conducción de las masas de trabajadores, su previsión y objetivación en las prioridades y perspectivas de trabajo se consideran prioritarias. El logro de la eficiencia, la eficacia y la efectividad empresarial es un reto y una necesidad en medio de la actualización del MEC.

### **1.3. El desempeño institucional. Sus resultados.**

Las condiciones actuales en las empresas cubanas son más complejas, hoy se exige que no sea sólo una dirección eficaz y una planificación eficiente del uso de los recursos, sino además la integración de estos procesos en una gestión empresarial con enfoque estratégico, que sea capaz de guiar, entre tantas dificultades, su desarrollo futuro. Las empresas cubanas de hoy no pueden existir para sobrevivir, sino para tener éxito, que significa reaccionar en forma dinámica ante las dificultades, aprovechando, en toda su magnitud, las oportunidades del nuevo escenario económico ya que ellas son parte del motor sustentable de una sociedad. Esto significa para la empresa, desarrollar un amplio movimiento de calificación y recalificación desde los cuadros de dirección hasta los trabajadores, de forma que todos contribuyan al éxito del proceso de perfeccionamiento de la gestión empresarial y consiga al desarrollo de la nación.

La empresa cubana se enfrenta hoy a un nuevo paradigma, dada la necesidad de actuar en diferentes escenarios que le impone un entorno dinámico, incierto y altamente competitivo, lo que exige el perfeccionamiento de su gestión, a partir de la práctica consciente de las modernas técnicas y herramientas de análisis en su desarrollo, con la preparación adecuada del capital humano, que es actualmente una oportunidad. El desarrollo de las capacidades de innovación y la apertura de oportunidades para que estas se conviertan en resultados, conservando o demostrando eficiencia, eficacia, efectividad y calidad. Estos parámetros deben primar en la búsqueda de resultados de las instituciones cubanas y su evaluación ser algo constante y real.

#### **1.3.1. Socialismo y desarrollo**

El otro ejercicio decisivo es vincular la relación desarrollo-socialismo. Mientras que desde la interpretación teórica predominante en Cuba el socialismo ha sido identificado como condición sin la cual es imposible el desarrollo, lo que en definitiva se tradujo en aceptar mecánicamente que construyendo el socialismo se alcanzaba en forma automática el desarrollo; la práctica ha demostrado, ya desde finales de los años 80, que tal interpretación no era sostenible. Hoy es posible afirmar que la experiencia cubana de los años que van desde la década de 1960 hasta finales de los años 80 demostró que el desarrollo supone crecer, pero no de cualquier forma, ni a cualquier tasa ni en cualquier sector. Por ejemplo, parece que fomentar el crecimiento en aquellos sectores que son los que lideran la dinámica de la economía mundial o están

estrechamente relacionados con aquellas tendencias líderes facilita el esfuerzo y contribuye a alcanzar la meta del desarrollo.

El desarrollo presupone también cambios en la estructura económica, pero no cualquier cambio, sino el desplazamiento hacia ramas y sectores de mayor productividad y, a la vez, el desplazamiento dentro de las mismas ramas hacia mayores niveles de productividad. Entonces, pensando en esa futura agenda para el desarrollo desde la perspectiva de la economía, habrá que incorporar con personalidad propia al menos cuatro dimensiones a ese modelo de transformación (Cordoví, 2012):

- el esfuerzo normativo que garantice a la transformación del país (regulación e institucionalidad) transparencia en los procesos y control social sobre ellos;
- la identificación ex ante de las fuentes de acumulación y la definición de políticas económicas coherentes con ellas;
- la definición de los motores del crecimiento económico;
- los gestores del desarrollo, su lugar y papel; en otras palabras: ¿quiénes serán los agentes innovadores?; ¿se debe seguir descansando únicamente en el Estado como agente innovador o se debe reconocer el espacio del empresario estatal y/o privado en ese proceso?

De la posibilidad de estructurar esas estrategias hacia el desarrollo de la capacidad de las instituciones para transformar las realidades existentes y asimilar las nuevas realidades y ponerlas a tono con los propósitos de desarrollo, dependerán en mucho el éxito de esta nueva etapa que el país está viviendo y la perdurabilidad de la «actualización del modelo de funcionamiento económico».

El proyecto de lineamientos aprobados a partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, constituyen una premisa indispensable en ese propósito, pero no agotan el tema, más bien abren la puerta a otro debate: el de la estrategia de desarrollo, para nuestro país.

El lineamiento 04 hace referencia a que: los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizaran programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización. (Lineamientos, 2011)

Dentro de los principales retos para el sector empresarial cubano destacan la creación de las cooperativas no agropecuarias, las nuevas Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), la cooperación entre las empresas, la regulación de los contratos, elaboración de normas jurídicas, fortalecer su sistema de control interno, definición clara de las facultades y los instrumentos financieros a utilizar por las empresas para dirigir la producción de bienes y servicios, flexibilizar en la definición del objeto social, entre otros aspectos. Estas proyecciones se recogen en los lineamientos 07, 10, 12 y 13. (Lineamientos,2011)

Desde esta perspectiva Cuba es un país que puede alcanzar el desarrollo en su sector empresarial. Ya hay empresas que muestran elevados niveles e indicadores de desarrollo como lo son el Centro de Ingeniería Molecular, empresas del sector de la Biotecnología y otras entidades destinadas a la producción de medicamentos. Por tanto sí es posible y ejemplos hay para mostrar.

### **1.4. La Capacitación a cuadros. Retos del proceso.**

La capacitación a cuadros es una exigencia en la realidad cubana para poder lograr estos cambios y transformar los resultados en todas las ramas y entidades de la economía. Pero este proceso no es perfecto y de igual forma exige una actualización. Por ello es preciso analizar algunos elementos esenciales de este proceso. La capacitación de los cuadros de dirección es una actividad de primer orden en cualquier tipo de sociedad, mas aun en la que construye el socialismo, donde prácticamente toda la actividad productiva y de servicio en general está orientada a mejorar las expectativas de vida del pueblo. En Cuba esta actividad se inserta en el objetivo de perfeccionamiento del trabajo del Estado y del Gobierno, la cual fue refrendada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido (Granma, 1997: 3)

¿Qué es la capacitación?

Son muchas las definiciones del término capacitación que se definen en la literatura consultada (Ver anexo 1). No obstante a ello la que mayor adecuación presenta para la presente investigación es la dada por la Resolución 29 del 2006 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS), donde la capacitación se define como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

### 1.4.1. Beneficios de la capacitación.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse. (Ver anexo 2)

Con las tendencias globalizadoras que se han venido imponiendo a escala mundial, ha sido un imperativo crear las bases de todo un perfeccionamiento empresarial basado en una sólida concepción estratégica que dé respuesta a las demandas que un entorno nacional e internacional nos exigen. Esto ha requerido de todo un proceso de capacitación en general y en particular a los cuadros de dirección responsabilizados con la tarea de dirigir el cambio organizacional. En tal sentido se ha desarrollado la Estrategia Nacional de Capacitación la cual recoge en su contenido los aspectos fundamentales de esta actividad. (CECM, 2000)

Hay que destacar que los cuadros de dirección cubanos, por regla general provienen de carreras universitarias de diversos tipos y en su generalidad no son especialistas en dirección ni poseen una Maestría en Administración de Negocio de forma predeterminada. No existe un modelo del profesional de la dirección ya que no hay una carrera específica para su formación.

Es a partir de 1996 que comienza a introducirse la disciplina de Administración en diversas carreras universitarias. Pero son los méritos laborales del graduado o profesional, los resultados productivos y cualidades humanas y revolucionarias fundamentalmente los que los hacen acreedores de la alta responsabilidad de dirigir los recursos del pueblo (MES, 2000). Esto hace que requieran capacitación continua y sistemática para lograr las habilidades que esta profesión demanda. En dicho sentido se hace necesario:

[...] garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del

Gobierno, dotándolos de conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales y comprometidos con los resultados de su organización y de su patria. (CECM, 2000)

Cada día se siente con mayor fuerza en las instituciones que capacitan a cuadros de dirección, la necesidad de fundamentar los cambios en los programas para los directivos, no de forma empírica como se ha realizado tradicionalmente, sino sobre bases científicas que consideren la integralidad entre los objetivos, el contenido, los métodos, las formas organizativas y la evaluación de la capacitación.

“Capacitación siempre es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud”. (Blaque, 1999).

No es lo mismo capacitar, que formar, que desarrollar, son términos bien diferenciados; sin embargo aún reciben un tratamiento sin discriminación en el contexto organizacional cubano. Se considera que la capacitación del personal es importante para la competitividad de cualquier organización y además constituye una necesidad de la persona. El ser humano es capaz de experimentar deseo de crecer, evolucionar, desarrollar; para sentir que avanza. Pero para que éste proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso de la organización con el empleado, y a la vez, el compromiso del empleado consigo mismo.

### **1.4.2. Impacto de la capacitación.**

La rápida evolución del término impacto 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. Una de las acepciones del término es, precisamente, “huella o señal que deja” (Diccionario de La Lengua Española, 1995). Así, el impacto debe verse como un conjunto de cambios. Para Cabrera (2003), impacto es "una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad."

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

El impacto de la capacitación “se refiere a 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. Dicho de otro modo: la evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto”. (García y Morell, 2003).

El impacto de la capacitación es el “efecto resultante que produce la actividad de capacitación en el orden individual, organizacional y social en cualquier sistema”. (Más, 2006).

El análisis de todas estas definiciones permite reconocer el efecto del proceso de capacitación a cualquier nivel, es la consecuencia del proceso sobre los resultados del trabajo y el entorno que rodea al beneficiario.

No medir el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas deja un espacio de incertidumbre entre las necesidades organizacionales y el potencial para el cambio organizacional existente en los directivos. Esta contradicción entre las condiciones derivadas del entorno en que se desenvuelven las organizaciones y las formas tradicionales de capacitación a cuadros, limita y entorpece el desarrollo normal de estos procesos, pero a su vez propicia la necesidad de medir el impacto de la capacitación.

La capacitación del personal es un problema actual y representa un reclamo de la dirección del estado cubano a todas sus instituciones, a partir de que el entorno económico y sociopolítico demanda un desempeño cada vez más efectivo.

Es necesario a nivel empresarial y nacional mantener el índice de crecimiento económico, sin perder la perspectiva de que el fin es el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano. Por ello que se debe pensar en las personas como recurso vital, ya que su trabajo constituye un factor de producción y su desarrollo, iniciativa y potencial contribuyen a la eficacia global de la organización.

La tendencia actual indica que no sólo las personas no pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo. En Cuba, en los últimos años se han emitido una serie de recomendaciones en cuanto a la manera de evaluar el impacto de la capacitación que se han impartido; emitiéndose resoluciones como la Res.29 MTSS/06.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación para Cuadros y Reservas del 2012, se resume que: la capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio.

De acuerdo a los lineamientos y principios estratégicos, el aprendizaje de los cuadros en los procesos de capacitación transcurre a través de la experimentación, el trabajo en grupo, la solución de problemas, etc., métodos que se destacan para lograr el fin. El mismo se puede comprender como cambio en la disposición o capacidad humana, que persiste en el tiempo y que no se puede adscribir simplemente a los procesos de crecimiento

“A los altos directivos se debe capacitar primero, para proporcionar un ejemplo de su compromiso con el desarrollo continuo de todo el personal de la empresa y también para mostrar que están al día en el pensamiento y técnicas administrativas antes que sus subordinados las conozcan”. (Blaque, 1999)

A estos efectos la capacitación de los cuadros de dirección es y debe ser un problema de actualidad que nunca debe ser relegado por ningún concepto y aún más en los momentos actuales que vive nuestro país. La máxima dirección del Estado Cubano a través de las Universidades, Escuelas Ramales y demás instituciones desarrolla una política nacional para la superación sistemática de los cuadros de dirección y sus reservas, a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico, político y social les exigen, así como sus propias necesidades.

### **1.4.3. La Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).**

Según Collantes (2000), se define como necesidad a todo aquello que le falta a un hombre para dominar su puesto de trabajo. Así, pues la necesidad es la diferencia que hay entre el nivel establecido para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo y el nivel de la persona que lo ocupa.

Autores como [(Mace, 1989); (Rodríguez, 1990); (Koontz, 1997); (Buckley, 1991) ;(Boterf, 1992) ;(K, Davis y Werther, 1993); (D, Lago, 1995)], entre otros coinciden en que el objetivo de la determinación es precisar las necesidades de formación de cada individuo y sobre la base de ello desarrollarlas acciones de formación con el objetivo de prepararlos para un mejor desempeño actual y futuro.

Para Peñalver (2000) el diagnóstico de las necesidades de formación es un paso previo para la definición objetiva y eficiente del plan de formación, Plantea además que el principal objetivo de esta acción radica en identificar y valorar los problemas de la organización que tienen solución a corto, mediano y largo plazo a través de acciones. El mismo identifica además puntos claves de estudio para determinar las necesidades de formación:

- Debe ser comprendida como una actividad permanente, sistemática y planificada que se divide en 4 etapas:
  1. Investigación: Obtener información de diversas fuentes de manera veraz y exenta de factores subjetivos. La búsqueda de información se realiza tanto del comportamiento real como del deseado.
  2. Comparación: Compara el estado real y el deseado en términos de comportamientos acorralando las áreas donde coexista correspondencia.
  3. Análisis de la brecha: Deslindar los problemas que se resuelvan mediante la capacitación de los que no se resuelven por esa vía.
  4. Valoración de las necesidades: Preparar las condiciones para la determinación de los objetivos y por tanto la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje.

Además, señala que para la valoración de las necesidades se debe tener en cuenta:

- Definición clara y precisa de los problemas.
- Agrupación de los problemas a solucionar de forma conjunta.
- Determinación de los problemas en dependencia del tiempo.
- Modalidad de Capacitación que se requiere para su solución.
- Listado de problemas para que los dirigentes seleccionen los que de una forma u otra afectan la organización.

Las necesidades de capacitación y desarrollo varían de acuerdo, a los puestos, personas, aspiraciones, posibilidades, etc.; mientras que los métodos se determinan de acuerdo a las necesidades de capacitación y desarrollo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. También se debe tener en cuenta que el proceso de capacitación, debe partir de detectar las necesidades de capacitación ya que contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación, según cita Idalberto Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos, deben de realizarse tres tipos de análisis:

- **Análisis organizacional:** Que es aquel que examina a toda la compañía para determinar en que área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** Se analiza la importancia y el rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la persona:** Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿A quién se necesita capacitar? y ¿Qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

### Enfoques y medios para el diagnóstico de necesidades

1. **La organización tomada en conjunto:** deben tomarse los grandes elementos que componen la organización. Lo ideal es recurrir a un modelo que sirva de marco en el diagnóstico de necesidades de capacitación. Este modelo puede contar con los siguientes elementos: Estrategia, cambio organizacional, liderazgo gerencial, estructura organizativa, planificación y control de gestión, sistema de información, administración de los recursos humanos, recursos humanos y su comportamiento, recursos operativos (financieros, físicos, tecnológicos, intangibles, etc.), procesos operativos, productos (bienes y servicios que se brindan a los clientes).
2. **Enfoque grupal:** se examinan los problemas de un grupo determinado y puede utilizarse el mismo modelo de análisis organizacional anterior.
3. **El enfoque individual:** se investigan los problemas de cada una de las personas y lo que surja de este análisis luego puede integrarse con los enfoques anteriores, y complementarlos con la consideración de los problemas que hayan surgido de la evaluación y seguimiento de la capacitación.

Medios: examen de documentación, reuniones, entrevistas individuales, encuestas escritas, observación de comportamientos; cada uno de estos tiene sus ventajas y desventajas, peligros o limitaciones.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes,

entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación de trabajo, entrevista de salida y análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarían futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

### *Indicadores a priori:*

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

### *Indicadores a posteriori:*

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

#### a. Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.

- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

b. Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

Es indiscutible la relación existente entre las necesidades de capacitación, que responden bien al nivel individual, organizacional y social; la formación o capacitación y la evaluación del impacto y los indicadores. Todos estos elementos deben ser bien concebidos, investigados y analizados para poder desarrollar la organización y el país en la actualidad. Pero aún hay

insuficientes resultados en el trabajo con los indicadores, su definición, estructuración y empleo para tomar decisiones desde la dirección.

Las necesidades esenciales para el desarrollo de los diplomados son definidas desde el nivel central a partir de los resultados del desempeño institucional y de los resultados en el trabajo con los cuadros.

## 1.5. Determinación de indicadores de impacto

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc., también son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad, las definiciones de cada uno de ellos se presentan a continuación:

- Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima
- Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) un indicador se define como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos; donde podemos señalar como dos de las funciones básicas de estos: (AECA, 2013).

- En primer lugar, una *función descriptiva*, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa.
- En segundo y a su vez, una *función valorativa* que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado. Si tomamos como ejemplo el número de

kilómetros del carril-bici de la ciudad de Barcelona, obtendremos una cifra que nos describe la situación de este transporte en la ciudad, pero si el mismo número de kilómetros lo comparamos con el de otras ciudades europeas como Ámsterdam o Bruselas podremos extraer una conclusión sobre si éste es un número adecuado de kilómetros dedicados a este transporte o haría falta ampliarlo.

Los indicadores no pueden ser definidos al azar, según algunos autores, dentro de las condiciones que debe reunir un indicador deben estar presente el que pueda proporcionar una calidad y cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble. (Ver anexo 3)

Los criterios y definiciones pueden ser muchos pero lo real es que algunos de ellos deben ser considerados para la definición de indicadores y el trabajo con estos, pues su resultado depende en gran medida de estos elementos a tener en cuenta. No todos tienen el mismo peso o significación para determinar si el indicador sirve o es útil para lo que se quiere. Esto puede ser determinado por el investigador o por el criterio de expertos para determinar mayor fiabilidad.

Al referirnos a los indicadores de impacto en la capacitación es cierto que estos constituyen una necesidad dada la objetividad de las acciones de capacitación, no obstante a ello, se precisa profundizar en su definición, integración y empleo en la evaluación. Los mismos en la mayoría de los casos se definen desde el punto de vista cualitativo quedando en el campo cuantitativo aquellos relacionados con aspectos económicos y de costos.

Aunque la estrategia del impacto se centra principalmente en hacer un diagnóstico previo para lograr identificar las necesidades del negocio y del desempeño, evaluar estas necesidades y posteriormente entregar soluciones tanto de capacitación como de otro tipo que resuelvan los problemas detectados. (Brahim, 2006). A continuación se hace referencia a algunas de las premisas imprescindibles para la medición del Impacto según experiencias desarrolladas por el MES y otras instituciones:

- La medición del Impacto debe transitar por un proceso de concientización y capacitación de toda la organización.

- Es responsabilidad del máximo dirigente de la organización y se trabaja en equipos multidisciplinarios.
- Debe aplicarse paulatinamente a las acciones de capacitación que estratégicamente influyen en las áreas claves de resultados. (no a todos los cursos).
- Es un proceso, que se relaciona con la mejora continua en la organización. (Por lo que debe ser analizado sistemáticamente)

Cuando se hace referencia a que indicadores se deben utilizar para medir el impacto de la capacitación del personal; se evidencia como las organizaciones más eficientes cuentan con indicadores que cubren la gestión de procesos, de áreas y de puestos claramente definidos para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las personas, estos indicadores son los que ayudan a medir la eficacia de la capacitación, algunos indicadores utilizados son; incremento en los puntajes de la evaluación del desempeño, reducción de reprocesos, disminución de quejas de usuarios, etc.

Por otro lado están los indicadores que se desprenden del contenido mismo de cada curso, en cuanto a la aplicación de los nuevos conocimientos en el trabajo, ejemplo, desarrollo de habilidades de comprensión de los clientes, interrelación personal, calidad en el trabajo, etc., aspectos sobre los que los jefes inmediatos del personal capacitado pueden incidir y reportar sobre el avance del desempeño del subordinados en el corto o mediano plazo. Se precisa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes consistentes con las más modernas prácticas de dirección. Es por ello, que la formación y desarrollo del personal en especial de los dirigentes se convierte en una poderosa arma estratégica a perfeccionar, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda la nación cubana.

Se pueden utilizar diversos métodos y técnicas ya que resultan indispensables a la hora del análisis de los indicadores de medición del impacto de la capacitación las cuales pueden ser:

- Encuestas (cuestionarios y entrevistas)
- Evaluación sistemática y pruebas de conocimientos.
- Evaluación del desempeño
- Observación Directa

### **1.5.1. ¿Qué indicadores debo utilizar para medir la capacitación del personal?**

Es frecuente encontrar que la medición de la capacitación se centre en evaluar a los participantes y al instructor cuando termina el dictado de un curso, esta manera de evaluar hace ver la capacitación como un recurso en sí, no como un medio para mejorar resultados de la organización.

Las organizaciones más eficientes cuentan con indicadores que cubren la gestión de procesos, de áreas y de puestos claramente definidos para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las personas, estos indicadores son los que ayudan a medir la eficacia de la capacitación, algunos indicadores utilizados son; incremento en los puntajes de la evaluación del desempeño, reducción de reprocesos, disminución de quejas de usuarios, etc.

Por otro lado están los indicadores que se desprenden del contenido mismo de cada curso, en cuanto a la aplicación de los nuevos conocimientos en el trabajo, ejemplo, desarrollo de habilidades de comprensión de los clientes, interrelación personal, calidad en el trabajo, etc., aspectos sobre los que los jefes inmediatos del personal capacitado pueden incidir y reportar sobre el avance del desempeño del subordinados en el corto o mediano plazo.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión. La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

¿Por qué medir indicadores de gestión?

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

¿A quién le interesa o beneficia la medición de gestión?

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

¿Cómo se construyen los indicadores de gestión?

Existen diversidad de criterios referentes a si la medición de la gestión global, del desempeño o de resultados, tratados de diferentes formas, requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones siguientes:

- Economía (manejo adecuado de los recursos financieros),
- Eficacia (logro de los objetivos institucionales),
- Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios)

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación -en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos -en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles. (Ver anexo 4)

### **Indicadores que se pueden utilizar para medir la capacitación del personal:**

La metodología de Donald KirckPatrick, expuesta a partir de 1975, define 4 niveles a partir de los cuales es posible, según sus valoraciones, realizar la evaluación del impacto, estos niveles implican diferentes medidas: Reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. Muchos investigadores emplean estos referentes para trabajar la evaluación del impacto de la capacitación, pero los resultados en este campo de investigación hay muestran avances destacados.

En la literatura consultada se referencian una serie de procedimientos y metodologías los cuales pueden ser útiles como herramienta para ser aplicado con sistematicidad, teniendo en cuenta los principios del proceso de capacitación, el cumplimiento de las premisas, así como la secuencia de pasos, responsabilidades, el establecimiento de indicadores y la aplicación de instrumentos de medición; pero, sobre todas las cosas, si se tiene en cuenta como mecanismo de retroalimentación y mejora continua del proceso de evaluación del impacto de la capacitación. (Ver anexos del 5 al 7).

Pero al referirnos a los indicadores de impacto en la capacitación es cierto que estos constituyen una necesidad dada la objetividad de las acciones de capacitación, no obstante a ello, se precisa profundizar en su definición, integración y empleo en la evaluación, ya que cada indicador es una “bolsa” en la que se mezclan aspectos positivos y negativos, relacionados principalmente con los diferentes retos que surgen en el momento que se desarrolla un sistema de evaluación del desempeño o de la propia batería de indicadores y los mismos en la mayoría de los casos se definen desde el punto de vista cualitativo quedando en el campo cuantitativo aquellos relacionados con aspectos económicos y de costos.

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos. En la determinación del grado de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad de una entidad, programa o servicio. (Ver Anexo 8). Las variables o componentes más trabajados son la eficiencia, eficacia, efectividad, la calidad y la economía. Sobre ellas es que se definen los indicadores y estos se calculan y comparan con referentes anteriores a un tiempo definido. Esto es algo que en nuestra cultura tiene mayor expresión en los indicadores económicos, la eficacia y la eficiencia.

También es necesario destacar la existencia de los indicadores de gestión los cuales forman parte de un sistema global de información en la organización, que permite materializar las tres actividades básicas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de gestión y el control de las operaciones. Además de que estos como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización. Por ello, parece razonable que la naturaleza de los indicadores utilizados difiera sustancialmente en función de quién sea el destinatario de los mismos, la tipología de decisiones y, por tanto, las necesidades de información los cuales existen diferentes tipos de indicadores están enmarcados en un mismo fin.

Los indicadores son utilizados como instrumento de medida del impacto de la capacitación, a través de ellos evaluamos las actividades que se realiza antes, durante y después del curso. La evaluación principal del impacto causado por la capacitación será por el desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige el capacitado. es imprescindible determinar en el antes los indicadores de impacto que se medirán en el después. (Ver anexo 9)

### **1.6. Valoración de las experiencias en la evaluación del impacto de los Diplomados para cuadros y la definición de los indicadores.**

Desde el inicio de los diplomados para cuadros existen las orientaciones generales para evaluar el impacto, sin embargo no se ha orientado ni se han identificado los indicadores que se precisa controlar o evaluar su comportamiento. En nuestra provincia se han desarrollado dos talleres provinciales en los cuales se ha centrado el análisis de los impactos sobre la base de la continuidad a la investigación desarrollada como proyecto de tesina en la defensa del trabajo de graduación. El % de participación no ha sido elevado, en el primer taller participaron 67 y en el segundo 25. La retroalimentación ha sido siempre positiva, y los resultados alentadores pero quedan insatisfacciones por cuanto se requiere profundizar en estos estudios de impacto para lograr mayor aproximación a la realidad de la transformación y el cambio a partir de la capacitación recibida en los diplomados.

Las experiencias que se presentan hoy en la provincia son muy variadas, pero se hace mucho énfasis en la continuidad de la investigación, y esto no es lo único que se espera. En este caso el interés por dar seguimiento a estos trabajos y la introducción de resultados nace desde la entidad de Gobierno, desde la Escuela Nacional y pocas veces por iniciativa de las instituciones.

Existen otras referencias de trabajos desarrollados en la Universidad de Matanzas sobre esta misma temática, pero el análisis se valora en el orden de propuesta, en este caso se consideran algunos criterios para evaluar impacto al nivel organizacional los que se listan a continuación.

Criterios a considerar según los cambios que se esperan en la organización:

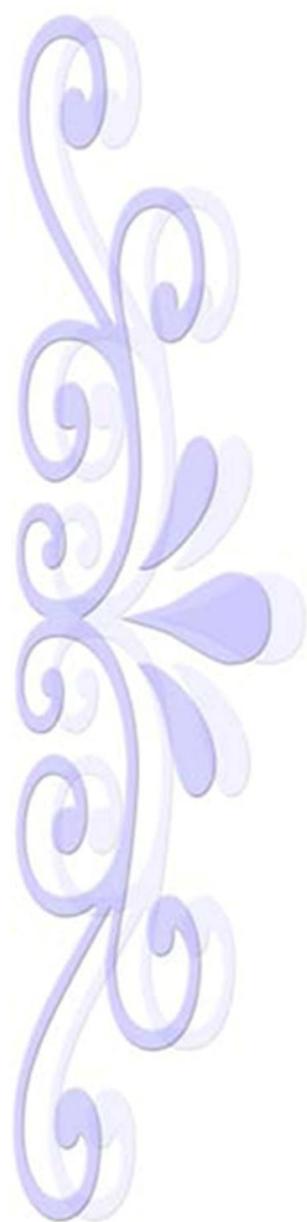
- Compatibilidad entre los conocimientos recibidos y los comportamientos o conductas asumidas.
- Disposición a asumir nuevos retos o tareas desafiantes.
- Evaluación en Consejo de Dirección de los resultados alcanzados.
- Proceso de socialización y multiplicación de los conocimientos hacia el resto de los trabajadores de la organización.
- Conocimiento de los objetivos por todos los trabajadores de las diferentes áreas.
- Expresión de comportamientos compatibles con los valores compartidos de la organización.
- Mejoramiento continuo en la gestión estratégica organizacional desde el funcionamiento de las estructuras.

- Estabilidad en los sistemas de trabajo desde la estrategia de dirección.

De forma general se consideran múltiples experiencias en la evaluación del impacto de la capacitación a través del uso de diversas técnicas, metodologías, procedimientos, herramientas y la búsqueda del efecto de cambio de transformación en personas, grupos u organizaciones, más no se constata, en la bibliografía consultada la identificación de un procedimiento o metodología para definir indicadores. Esto conduce a que se consulten otros trabajos orientados a identificar indicadores. Las experiencias no en todos los casos siempre son positivas. Esto exalta la importancia y la necesidad de evaluar el impacto y conocer el efecto como indicador de cambio.

### **Conclusiones parciales**

- El perfeccionamiento de la gestión empresarial es una necesidad inaplazable para el sector empresarial cubano, a partir de las nuevas transformaciones y cambios en entorno legal en que estas se desempeñan.
- El desarrollo de los diplomados para cuadros fortalece las capacidades de nuestros dirigentes para afrontar los cambios de forma anticipada.
- Son diversas las metodologías y procedimientos empleados para medir impacto, sin embargo existen limitaciones en cuanto a la determinación de indicadores.
- La determinación de indicadores de impacto o de cambio, desde los programas de formación, pueden facilitar la evaluación de los resultados en las instituciones.



## Capítulo II

### **CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR INDICADORES**

#### **2.1. Introducción.**

En el presente capítulo se define un procedimiento para la definición de indicadores de impacto a partir del Diplomado en Gestión y Dirección Empresarial para cuadros. El mismo describe una serie de pasos consecuentes a desarrollar para la definición y evaluación de los indicadores de cambio, susceptibles a evaluar en la medición o evaluación del impacto. En el mismo se describen además las técnicas empleadas para la búsqueda de la información.

#### **2.2. Caracterización de la evaluación del impacto desde la subordinación local.**

La responsabilidad de la evaluación del impacto de las acciones de capacitación que se desarrollan en cualquier institución u organización, persigue objetivos y fines específicos definidos sobre la base de contrastar o visualizar cambios. Siempre es un proceso necesario la evaluación o medición pues es la forma que posibilita valorar el costo – beneficio del proceso formativo.

En la subordinación local de la provincia Villa Clara se evidencia esta necesidad de evaluar el impacto de la formación en los Diplomados para Cuadros que se imparten en la Escuela del Partido “Carlos Baliño”. La dirección de cuadros del MES, la Escuela Superior de Cuadros y la dirección de cuadros de la Asamblea Provincial son los rectores responsabilizados con el seguimiento y control de este proceso. Para el desarrollo de la evaluación del impacto se ha contado con el apoyo o ayuda del Centro de estudios de dirección empresarial, perteneciente a la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, el cual cuenta con profesores, técnicas, herramientas y todo un potencial para desarrollar este proceso evaluativo.

El proceso de evaluación se ha desarrollado fundamentalmente a partir de la valoración de las experiencias en las aplicaciones prácticas y los cambios que han podido introducir los egresados del diplomado, a partir de su trabajo final presentado como tesina. La gran mayoría de estos trabajos no presentan un sustento definido de indicadores de cambio a evaluar con basamento sólido, coherente y objetivo. Estos indicadores deben ser previamente identificados, aspecto que no sucede así en su totalidad.

Las referencias de cambio que existen son las emitidas por los diplomantes a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas grupales que dan la posibilidad de que se manifieste o exprese en que se ha cambiado o cuanto pero no se han constatado con objetividad

estos cambios, así como tampoco se le da una correcta evaluación por no tener indicadores y en ocasiones ni referencias anteriores del comportamiento.

Para el caso de la evaluación del impacto ya propiamente en los municipios, las condiciones de preparación y capacitación son asumidas por la entidad superior (nivel provincial) en la mayoría de los casos. De forma general no se constata que este proceso este asociado a la evaluación de los cuadros, de igual manera los máximos dirigentes, que escapan de la subordinación local, rara vez se interesan por conocer los avances o resultados obtenidos y que estos estén relacionados con el proceso de preparación de los cuadros.

De forma general se evidencian dificultades y deficiencias asociadas a la evaluación del impacto de los diplomados y de la capacitación en general en los territorios. Esto limita el que se conozcan los verdaderos cambios sucedidos en las Organizaciones y el que se intenciones estos en función de lo que se quiere lograr con las acciones formativas.

Bajo estas características en la provincia se han desarrollado dos talleres para la evaluación del impacto. En el primer taller participaron en total 67 egresados del diplomado y en segundo participaron 25, con representación significativa de algunos sectores como Salud, el Grupo VICLAR, la Empresa de proyectos de VC, la Dirección municipal de cultura y la Dirección provincial de justicia, entre otras entidades.

En esta tarea de la evaluación del impacto deben estar implicadas todas las entidades a partir de que cada director es responsable de que el conocimiento adquirido se transforme en resultados para cada institución y el territorio.

### **2.3. Procedimiento para la determinación de indicadores de cambio.**

#### **Principios del procedimiento propuesto para la estructuración de indicadores que midan la efectividad.**

Según lo establecido en el Glosario de Control Interno (2007), un procedimiento constituye un método o sistema estructurado para ejecutar un conjunto de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado. Siendo necesario que para el diseño del procedimiento se tengan en cuenta los principios que se enuncian a continuación:

- **Flexibilidad:** El procedimiento desarrollado debe poseer potencialidades que le permitan adaptarse con racionalidad y rapidez, tanto a los cambios que sucedan en

el entorno, como los que se produzcan en el ámbito interno de la institución, sin que ello ocasione diferencias significativas en su estructura y métodos de trabajo.

- **Adecuación:** El procedimiento que se plantea debe ser coherente con los objetivos globales de la entidad, su función estatal y las condiciones actuales del sector y del país en sentido general.
- **Implicación:** El procedimiento debe promover la participación sistemática y activa de todos los miembros de la institución, involucrándolos desde las primeras acciones con el fin de lograr que dominen las actividades a desarrollar e influyan positivamente en las mismas.
- **Transparencia y factibilidad:** La estructuración del procedimiento y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, posibilita su rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.
- **Racionalidad:** El procedimiento debe operarse con los menores costos posibles, manteniendo un equilibrio con los beneficios que se esperan de su aplicación.
- **Coherencia y pertinencia:** La estructura del procedimiento debe brindar la posibilidad de ser aplicado en instituciones con fines similares en el país, sin la necesidad de realizar grandes ajustes.
- **Mejora continua:** El procedimiento ya ejecutado debe brindar la posibilidad de mejorarse a sí mismo, a partir de acciones de control y retroalimentación.

El procedimiento que se presenta seguidamente fue adaptado para la determinación de los indicadores de cambio que se propone evaluar como parte del impacto, a partir de los resultados del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. En el mismo se representan una serie de pasos entre los cuales existe determinada relación y retroalimentación. Es adaptado de Fleites (2013), el mismo se emplea para validar indicadores en la gestión local.

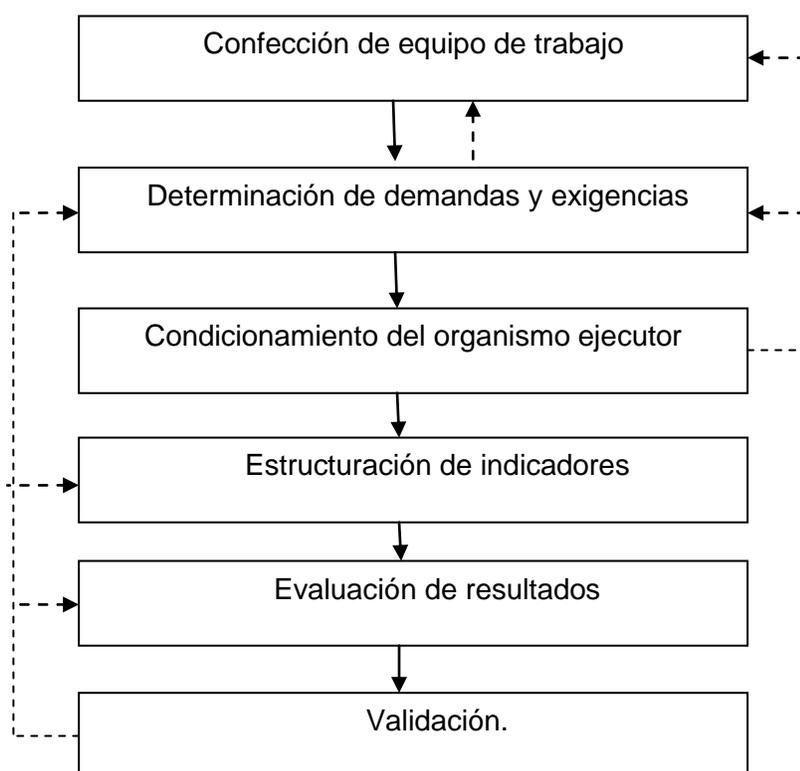


Figura 1: Procedimiento para definir indicadores de impacto para el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. Adaptado de Fleites (2013).

### 2.3.1. Descripción de cada paso del procedimiento.

- 1- La conformación y preparación del equipo de trabajo es el primer paso intencionado para definir indicadores. Este se debe dar en función de seleccionar el personal especializado que participará en el proceso. Prepararlos para conocer lo que es un indicador y como se identifican estos, además de conocer la finalidad de la preparación.
  
- 2- Las demandas y exigencias se determinan a partir del organismo o entidad interesada en evaluar impacto a través de indicadores, por la diversidad que existen de estos, en función de variables económicas, políticas, ambientales, de resultados, etc. Cada entidad puede tener sus intereses específicos respecto a evaluar resultados a través de grupos de indicadores, considerando también las variables. No todos quieren evaluar lo mismo cuando se quiere evaluar impacto.

- 3- La preparación del organismo ejecutor exige el cumplimiento de las etapas 1 y 2, las que se complementan con la búsqueda de materiales (hoja, papel, lapiceros, lápices) y la selección o preparación del material de trabajo mediante técnicas y herramientas para la búsqueda de información.
  
- 4- La estructuración de los indicadores: se parte de la búsqueda de la información a partir de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas. Se considera que estos constituyen instrumentos significativos para poder medir, monitorear y evaluar el desempeño y la eficacia ya que posibilita tener mayor amplitud de los aspectos necesarios a la hora de realizar el análisis. En esta etapa se evalúa de acuerdo a los niveles de impacto considerando también variables. Estos indicadores pueden conformar diversos niveles de estructuración que se identifican de acuerdo a los intereses del evaluador y las características de la preparación o formación impartida.

Los indicadores deben cumplir además una serie de características: (Álvarez González, María Esperanza y Parra Rodríguez, Kaplan y Norton, Francisco, 2010)

- Mesurables: Deben ser capaces de medir el objeto de estudio, captando aspectos cuantitativos y cualitativos del mismo.
  
- Fiables: Deben estar basados en una recogida y tratamiento metódico de la información, que garantice que cada indicador sea un fiel reflejo lo que se pretende estudiar.
  
- Comprensibles: Deben tener una definición clara y concisa, de manera que su interpretación sea sencilla.
  
- Actualizables: Deben existir fuentes que permitan su actualización con cierta periodicidad, para poder hacer un seguimiento temporal.
  
- Sensibles: Deben ser susceptibles a cambios en su valor, cuando se produzcan modificaciones apreciables en el fenómeno en estudio.
  
- Comparables: Deben construirse con una metodología concisa que sea reproducible, permitiendo las comparaciones de tipo temporal y geográfico.

- 5- La evaluación del resultado, para el caso que nos interesa, se desarrolla a partir de la determinación de la definición de los indicadores. También se valora y analiza el criterio de los especialistas, lo cual nos permite validar el grupo de indicadores, empleando para ello técnicas y herramientas científicamente fundamentadas.
- 6- La validación de los indicadores se desarrolla con el empleo de la técnica de trabajo con expertos. Una vez seleccionada la cantidad se procede a brindar la información necesaria para la evaluación del grupo de indicadores sobre los que emiten criterios. Así se pueden desarrollar varias rondas en dependencia de la cantidad de indicadores y los criterios que afloran. Finalmente deben quedar identificados los indicadores mejor posicionados para evaluar impacto.

La relación entre los resultados de estas etapas del procedimiento se analiza a partir de la retroalimentación existente entre ellas.

### **2.3.2. Técnicas utilizadas para la búsqueda de la información en la investigación.**

A continuación se describen algunos elementos de interés desde el punto de vista técnico a tener en cuenta a la hora de aplicar y seleccionar las técnicas y herramientas para buscar información.

- **La observación:** para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo. La medición mediante la técnica de observación, permite determinar aspectos de interés para la investigación a través del proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, donde el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto).
- **La entrevista:** esta puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. Tiene como principales objetivos obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos y plantear

soluciones. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el o los entrevistados. Su aplicación, le permite al investigador profundizar en el análisis de la información, a partir de una lista de temas relacionadas con el objetivo de la investigación que facilitan su aplicación. (Ver anexo 10)

- **El cuestionario:** Tienen por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos cuantificables. Deben estar compuestos por preguntas que tiendan a aclarar el objetivo del diagnóstico. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. Se comprende y analiza, en muchos casos, como técnica complementaria a la entrevista y la observación.
- **El análisis de documentos:** El análisis de documentos es una técnica cualitativa importante para apoyar la etapa de exploración de la investigación. Tiene el objetivo de aclarar al investigador, en las principales categorías y variables a trabajar en la investigación como fuente complementaria de información a la observación participante, y la entrevista en profundidad. También el investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Trabajo con expertos:** Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar los indicadores. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. Cuando se trabaja con expertos es importante tener en cuenta algunas reglas y condiciones. (Ver anexo 11)

### **Cálculo del número de expertos.**

Para la realización de esta actividad es preciso seleccionar un grupo de expertos en la materia, cuyos criterios puedan ser tomados en cuenta a la hora de tomar

decisiones durante la investigación, para esta selección, se parte de calcular el número de los mismos a través de la expresión 1, la cual se muestra a continuación:

$$N = \frac{P(1 - P) * k}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

$N$  : Número de expertos.

$P$  : Proporción de error estimado.                      0.01.....0.05

$i$  : Nivel de precisión    0.005.....0.10

$k$  : Constante computarizada.

| Fiabilidad (%) | $k$    |
|----------------|--------|
| 99             | 6.6564 |
| 95             | 3.8416 |
| 90             | 2.6896 |

**Selección de los expertos.**

Sobre la selección de los expertos se plantea que la misma no debe ser realizada al azar, sino que debe realizarse teniendo en cuenta algunos elementos como:

- Experiencia
  - a) en la dirección
  - b) en la actividad de formación
- Nivel profesional
- Nivel de escolaridad
- Cargo actual

### **2.4. Resultados en la aplicación del procedimiento para la determinación de indicadores.**

El procedimiento se aplica a partir de la necesidad existente de conocer el impacto de los diplomados para cuadros desarrollados en la provincia a partir de la definición y el trabajo con indicadores de cambio o de impacto.

#### **Paso 1. La conformación y preparación del equipo de trabajo.**

Como resultado de la aplicación de este primer paso se conforma el equipo integrado por la investigadora, el profesor del Centro de estudios de dirección y la especialista principal del grupo de cuadros de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Además participan en el trabajo los profesores principales de las asignaturas del diplomado en dirección y gestión empresarial.

Cabe destacar el conocimiento que sobre el diplomado tienen este grupo de docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial, turismo y Ciencias de la información, los que han participado en diferentes tareas asociadas al diplomado y forman parte del claustro muchos.

A los mismos se les instruye sobre la importancia del trabajo a desarrollar y su incidencia en la evaluación del impacto. Cuando se desarrollaban las acciones no todos estaban convencidos de ellos debían estar en el equipo. Muchos no valoraban la importancia de estar en este equipo de trabajo.

#### **Paso 2. Determinación de las demandas y exigencias del organismo interesado.**

En este paso se identifica al Gobierno como entidad interesada para el desarrollo del trabajo y la determinación de los indicadores. La Dirección de cuadros se orienta a que se determinen indicadores para facilitar el proceso de evaluación del impacto en las diferentes entidades, fundamentalmente aquellas enmarcadas en la subordinación local. Existe la demanda y el interés solo que las exigencias no son elevadas por cuanto no hay antecedentes de este tipo de trabajo e investigación y se demanda científicidad y aplicabilidad de los que obtenga como resultado. Se exige que se oriente, la determinación de los indicadores, sobre las posibilidades de materialización en resultados concretos lo que se imparte en los módulos o asignaturas del diplomado.

Además responde de forma certera a las necesidades de evaluar el impacto sobre la base de información certera y veraz respecto a los resultados de las empresas en el territorio. El país está enfrascado en la capacitación y preparación para los cambios y en la evaluación de esa capacitación.

### **Paso 3. La preparación del organismo ejecutor.**

En este paso se procede a la preparación y selección de los materiales de trabajo para la intervención en función de obtener la información que en su mayoría posibilite la determinación de los indicadores. Como ejecutores principales se definen a la investigadora Yeima López Nuñez y al profesor Luis Ramón Más perteneciente al CEDE, centro que apoya la labor de capacitación desde el gobierno y asesor en la evaluación del impacto en el territorio. La orientación esencial es hacia las entidades de la subordinación local.

Entre las principales técnicas que se emplean en la búsqueda de la información se seleccionan el cuestionario, Se elabora una guía de observación, orientada a prestar interés en las reacciones de las personas y la escucha de aspectos o temas asociados al diplomado y sus resultados. También se elabora una guía de entrevista semi-estructurada. De forma general se instruye a las personas que participarán en los procesos de entrevista y aplicación de cuestionario.

Se identifica además la documentación primaria a revisar para la búsqueda de la información.

### **Paso 4. La estructuración de los indicadores.**

Las expectativas de cambio definidas a partir de los planes generales de los diplomados se expresan de manera general a lograr cambios en la mentalidad de los cuadros, pero no expresan definiciones específicas de cambios deseados, todo se define sobre cambio cultural, cambio de enfoque, hacer conciencia y queda en un plano de aspiraciones y deseos. Para estructurar estos indicadores es preciso aplicar las técnicas seleccionadas para buscar la información.

### Entrevista

Desde el punto de vista de los profesores principales o profesores que forman parte del claustro que fueron entrevistados en muchas ocasiones expresaban que no sabían sobre el programa y los indicadores; algunos abordaron que estaban implícitos o que simplemente no existía un sistema de indicadores para medir el impacto. Los profesores señalaron que si es posible medir el impacto, algunos expresaron que en función de objetivo y conocimiento se puede medir, otros otorgaron que es un poco difícil ya que el tema no depende solamente de lo que se quiere hacer sino de los recursos. (Ver anexo 12)

Los entrevistados consideran importante el tema de medición de impacto porque lo ven como una forma clave de retroalimentar el sistema de información, refieren que a partir de estos se puede establecer las mejoras que deben hacerle al programa que se imparte, ya que a través de la medición se evalúa el resultado de cada módulo y se trata de corregir sus deficiencias, otra importancia que le conceden es que el país por esta vía logra ver lo que quiere hacer en cada sentido, es decir, hacer transformaciones.

Los profesores consideraron que el impacto de las actividades formativa pueden ser evaluados a través de:

- Los indicadores de clima organizacional: motivación, estimulación y conflictos.
- La implementación de la estrategia.
- La aplicación práctica de los conocimientos adquiridos
- La forma de pensar de los directivos.
- El estableciendo indicadores de cambio en un periodo de tiempo comparando situaciones en un antes y un después.
- La pro actividad
- La toma de decisiones.
- La integración de los sistemas que existen.

- Poder cuantificar o calificar los resultados.

Para la evaluación del impacto del diplomado los entrevistados mencionaron aspectos tales como:

- Clima Organizacional
- Satisfacción de los clientes.
- Las transformaciones a la hora de dirigir las Organización.
- Efectividad en la toma de decisiones.
- Adecuación del sistema a las exigencias actuales.
- El uso de herramientas, de procedimientos, de métodos y el análisis de los resultados.
- Saber utilizar los recursos con que cuenta la organización.

Algunas consideraciones que destacan los entrevistados son: tener en cuenta el criterio de las entidades, conocer lo que se debe medir para analizar el impacto, la pertinencia de los indicadores, el entorno, la profundidad del impacto que se va a medir

Durante la entrevista los profesores mostraron desconocimiento respecto a la primera pregunta, durante el transcurso del interrogatorio, por momentos, quedan en silencio. Esto denota que están muy pensativos para dar respuesta a las interrogantes, se nota la falta de solides con respecto al tema.

Durante la investigación se consulta a un grupo de egresados de ediciones del diplomado pertenecientes al Grupo VICLAR y se les solicita mediante un cuestionario “referenciar los principales indicadores de cambio en su ambiente de trabajo a partir del diplomado (Ver anexo 13). Como resultado se obtiene que los mismos identifican una serie de resultados en el nivel institucional, personal y de objetivo (Ver pregunta 6 anexo 13), los que en su mayoría caen en el plano cualitativo y referencian fundamentalmente acciones y emiten criterios que favorecen muy poco a la definición de indicadores. Algunas de las referencias aportadas se presentan a continuación:

- Mayor planificación del trabajo como sistema y su efectividad en resultados de trabajo. (3 coincidencias)
- Mayor comprensión de los indicadores económicos, identificación de los problemas y sus causas a través del análisis económico. (4 coincidencias)
- Control y eficiencia económica y contable.
- Organización de las fuerzas de trabajo en función de su producción.
- Mejora en los indicadores de eficiencia y compromiso de los trabajadores en función de ellos.
- Evaluación de los impacto de los sistema de calidad.
- Cumplimiento de la producción mercantil.
- Indicadores de trabajo y salario.
- Trabajo en grupo (técnica de dirección). (3 coincidencias)
- La eficiencia de los indicadores que antes estaban negativo y ahora son positivos.
- La planificación (antes existía duda y después del diplomado se ha mejorado).
- El empleo de herramientas en la toma de decisiones.
- La eficiencia en el control interno que permite chequear los planes de persecución en cuanto al cumplimiento de las acciones de control.
- Eficiencia económica a través de las condiciones salario valor agregado, hasta material por peso de producción.

En este caso se analizan un grupo de congruencias que favorecen la identificación y elaboración de los indicadores. A partir de estos elementos e integrando el resto de la información se favorece el proceso y objetivo de la investigación.

### **Revisión de documentos.**

En la investigación se revisaron varios documentos, incluyendo el Programa de Actividades de Capacitación de los Cuadros de la Escuela del Partido, correspondiente al Diplomado de Gestión y Dirección Empresarial, donde los indicadores se encontraban muy generales e implícitos ya que se encuentran en los temas o en los módulos, en el caso de Logística y Gestión económica y financiera los indicadores se encuentran esclarecidos, en cuanto a los demás módulos no se hace referencia a los indicadores de manera espontánea, se conoce lo que se quiere lograr después en cada entidad, pero no se trabaja en base a esa evaluación. También se realiza una revisión en 22 trabajos finales del diplomado donde se logra la identificación de algunos indicadores que responden a áreas específicas de desempeño tales como economía, gestión de mantenimiento, gestión institucional y capital humano:

- La rapidez en la concertación de los contratos.
- Cumplimiento de cronogramas de trabajo.
- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas con eficiencia, calidad y productividad.
- Comportamiento de la disciplina y normas de conducta.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Cumplimiento de la norma de seguridad del trabajo.
- Impacto de la aplicación de los sistemas de pago.
- Diversificación de los servicios.
- Disponibilidad técnica de equipos, medios y materiales.
- Efectividad de los mantenimientos.

En estos casos los indicadores reflejan desempeño en áreas específicas de la organización, pueden y de hecho tributan a resultados generales, pero desde la forma que se trabajan están enfocados a resultados específicos de una empresa o institución. No

obstante en algunos casos se toman, o pueden ser tomados, como referentes para poder elaborar indicadores más generales y que reflejen desempeño de la entidad.

### **Paso 5 y 6. Evaluación de resultados. Validación.**

Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados en el procedimiento posibilitan mostrar los indicadores que más se identifican con el desempeño de las entidades en la etapa después, obtenidos a partir del criterio de los especialistas que participaron por la entidad, y los que se obtienen a partir de la revisión de documentos. Para esta consolidación se valora la sintetización de las variables de desempeño: eficiencia, eficacia, efectividad, económica y de calidad. Además se elaboran en la forma más asequible posible, se consideran las posibilidades de su cálculo, de precisión de información, como criterios que viabilizan su validación.

Como resultado de este trabajo se obtienen los siguientes indicadores:

1. % de controles realizados/previstos.
2. Cantidad de actividades desarrolladas que tributan a rediseño estructural.
3. Actualización anual del diagnóstico empresarial.
4. Cantidad de técnicas empleadas en la solución de problemas.
5. Cantidad de acciones desarrolladas para la multiplicación del conocimiento/plan.
6. Cantidad de actividades ejecutadas que tributan a la gestión por proceso.
7. Cantidad de cambios en métodos y estilos de trabajo.
8. Cantidad de decisiones tomadas en la que se emplean datos económicos.
9. Cantidad de equipos formados para la solución de problemas.
10. Cantidad de contratos ejecutados según normativas.
11. Cantidad de técnicas aplicadas para la organización del trabajo.
12. Cantidad de métodos económicos empleados en el proceso de dirección.

13. % del total de indicadores de la Empresa empleados para la TD.
14. Cantidad de nuevos indicadores definidos para mejorar desempeño.
15. % del cumplimiento del plan de actividades y tareas.

Para la realización de estos pasos se realizara el cálculo y selección del número de expertos a partir de la expresión 1, mostrada en el epígrafe anterior.

Tomando:

$p= 0.0$

$i= 0.1$

Fiabilidad del 99% para una  $k = 6.6564$

Luego  $N \approx 6.5$  por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Siguiendo los parámetros establecidos también en el epígrafe anterior se seleccionaron entonces los expertos que se muestran en la tabla 2.1

**Tabla 2.1. Expertos seleccionados para la validación de indicadores**

| Nombre                  | Cargo                  |
|-------------------------|------------------------|
| Noyla Machado Noa       | Profesor del diplomado |
| Calixto Gómez Paret     | Profesor del diplomado |
| Roberto Cespón Castro   | Profesor del diplomado |
| Rene Abreu Ledón        | Profesor del diplomado |
| Gislena Mesa Co0ntreras | Profesor del diplomado |
| Issac Perdomo           | Director de la empresa |
| Mario Rodríguez         | Director de la empresa |

A partir de este momento comienza un proceso de validación, donde se le pide a cada experto su valoración con respecto a las variables que rigen la validez de un indicador de impacto, determinadas con anterioridad por Más Zulueta, (2014) y recogidas en el

cuestionario que se muestra en el anexo 14. El criterio de los mismos da la posibilidad de determinar cuáles son los que mayor valoración poseen para emplear en la evaluación del impacto del diplomado, en esta etapa además, a través del método Delphi, en un grupo limitado de rondas, se define con los expertos las escalas o rangos que debían utilizarse para definir definitivamente, el conjunto de indicadores a emplear en la medición del impacto de la capacitación en el diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

De esta manera quedaron establecidos los rangos de evaluación que se muestran en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Rangos de evaluación otorgados a cada criterio por el grupo de expertos.**

| Nro | Parámetros para la validación | Rango otorgado |
|-----|-------------------------------|----------------|
| 1   | Relevante                     | 4 - 5          |
| 2   | Pertinencia                   | 4 - 5          |
| 3   | Precisión.                    | 2 - 5*         |
| 4   | Veracidad.                    | 3,5 – 5        |
| 5   | Accesibilidad                 | 3,5 - 5        |
| 6   | Congruencia                   | 4 - 5          |

\*Solo se  
valores de  
menores  
cuando el  
de la

aceptarán  
precisión  
que 3,5,  
promedio  
evaluación

en los parámetros 1, 2 y 6 sean mayores que 4,5.

Teniendo en cuenta estos rangos establecidos por cada parámetro, así como los resultados de la aplicación del cuestionario y el procesamiento estadístico correspondiente (Ver anexo 15), se pudo determinar que quedaron definitivamente establecidos un conjunto de 11 indicadores, quedando eliminados por esta razón los indicadores que se relacionan a continuación:

1. % de controles realizados/previstos.

2. Cantidad de actividades ejecutadas que tributan a la gestión por proceso
3. Cantidad de nuevos indicadores definidos para mejorar desempeño.
4. % del cumplimiento del plan de actividades y tareas.

A partir de estos resultados se propicia la posibilidad de ser utilizados (los indicadores) en posteriores investigaciones y tareas referidas a evaluar impacto en las instituciones, como parte del resultado del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

Cabe destacar que considerando los criterios emitidos a partir de la entrevista y del análisis de la dinámica del desempeño, y de las exigencias del entorno, es que se determina que estos indicadores pueden ser enriquecidos con otros que se definan en las instituciones y que tengan una relación bastante significativa con el diplomado a partir de los temas y programa.

Se debe hacer referencia obligada a la necesidad de que cada institución proponga y trabaje sus propios indicadores, dado que existen reales diferencias entre cada una de ellas, acentuadas en este sector de gestión empresarial. También que se busquen referencias anteriores de su comportamiento para poder comparar y establecer el impacto real. Esto favorece la veracidad y certeza de la investigación.

### **Conclusiones parciales.**

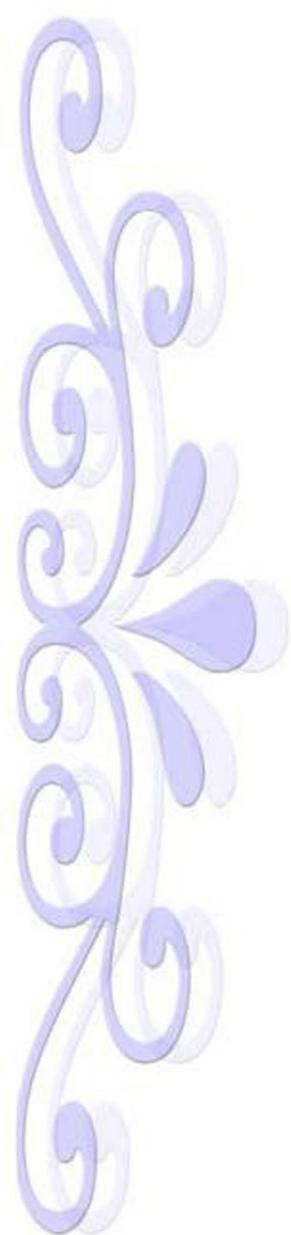
1. La adecuación del procedimiento para definir indicadores cumple los requisitos y normativas exigidos para estos y posibilita la obtención de indicadores para facilitar la evaluación del diplomado.
2. El trabajo desarrollado por los expertos para la determinación de los rangos e indicadores en el proceso de validación resulta muy importante dada la finalidad de determinar su significación para su empleo en la evaluación del impacto.
3. Como resultado del trabajo desarrollado se obtienen un total de indicadores válidos para ser empleados en la evaluación del impacto en el sector empresarial.



# Conclusiones

### CONCLUSIONES

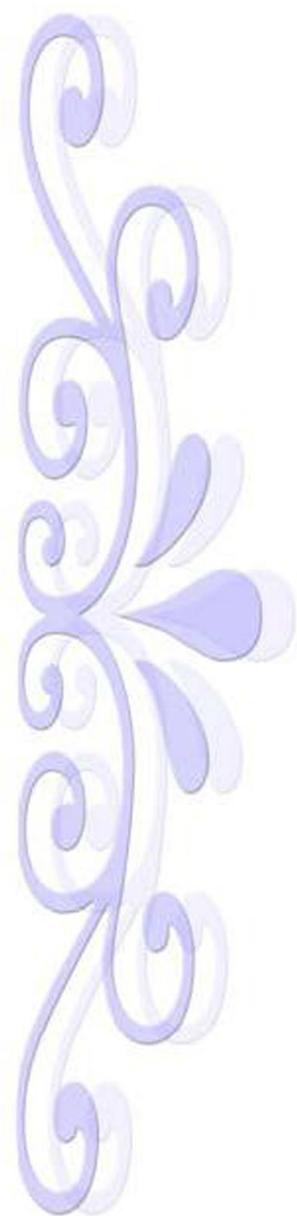
- La evaluación del impacto de la capacitación o de cualquier acción formativa, en un tema recurrente e importante tanto en Cuba como en el campo internacional, para lo cual existen varios procedimientos o metodologías.
- El desarrollo de los Diplomados para Cuadros a partir de los lineamientos del VI Congreso del Partido, exigen una transformación hacia el sector interno en el nivel de las entidades productivas y de servicios, traducido en ser más eficientes, eficaces, útiles y se trabaje con calidad y sostenibilidad.
- La evaluación del impacto en las empresas, instituciones y sistemas, a partir del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, es un proceso que requiere el trabajo con indicadores relacionados y congruentes con las variables de desempeño organizacional, así como de adecuada preparación del personal especializado para su definición y evaluación..
- Los indicadores, validados por los expertos, constituyen un aporte importante para favorecer la evaluación del impacto en la etapa después, a partir de los resultados del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, tanto para los niveles individual, organizacional y social, así como en las variables de desempeño organizacional.



# Recomendaciones

### **RECOMENDACIONES**

1. Dar continuidad a la investigación profundizando en el cálculo, y evaluación de estos y otros indicadores que puedan favorecer la evaluación del impacto.
2. Aplicar el procedimiento, considerando el interés de otras entidades, para determinar y perfeccionar los indicadores.
3. Promover espacios de intercambios provinciales y nacionales sobre el tema y su importancia para el diplomado de dirección y gestión empresarial.



# Bibliografia

### BIBLIOGRAFÍA

1. (---) MTSS. (2006). Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. "Resolución ministerial No. 29/06,. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales". La Habana. Cuba.
2. (---). "Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. "Leer más:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml#ixz3338wdxu9d> (Consultado: marzo/ 2014).
3. (---). (2000). Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Documentos rectores. Comisión Central de Cuadros. Principios que sustentan la política de cuadros.
4. (---). AECA. (2000). "Indicadores de gestión para las entidades públicas". Documento nº 16. Madrid, enero. Citado en el sitio <http://www.aeca.es/aeca/aeca/aeca.htm> , (Consultado: mayo/2014)
5. (---). CECM. (2010). "Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, p. 1, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Cuba.
6. (---).1998. Cuba. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre Política y Trabajo con los cuadros.
7. (---) Decreto-Ley No. 196. Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno. 2000.
8. (---) Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva, Artículo 2, Ministerio de Educación Superior (MES). Cuba, 2000
9. Agudelo Mejía, Santiago. Terminología básica de la formación profesional/ Santiago Agudelo Mejía, Montevideo, Cirterfor/OIT, 1995.

10. Autores, C. d. (2005-2014). Guía metodológica para la construcción de indicadores de gestión. En Plan de desarrollo integral PIDI 2005-2014.
11. Autores, C. d. (2007). Documento Informativo DI-02-03, Version 1.0, Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores. Granada.
12. Autores, C. d. (s.f.). Indicadores de eficacia y eficiencia de la formación e información. Fundación para la prevención de riesgos laborales, CEPYME, Aragón.
13. Blaque, Oscar (1999). La capacitación, un recurso dinamizador de la Administración.
14. Boterf. L. Gay. (1992). Ingeniería y Evaluación de los planes de formación (Ide) Editorial Deusto, S.A.España. Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos89/proceso-formacion-profesores-aldeas-universitarias/proceso-formacion-profesores-aldeas-universitarias2.shtml#bibliograa#ixzz334cBt6Zi>, [Consultado: mayo/2014]
- Brahim Rabi. Eduardo,. (2006). "Estrategia de Capacitación: Observando El Impacto en la Empresa". Cittado en el sitio : [http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion\\_impacto.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_impacto.htm) [Consultado: feb/2014].
16. Buckley, R. (1991). The Teory and Practice of Training. (Ide) Editorial Díaz Santos, S.A, España.
17. Cabrera Rodríguez, J (2003) Andragogía: ¿disciplina necesaria para la formación de directivos?
18. Cabrera Rodríguez, J. (2003). "Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional". Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". Cuba.
19. Castro Ruz, Raúl. (2001). "Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba". La Habana, 16 de abril.

20. Collantes. Jorge, (2000). "Elaboración de un plan de Formación en la empresa turística". Revista excelencia de la Formación N0 1. Vol 1. 2000.
21. Cuesta A. (1999):"Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana. Cuba.
22. Del Lago, José Luis. (1995) La Formación. Instrumentos para la Estrategia, Revista Economía Industrial. Enero- Febrero. Europa, 227p. Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos89/proceso-formacion-profesores-aldeas-universitarias/proceso-formacion-profesores-aldeas-universitarias2.shtml#bibliograa#ixzz334s2ELII> (Consultado: mayo/2014)
23. Diccionario de La Lengua Española, (1995) *www.monografias.com* › Administración y Finanzas › Recursos Humanos.
24. Donald Kirkpatrick (1975).Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999. En: <http://www.juventudrebelde.digital.cu>(Consultado: abril/ 2014).
25. Estrategia Nacional de Preparación y Superación para Cuadros y Reservas del 2012<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/jepa.html>(Consultado: abril/2014)
26. Fleites Pozo. Adisley. (2013). "Procedimiento para la estructuración de indicadores para medir la efectividad de la gestión local en el Consejo de Administración Municipal (CAM) Sagua la Grande". Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Cuba.
27. García C. Fernando. Propuesta teórico metodológica para la capacitación de los cuadros en el componente Dirección, tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey, 2003.
28. García Colina F. y Morell Alfonso. Maria de los Ángeles, (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey. Cuba.

29. Guerrero L. & García. Nancy, (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet) <http://www.monografias.com/trabajos32/impacto-capacitacion/impacto-capacitacion.shtml> (Consultado: abril/ 2014).
30. Kaplan. N, y Norton. R, (2010). “El Cuadro de Mando integral”. Editorial McGraw Gill. Mexico.
31. Koontz Harold y Weuhrich, Heinz. (1990). Elementos de Administración. Editorial Mc Grauw Hill, México.
32. Koontz Harold y Weuhrich, Heinz. (1991). Administración, una perspectiva global.
33. L. Mace, Myles. (1989). Promoción y Formación de ejecutivos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
34. La capacitación general en Cuba en la década de los años 90: Un reto a la realidad. Comisión Coordinadora del SUPSCER, República de Cuba.
35. La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los concejos de administración municipal José Edilberto Pérez Ávila (CV) josep@ult.edu.cu Universidad de Las Tunas. Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos89/proceso-formacion-profesores-aldeas-universitarias/proceso-formacion-profesores-aldeas-universitarias2.shtml#bibliograa#ixzz334sTiw8n>, (Consultado: mayo/2014)
36. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobados el 18 de abril de 2011.
37. Machado Bermúdez. Ricardo J, (1990). “Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo”. Editorial Ciencias Sociales, La Habana,.
38. Mas Zulueta, Luis R. (2007). “Procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la capacitación en el Concejo de la Administración Provincial

- (CAP) de Villa Clara. Tesis de maestría. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara. Cuba.
39. Pérez Navarro. Lourdes, (2007). “Modificaciones al sistema de trabajo con cuadros y dirigentes”. Periódico Granma. La Habana, noviembre de 2007. Año 11 / Número 318
40. Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución. (2010). Informe al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Noviembre 2010. Cuba.
41. Puchol, L. (1995). Formación y desarrollo: en su dirección y Gestión de los Recursos Humanos. / Puchol, España. .
42. Rabaza Peñalver F. et al. (2000). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales # 4. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
43. Rabaza Peñalver, F. et al (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria &uml; Jesús Montané Oropesa ” Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
44. Randell, G. (1999). “La valoración y formación del personal”. / G. Randell, Ediciones Deusto S.A., Madrid, España,
45. Reglamento para el sistema de trabajo con los cuadros de los órganos del PP y de la dirección administrativa y entidades de la administración local. Noviembre 2001. APPP. VC
46. Resolución Económica V Congreso del Partido”, Periodico Granma, La Habana 7 de nov.: 3, 1997.
47. Rodríguez García, Francisco. (1990). “Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes”. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
48. Triana Cordoví. Juan, (2012). ¿De la «actualización» del modelo económico al desarrollo? Este artículo es copia fiel del publicado en la revista Nueva

Sociedad No.242, Cuba, noviembre-diciembre de 2012, ISSN: 0251-3552, <[www.nuso.org](http://www.nuso.org)>.

49. Vázquez Socarrás A. & Pérez. Idania (2003). "Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología". Artículo en soporte magnético. Ponencia presentada en el evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
50. Werther, W. B. & Davis, K. (1993). Administración de Personal y Recursos Humanos 3ra. ed. México: McGraw - Hill Interamericana de México S.A de C.V. 395



### **ANEXOS**

#### **Anexo 1. Algunas definiciones de capacitación.**

Fuente: (Mas, 2007)

También se plantea que la capacitación es:

- 1) Es la preparación de una persona para el cargo (Whitehill, 1953).
- 2) Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda. (Mace, 1990)
- 3) La capacitación es una actividad que se enseña a los empleados de forma de desempeñar su puesto actual. (Werther, & Davis, 1991)

### **Anexo 2. Beneficios de la capacitación.**

#### ***Para el individuo.***

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Logra metas individuales.
- Facilita y estimula la integración a grupos.
- Mejora la comunicación interpersonal.
- Satisfacción con el puesto y con la organización.

#### ***Para la Organización.***

- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores y en la organización.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.
- Rentabilidad más elevada.

#### ***Para la sociedad.***

- Cumplimiento del objeto social.
- Mayor volumen de producción.
- Mejora en la gestión de la calidad.
- Mejora en le gestión de procesos.
- Mejor servicio.

### Anexo 3

Algunas características que deben reunir los indicadores.

- **RELEVANCIA.**
- **Adherencia.**
- **Cuantificable.**
- **Rentable.**
- **Disponibilidad.**
- **Comparable.**
- **Fiable.**

Fuente: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=785ee585-d742-4db1-aea3-5b511a1d7617&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=785ee585-d742-4db1-aea3-5b511a1d7617&groupId=10128).

Otros criterios.

- ***Inequívoco.***
- **VERACIDAD.**
- **PERTINENCIA.**
- ***Objetividad.***
- ***Sensibilidad.***
- **PRECISO.**
- **ACCESIBILIDAD.**
- **CONGRUECIA.**

### **Anexo 4. Ventajas para la Organización al mplementar Indicadores de Gestión**

Fuente: Estrategia gerencial. Indicadores de Gestión

Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

**Anexo 5. Procedimientos para la evaluación del impacto.**

| Procedimientos o metodologías para la medición del impacto.   | Bases o supuestos principales.  |
|---|---|
| <p><b>1-Modelo Donald Kirk Patrick.</b></p> <p><b>4 niveles</b></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacción</li> <li>2. Aprendizaje</li> <li>3. Comportamiento</li> <li>4. Resultados</li> </ol>   |
| <p><b>2-Modelo de Wade.</b></p> <p><b>4 niveles</b></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respuesta</li> <li>2. Acción</li> <li>3. Resultados</li> <li>4. Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo-beneficio.</li> </ol>   |
| <p><b>-Modelo de Phillips.</b></p> <p><b>5 fases</b></p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I – Recogida de datos.</li> <li>2. II – Aislamiento de los efectos de la formación.</li> <li>3. III – Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.</li> <li>4. IV – Conversión a valores monetarios.</li> <li>5. V – Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).</li> </ol> |
| <p><b>4-Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. (Más 2007)</b></p> <p><b>3 fases</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antes.</li> <li>2. Durante</li> <li>3. Después</li> </ol>   |
| <p><b>5-Metodología de Vázquez y Pérez (2003).</b></p> <p><b>3 momentos:</b></p>                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicia el estudio del impacto.</li> <li>2. Continúa con la evaluación de la efectividad del curso.</li> <li>3. Termina con la medición del impacto de la capacitación.</li> </ol>   |

### **Anexo 6. Metodología de Guerrero y García (2003)**

Proponen cinco momentos para la evaluación:

1. Primer nivel: la satisfacción de los participantes.
2. Segundo nivel: cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos.
3. Tercer nivel: aplicación en el puesto de trabajo.
4. Cuarto nivel: Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.
5. Quinto nivel: Impacto social.

Apyados en los niveles proponen una metodología donde señalan 4 momentos bien definidos que se presentan a continuación:

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

### **Anexo 7. Evaluación objetiva de la contribución. Cabrera y Herrera (2003).**

1. La evaluación del proceso de capacitación:
  - Durante el proceso
  - Al final del proceso
  - Tiempo después del proceso
2. La evaluación de la incidencia de la capacitación en el individuo:
  - ¿Qué le aportó al trabajo de dirección?
  - ¿Cuál ha sido el crecimiento y desarrollo individual teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y la correspondencia entre el proceso y la satisfacción de las necesidades?
  - Satisfacción: Con el sistema de capacitación, con las acciones de capacitación, posibilidades de aplicación de los conocimientos.
  - Relaciones con jefes, subordinados, con iguales, con los recursos, clientes, otros.
3. Impacto organizacional:
  - Indicadores de eficiencia: Rentabilidad, volumen de producción, costos, índices de desperdicios y rechazos, fluctuación y rotación de personal, aprovechamiento del fondo de tiempo, otros.
  - Indicadores de eficacia: Indicadores específicos de la función en particular, participación en eventos, innovaciones tecnológicas.
  - Clima laboral.
  - Satisfacción al cliente.
  - Marcas, patentes.
  - Otros.

**Anexo 8. Algunas variables en la que se determina el desempeño empresarial.**

**Referencia:** Carlos Alberto Mejías, 2013.

**EFICACIA:** Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

**EFICIENCIA:** Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

**EFFECTIVIDAD:** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

**Dimensiones del Desempeño: Calidad**

| Oportunidad  | Accesibilidad  | Percepción de usuarios   | Precisión   |
|--|--|--|---|
| Porcentaje de respuestas a los Parlamentarios dentro de los límites acordados. | Número de localidades cubiertas por atenciones móviles                                       | Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes             | Porcentaje de contratos terminados por errores                                    |
| Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado                | Nº de horas que la Biblioteca está abierta fuera de las horas de trabajo                     | Porcentaje de usuarios satisfechos<br><br>Nº de usuarios satisfechos/ Total usuarios encuestados | Número de fallas reales/<br>Fallas programadas                                    |
| Número de intervenciones con retraso/ Número de intervenciones totales         | Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la Biblioteca | Nº de usuarios Satisfechos con el trato en la atención/ Total usuarios                           | Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas |

### Otras variables.

- **Economía:** Este primer atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible.
- **Equidad:** El principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos.
- **Excelencia:** El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario.
- **Entorno:** El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.
- **Sostenibilidad:** El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

### **Anexo 9. Procedimiento de Más Zulueta, 2007.**

Fuente: (Más, 2007). Tesis de Maestría.

Pasos del procedimiento.

Etapa 1: antes de la capacitación.

Paso 1: Preparación del equipo de trabajo en las organizaciones.

Paso 2: Caracterización de la Organización.

Paso 3: Definición de los grupos y programa de formación.

Para garantizar el éxito de esta etapa, los indicadores a evaluar son:

- La coherencia entre los planes de preparación individual y los resultados del análisis de la DNA.
- La correspondencia entre el programa de capacitación y las necesidades.
- Cubrimiento presupuestario para las actividades de PSC.
- Coherencia entre la estrategia de preparación y superación de cuadros, la estrategia de desarrollo organizacional.

**ETAPA 2: DURANTE LA CAPACITACIÓN.**

Paso 4: Desarrollo de la actividad de capacitación (formación-acción).

Paso 5: Evaluación del impacto inmediato de la formación-acción.

Nivel I: Reacción

Nivel II: Aprendizaje.

Indicadores de la etapa.

- Grado de satisfacción con la capacitación.
- Posibilidad de respuesta a problemas organizacionales.
- Grado de colaboración entre los participantes para la construcción del conocimiento.
- Grado de aplicación de los métodos y estilos de la andrología en la superación de los cuadros.

**ETAPA 3: DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN.**

Paso 6: Evaluación mediata.

Nivel III: Comportamiento o conducta.

Nivel IV: Resultados organizacionales.

Indicadores de la etapa.

- Cambios de actitudes, comportamientos.

- Cumplimiento con las funciones directivas.
- Participación en los grupos, formación de equipos de trabajo.
- Cumplimiento de planes, compromisos
- Desempeño organizacional.

### **Anexo 10. Características de la entrevista.**

Tipos de entrevistas:

- Estructuradas.
- Semi-estructuradas.

Ventajas:

- Obtención directa de los datos de interés con los que mejor conocen la actividad.
- Da la posibilidad de hacer aclaraciones sobre cualquier dato de interés.
- Posibilita la observación cara a cara con el entrevistado.
- Permite la flexibilidad en su conducción, debido a que los factores que intervienen (entrevistador y entrevistado), están presentes; es un proceso activo.
- Puede ser utilizada con cualquier persona, independientemente de su nivel de escolaridad, para lo cual es necesario que el entrevistador tenga la habilidad para adecuar sus preguntas a la situación.
- Se obtiene la cooperación consciente del entrevistado.

Desventajas:

- Si se realiza sin una adecuada preparación y sin un clima franco y abierto puede existir temor y desconfianza por parte del entrevistado, limitándose los objetivos de las mismas.
- Es un método individual, por lo tanto requiere de tiempo para la atención de los sujetos.
- Su éxito depende en gran medida de las habilidades profesionales y de la experiencia del entrevistador.

### **Anexo 11. Reglas prácticas útiles para la selección de expertos.**

La selección del grupo de expertos se realiza en correspondencia con el objetivo del trabajo a realizar.

La cantidad de expertos no debe ser tan pequeña que se pierda la idea de la valoración colectiva, no debe ser tan grande que aumente innecesariamente los gastos para la elaboración de los criterios colectivos.

Es necesaria la imparcialidad del experto y la motivación en el tema.

Los elementos que determinan la idoneidad son:

- La especialidad del experto.
- La experiencia acumulada.
- El nivel de conocimiento.
- El grado de compromiso ante el problema que se analiza.
- Reglas generales para la mejor obtención de las opiniones de los expertos.
- Se debe crear un ambiente de confianza y receptividad a sus opiniones deben sentirse confortablemente, contribuyendo con sus ideas para que utilicen totalmente su creatividad y que lleguen a sentirse plenamente involucrados en la toma de decisiones y en la solución del problema. Puede utilizarse el anonimato y confidencialidad. (Ej. Método Delphi y otros).
- Garantizar libertad de opiniones individuales sobre los fenómenos que se están evaluando.
- Elaboración de juicios colectivos de los fenómenos evaluados.
- Debe brindarse tiempo suficiente para pensar y responder al interrogatorio.
- Presentación homogénea de la información necesaria de los expertos.

### Anexo 12. Guía de entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Módulo:

**1-** ¿Existen desde el programa del diplomado la definición de indicadores de cambio a lograr con la capacitación que se imparte? (¿Si están definidos los indicadores de cambios?)

- En caso de ser **positiva** la respuesta si es posible clasificar esos indicadores de cambio en dimensiones que pueden ser: individual, organizacional o social, o clasificarlos en función de habilidades: saber, saber hacer, saber estar o comportarse.
- De ser **negativa** considera usted posible definir indicadores de impacto para su programa de formación.

**2-** ¿Qué importancia tiene para usted como formador estos temas de evaluación (o medición) de impacto?

**3 -**¿Si usted tuviera que evaluar el impacto de su actividad formativa, cuál sería los 3 principales aspectos que evaluaría?

**4 -**¿Si usted tuviera que evaluar el impacto del diplomado, cuál sería los 3 principales aspectos que evaluaría?

**5 -**¿Considera interesante destacar algún otro aspecto a tener en cuenta en la determinación de indicadores de impacto y sobre el proceso de evaluación de impacto?

**Anexo 13. Cuestionario.**

Fuente: Elaboración propia.

**CUESTIONARIO**

Con el objetivo de conocer el impacto de los programas de Diplomado establecidos por la Escuela Nacional de cuadros para cuadros del estado y el gobierno, impartidos en Villa Clara por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas le agradecemos responda objetivamente las siguientes preguntas.

1. Marque con una x el valor que le asigne donde 1 es la puntuación más baja, 3 la media y 5 la máxima puntuación.

- Desarrollo individual

| No. | Pregunta   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1.  | En que medida considera que el programa ha impactado sobre.....          |   |   |   |   |   |
|     | • su preparación individual general                                      |   |   |   |   |   |
|     | • el mejoramiento de sus relaciones interpersonales                      |   |   |   |   |   |
|     | • el mejoramiento de la organización de su trabajo                       |   |   |   |   |   |
|     | • el mejoramiento de las relaciones con sus subordinados                 |   |   |   |   |   |
|     | • la aplicación de técnicas diferentes para el abordaje de los problemas |   |   |   |   |   |
|     | • sus habilidades para presentar y exponer ideas                         |   |   |   |   |   |
|     | • la posibilidad de multiplicar el conocimiento                          |   |   |   |   |   |

Ejemplifique como se ha multiplicado el conocimiento:

\_\_\_\_\_

2. En cuanto a desempeño y resultados exprese si luego de cursar el programa Ud. cuenta entre sus resultados con (marque con una X todas las respuestas positivas):

- \_\_\_\_\_ Ha sido promovido o promovida
  - \_\_\_\_\_ Han aumentado sus responsabilidades laborales
  - \_\_\_\_\_ Ha comenzado a coordinar nuevos proyectos
  - \_\_\_\_\_ Ha impulsado algún cambio significativo en la organización
  - \_\_\_\_\_ Ha obtenido otros logros ¿Cuáles?
- 

3. Mencione las tres principales transformaciones en las cuales, desde el punto de vista de la dirección, ha tenido influencia a partir del Diplomado

- 1. \_\_\_\_\_.
- 2. \_\_\_\_\_.
- 3. \_\_\_\_\_.

4. De las siguientes afirmaciones marque con una cruz las que más se relacionan con su comportamiento o conducta después de haber pasado el Diplomado.

. \_\_\_ formación de equipos de trabajo para solucionar problemas, tomar decisiones, elaborar proyectos, etc.

. \_\_\_ Comunicación asertiva con subordinados, clientes, proveedores, negociadores.

\_\_\_ diseño de sistemas de trabajo participativo y autónomo.

\_\_\_ diseño y control de actividades, proyectos, procesos.

\_\_\_ Perfeccionamiento de mis funciones de dirección.

\_\_\_ otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

5. Del sistema de contenidos recibidos en el Diplomado destaque 3 en los que ha marcado algún resultado de impacto.

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6 puede expresar otra idea sobre e impacto del diplomado en:

a. Su persona\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. La institución\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. Los objetivos\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



|   | 1 |   |   |   |   | 2 |   |   |   |   | 3 |   |   |   |   | 4 |   |   |   |   | 5 |   |   |   |   | 6 |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Indicador</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cantidad de técnicas empleadas en la solución de problemas                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de acciones desarrolladas para la multiplicación del conocimiento/plan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de actividades ejecutadas que tributan a la gestión por proceso.       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de cambios en métodos y estilos de trabajo.                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de decisiones tomadas en la que se emplean datos económicos.           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de equipos formados para la solución de problemas.                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de contratos ejecutados según normativas.                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de técnicas aplicadas para la organización del trabajo.                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|

| Indicador  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cantidad de métodos económicos empleados en el proceso de dirección. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| % del total de indicadores de la Empresa empleados para la TD..      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cantidad de nuevos indicadores definidos para mejorar desempeño.     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| % del cumplimiento del plan de actividades y tareas.                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Tiene alguna propuesta de otro indicador que pueda servir para evaluar el impacto del diplomado

**Anexo 15 Resultados de los promedio por cada indicador.**

| No | Indicador   | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | Promedio |
|----|---|------|------|------|------|------|------|----------|
| 1  | % de controles realizados/previstos   | 3.85 | 3.87 | 4.15 | 4    | 3.87 | 4.42 | 4.02     |
| 2  | Cantidad de actividades desarrolladas que tributan a rediseño estructural       | 4    | 4.28 | 3.85 | 4    | 4.14 | 4.85 | 4.18     |
| 3  | Actualización anual del diagnóstico empresarial.                                | 4.05 | 4    | 4.14 | 3.87 | 4.14 | 4    | 4.07     |
| 4  | Cantidad de técnicas empleadas en la solución de problemas                      | 4.42 | 4.28 | 4.14 | 3.57 | 3.87 | 4.28 | 4.06     |
| 5  | Cantidad de acciones desarrolladas para la multiplicación del conocimiento/plan | 4.85 | 4.85 | 3.57 | 3.57 | 3.85 | 4    | 4.02     |
| 6  | Cantidad de actividades ejecutadas que tributan a la gestión por proceso.       | 3.57 | 3.55 | 4.14 | 4    | 3.85 | 4    | 3.85     |
| 7  | Cantidad de cambios en métodos y estilos de trabajo.                            | 4.00 | 4.28 | 4.28 | 4.25 | 4.85 | 4    | 4.23     |
| 8  | Cantidad de decisiones tomadas en la que se emplean datos económicos.           | 4.00 | 4.28 | 4    | 4.85 | 3.16 | 4.85 | 4.14     |
| 9  | Cantidad de equipos formados para la solución de problemas.                     | 4.28 | 4.28 | 4.15 | 3.85 | 4    | 4.85 | 4.13     |

|    |   |      |      |      |      |      |      |      |
|----|---|------|------|------|------|------|------|------|
| 10 | Cantidad de contratos ejecutados según normativas.                  | 4.42 | 4.42 | 3.57 | 4.14 | 4.28 | 4.14 | 4.25 |
| 11 | Cantidad de técnicas aplicadas para la organización del trabajo.    | 4.42 | 4.57 | 4    | 4.42 | 4    | 4.42 | 4.28 |
| 12 | Cantidad de métodos económicos empleados en el proceso de dirección | 4.19 | 4.42 | 4.28 | 4.28 | 4    | 4.57 | 4.28 |
| 13 | % del total de indicadores de la Empresa empleados para la TD.      | 4.01 | 4.28 | 3.85 | 4    | 3.87 | 4.14 | 4.07 |
| 14 | Cantidad de nuevos indicadores definidos para mejorar desempeño.    | 3.45 | 3.85 | 4.25 | 3.87 | 4.15 | 3.87 | 3.90 |
| 15 | % del cumplimiento del plan de actividades y tareas.                | 3.87 | 4.57 | 3.55 | 4    | 4.25 | 3.55 | 3.96 |