

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA
MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
CENTRO DE ESTUDIOS EDUCACIONALES

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR VII EDICIÓN

Título: La evaluación del impacto del proceso de la capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura en la provincia Ciego de Ávila.

Autor: Lic. Joesvany Valdés Jácome

2022

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA
MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
CENTRO DE ESTUDIOS EDUCACIONALES

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR VII EDICIÓN

Título: La evaluación del impacto del proceso de la capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura en la provincia Ciego de Ávila.

Autor: Lic. Joesvany Valdés Jácome

Tutor: Dr.C. Elme E. Carballo Ramos

2022

RESUMEN

La capacitación de los cuadros en los diferentes niveles a escala de país ha sido uno de los programas de mayor atención por parte de la dirección de la Revolución. Sin embargo, según el diagnóstico realizado sobre la base del análisis documental, se han podido constatar limitaciones en la calidad del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura, expresadas en los indicadores de pertinencia, optimización e impacto de este proceso formativo. La utilización de métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos, conllevan a la realización de la presente investigación, que tiene como objetivo Diseñar un Procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la capacitación, identificando los indicadores de medición para el incremento de la calidad en el proceso formativo de la ERMA en Ciego de Ávila. Los resultados obtenidos se someten a criterio de expertos, existiendo consenso en cuanto a novedad y pertinencia. Su introducción parcial en la ERMA de Ciego de Ávila avala su valor práctico.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA RAMAL DEL MINISTERIO DE LA AGRICULTURA Y LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE ESTE PROCESO FORMATIVO	1
1.1. Evolución histórica del proceso de capacitación	7
1.2. Fundamentación del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y la evaluación del impacto de este proceso formativo	12
1.2.1. Errores en la evaluación del impacto de la capacitación	20
1.3. Situación actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila	21
Conclusiones del capítulo 1	24
CAPÍTULO 2. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE Y CORROBORACIÓN DE SU PERTINENCIA	25
2.1. Diseño de procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.	25
2.2. Corroboración por criterios de especialistas la validez del procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila	32

2.3. Evaluación de la pertinencia del resultado mediante su introducción parcial en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.	35
Conclusiones del capítulo 2	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta las demandas del sector agrícola en el país se debe dotar al cuadro de este sector de una excelente formación y preparación profesional, político - ideológica, conocimientos profundos sobre el asunto que dirige, habilidades de dirección y de la tecnología de avanzada, preparación teórica y práctica y conocimientos de economía. En tal sentido juega un papel esencial los procesos de capacitación a desarrollar por las diferentes organizaciones, el mismo debe promover cambios y mejoras continuas, dada la exigencia del mundo cambiante en que se desarrollan, el cual demanda de cuadros con nuevas capacidades, competencias, modos de actuar, que se correspondan a los cambios en las organizaciones.

La capacitación de los cuadros en los diferentes niveles a escala de país ha sido uno de los programas de mayor atención por parte de la dirección de la Revolución, la evaluación del impacto de la capacitación no solo debe apreciarse en términos de superación o aseguramiento de la continuidad de los directivos sino en resultados económicos que avalen su trayectoria.

En este aspecto se necesita de un análisis objetivo de la relación costo – beneficio que de ella se desprende, para estar en mejores condiciones y poder hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros, destinados a esta tarea.

No obstante lo antes expuesto el factor humano influye notablemente en los rendimientos agrícolas, pues en la agricultura si bien es importante los aseguramientos objetivos que amparen el paquete tecnológico para elevar rendimientos, la productividad también se puede medir por las competencias logradas por el hombre que dirige la actividad pues las malas decisiones y el bajo conocimiento científico sobre la actividad que se realiza también afectan los cultivos.

La Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura en la provincia Ciego de Ávila tiene como misión fundamental preparar a los cuadros y reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran, impartir capacitación a otras categorías ocupacionales de trabajadores que decida

el organismo y brindar servicios científico-técnicos de innovación, desarrollo, asesoramiento y consultorías que respondan a las necesidades del Sistema Agropecuario y Forestal cubano.

Sin embargo, según el diagnóstico realizado sobre la base del análisis documental, se han podido constatar limitaciones en el impacto del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura, expresadas en las insuficiencias que se manifiestan en los egresados en:

- La motivación con que asume nuevas tareas.
- La actitud de cambio y pensamiento estratégico.
- El desempeño técnico profesional.
- La contribución al rendimiento de la empresa.

Se define como **problema** de la siguiente investigación: ¿Cómo incrementar el impacto de la capacitación de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) en Ciego de Ávila?

Al profundizar en el diagnóstico **causal**, se evidencia que:

- No están definidas las métricas para evaluar el impacto de la capacitación para el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- En la determinación de necesidades de la capacitación no está orientada a la identificación de los indicadores a medir de calidad en el proceso formativo.
- No se valora la relación costo beneficio de la capacitación en el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- No se establecen prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo.

Objeto: Proceso de capacitación en la Escuela Ramal de la Agricultura

En el estudio del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura se revela, que a pesar de existir un sistema de trabajo con el departamento de Innovación y Desarrollo de la Dirección General de la ERMA, el especialista de calidad de la Delegación Provincial de la Agricultura y las Oficinas Territoriales de Normalización, no se concatenan acciones que posibiliten la medición del impacto de las acciones de capacitación desde la determinación de necesidades, definición de métricas y de indicadores de la calidad.

Inmersa en continuos procesos con una tarea importante en los momentos actuales, no cuenta con un procedimiento o metodología para evaluar el impacto de la actividad formativa.

Objetivo general: Diseñar un Procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la capacitación, identificando los indicadores de medición para el incremento del impacto en el proceso formativo de la ERMA en Ciego de Ávila. El **campo de acción** es: Evaluación del impacto de la capacitación

Teniendo en cuenta el objetivo y problema de investigación se formula la siguiente **hipótesis:**

Si se diseña un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación, relacionando el costo con el beneficio, entonces se contribuye a incrementar el impacto del proceso formativo de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) en Ciego de Ávila.

❖ **Variable independiente:** Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación: conjunto de acciones ordenadas y orientadas hacia la calidad de sus egresados, que se expresa en la disposición de cómo enfrentan y resuelven los problemas profesionales y las necesidades de la sociedad que originaron (Fuentes, 2011; Negrín, 2017).

❖ **Variable dependiente:** impacto del proceso formativo de la ERMA en Ciego de Ávila.

Variable	Indicadores	Escala de medición
Impacto	<p>Motivación con que se asumen nuevas tareas.</p> <p>Actitud de cambio y pensamiento estratégico.</p> <p>Desempeño técnico profesional.</p> <p>Contribución al rendimiento de la empresa.</p>	Excelente, Bien, Regular, Mal

Tareas de investigación

1. Caracterizar la evolución historia del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y la evaluación del impacto de este proceso formativo
2. Fundamentar el proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y la evaluación del impacto de este proceso formativo
3. Diagnosticar la situación actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.
4. Elaboración del Procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.
5. Corroborar por criterios de expertos la validez del procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.
6. Evaluación de la pertinencia del resultado mediante su introducción parcial en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.

En la presente investigación, se aplicaron los siguientes **métodos y técnicas**:

- Método histórico lógico: fundamentalmente para la caracterización la evolución historia del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y la evaluación del impacto de este proceso formativo.
- Métodos de análisis síntesis y abstracción concreción: transitaron por toda la lógica del proceso de investigación científica, fundamentalmente en la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación.
- Método sistémico estructural funcional: para la elaboración del procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.
- Criterio de Expertos: posibilitó corroborar la pertinencia científico-metodológica del procedimiento.
- Análisis documental y encuestas: para corroborar las manifestaciones del problema y sus causas, así como en la caracterización del estado actual del campo de acción.
- Métodos Estadísticos: Estadística Descriptiva para el análisis de los resultados del diagnóstico y de la aplicación parcial del procedimiento.

El enfoque hermenéutico dialéctico facilitó la interpretación de los datos teóricos, tendenciales y empíricos desde su comprensión y explicación, como resultado de los diferentes niveles de sistematización epistemológica y metodológica por los que transitó la investigación, al concretarse en los significados y sentidos emergentes del proceso interpretativo.

En el diagnóstico inicial se utiliza como población: 10 coordinadores municipales y cuatro metodólogos, para un total de 14. Se trabaja con una muestra intencional de cuatro trabajadores, siendo los metodólogos mencionados. Se les aplican además encuestas a cuatro directivos siendo los jefes de departamento de Posgrado, Innovación y Desarrollo, Docente Metodológico y la subdirectora de la ERMA de Ciego de Ávila.

El **aporte práctico** es el Procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en la ERMA en Ciego de Ávila.

La **significación práctica** de la investigación se revela en las transformaciones logradas en el proceso de capacitación que contribuyen a la motivación con que se asumen nuevas tareas, actitud de cambio y pensamiento estratégico, pertinente desempeño técnico profesional, contribución al rendimiento de la empresa.

La **novedad científica** de la investigación se expresa en la contextualización de los indicadores de medición del Procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la capacitación en la ERMA en Ciego de Ávila, desde la relación costo, beneficio.

La Tesis se estructura en dos capítulos. En el capítulo uno se fundamenta el proceso de capacitación en la Escuela Ramal de la Agricultura, con énfasis en la evaluación de su impacto, desde lo epistemológico y teniendo en cuenta las tendencias históricas y se caracteriza el estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila. En el capítulo dos, teniendo en cuenta los referentes teóricos revelados, se construye el Procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila, se corrobora por criterios de expertos la validez del procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en la ERMA en Ciego de Ávila y se evalúa la pertinencia del resultado mediante su introducción parcial en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.

CAPITULO 1. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA RAMAL DEL MINISTERIO DE LA AGRICULTURA Y LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE ESTE PROCESO FORMATIVO

En el presente capítulo se caracteriza la evolución histórica del proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y la evaluación del impacto de este proceso formativo, se fundamenta el proceso de capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y la evaluación del impacto de este proceso formativo, teniendo en cuenta investigaciones realizadas en los últimos años y se diagnostica la situación actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.

1.1. Evolución histórica del proceso de capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

La capacitación representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. En 1925 Gardiner describió cómo podrían ser utilizados los principios del taylorismo para capacitar operarios (citado por Sleight, D., 1993). Propuso analizar las tareas para simplificarlas y enseñar luego cada operación por separado y paso a paso. En vez de asumir que los trabajadores fueran forzados a producir, proponía que se les facilitara el mayor conocimiento posible sobre su tarea y así minimizar dificultades y temores. Contemporáneamente al desarrollo de la administración que se inicia con Taylor (1911); (eficiencia en la organización) y continúa, entre otros, con Mayo (1927-1932) (relaciones humanas), Max Weber (1905), (teoría de la burocracia), Drucker (1954), (objetivos), Ludwig Von Bertalanfy (1969),

(teoría de los sistemas), Demming (1989), (calidad total) o Porter (1992), (planeamiento estratégico), se producen avances en materia pedagógica.

En Cuba el origen de la Dirección y Capacitación de los Cuadros surge con la penetración de las compañías extranjeras, fundamentalmente las norteamericanas, las cuales trasmitían a sus directivos los métodos de sus casas matrices. Esto se observa en diferentes sectores de la economía al triunfo de la Revolución. Ejemplos: Bancos, Compañía de Electricidad, Ferrocarril, entre otros.

Hasta 1959, la capacitación de los dirigentes no se realizaba de forma institucionalizada, periódica y científicamente planificada. Esta se inicia de manera oficial a partir del triunfo de la Revolución. Se han considerado como indicadores para esta valoración (Alberteris, 2013): la concepción de las actividades de formación; las necesidades formativas en los programas, cursos y actividades; el desempeño de la empresa, la universidad y la escuela ramal en la gestión del proceso formativo.

En 1994 el Estado cubano otorga al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad de rectorar la capacitación a cuadros. Se crea el Centro Coordinador de Capacitación a Cuadros y de conjunto con la Comisión Nacional de Cuadros, se elaboran los lineamientos generales del trabajo de capacitación, a partir de los cuales cada instancia confecciona sus respectivos planes, se aprueba el Decreto Ley No.196 (1999), orientando los elementos fundamentales a tener en cuenta para organizar, gestionar y evaluar la capacitación de los cuadros.

En el 2018 es derogada el decreto Ley No. 45 de 17 de julio de 1981, “De la Capacitación Técnica de los Trabajadores”, dando paso al decreto ley no. 350 “De la capacitación de los trabajadores” en la presente norma se pone en vigor las regulaciones que posibilitan el perfeccionamiento de las escuelas ramales y centros de capacitación subordinados a los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, consejos de la Administración local y organizaciones superiores de dirección empresarial para dar respuesta a las exigencias actuales del modelo económico cubano en la mejora continua del desempeño de los cuadros y trabajadores según, las funciones otorgadas a estos.

La capacitación y la educación son dos de los pilares fundamentales para el desarrollo de los países. Contribuye al objetivo general de generar no sólo más, sino también mejores puestos de trabajo. Desde el punto de vista económico sus beneficios se atribuyen fundamentalmente al incremento de la productividad que ésta genera. Tiene alta prioridad tanto en la investigación como en el diseño de políticas y estrategias.

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso dirigido al cambio en actitudes y comportamientos en los recursos humanos. Donde la enseñanza desafía nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas, sujetos a constantes cambios. Entonces, se precisa capacitar al usufructuario para el cambio; y abordar este progreso, como un proceso de transformación en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se desempeñan.

Según Marcos (2012) la capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras. Que debe estar dirigida a desarrollar la competencia laboral: entendida como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Para caracterizar epistemológicamente el proceso de capacitación y formación de habilidades, se hace necesario el análisis de ese término. El diccionario Cervantes define capacitación como “la acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa”.

Por otra parte el diccionario Larousse lo define como: “Acción y resultado de hacerse o hacer a una persona apta para realizar un trabajo determinado”.

La Resolución No. 29/06 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social define la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a alcanzar habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio,

regula la capacitación de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios. Esta última definición se ajusta perfectamente al problema analizado.

Según Fletcher (2000), en América Latina la capacitación se ha propuesto llenar vacíos de la educación formal. En los años sesenta, se comienzan a implantar “sistemas de aprendizajes” con una formación ligada a trabajos industrialistas, y en esa época, casi todos los países cuentan con las llamadas Instituciones de Formación Profesional.

Más adelante plantea que éstas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente en las manufacturas y en la construcción.

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia, se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que trataban de involucrar al sector privado demandante. En la década de los noventa se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos.

Los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades.

Uno de los aspectos que limita a estos sistemas de capacitación para el trabajo radica en los cambiantes escenarios productivos y de inserción económica que tiene la región, y que la demanda laboral. Tampoco tiene claro las necesidades de calificación de la mano de obra, puesto que ella misma está sujeta a cambiantes situaciones de mercados y tecnologías. Por ello es importante diseñar los mecanismos para incentivar una oferta sostenible que encuentre los incentivos necesarios para actualizarse permanentemente y ofrecer cursos de formación acorde con los conocimientos que se requieren.

En Cuba el Estado asume el rol de financiador, regulador y supervisor de la calidad de la capacitación y de las adecuadas condiciones de competencia. Dejando el rol central a las propias empresas demandantes de capacitación, quienes facilitan la inserción posterior en el empleo para el que se está capacitando el individuo. La entidad capacitadora integra a su propuesta la práctica laboral, en estrecha vinculación con las entidades empleadoras.

Muchas empresas asumen el contrato de trabajo en período de aprendizaje, tal y como lo regula el Código del Trabajo; pero lo ideal sería que los Centros Universitarios Municipales (CUM) y Escuelas Ramales asuman la propuesta, pues cumplen ciertos requisitos para cumplir el objetivo. Es necesario que se diversifique la oferta de capacitación, tanto por parte de empresas como de otras organizaciones y, se asegure que la formación se realice en ocupaciones para las cuales exista demanda explícita por parte de las empresas, asegurando la actualización y adaptación a los nuevos perfiles ocupacionales que pueden ir surgiendo con los cambios en las tecnologías y las actividades económicas, políticas y sociales.

Para desarrollar esta propuesta se realizó una búsqueda bibliográfica de material digital e impreso sobre una metodología que se pudiera adaptar a las necesidades de capacitación, se localizaron autores que se refieren a estrategias de capacitación en empresas: Posada y Vaca (2001), Carballo (2009), Suárez (2001), sin embargo no resuelven el problema. Por lo que se realizó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC de acuerdo a la metodología planteada por Aguilar (2010) y la utilización del sistema informático SICTA4 (Sistema de Control de Trabajadores Agropecuarios), el cual facilita el acceso

rápido y seguro de información relacionada con los usufructuarios-necesitados del territorio.

1.2. Fundamentos teóricos metodológicos de la capacitación y la evaluación de impacto en el proceso formativo.

La capacitación como herramienta busca un cambio positivo en la empresa y tiene como misión principal ayudar a mejorar el presente y a establecer una ruta para el futuro, mediante un proceso cíclico y constante enfocado al capital humano de las organizaciones (Jamaica y Rodríguez 2015).

La capacitación del personal es un proceso que corresponde al mejoramiento y el desarrollo de las capacidades de los individuos y de los grupos, en una organización (Flores, 2018). De ahí que, la necesidad de capacitar a los trabajadores para su desarrollo profesional se convierte cada día en una exigencia real en todos los niveles, es un proceso de aprendizaje orientado a la especialización y desarrollo de competencias requeridas para afrontar los permanentes cambios (León, Menéndez, Rodríguez, García, Quesada; 2021).

El reto del proceso de gestión de la capacitación en el complejo entramado empresarial cubano no se circunscribe a lograr conocimientos, habilidades, saberes, experiencias prácticas y competencias en las personas, sino que se impone, a partir de él, una mejor gestión mediante el liderazgo efectivo y en función de la obtención de resultados integrales superiores

En esta línea de pensamiento se han encontrado resultados investigativos sobre la evaluación de la capacitación desde diferentes posiciones, con mayor o menor relevancia.

Quizás uno de los modelos más seguido y utilizado es el establecido por Donald Kirkpatrick que aparece en 1975, resultado de anteriores estudios y de una serie de cuatro artículos que fueron publicados entre 1959 y 1960, recogidos en *Evaluating Training Programs*, colección compilada por el autor para las páginas del *ASTD Journal* (<http://www.monografias.com/trabajos32/impactocapacitacion/Impacto-capacitacion.shtml>)

Vázquez y Pérez (2003), realizan una de las propuestas más completas para la medición del impacto de la capacitación, comienza con el estudio del impacto en el momento antes de comenzar el curso; se evalúa el diseño del mismo, un

segundo momento, ya comenzado el curso; persigue la evaluación de la efectividad del curso y un tercer momento; se mide el impacto de la capacitación. En cada uno de los momentos se establecen indicadores a medir, los cuales se obtienen mediante los diferentes instrumentos que se aplican, en el caso del autor estudiado son encuestas y entrevistas. Y para cada momento se mide el impacto desde el punto de vista individual, colectivo, social y económico donde se establecen indicadores de impacto de la capacitación.

El autor considera importante los momentos que se analizan por cuanto es determinante el proceso de diagnóstico correcto de las necesidades, la evaluación de estrategia y objetivo así como la elaboración de los programas (Antes), de conjunto con el desarrollo de la actividad formativa de forma adecuada y en correspondencia con lo planificado asegurando impactos hasta este segundo momento (Durante), en la tercera etapa se buscan los efectos resultantes de las acciones formativas en lo individual, organizacional y social.

En Guerrero y García (2003) se destacan cinco niveles que consensualmente han entendido que abarca el proceso de medición, ellos son: Primer nivel; la satisfacción de los cursistas. Segundo nivel; cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos. Tercer nivel; aplicación en el puesto de trabajo. Cuarto nivel; Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización. Quinto nivel; Impacto social.

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

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.

- 1- Diseñar el programa de capacitación necesaria.
- 2- Ejecutar el programa de capacitación y realizar mediciones intermedias.
- 3- Evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación.

Rabaza *et al* (2003) considera que las observaciones más generales al evaluar cualquier sistema de capacitación son:

- Relación de la capacitación con las necesidades del sistema.

- Impacto en cuanto a resultados productivos o de servicios, promoción de los cuadros, y fluctuación de los cuadros.
- Otro ángulo del análisis que es común a toda organización es su dimensión social, el clima de la organización ha de ser factor de análisis para valorar los resultados de la organización y la relación jefe - subordinado.

Tres son los criterios (Chiavenato 1992) de eficacia de la capacitación:

- Importancia: Se deben dirigir hacia los objetivos más importantes.
- Transferibilidad: Los conocimientos y habilidades ofertadas deben ser aplicables a la situación concreta del dirigente.
- Alineación sistémica: El sistema de conocimiento y habilidades desarrollado debe y tiene que ser aplicado a todo el sistema.
(<http://www.monografias.com/trabajos32/impacto-capacitacion/impactocapacitacion.shtml>)

En Cabrera y Herrera (2003) se considera que para realizar una evaluación objetiva de la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales es necesario considerar el seguimiento y la evaluación de los cambios que se verifican a nivel individual y de la organización en general. Por tal razón proponen los siguientes puntos:

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 desempeño profesional?
- ¿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.

En el mismo artículo Cabrera (2003) plantea seis niveles para la evaluación de la formación, descritos por Amat (1998). Los niveles son similares a los mencionados con anterioridad y a los que plantea Agüero. (2003).

Según Vega *et al* (2004); en el primero se busca la satisfacción de los estudiantes, el segundo tiene como objetivo la evaluación de la comprobación del aprendizaje de los conocimientos, luego se persigue la medición de la aplicación de lo aprendido, en otro nivel se busca el efecto de los indicadores de calidad o productividad y un sexto nivel donde se habla del impacto económico, en el mismo se trata de evaluar la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de importe invertido en formación:

- Costes directos
- Costes indirectos

2. Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación:

- Incremento de ventas e ingresos
- Mejoras en la calidad y la productividad

3. Cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación:

- Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía, etc.

4. Cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa:

5. Cálculo del rendimiento de la inversión:

- El ROI, ratio que divide el benéfico de la inversión en formación y el importe invertido.

6. Cálculo de la tasa interna de rentabilidad:

- TIR

Como puede observarse, existe consenso entre lo expuesto por Amat (1998), que aparece en el artículo de Cabrera y Herrera (2003) y lo propuesto por Philips (2000), en cuanto a la necesidad de medir el impacto mediante indicadores económicos. El problema radica en el análisis multivariable a realizar para estudiar la influencia de varias variables en el aumento de diferentes indicadores, es decir, es necesario saber que el aumento de uno u otro indicador es debido a la capacitación que recibió el estudiante y no a otras causas existentes.

Una propuesta más abarcadora la realiza Alonso (2002) cuando habla de la Auditoría de Formación, como herramienta de evaluación, que parte de los principios básicos de la auditoría, se aplica a las necesidades concretas de la formación de la empresa y permite evaluar la calidad del dispositivo de formación establecido y ejecutado. Los niveles que expone son similares a los de los demás autores. Su desarrollo tiene en cuenta las condiciones y características propias de la organización en la que se aplica.

Dentro de los niveles de evaluación incluye:

1. Evaluación de nivel de satisfacción de los asistentes
2. Evaluación de aprendizaje efectivo
3. Evaluación de la aplicación al puesto
4. Evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización

El autor apunta que normalmente las organizaciones realizan solo el primer tipo de evaluación, lo cual evita llegar a conocer hasta qué punto se ha producido una transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y la eficacia del desempeño de las personas capacitadas. Para conocer el impacto de la capacitación, en correspondencia con el cuarto nivel establecido por el autor, considera que el principal elemento a tener en cuenta es identificar en qué medida ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Con respecto a las áreas que se analizan, se debe partir del tipo de información requerida y pueden abarcar aspectos pedagógicos, legales, sociales, económicos u organizativos. Una vez determinados los elementos que

se consideren más relevantes para la organización, se definen las áreas principales a evaluar con el propósito de conocer su grado de eficacia y ajuste a los objetivos fijados, tales como: calidad pedagógica, eficiencia económica, impacto en el clima de la organización, etc.

García y Morell (2003) consideran que la evaluación está orientada en tres dimensiones a considerar:

- La Humana
- La Técnica o profesional
- La Económica

Los resultados esperados de la capacitación han de tener como referencia las tres dimensiones y de ellas se seleccionarán los rasgos de las variables que deben ser modificados en el proceso en correspondencia con los objetivos a lograr. A continuación se proponen las distintas variables en cada dimensión y un acercamiento a los rasgos a medir.

La **Dimensión Humana**: debe recoger información referida a los cambios operados en el nivel conductual y enriquecimiento de valores. Están orientadas al SABER SER, considerando las siguientes variables:

1. La personalidad. Dentro del mismo se encuentran: Nivel de madurez (mecanismos autorreguladores), carácter, nivel temperamental, grado de motivación con que asume nuevas tareas o ideas, la comunicación, la escucha, la empatía, nivel de influencia mediante la persuasión y otros estilos.
2. Habilidades o capacidad para la creatividad, espíritu renovador e innovador, el liderazgo: conducción de personas, formador de líderes o agentes de cambio.
3. Actitudes o cambios de conducta asociados a ser ejemplo para los demás, formadores de equipos, pro activo en la solución de los problemas que se presentan, actitud de cambio y pensamiento estratégico.
4. Comportamiento político asociado a la moral, la ética socialista y poseedor de una cultura integral.

La **Dimensión Técnica Profesional**: Debe recoger información referida a los cambios asociados a las habilidades inherentes a la profesión de un directivo. Están orientadas al SABER HACER y considera: la consecución del logro de

objetivos y metas, la toma de decisiones y ejecutividad, la planeación, el control, la organización, mantener y utilizar un buen sistema de información y de comunicación, sagacidad en la selección del personal, atención constante por la capacitación, saber distinguir entre lo prioritario y lo secundario, promotor de la participación, uso efectivo de la autoridad y la delegación, motivador y entusiasta, reconocedor de la necesidad del cambio, pensamiento y actitud estratégica.

La **Dimensión Económica**: Vinculada a la aplicabilidad del aprendizaje y a los resultados obtenidos, los que en su mayoría pueden ser medidos cuantitativamente, y tienen que ver con el desempeño concreto en el trabajo. Están orientadas al SABER ESTAR y consideran las siguientes variables:

1. Incrementos cualitativos y cuantitativos en la gestión de dirección (beneficios), en los niveles de producción , en los niveles de venta y/o servicio, en los niveles de calidad, en los niveles de exportación, y en la rotación de los inventarios en almacén
2. Disminución de costos de la actividad de dirección, incluye: reducción de inventarios en almacén, racionalidad de los recursos humanos, reducción de los insumos materiales, racionalidad de la transportación
3. Eficacia en la cumplimentación de las metas: grados de consecución de los criterios de medida, nivel de cumplimiento de los programas y/o proyectos asignados, criterios y valoraciones de los clientes

En el año 1999, tres profesores de la Universidad de Ciego de Ávila estudiaron el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia Santi-Spiritus, planteando (García. *et..al* 2001) "No existe una metodología, procedimiento o indicación precisa en las que se apoye la evaluación de la eficiencia de la Preparación y Superación de Cuadros".

Ellos basaron su estudio en:

Controles Gubernamentales.

- Auditoria de Sistema.
- Autocontroles.

Además, trazaron cinco indicadores a tener en cuenta:

1. Producción Mercantil.
2. Productividad.

3. Gastos en Salario/ Peso de Producción Mercantil.
4. Ganancias.
5. Ingresos en Divisas.

El estudio abarcó los años 1995, 1996, 1997 y 1998; durante esa etapa se observa que los indicadores se iban mejorando de año en año con la limitante de apoyarse exclusivamente en fuentes documentales, no se tuvieron en cuenta otras técnicas o herramientas.

En Rabaza F. *et al* (2003) se hace una propuesta metodológica que refiere:

1. Análisis con los solicitantes de la capacitación, a fin de definir el impacto real que ha tenido el curso, considerando variables específicas para cada organización.
2. Aplicación de la encuesta a los cursistas.
3. Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursistas en cuanto a: perfeccionamiento del curso, posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos e intercambio de experiencias sobre la “dirección” en su organización.

El análisis propuesto considera tres niveles, el primero se centra en el impacto para toda la organización, el segundo para los cursistas y el tercero se centra en la opinión de los cursistas sobre el proceso de capacitación recibido.

La metodología se aplica a través de la medición de variables que conforman la encuesta. Ellas son:

- Saber: Tener conocimientos que exige la situación. Esto se relaciona con los resultados obtenidos en el curso, se consideró importante conocer la opinión de los cursistas sobre la relación de lo recibido en el mismo con la realidad organizativa que enfrenta.
- Saber hacer: Saber aplicar los conocimientos. Destrezas y aptitudes que posee para la solución de problemas concretos.
- Saber estar: Las actitudes, valores e intereses que se precisan para integrarse a la organización.
- Querer hacer: Que las personas deseen poner en práctica las capacidades que poseen, lo cual se asocia a la macro y micro motivación.

- Poder hacer: Que se puedan poner en práctica las capacidades que poseen las personas, asociado al estilo y sistemas internos y externos a la organización.

Se agregó una sesión vinculada con mejoramiento personal, que se relaciona con; el salario, la promoción y su percepción sobre su mejoramiento personal y la atención a su familia.

En nuestro país la comisión de central de cuadros analizó la propuesta presentada por el Ministerio de Educación Superior acerca de la evaluación del impacto de la capacitación para aplicarlo se ha se ha seleccionado a los ministerios de Educación Superior y del Transporte, así como el consejo de la Administración Provincial Villa Clara.

Este primer documento es un primer intento para llegar por aproximación sucesivas a alcanzar definiciones más certeras con el objetivo de servir de guía a quienes realizan acciones de capacitación.

1.2.1. Errores en la evaluación del impacto de la capacitación

En la práctica se descubren errores que se cometen en esta etapa de la evaluación:

- Aplicación de cuestionarios u otras técnicas en los últimos momentos o solo posterior a la acción formativa, de forma atropellada y sin la atención necesaria.
- No se explica adecuadamente la importancia de dicha evaluación.
- Se estandarizan los cuestionarios de manera rutinaria, lo cual aísla el verdadero sentido e interés de lo que se quiere evaluar.
- El diseño y aplicación de las técnicas generalmente se realiza por los propios instructores presentes frente al grupo, lo cual puede ocasionar sesgos en las valoraciones.
- Se realizan análisis superficiales de los resultados.

Existe la tendencia de medir los cambios en el comportamiento teniendo en cuenta si los formados están utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido.

Para valorar estos cambios deben ser mantenidos en las mentes de los formados para transferirlos o no a su situación de trabajo; pero no pueden ser evaluados

solo en este momento de desempeño del individuo; también pueden medirse durante el proceso de capacitación, teniendo en cuenta que cualquier dispositivo de formación debe tender cada vez más a crear un ambiente adecuado que coadyuve al aprendizaje y a su transferencia al puesto de trabajo si se tienen en cuenta los principios de la andragogía; esto sería una forma anticipada y útil para conocer los cambios que se van generando.

Para ello es necesario contar con las características personales de los participantes y los factores situacionales.

Las características personales ayudan a comprender si los capacitados presentan “la habilidad para “poder hacer” y la motivación para aprender y aplicar lo aprendido al contexto de trabajo: (querer hacer)

Considerar los factores situacionales implica “favorecer la participación de los formados en el proceso formativo solicitando sus preferencias sobre los contenidos y los métodos de formación a utilizarse, permitiendo la libre elección de los cursos e informando sobre los contenidos reales de cada curso”

1.3. Situación actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila

En el Ministerio de la Agricultura en la provincia fue creando estructuras para fortalecer el desarrollo de sus cuadros y directivos es por ello que se crea en el año 1979 con el nombre de Escuela de Capacitación Raúl Martínez Alfonso la actual sede de la ERMA en Ciego de Ávila, subordinándose en aquel entonces a la Delegación Provincial de la Agricultura, iniciando con acciones de formación no completas, transitando por varias etapas hasta llegar a desarrollar la Educación de Posgrado, respondiendo al Diplomado Común para las especialidades del MINAG, a partir del año 2013, la escuela es convertida a subordinación nacional con una nueva infraestructura que responde a que la capacitación parta desde el municipio, por ser este el escenario más importante para el desarrollo de la misma y para lo cual aglutina todas las voluntades y potencialidades para la impartición de diferentes acciones diagnosticadas por los demandantes y formulados en un plan de capacitación elaborado por el metodólogo municipal y aprobado por el Delegado Municipal, además se realiza un plan provincial de capacitación teniendo en cuenta el principal demandante que es la Delegación Provincial de la Agricultura y sus 11 funciones (anexo 1).

Con el objetivo de caracterizar el estado actual de la evaluación de la calidad del proceso de capacitación y la contribución de los resultados para incrementar la calidad en el proceso formativo de la de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) en Ciego de Ávila se elabora una encuesta (anexo 2), aplicada a cuatro directivos. Se obtienen los siguientes resultados:

- El 75% considera evaluar de regular la motivación con que se asume para las nuevas tareas. El 25% la evalúa de bien.
- El 50% afirma que la actitud de cambio y pensamiento estratégico es regular, los restantes encuestados la evalúan de mal.
- El desempeño técnico profesional es considerado como bueno en el 25% de los encuestados, regular lo considera el 50% y mal el 25%.
- El 100% afirma que se contribuye al rendimiento de la empresa, no coincidiendo este resultado con lo que se expresa en el anexo 3

Se considera que influyen en la calidad del proceso de capacitación:

- La determinación de necesidades de la capacitación.
- La relación costo beneficio de la capacitación en el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- El establecimiento de prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo.

Sólo el 25 % asegura que las métricas establecidas para evaluar el impacto de la capacitación influyen el incremento de la calidad en el proceso formativo.

En realidad, no obstante, al impulso y la voluntad de los organismos superiores de aumentar las capacidades intelectuales e incrementar las competencias laborales de los cuadros y directivos del MINAG en la provincia no se aprecia un despegue productivo que vaya en sintonía con las acciones de superación realizadas, lo cual se traduce en que no llega a satisfacer la demanda alimenticia de la población en el territorio (anexo 3).

En el artículo realizado por la periodista Katia Siberia en fecha 16 de junio del 2020: "En Ciego de Ávila las cifras no se comen, pero se digieren" se plantea:

(...) Ciego de Ávila sembró la mayor extensión de tierras de los últimos años para una campaña de primavera, que comienza en marzo y termina en agosto.

Venimos del 2018 con 12 571 hectáreas, crecimos en el 2019 a 13 153 y ahora remontamos a 15 402. Casi tres mil hectáreas en tres años.

Sin embargo, hay una razón que marchita el júbilo: los rendimientos se estiman alrededor de la mitad en algunos cultivos, y tal pronóstico no sorprende a Orlando Pérez Pedreira, delegado de la Agricultura en el territorio, quien admite, de antemano, que la decisión de ampliar áreas no obedece a un salto productivo. “Hoy, más tierra no es igual a más comida”.

Solo con cuatro renglones sería visible. El boniato, que antes rendía entre 15 y 16 toneladas por hectárea (t/ha), ahora debe aportar unas ocho. El plátano se calcula sobre las 15 y rondaba las 50. La yuca podría descender de 15 a ocho. El arroz, de 4,2 desciende a 2,1.

Si la agricultura crece de manera horizontal es porque “lo vertical” se ha precipitado y la caída estrepitosa de los rendimientos es causada, en lo fundamental, por la ausencia de productos químicos (...)

Observando el contexto antes expuesto referido al comportamiento de determinadas producciones del sector agrícola (anexo 3), se puede afirmar que el cuadro en el sector se debe dotar con una excelente formación y preparación profesional, político - ideológica, conocimientos profundos sobre el asunto que dirige, habilidades de dirección y de la tecnología de avanzada, preparación teórica y práctica y conocimientos de economía. En tal sentido juega un papel esencial los procesos de capacitación a desarrollar por las diferentes organizaciones, el mismo debe promover cambios y mejoras continuas, dada la exigencia del mundo cambiante en que se desarrollan, el cual demanda de cuadros nuevas capacidades, competencias, modos de actuar, que se correspondan a los cambios en las organizaciones.

La capacitación de los cuadros en los diferentes niveles a escala de país ha sido uno de los programas de mayor atención por parte de la dirección de la Revolución, la evaluación del impacto de la capacitación no solo debe apreciarse en términos de superación profesional o aseguramiento de la continuidad de los directivos sino en resultados económicos que avalen su trayectoria.

En este aspecto se necesita de un análisis objetivo de la relación costo – beneficio que de ella se desprende, para estar en mejores condiciones y poder

hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros, destinados a esta tarea.

Conclusiones del capítulo 1

- La capacitación contribuye al objetivo general de generar no sólo más, sino también mejores puestos de trabajo. Desde el punto de vista económico sus beneficios se atribuyen fundamentalmente al incremento de la productividad, presupone concebir el aprendizaje como un proceso dirigido al cambio en actitudes y comportamientos; donde la enseñanza desafía nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas, sujetos a constantes cambios.
- En la provincia no se aprecia un despegue productivo que vaya en sintonía con las acciones de superación realizadas, lo cual se traduce en que no llega a satisfacer la demanda alimenticia de la población en el territorio.
- Se requiere de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación, relacionando el costo con el beneficio, para contribuir a incrementar la calidad en el proceso formativo de la de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) en Ciego de Ávila.

CAPÍTULO 2. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE Y CORROBORACIÓN DE SU PERTINENCIA

En este capítulo se fundamenta y diseña el procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila, se corrobora por criterios de expertos la validez del procedimiento y se evalúa su pertinencia mediante su introducción parcial en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.

2.1. Diseño de procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila.

Para evaluar el impacto de la formación en el centro se retoma la propuesta de Mas (2006) con adecuaciones contextuales. Se propone el procedimiento siguiente:

Antes:

Objetivo: Diagnosticar el estado de la capacitación en la entidad.

Pasos a seguir en el procedimiento metodológico.

1. Diagnóstico de la organización.

- Se tienen en cuenta fundamentalmente los aspectos que pueden ser resueltos con la capacitación.

2. Selección y preparación de los actuantes en el proceso.

- Selección y preparación del curso.
- Beneficiarios de la capacitación.
- Profesores.

3. Programación del costo y el aseguramiento material.

- Aseguramiento de materiales docentes.
- Previsión del fondo de tiempo de trabajo a utilizar.
- Aseguramiento de transportación, hospedaje, alimentación.
- Designación del material didáctico y servicios de laboratorio e informatización.

Durante:

Objetivo: Desarrollar las necesidades de capacitación para atenuar las necesidades de superación de los participantes.

Evaluar la efectividad del proceso de capacitación en un primer nivel.

Pasos:

Paso 1: Desarrollar la actividad de capacitación.

Paso 2: Medición del impacto de la capacitación

Nivel I: Reacción

- Satisfacción de contenidos.
- Métodos empleados.
- Calidad de profesores.
- Condiciones de desarrollo.

2.2 Nivel II: Aprendizaje.

- Cumplimiento de los objetivos.
- Utilidad de las habilidades de capacitación aprendidas.

Después:

Objetivo: Evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos. Valoración del impacto socio- económico de la capacitación a nivel organizacional.

Pasos

Paso 1: Aplicación de los conocimientos.

- Cambios en los comportamientos de los cuadros (éxitos, fracasos, promociones, actitudes, etc.).
- Evaluación del desempeño de los cuadros (definir los elementos fundamentales de desempeño).
- Participación activa en los planes de la organización y evaluación objetiva.

Paso 2: Resultados. Cuál es el impacto operacional.

Es el valor de los programas de formación para la organización. Relación comparativa costo-beneficio. Es el nivel más importante y complejo de desarrollar.

1. Evaluación del costo de formación.

- Calcular el costo de la acción formativa.

2. Análisis de la rentabilidad de la acción formativa.

- Calcular la rentabilidad de la acción formativa.

2.3 Fase ejecutoria. Selección y aplicación de los instrumentos y técnicas para evaluar el impacto.

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

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

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

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

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

En la medida en que el observador acompaña las experiencias diarias de las personas, puede intentar aprender su visión del mundo, es decir, el significado que ellos atribuyen a la realidad que los rodea y a sus propias acciones.

Pasos para construir un sistema de observación.

- Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar.
- Extraer una muestra representativa de los aspectos a observar.
- Establecer y definir las unidades de observación.
- Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación.

La entrevista: La entrevista es un método de trabajo directo en el que sus integrantes, entrevistado y entrevistador tienen elementos de interés común que se aportan mutuamente.

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

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación.

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

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

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

compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

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

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

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

Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

Preparación de un cuestionario:

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

Normas para la redacción del cuestionario:

- Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.
- No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.
- Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles, procurando que tengan la extensión mínima posible. Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.
- Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados.
- No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
- No obligar a los entrevistados a hacer cálculos.
- Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se debe evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.
- Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni predispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.
- No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado o que le fuercen a responder en un determinado sentido porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa. Si determinadas preguntas pueden resultar embarazosas o delicadas, deberán colocarse entre otras que sean más neutras e inofensivas. Los temas delicados conviene tratarlos al final del cuestionario, una vez que se han salvado eventuales barreras de desconfianza que puedan crearse al comienzo de la entrevista.
- Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.
- Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.

- Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente.

Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas. Las preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar no el interés del entrevistado. Estas, además de interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.

Las cuestiones embarazosas, personales, íntimas, las que refieren a la renta de los entrevistados y a sus estudios y conocimientos, deberán incluirse en la parte final del cuestionario, cuando el clima de tensión ha sido superado.

Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.

En tal sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

Los cuestionarios son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas.

Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística.

Otras preocupaciones tienen que ver con la razón subjetividad por encima de la objetividad.

Revisión de documentos: Pueden catalogarse como material interno y externo, los documentos internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización. Estos informan sobre diversas cuestiones: organización, aplicación de autoridad y el poder en las instituciones, roles internos, estilos de liderazgo, compromiso, valores, etc.

Los documentos externos son aquellos producidos por el sistema, organización o institución para comunicarse con elementos externos: cartas, divulgaciones, etc. Este material es inútil de comprender la perspectiva oficial sobre los programas organizacionales, la estructura administrativa, entre otros aspectos.

Los cuestionarios son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas.

Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística.

Otras preocupaciones tienen que ver con la razón subjetividad por encima de la objetividad.

2.2. Corroboración por criterios de expertos de la validez del Procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila

Para la valoración cualitativa del aporte de la investigación; procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila, se utilizó el criterio de expertos. Este método permitió determinar la pertinencia científico metodológica del aporte, perfeccionar y enriquecer la propuesta.

Se seleccionaron 18 posibles expertos que tuvieran relación directa con el tema de investigación. El 52 % de los especialistas encuestados poseen el grado científico de doctor (13), el 40 % de Master (10), y el resto (8%) son licenciados (2) que tienen un vínculo directo la Escuela Ramal de la Agricultura.

Luego de la selección de los posibles expertos se aplicó una encuesta (anexo 4), a fin de determinar el coeficiente de competencia, a partir de la integración de los cálculos de los coeficientes de conocimiento y argumentación para, sobre esta base, hacer la selección definitiva de los expertos.

De los resultados obtenidos, se concluyó que 15 encuestados tienen un coeficiente de competencia alto o medio. Por tanto, pueden ser considerados expertos.

Se realizó de forma individual, entregando a cada experto, por escrito el procedimiento y una encuesta adjunta. Luego de realizar el análisis pertinente, los expertos debían responder las preguntas expuestas en la encuesta adjunta al informe en una primera ronda, luego se perfecciona la propuesta y se vuelve a aplicar la encuesta.

Aspectos generales:

- Pertinencia del procedimiento.
- Estructura del procedimiento.
- Redacción de objetivos.
- Posibilidades de aplicación.

En el procedimiento:

- Están definidas las métricas para evaluar el impacto de la capacitación para el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- La determinación de necesidades de la capacitación está orientada a la identificación de los indicadores a medir de calidad en el proceso formativo.
- Se valora la relación costo beneficio de la capacitación en el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- Se establecen prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo.

En la Tabla 1 se resumen los resultados para cada categoría según la opinión de los expertos encuestados, los cuales evaluaron cada aspecto en las categorías de:

- Muy adecuado
- Bastante adecuado
- Adecuado
- Poco adecuado
- No adecuado

Tabla 1. Resultados de las respuestas ofrecidas por los expertos

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
1	7	5	3	0	0	15
2	5	7	2	1	0	15
3	11	1	3	0	0	15
4	6	5	2	1	1	15
5	7	5	2	0	1	15
6	8	4	3	0	0	15
7	8	2	3	1	1	15
8	3	7	4	1	0	15
TOTAL	55	36	22	4	3	120

Con los resultados de la Tabla 1 se obtienen los valores de frecuencias acumuladas para cada uno de los parámetros evaluados (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados del cálculo de frecuencias acumuladas por parámetro

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
1	7	12	15	15	15
2	5	12	14	15	15
3	11	12	15	15	15
4	6	11	13	14	15
5	7	12	14	14	15
6	8	12	15	15	15
7	8	10	13	14	15
8	3	10	14	15	15
TOTAL	55	91	113	117	120

Seguidamente se obtiene una tabla similar (Tabla 3), donde se resumen los resultados de los valores de la frecuencia relativa acumulativa para los parámetros que están siendo evaluados.

Tabla 3. Resultados del cálculo de frecuencias acumuladas relativa por parámetro

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
1	0,47	0,80	1,00	1,00	1,00
2	0,33	0,80	0,93	1,00	1,00
3	0,73	0,80	1,00	1,00	1,00
4	0,40	0,73	0,87	0,93	1,00
5	0,47	0,80	0,93	0,93	1,00
6	0,53	0,80	1,00	1,00	1,00
7	0,53	0,67	0,87	0,93	1,00
8	0,20	0,67	0,93	1,00	1,00

El siguiente paso del método consiste en obtener los valores de la Distribución Normal Estándar Inversa, a partir de los resultados de las frecuencias relativas acumulativas, lo cual posibilita calcular los puntos de corte y la escala de los indicadores (Tabla 4).

Tabla 4. Cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores

Cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores								
Aspectos	<u>MA</u>	<u>BA</u>	<u>A</u>	<u>PA</u>	Suma	Prome	N-Prom.	
I1	-0,084	0,842	3,490	3,490	7,738	1,934	-0,561	MA
I2	-0,431	0,842	1,501	3,490	5,402	1,350	0,023	BA
I3	0,623	0,842	3,490	3,490	8,445	2,111	-0,738	MA
I4	-0,253	0,623	1,111	1,501	2,981	0,745	0,628	BA
I5	-0,084	0,842	1,501	1,501	3,760	0,940	0,433	BA
I6	0,084	0,842	3,490	3,490	7,905	1,976	-0,603	MA
I7	0,084	0,431	1,111	1,501	3,126	0,782	0,591	BA
I8	-0,842	0,431	1,501	3,490	4,580	1,145	0,228	BA

A partir de la evaluación de los puntos de corte y su comparación con los resultados de los parámetros N-P de cada una de las filas de la Tabla 4, es posible valorar la categoría o grado de adecuación de cada uno de los aspectos evaluados.

Como se puede observar los aspectos 1, 3, y 6 fueron evaluados de muy adecuados, los restantes de bastante adecuado.

No obstante a los resultados obtenidos se hicieron sugerencias por parte de los expertos relacionadas con la necesidad de lograr mayor precisión en las acciones, de manera que se constituyan en un instrumento de trabajo para la empresa.

2.3. Evaluación de la pertinencia del resultado mediante su introducción parcial en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.

En el mes de febrero del 2022 ha raíz del Primer Encuentro de Cooperativas Agropecuarias de Referencia, el jefe del Departamento Metodológico de la ERMA decide aplicar a todas las actividades docentes a partir de marzo la evaluación del impacto (Anexo 5). Teniendo en cuenta lo anterior expuesto se toma como uno de los acuerdos en la reunión metodológica del mes de febrero, analizar el contenido de la instrucción. Siendo opinión de la mayoría adaptarlo a las condiciones de la sede y con la prueba y puesta en práctica del trabajo

resultante realizado por el autor de esta tesis, proponerlo y estandarizarlo como un procedimiento a nivel nacional en el evento “Yorlenis Gámez in Memoriam”.

Del estudio realizado basado en la comprensión de la instrucción precedente y la indagación en numerosos autores que centran sus obras en la medición del impacto como son: Donald Kirkpatrick, Jack Philips, Robert Brinkerhoff y Cal Wick.

Del estudio se proponen tres modelos a implementar (Anexo 6) siendo seleccionado el cuestionario 3 los cuales a partir de las recomendaciones de los expertos consultados varía su concepción Anexos 7,8 y 9.

Conclusiones del capítulo 2

- El procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila se estructura en tres etapas: antes, con el objetivo de diagnosticar el estado de la capacitación en la entidad, durante para desarrollar las necesidades de capacitación y atenuar las necesidades de superación de los participantes y después con la finalidad de evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos.
- El procedimiento elaborado se somete a criterio de expertos existiendo consenso en que su pertinencia, redacción de objetivos y establecimiento de prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo son muy adecuados. Su estructura, posibilidades de aplicación, definición de métricas para evaluar el impacto de la capacitación para el incremento de la calidad en el proceso formativo y la orientación de las necesidades de la capacitación hacia la identificación de los indicadores a medir de calidad en el proceso formativo, son aspectos que deben perfeccionarse, en tanto han sido considerados bastante adecuados. Existe además satisfacción con la introducción del resultado en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.

CONCLUSIONES GENERALES

- La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso dirigido al cambio en actitudes y comportamientos; donde la enseñanza desafía nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas, sujetos a constantes cambios, sin embargo en la provincia no se aprecia un despegue productivo que vaya en sintonía con las acciones de superación realizadas, lo cual se traduce en que no llega a satisfacer la demanda alimenticia de la población en el territorio.
- Se establece un procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en el proceso formativo en la ERMA en Ciego de Ávila, que se estructura en tres etapas: antes, durante y después; con el objetivo de diagnosticar el estado de la capacitación en la entidad, desarrollar las necesidades de capacitación y atenuar las necesidades de superación de los participantes y evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos.
- El procedimiento elaborado se somete a criterio de expertos y todos los aspectos fueron evaluados de muy adecuado o bastante adecuado: pertinencia, redacción de objetivos, establecimiento de prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo, estructura, posibilidades de aplicación, definición de métricas para evaluar el impacto de la capacitación para el incremento de la calidad en el proceso formativo y la orientación de las necesidades de la capacitación hacia la identificación de los indicadores a medir de calidad en el proceso formativo. Existe además satisfacción con la introducción del resultado en el proceso formativo en la ERMA de Ciego de Ávila.

RECOMENDACIONES

- Crear las condiciones para la aplicación total de la propuesta.
- Continuar perfeccionando el procedimiento a partir de las sugerencias que emerjan del proceso de aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Negrín Reyes, D. E. (2017). *Procedimiento para gestionar la cultura de innovación de los cuadros docentes de la Universidad de Pinar del Río (Maestría)*. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba. Recuperado a partir de <http://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/2755> [Links]

Craig, R. (1987). *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. 3ra Ed. Canadá: Editorial McGraw- Hill. Grados, J.A. (2004).

Capacitación y desarrollo de personal. México: Editorial Trillas. PCC. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1975).

Tesis y Resoluciones. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Pérez Parrado, R. 2010.

Estrategia de superación profesional para el desarrollo de habilidades comunicativas en idioma inglés en los docentes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas. Tesis de Doctorado.

Universidad de Ciencias Pedagógicas "Manuel Ascunce Domenech" Ciego de Ávila, Cuba. Sleight, D, (1993) A developmental history of training in the United States and Europe. Michigan State University

León-Ramentol, Cira Cecilia, Menéndez-Cabezas, Arturo, Rodríguez-Socarrás, Isis Patricia, García González, Mercedes Caridad, Quesada Leyva, Lidyce, & Quintana Verdecia, Ever. (2021). La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad. *EDUMECENTRO*, 13(2), 19-32. Epub 30 de junio de 2021. Recuperado en 14 de mayo de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000200019&lng=es&tlng=es.

Jamaica González FM, Rodríguez Beltrán JO (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Flores Basantes SL (2018). Análisis de la calidad del servicio del Hotel Urdesa Suites Boutique, para la implementación de un plan de capacitación [tesis].

Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social.
Carrera de Turismo y Hotelería.

Alberteris, A. 2013. La polémica económica de los años 60 en Cuba.
(www.revistaluz.rimed.cu/numeros%20HTML/.../Art/aalberteris.htm)

Bransford, J, D et al. (1999). How People Learn. Washington: National
Academy Press.

Kirpatrick,D “Evaluation” en Robert Craig (ed) “Training and development
handbook.A guide to human resouce develoment” McGraw-Hill Book
Company,NY,1987

Phillips,J.,Stone,R. “How to measure training results” Mc.Graw Hill.2002.

Phillips,J. “Handbook of training evaluation and measurement methods” Gulf
Publishing Company,Texas ,1997.

Brinkerhoof,R.O. (1987) Achieving results from training: How to evaluate human
resource develoment to strengthen programs and increase impact.Pfeiffer.

Phillips,J,J.(1990).Handbook of training evaluation and measurement
methods.Routledge.(Links)

Phillips,J,J.(2003).Return on Investiment in Training and Performance
Improvement Proyects.Elseiver Butterworth-Heinemann.(Links)

Wick,C.,Pollock,R. y Jefferson, A.2010.The Six Disciplines of Breakthrough
Learning: How to Turn Training and Develoment Into Business Results.San
Francisco: Jhon Wiley & Sons

Anexo 1. Guía de Análisis Documental

Documento: Documentos de posgrado

Objetivo: Determinar las exigencias para la calidad en el proceso formativo de la de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura y los estándares establecidos para la evaluación del impacto de la capacitación

Universo de estudio: Programa de capacitación

Muestra de aspectos a analizar: Relación entre contenido-objetivo, contenido-método, contenido-problema

Aspectos a revisar:

- Pertinencia: Si el logro responde al objetivo en relación con la adecuación de los contenidos.
- Optimización: Utilización de métodos que propicien la participación activa del estudiante y a través de los cuales estos resuelvan problemas que se identifiquen con los problemas profesionales.
- Impacto: Calidad de sus egresados que expresa en la disposición y de cómo enfrentan y resuelven los problemas profesionales el problema.
- Métricas establecidas para evaluar el impacto de la capacitación para el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- Grado de determinación de necesidades de la capacitación.
- Relación costo beneficio de la capacitación en el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- Establecimiento de prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo.

Anexo 2. Encuesta a directivos

Compañeros (as):

En la Escuela Ramal de la Agricultura se realiza una investigación con la finalidad de diagnosticar el estado actual de la evaluación de la calidad del proceso de capacitación y la contribución de los resultados para incrementar la calidad en el proceso formativo de la de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) en Ciego de Ávila.

Objetivo: Caracterizar el estado actual de la evaluación de la calidad del proceso de capacitación y la contribución de los resultados para incrementar la calidad en el proceso formativo de la de la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura (ERMA) en Ciego de Ávila.

Instructivo:

Usted debe evaluar en una escala del 1 al 5 cada uno de los aspectos que se señalan.

5- excelencia 4- muy bien 3- bien 2- regular 1- mal

Evalúe en una escala del 1 al 5 la calidad del proceso de capacitación:

- La motivación con que asume nuevas tareas.

1	2	3	4	5

- La actitud de cambio y pensamiento estratégico.

1	2	3	4	5

- El desempeño técnico profesional.

1	2	3	4	5

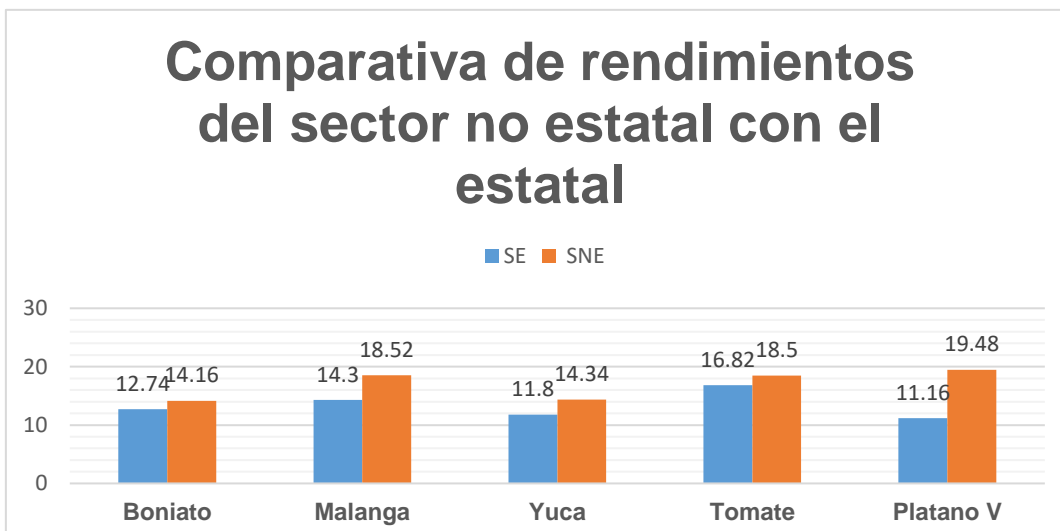
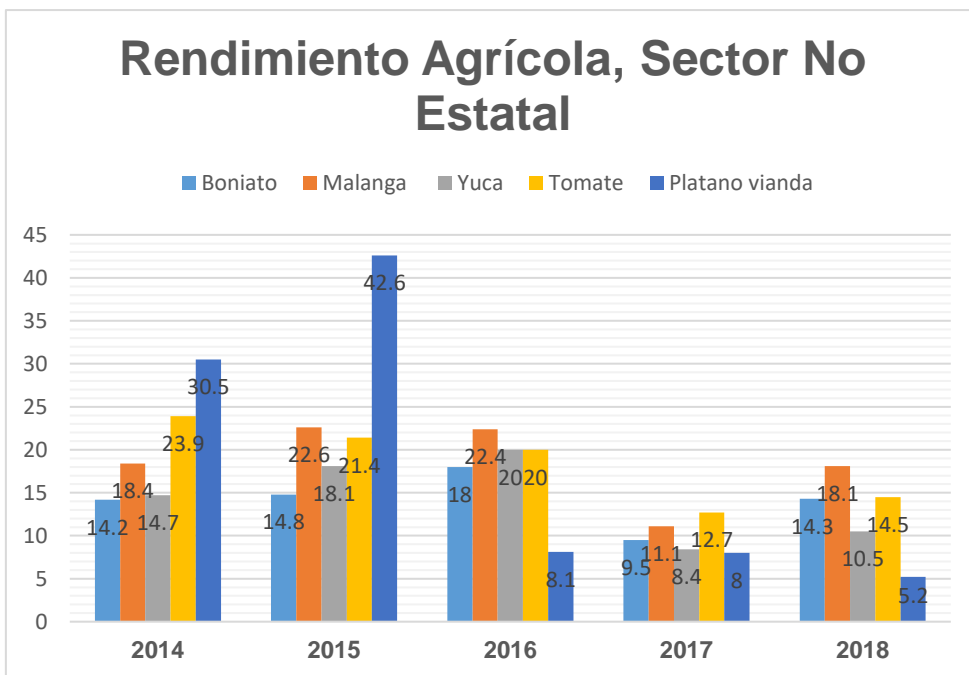
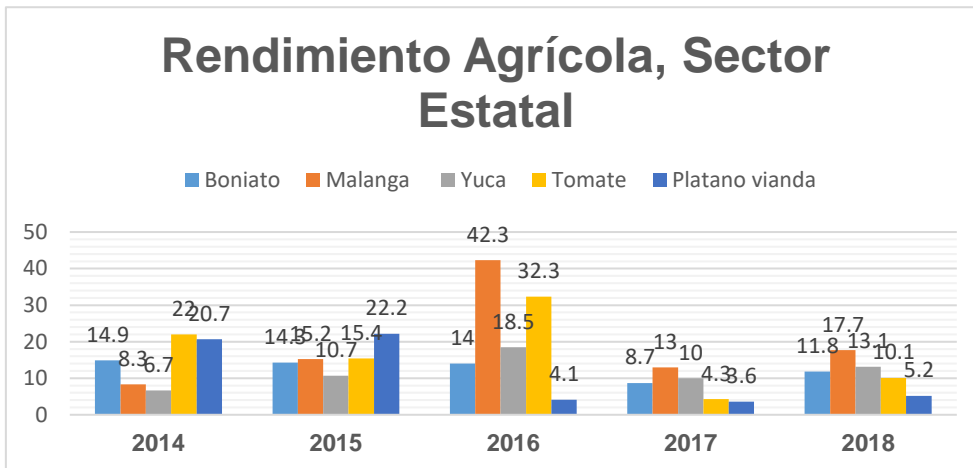
- La contribución al rendimiento de la empresa

1	2	3	4	5

Seleccione los aspectos que considere influyen en la calidad del proceso de capacitación:

- ___ Métricas establecidas para evaluar el impacto de la capacitación para el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- ___ Determinación de necesidades de la capacitación.
- ___ Relación costo beneficio de la capacitación en el incremento de la calidad en el proceso formativo.
- ___ Establecimiento de prioridades en las líneas de actuación para mejorar el proceso formativo.

Anexo 3. Resultados de medición del impacto: Rendimiento agrícola



Anexo 4. Consulta a posibles expertos

Compañero (a): Se solicita su cooperación para valorar los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre “La evaluación del impacto del proceso de la capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura en la provincia Ciego de Ávila”, por lo que nos gustaría conocer sobre aspectos relacionados con su conocimiento del tema, para lo cual le solicitamos la información que se relaciona a continuación.

Datos Generales

Formación profesional: _____

Ocupación actual: _____

Experiencia en la Educación Superior: _____

1. La tabla que a continuación se le propone constituye una escala ascendente en relación al nivel de conocimiento (0 al 10). Marque con una cruz (x) en aquella cuadrícula que se corresponda con el nivel de conocimiento que posee sobre el tema: “La evaluación del impacto del proceso de la capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura en la provincia Ciego de Ávila”.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Atendiendo a cada una de las fuentes de argumentación que se muestran en la siguiente tabla, marque con una cruz (X) aquella casilla que mejor refleja el grado de influencia que esta ha tenido en su nivel de conocimiento sobre La evaluación del impacto del proceso de la capacitación en la Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura en la provincia Ciego de Ávila.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios				
	Muy Alto (MA)	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)	Muy Bajo (MB)

Capacidad de Análisis					
Experiencia de orden empírico (práctica profesional)					
Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas.					
Conocimiento del estado actual del problema.					
Comprensión del problema					

Anexo 5. Indicaciones de la dirección nacional para la medición del impacto de la capacitación:

Pasos para evaluar el impacto de las acciones formativas:

Marque con una (x) para valorar la opinión que más se acerca a las expectativas que usted tiene del taller que se realizó.				
Es más de lo mismo	Todo está escrito lo que falta es trabajo e intención	Constituye una nueva oportunidad para generar comprensión sobre la importancia de las cooperativa	Los nuevos tiempos requieren nuevas ideas para poder transformar la realidad	Estoy optimista. Ahora sí la tarea va a tomar el impulso que lleva
2 puntos	2 puntos	3 puntos	4 puntos	5 puntos

Evaluar el impacto de la capacitación (IA) lo cual está dirigido a constatar que se aprovechó convenientemente la acción que se gestionó. Este primer paso se obtiene de hallar el porcentaje de cooperativistas que su grado de satisfacción se encuentra en los rangos de 3 puntos a 5 puntos, entre el total de cooperativistas encuestados.

Para cumplimentar este primer paso se aplica la fórmula:

$$IA = \frac{TCA}{TCE} \times 100$$

Donde **IA**: Impacto de la acción

TCA: Total de cooperativistas aprobados

TCE: Total de cooperativistas encuestados

Para registrar la evaluación y control de los resultados del impacto medido a cada acción de capacitación ejecutada, se elabora una tabla resumen en la que se recogen todos los pasos seguidos.

Anexo 6. Modelos propuestos para la medición del impacto en la sede

Marque con una x según corresponda	1	2	3	4	5
1. Al empezar las clases se plantearon los objetivos y el programa detallado de la actividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El (la) profesor(a) ha cumplido hasta ahora con el programa planteado para el curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El (la) profesor(a) se expresa con claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El (la) profesor(a) sintetiza o resalta los puntos principales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La forma en que se lleva a cabo esta clase me ayuda a aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El (la) profesor(a) promueve que los alumnos expresen sus ideas y cuestionamientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El (la) profesor(a) atiende adecuadamente las preguntas y opiniones de los estudiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El (la) profesor(a) promueve que los estudiantes piensen por si mismos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Al empezar las clases se plantearon los criterios y mecanismos de evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La evaluación se ha realizado conforme a los criterios y mecanismos planteados al principio del curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. El (la) profesor(a) ha entregado oportunamente los resultados de trabajos y exámenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. El (la) profesor (a) demuestra conocimiento actualizado de su materia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. He aprendido algo valioso en este curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Me gustaría cursar otra materia con este (a) profesor (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Me motiva el tema para seguir profundizando e investigando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marque con una x según corresponda		
1	Marque todos los aspectos en los que considere que este curso le ha ayudado:	
2	Dominar temas relacionados con el ejercicio de mi profesión	
3	Buscar respuestas a las necesidades sociales que se presentan en el campo de mi profesión	
4	Fundamentar mejor mis juicios sobre el valor de las obras o de las acciones humanas	
5	Desarrollar mi capacidad para comunicarme o para utilizar distintos recursos de comunicación	
6	Desarrollar mi capacidad de investigar o de plantear y resolver problemas	
7	Desarrollar mis capacidades creativas o de innovación	
8	Desarrollar mi capacidad de planear y dirigir el trabajo de un equipo	
9	Conocerme mejor a mi mismo o aclararme lo que quiero lograr en el futuro	
10	Enriquecer mi concepto de la persona humana y de lo que contribuye a su desarrollo	
11	Enriquecer mis habilidades como dirigente	

Anexo 7. Cuestionario para la medir el impacto de la capacitación

Cuestionario para la medir el impacto de la capacitación						
Marca con una x según corresponda						
Tipo de capacitación:	Taller	Curso	Diplomado o programa	Conferencia	Pasantía	Capacitación Interinstitucional
¿Te gustó el curso?		Si			No	
¿El material fue relevante para tu trabajo?		Si			No	
¿El facilitador tenía dominio del tema?		Si			No	
¿Qué conocimientos reforzaste o aprendiste?		Argumenta con 3 ideas fundamentales:				
¿Cómo piensas que te beneficiaría?		Argumenta con 3 ideas fundamentales:				
¿Cómo puede beneficiar a tus compañeros?		Argumenta con 3 ideas fundamentales:				

Anexo 8. Cuestionario a prueba

Cuestionario para medir el impacto de la capacitación						
Marca con una x según corresponda						
Tipo de capacitación	Taller	Curso	Diplomado o programa	Conferencia	Pasantía	Capacitación Interinstitucional
¿Te gustó el curso?			Si		No	
¿El materia fue relevante para tu trabajo?			Si		No	
¿El facilitador tenía dominio del tema?			Si		No	
¿Qué conocimientos reforzaste o aprendiste?			Argumenta con 3 ideas fundamentales			
¿Cómo piensas que te beneficiaría?			Argumenta con 3 ideas fundamentales			
¿Cómo puede beneficiar a tus compañeros?			Argumenta con 3 ideas fundamentales			

Anexo 9. Cuestionario final aprobado después de la encuesta a la muestra y directivos

Cuestionario para medir el impacto de la capacitación					
Marca con una x o argumenta según corresponda					
Tipo de capacitación					
Taller	Curso	Diplomado o programa	Conferencia	Pasantía	Capacitación Interinstitucional
¿Te gustó el curso?		¿Los conocimientos adquiridos fueron relevantes para tu trabajo?		¿El facilitador tenía dominio del tema?	
Si	No	Si	No	Si	No
¿Qué conocimientos reforzaste o aprendiste?					
¿Cómo piensas que te beneficiaría?					
¿Cómo puede beneficiar a tus compañeros?					
¿Cómo puedes implementar lo adquirido en la capacitación en tu puesto de trabajo?					