



CONSIDERACIONES ACERCA DE UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESIB

Resumen / Abstract

En el trabajo se analizan los aspectos más importantes a tener en cuenta para la elaboración y aplicación de una metodología que permita evaluar el impacto de la capacitación que ofrece la Escuela Superior de la Industria Básica, en el desempeño de jefes y especialistas pertenecientes a esta organización. Describe conceptos, principios, estructura, partes, características, tipos de evaluación relacionados con la capacitación y su evaluación, así como los tipos de competencias y posibles parámetros de medición.

In this paper are analyzed the main aspects which have to be considered for a methodology elaboration and application, it allows to evaluate the impact of the qualification that the Superior School of Basic Industry offers to enhance the heads and specialists performance within this organization. It describes concepts, principles, structure, parts, characteristics and the types of evaluation related to the qualification and its evaluation, as well as the types of competences and the possible measurement parameters.

Luis Alberto Fajardo Pérez, Ingeniero Termoenergético, Director General de la Escuela Superior de la Industria Básica, Carretera de Vento Km 10 ½, Boyeros, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: fajardo@esib.minbas.cu

Ernesto Hernández Calderín, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Consultante del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE), Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: ernesto@ind.cujae.edu.cu

Ana Teresa Molina Álvarez, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Consultante del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE), Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: anatare@ind.cujae.edu.cu

Palabras clave / Key words

Metodología, Impacto de la Capacitación, Competencias, Habilidades.

Methodology, Qualification Impact, Competences, Abilities.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de metodologías constituye el propósito de muchas de las investigaciones que se realizan en el campo de la educación, la formación y la capacitación, y el término metodología se asocia a los aspectos operativos del método científico. Desde una perspectiva operacional, el método es una secuencia de procedimientos que nos permiten conseguir un fin u objetivo.

La Escuela Superior de la Industria Básica (ESIB), es una escuela ramal de capacitación, con un sistema de formación continua [1], basada en las necesidades de formación gerencial que demanda la industria básica para su desarrollo. Con una experiencia de 25 años de trabajo vinculada a la docencia, a la asesoría y la consultoría empresarial, ha graduado más de 30 mil directivos, jefes y especialistas en los principales programas de diplomatura y cursos de postgrado, así como en otras modalidades de capacitación, con un colectivo docente donde se combinan profesores de gran experiencia y jóvenes con potencial pedagógico, especialistas de alto nivel de la industria, con profesores de amplio prestigio en el ámbito académico universitario.

Recibido: 07/05/2010

Aprobado: 17/05/2010

En esta escuela se ha desarrollado, además, un amplio intercambio de programas docentes, de profesores y de bibliografía, con escuelas homólogas y universidades nacionales y extranjeras.

Por otro lado, no existen antecedentes de aplicación en el centro de una metodología que permita medir los resultados de la capacitación que ofrece la escuela, por lo que se hace necesario elaborar una metodología que permita medir el impacto de la capacitación teniendo en cuenta los modelos más utilizados internacionalmente y las indicaciones de la norma cubana de capital humano.

Con esta metodología se pretende poner en las manos de sus usuarios una herramienta de uso práctico para que docentes, especialistas y cuadros que tengan que ver con la gestión de los recursos humanos y específicamente con la formación y desarrollo de las personas, puedan evaluar hasta qué punto se trabaja con eficacia en la proyección, ejecución, aplicación y evaluación de las acciones de capacitación.

Por tanto, el objetivo de este artículo es valorar un grupo de consideraciones a tener en cuenta en el diseño y aplicación de la metodología.

DESARROLLO

La metodología incluye un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a la determinación de causas y consecuencias en relación con sus características y su objeto de estudio.

En un plano más específico, significa un conjunto de métodos, procedimientos, técnicas, que regulados por determinados requerimientos, permiten ordenar mejor el pensamiento y el modo de actuación para obtener y descubrir nuevos enfoques, en el estudio de los problemas de la teoría o de la práctica [2].

Visto en un sentido más concreto, es posible distinguir dos acepciones de la metodología como aporte teórico, porque va dirigido al incremento del saber científico sobre la esencia del objeto y del aporte práctico, por incidir en la transformación del objeto.

En el estudio y elaboración de una metodología se deben tener en cuenta sus componentes (estructura) [3] y el modo de proceder (proceso) [4], a su vez la estructura se compone de dos líneas estructurales: el aparato teórico o cognitivo y el metodológico o instrumental.

El aparato teórico o cognitivo está conformado por el cuerpo categorial, que a su vez incluye las categorías y conceptos, y el cuerpo legal que está compuesto por leyes, normas, principios o requerimientos.

Los conceptos y categorías, que forman parte del aparato teórico o cognitivo de la metodología, son aquellos que definen los aspectos esenciales del objeto de estudio.

El cuerpo legal, formado por los principios o requerimientos, se refiere a aquellos que regulan el proceso de aplicación de los métodos, procedimientos, técnicas y medios.

El aparato instrumental está conformado por los métodos teóricos y empíricos, técnicas y procedimientos que se utilizan para obtener los conocimientos, o para intervenir en la práctica y transformar el objeto de estudio.

En su condición de proceso, la metodología requiere de la explicación acerca de cómo opera la misma en la práctica, cómo se combinan los métodos, procedimientos, medios y

técnicas, cómo se tienen en cuenta los requerimientos para el desarrollo del proceso y los pasos que se siguen para alcanzar los objetivos propuestos.

Al pensar en la forma de proceder para alcanzar estos objetivos, se recurre a los procedimientos metodológicos, que ordenados y concatenados de una manera particular, conforman un todo sistémico que comúnmente se denomina metodología.

Como proceso estable y sistemático la metodología se caracteriza por:

- Es un resultado relativamente estable que se obtiene en un proceso de investigación científica.
- Se sustenta en un cuerpo teórico (categorial y legal) de la filosofía, las ciencias o de las ramas del conocimiento que se relacionan con el objetivo para el cual se diseña la metodología.
- Es un proceso lógico conformado por “etapas”, “eslabones”, “pasos” condicionantes y dependientes, que ordenados de manera particular y flexible permiten la obtención del conocimiento propuesto.
- Cada una de las etapas mencionadas incluye un sistema de procedimientos condicionantes, dependientes, que deben ser ordenados lógicamente de una forma específica.

Para la conformación de la metodología se tuvieron en cuenta algunos aspectos como fueron:

- Estudio de las metodologías existentes o afines que están dirigidas al logro del objetivo propuesto por el investigador.
- Análisis crítico. Determinación de las insuficiencias, carencias y virtudes de las propuestas existentes. Establecimiento de los cambios necesarios y de las cuestiones que se deben conservar.
- Diseño del nuevo modelo de metodología.
- Valoración por especialistas y validación práctica de la metodología elaborada.
- Determinación de las limitaciones o insuficiencias observadas durante su puesta en práctica.
- Elaboración de la metodología definitiva (modelo definitivo).

La presentación de la metodología contiene:

- Objetivos generales y específicos.
- Fundamentación teórica que sustenta la metodología.
- Etapas, pasos o eslabones que componen la metodología como proceso y la concatenación y ordenamiento de los mismos.
- Procedimientos que corresponden a cada etapa. Secuencia, interrelación específica entre dichos procedimientos que permite el logro de los objetivos propuestos.
- Representación gráfica total y parcial.
- Evaluación. Acciones que permiten comprobar si la metodología garantiza el logro de los objetivos propuestos.
- Recomendaciones para su instrumentación y orientaciones que permiten su aplicación en diferentes contextos y condiciones.

El diseño y aplicación de la metodología aporta a sus usuarios:

CONSIDERACIONES ACERCA DE UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESIB

- Los conceptos, principios, leyes o categorías que el investigador tiene en cuenta para diseñar o aplicar la metodología.
- El resultado de la sistematización de los estudios previos que permite la conformación de los procedimientos y etapas que integran la metodología.
- La especificidad del ordenamiento, secuenciación e interrelación de los procedimientos y etapas propuestas.
- Procedimientos que definen el proceder metodológico.
- Recomendaciones, orientaciones, que ubican la puesta en práctica de la metodología.
- Los medios elaborados para la puesta en práctica de la metodología y en definitiva la evaluación del impacto que provoca el proceso capacitación en el desempeño y los resultados de los alumnos de la escuela.

Como cualquier evaluación, permite volver sobre el tema y analizar la información recolectada, rectificar las fallas o puntos débiles, así como sensibilizar a los participantes del proceso docente (alumnos, profesores y directivos) sobre las necesidades materiales y organizativas asociadas a la responsabilidad de cada parte.

Permite tener un marco de referencia y organizativo para detectar elementos que favorecen o desestiman la realización de la capacitación y a partir de ellos potenciar acciones que contribuyan a elevar el nivel de desempeño institucional [5].

Por la diversidad de factores que influyen en los procesos de capacitación [6] y en sus resultados, no existe un modelo ideal su evaluación, sólo existen principios, lineamientos y marcos de referencia que deben ser adaptados, lo que obliga a las instituciones participantes a estudiar sus características y en correspondencia, diseñar su propia metodología o procedimiento; adecuado a sus condiciones de trabajo, a su estructura, a las características de su personal y a los objetivos que se desean lograr [7].

Resulta importante antes de proceder a realizar la evaluación, tener en cuenta la organización del proceso de evaluación del impacto de la capacitación según los siguientes aspectos:

- La decisión y compromiso para realizar la evaluación, partiendo de la necesidad de retroalimentación sobre la efectividad del proceso docente y la influencia del mismo en el sistema empresarial del ministerio de la industria básica.
- La estructura organizativa adoptada para realizar la evaluación, decidir la composición del grupo de trabajo y los niveles de subordinación, funciones, interrelaciones de trabajo y su estructura interna.
- La selección del equipo de trabajo, captación de personas con conocimientos previos de la actividad de capacitación y que puedan, con una preparación especializada, desarrollar el proceso de evaluación de impacto de la capacitación.
- La preparación del equipo de trabajo explicando los elementos relacionados con los objetivos de la medición de impactos de la capacitación, su importancia, los pasos de la metodología y las

herramientas a utilizar, motivar y sensibilizar a los participantes con la evaluación.

- El marco de referencia a adoptar para realizar el trabajo, analizar el contexto en el cual se desarrolló el programa de estudio, sus características, los resultados de las evaluaciones, participantes, matrículas, graduados, composición del grupo, claustro de profesores, materiales entregados, trabajos presentados, empresas participantes y otros datos de interés para el análisis.
- La planeación de las tareas de evaluación, organizando un cronograma de tareas detalladas con responsables, participantes, fechas de cumplimiento, aseguramiento, materiales, equipos, coordinaciones, instrumentos a aplicar, empresas y personas a visitar. Este cronograma debe incluir todas etapas del proceso, incluido la conformación del grupo, su preparación, hasta la elaboración del informe final.
- La selección de las herramientas a utilizar, según las características de la evaluación y de sus participantes, y los instrumentos a utilizar, los cuales deben permitir la obtención de la información necesaria para el análisis a realizar.
- La implementación del proceso de evaluación, poner en práctica el programa de trabajo para aplicar la metodología elaborada, que permita obtener los resultados; hacer los análisis y ajustes correspondientes.
- El informe final detallando los participantes en la evaluación, las personas entrevistadas, los resultados del estudio, conclusiones y recomendaciones para las partes involucradas; los cuales deben ponerse en conocimiento de los órganos superiores de dirección de los órganos involucrados en el proceso de capacitación.

Por otro lado, en la implementación de la metodología, para que ésta se aplique con la calidad requerida y aporte al proceso, se debe tener en cuenta:

- Que el proceso de evaluación se ajuste a los términos y principios acordados.
- Que la metodología se ajuste al tipo de programa y a los objetivos que se desean alcanzar.
- Que las herramientas a utilizar para la recolección y análisis de la información sean confiables.

La metodología que se propone se basa en la utilización de la norma cubana de capital humano [8] y por tanto asume el uso de la gestión por competencias y se enfoca a lograr conocimientos, valores, conductas, habilidades, destrezas; incluida la capacidad de respuesta ante imprevistos, la autonomía, la flexibilidad y la colaboración con el entorno, para alcanzar un mejor desempeño en el puesto de trabajo y propiciar el desarrollo exitoso del colectivo que lideran los alumnos.

Estas competencias deben ser observables, medibles, tomadas en cuenta, evaluadas y desarrolladas a través de los procesos de selección de las personas para un puesto de trabajo, al definir y seleccionar el tipo de capacitación que se le debe ofrecer y al evaluar el desempeño del individuo una vez concluido el proceso de capacitación, o al cierre del período evaluativo [9].

Dada la existencia de varios enfoques sobre los tipos de competencias [10], ya sean conductistas (basadas en las conductas de los individuos) o funcionalistas (basados en los requerimientos de su puesto de trabajo), y por tratarse de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación de cuadros y reservas de cuadros, es preciso utilizar una combinación de ambas. Además se debe tener en cuenta la existencia de competencias corporativas (comunes para toda la organización), competencias técnicas o funcionales [11] (específicas para un área o puesto de trabajo) y competencias directivas (propias del personal de dirección); tanto en la filosofía presente en los programas de estudio, como en las mediciones del impacto de la capacitación recibida, siendo algunas de ellas:

- Conocimiento de la actividad que dirige.
- Enfoque de sistema.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Empatía.
- Compromiso.
- Perseverancia.
- Gestión de conflictos.
- Poder negociador.
- Perfil formador y enfoque por competencias.
- Proyección estratégica y planificación.
- Orientación a la acción, a los resultados y a la búsqueda de soluciones.
- Ambición por el desarrollo del proyecto.
- Optimismo y lenguaje positivo.
- Apego a la ley.

Otro aspecto importante para desarrollar adecuadamente la estrategia de capacitación de cualquier institución u organismo, desde su planificación hasta su ejecución y control, es la de tener definida la política y lineamientos generales de trabajo; además de contar con instituciones adecuadamente equipadas y personas preparadas para llevar adelante esa misión [12]. De aquí se desprende la importancia que la dirección del MINBAS le concede al tema de la capacitación, desde su concepción, a partir de la definición de la competencias necesarias en cada puesto de trabajo y su implicación con la estrategia de desarrollo del organismo, hasta la responsabilidad de los consejos de dirección y los jefes, así como la utilización de herramientas para determinar las necesidades de capacitación, medir el impacto de la capacitación, las relaciones con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Educación Superior, pasando por supuesto por el aseguramiento material y financiero, los órganos asesores de la capacitación, la certificación internacional de puestos claves y la impartición de temáticas de carácter imprescindibles para el conocimiento de jefes y especialistas.

La capacitación del personal en cualquier lugar implica diversidad de costos, los cuales pueden ser más o menos cuantificados, en dependencia de los sistemas económicos, la política y filosofía educacional implantados en cada país u organización. En tal sentido, se puede valorar el costo de los recursos necesarios para preparar y ofrecer los cursos u acciones de capacitación, que incluye desde la determinación de las necesidades de capacitación, la

conformación de programas de estudio, la preparación de profesores, la adecuación de instalaciones y equipos, la conformación de matrículas, la coordinación del curso, la transportación de profesores y alumnos, la alimentación, el alojamiento, el salario y el tiempo dejado de trabajar en sus actividades habituales [13].

La evaluación de impactos de la capacitación tiene relación con otros tipos de evaluaciones [14], como la evaluación de resultados, la evaluación de la efectividad, la evaluación económica. Mientras que la evaluación económica mide el costo, la de resultados mide el cumplimiento de objetivos previstos y la de efectividad, el efecto útil. La evaluación de impacto de la capacitación tiene la particularidad de tratar de establecer los posibles nexos, efectos y consecuencias inmediatas, propuestas y previstas en la población capacitada y las consecuencias en su desempeño individual, en el colectivo e incluso en el ámbito de la rama económica a la cual pertenecen y en la sociedad [15]. Además existen otros enfoques de evaluación de la capacitación como son:

- La evaluación de las necesidades de capacitación, donde se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño aceptable.
- La evaluación de insumos necesarios, para el desarrollo del proceso de capacitación desde la etapa de planificación, ejecución y control.
- La evaluación de base, para identificar los conocimientos, actitudes y habilidades de los participantes en acciones de capacitación antes de recibir el programa.
- La evaluación del proceso de capacitación, para adaptar horarios, contenidos y enfoques.
- La evaluación de los resultados, para evaluar los conocimientos, actitudes y habilidades al concluir el proceso de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación, donde se determina el efecto del desempeño individual del capacitado en el trabajo, ya sea por la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos, o porque sobrepasa los requerimientos profesionales y organizativos. También pueden medirse las mejoras introducidas en el desempeño organizacional, por incremento en la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes o elevación de la eficiencia.

Para el caso de la ESIB como escuela ramal y atendiendo a las características de los sistemas de capacitación cubanos, existe una unidad presupuestada centralmente por el Estado en la moneda nacional (CUP) y por los grupos empresariales del Ministerio de la Industria Básica para el caso de la divisa (CUC), con lo cual cubre los gastos de personal, de materiales, de energía, mantenimiento e inversiones, necesarios para desarrollar el proceso docente y los procesos de apoyo, incluido el pago a los servicios contratados.

Las empresas que envían a preparar a los jefes, las reservas y los especialistas, también incurren en gastos [16], asociados a la determinación de necesidades de la capacitación, el tiempo utilizado en preparar a las personas con su correspondiente distribución de funciones o tareas que se dejan de ejecutar por el capacitado, la

CONSIDERACIONES ACERCA DE UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESIB

transportación, hospedaje e incluso en algunos casos, el pago del curso (esto último no sucede para los cursos que se imparte en la Escuela Superior de la Industria Básica por su condición de unidad presupuestada).

La evaluación del impacto de la capacitación es un proceso sistemático, metódico y neutral, que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa de estudios, relacionándolo con las metas propuestas y los recursos movilizados. También puede decirse que es un proceso de identificación, recolección e interpretación de informaciones útiles, para tomar decisiones relacionadas con la gestión de programas de capacitación [17].

Es recomendable al realizar la evaluación, no restringirse únicamente al cumplimiento de los objetivos previstos, ya que pueden aparecer hechos extraordinarios que pueden enriquecer los resultados o impactos del programa de estudio en la sociedad, en la empresa o en el propio individuo [18].

Las evaluaciones del impacto de la capacitación pueden ser más o menos experimentales en dependencia de la objetividad con que se ejecuten, la independencia del grupo evaluador respecto al ejecutor del programa, de los instrumentos de medición utilizados y de los individuos y entidades que aporten información.

Cuando se hace referencia a la evaluación del impacto de la capacitación, se trata del sistema de indicadores sintéticos y universales, que incluye efectos socioeconómicos cuantitativos y cualitativos de los recursos laborales, por tanto no excluye, sino presupone al resto de las formas evaluativas y se caracteriza por:

- Ser general y sintética.
- Abarcar diversas esferas del conocimiento.
- Los efectos pueden constatarse por usuarios y por el entorno.
- Se sirve de un sistema de indicadores que presupone el uso del resto de las formas evaluativas.
- Se deben considerar los efectos positivos deseados.

Por definición, la medición del impacto de la capacitación tiene una trascendencia económico-social [19] y representa una consecuencia diferida en el tiempo y extrapolada al entorno, por lo que cualquier modelo que se adoptado cumple los siguientes objetivos:

- Medir las transformaciones experimentadas en la empresa y en el entorno.
- Unidad de intereses entre evaluadores y la sociedad.
- Ser evaluado por los participantes en la capacitación.
- Enfoque de sistema, diseñado para obtener los mejores resultados.
- Enfoque metodológico, integrador, dinámico y perfeccionador.
- Aportes al desarrollo social y económico.
- Se involucra en la transformación del hombre y los cambios en el comportamiento humano, profesional y laboral.
- Tiene carácter de diagnóstico y de pronóstico.

Para que las evaluaciones [20] sean verdaderamente objetivas es necesario que aporten información relacionada con:

- Los cambios de actitud.
- Los cambios psicosociales.
- La autoestima.

- Las posibilidades de empleo (afianzamiento o promoción).
- El desempeño favorable en el plano individual y colectivo.
- La mejora en los sistemas de gestión en los que participa el capacitado.
 - Clima y ambiente laboral.
 - Resultados económicos.
 - Eficiencia y eficacia.
 - Planificación y control.
 - Comunicación.
 - Gestión del conocimiento.
- La implicación de la institución docente y de la institución del capacitado en la búsqueda de mejoras mediante el trabajo de capacitación, consultorías, asesorías, diagnósticos, investigación.

La ESIB inicialmente utilizará un grupo evaluador perteneciente a la propia área docente, aunque no comprometido con la impartición directa de los programas de clases, posteriormente se debe valorar su independencia del área docente o su ubicación fuera de la escuela.

En anteriores momentos, la idea de medición de impacto de la capacitación se asociaba únicamente al levantamiento de indicadores cuantitativos, lo cual a su vez limitaba su uso por lo difícil de poder aislar qué elementos del proceso educativo se relacionaban directamente con un resultado productivo, hoy la tendencia es abarcar también elementos cualitativos, que se puedan asociar al desempeño del individuo y de su organización, e incluso valorar cuestiones relacionadas con el entorno donde se desarrollan las entidades [21].

Las partes involucradas y las etapas del proceso de medición de impacto de la capacitación se representan en la Figura 1.

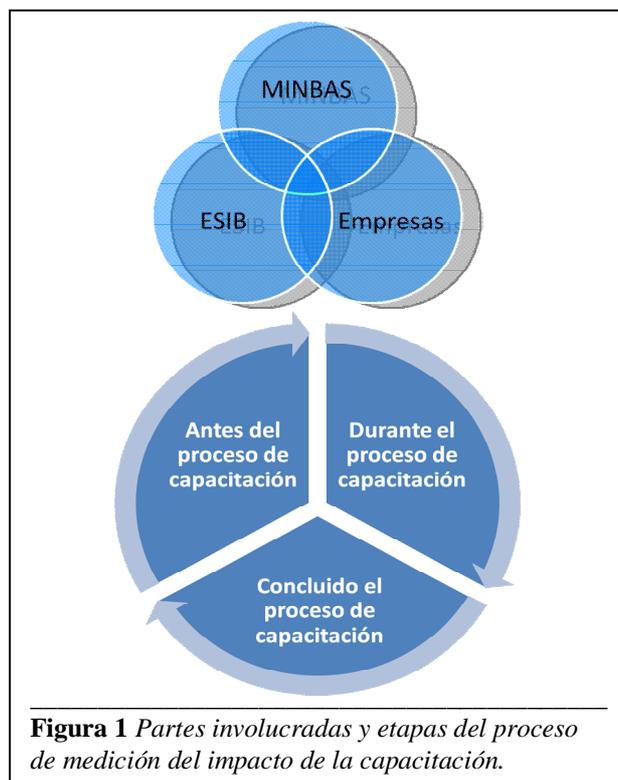


Figura 1 Partes involucradas y etapas del proceso de medición del impacto de la capacitación.

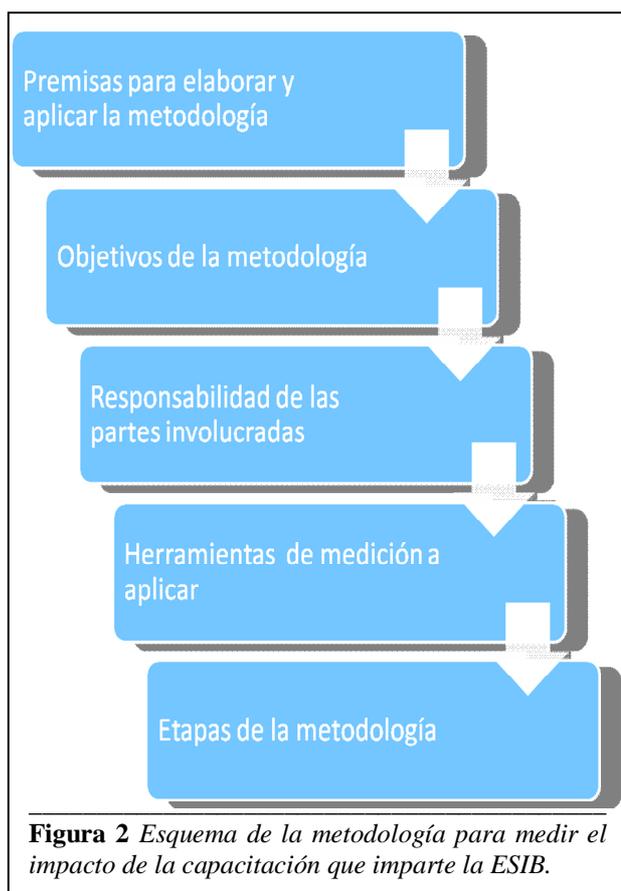


Figura 2 Esquema de la metodología para medir el impacto de la capacitación que imparte la ESIB.

En la Figura 2 se muestra el esquema de la metodología para medir el impacto de la capacitación que imparte la ESIB. La utilidad fundamental de cualquier proceso de evaluación del impacto de la capacitación, es fortalecer los nexos entre los programas de capacitación y el desempeño del personal capacitado [22].

La realización de este proceso es factible como retroalimentación de todo el proceso docente, en las diferentes etapas de su desarrollo, desde la determinación de las necesidades de capacitación, la evaluación de los programas de estudio, el estudio prospectivo del potencial de dirección de los cuadros y reservas, la realización de otras acciones docentes o de asesoría y el fortalecimiento de programas e instituciones docentes.

Para ello, en la investigación se decidió desarrollar el proceso de evaluación del impacto de la capacitación [23; 24], en 3 etapas:

- Antes del inicio de la ejecución del proceso docente, vinculado al proceso de determinación de las necesidades de capacitación, matrículas, ajustes de los programas de estudio e incluso la realización de pruebas de diagnóstico.
- Durante la ejecución del proceso docente, comprobar hasta qué punto el programa de estudio cumple con las expectativas del alumno y comprobar el nivel de asimilación de los contenidos recibidos.
- En una etapa posterior a recibir el curso, se evalúan los resultados obtenidos en su desempeño, lo cual en el caso de los jefes, se puede relacionar con los resultados del colectivo que dirige, tratando por todos los medios de separar qué elementos relacionados con

la capacitación influyeron en la obtención de los resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A modo de conclusión, al diseñar y aplicar la metodología para evaluar el impacto de la capacitación, resultan de vital importancia, tener en cuenta aspectos tales como:

- Las características de las metodologías.
- Las partes componentes de la metodología.
- Las normativas y la legislación vigente.
- La selección y preparación del equipo evaluador y de los instrumentos de medición.
- La planificación del trabajo a realizar.
- Las partes involucradas en la misma.
- Los instrumentos de evaluación.
- El programa a evaluar.
- El informe final.

Se recomienda tener en cuenta las consideraciones sobre las metodologías de evaluación de impacto de la capacitación, descritas en el artículo, en su diseño y aplicación. 📄

REFERENCIAS

1. FILGUEIRAS SAINZ DE ROZAS, M. L. "La transferencia tecnológica como herramienta del aprendizaje organizacional. El Modelo Continuo, un caso de estudio en el MINBAS". En: *Evento Centro Politécnico del Petróleo* ([s.l.]: 2007).
2. ABDALA, E. *Manual Para la Evaluación de Impacto en Programas de Formación para Jóvenes*. [s.l.]: Cinterfor / OIT, 2004.
3. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) NC 3000, 3001, 3002 *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. 2007.
4. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia, 1999.
5. GAN, F. y SOTO, R. *Carrera profesional: Claves, competencias y vitaminas*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007.
6. QUINTERO, S. A., LEDO, B. F. y ALONSO, G. M. *Propuesta de indicadores para la evaluación del Impacto de la capacitación en las distintas figuras de postgrado (Programa GUCID)*. 2008.
7. ESQUIVEL GARCÍA, R. "Procedimiento que Permita Evaluar el Impacto de la Capacitación en Empresas de Subordinación Local". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*: 2008. ISSN: 1696-8352
8. KIRKPATRICK, D. *Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles*. España: Ediciones Gestión, 2000.
9. ALVARES REYES M. A. y VALIENTE SANDO, P. "Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos". [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>
10. AMAYA, P. "La evaluación del impacto de la capacitación: más allá del discurso". En: *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la*

CONSIDERACIONES ACERCA DE UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESIB

- Reforma del Estado y la Administración Pública* (Madrid, España: 2004)
11. AÑORGA MORALES J., VALCÁRCEL IZQUIERDO N. y DE TORO GONZÁLEZ, A.J. "Modelo de Evaluación de Impacto de Programas Educativos".
 12. CABRERA, J. "Repensar la Evaluación de la Capacitación". *MES*: 6-25, 2004. ISBN: 959-16-0274-8
 13. CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill, 1994.
 14. HERNÁNDEZ MIRABAL, E., SUAREZ HIDALGO, C. y FERNÁNDEZ PÉREZ, S. "Algunas claves que contribuyen al éxito en el proceso de organización y planificación de la capacitación en la empresa". *Folletos gerenciales*(1): 2008.
 15. HERNÁNDEZ CALDERÍN, E.E. y MOLINA ÁLVAREZ, A. T. "Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales". *Folletos gerenciales*(5): 2008.
 16. MACHADO DE ARMAS, D. y MUÑIZ GÓMEZ, A. S. "Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el Hotel Habana Libre Tryp". La Habana: CETDIR, CUJAE, 2008.
 17. GONZÁLEZ MERINO, R. F. . *La Capacitación. Modelo para evaluar su impacto*. Cuba: MES, 2008.
 18. IBID y NEILSON, V. *Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua*. Chile UMCE (Eds), 2001.
 19. PÉREZ VEGA, S. y PUIG TÉLLEZ, G. "La gestión exitosa de la formación basada en la evaluación del impacto". *Folletos gerenciales*(11): 2008.
 20. RAMÍREZ, J. y GARCÍA, S. "Capacitación Gerencia: Su impacto en entidades cubanas. ". *Folletos gerenciales*(4): 2007.
 21. VALIENTE SANDO, P. y ÁLVAREZ REYES. "Una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la Superación de los dirigentes educacionales". *Folletos gerenciales*(5): 2006.
 22. VÁZQUEZ, A. y PÉREZ, I. "Caracterización del primer momento en el proceso de evaluación del impacto de la capacitación. ". *Folletos gerenciales*(2): 2008.
 23. PÉREZ VEGA. "Metodología de evaluación del impacto de la Capacitación de los cuadros y reservas". *Folletos gerenciales*(6): 2006.
 24. ZAPATA, R. "Medir el impacto de la Capacitación. Actualizaciones para el desarrollo organizacional". 2008.

