

# ***PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS ASOCIADA AL CONTROL INTERNO***

*A NEW PLANNING SYSTEM FOR THE ONCOMING CUBA*

**María de los Ángeles Linares Borrell**

[marilyn@esceg.cu](mailto:marilyn@esceg.cu)

**Mercedes Delgado Fernández**

[mercedes@esceg.cu](mailto:mercedes@esceg.cu)

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG)  
La Habana, Cuba

---

## **Resumen**

El valor de las personas que integran las organizaciones se hace más relevante en el presente siglo, por cuanto todo el acervo de conocimientos y habilidades que integran los saberes de las organizaciones sustentan empleos que actualmente demandan competencias y experiencias profesionales para logra un desempeño asociado a objetivos integrales. Análisis realizados en cursos y diplomados de formación en temas de dirección empresarial permiten apreciar algunas regularidades respecto a la incidencia del aprendizaje en los resultados de las organizaciones. Existen estrategias, metodologías, procedimientos, pero la evaluación aún no constituye una práctica reconocida. Se ejemplifica un procedimiento de análisis de impacto de la formación, inicialmente aplicado a diplomados de alta dirección, que ha sido enriquecido con el análisis de riesgos<sup>1</sup> y los principios del control interno, de manera que se minimicen y tomen acciones ante posibles sucesos no deseados.

**Palabras claves:** Formación, competencias, impacto, riesgos.

## **Abstract**

The value of people within organizations becomes more relevant in this century because the whole body of knowledge and skills that integrate knowledge of organizations that currently support jobs require professional skills and experience to achieve performance objectives associated with integrates. Analyzes conducted training courses and diplomas in business management issues can appreciate some regularities in the incidence of learning in organizational performance. There are strategies, methodologies, procedures, but the assessment is not yet a recognized practice. A procedure for assessing the impact of the formation initially applied to Senior Management Diploma, which has been enriched with the risk analysis and internal control principles, so as to minimize and take action against possible unwanted events exemplified.

**Keywords:** training, skills, impact, risks.

**Clasificación JEL:** I23, J24.

---

<sup>1</sup> Incluidos los riesgos psicosociales definidos por la OIT como "las interacciones entre el contenido de la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro.

## Introducción

En Cuba la educación constituye una política priorizada por la sociedad, que de modo particular se aprecia en la capacitación de los cuadros que se desarrolla en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La base legislativa está contenida en la Estrategia de Superación y Preparación de los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno (ENPSCR)<sup>2</sup> y en los reglamentos del Ministerio de Educación Superior que describen las vías, métodos y responsabilidades que reflejan la importancia de la formación y el rol que deben desempeñar los cuadros como formadores.

El capital humano<sup>3</sup> se gestiona integralmente en las organizaciones, y la formación de directivos se particulariza para fomentar la implicación y la asunción de responsabilidades que generen procesos de cambio. Se han dedicado esfuerzos al desarrollo de conocimientos, habilidades y valores, lo que se define e integra con intencionalidad a través del valor añadido esperado a través de aplicaciones de resultados que mejoren el desempeño organizacional. Los cuadros<sup>4</sup> tienen la responsabilidad de encaminar la generación de conocimientos en todos los niveles de la organización y dar respuesta a las demandas relacionadas con productos, servicios o tecnología, de ahí la importancia de su papel como promotores de la innovación.

Estas consideraciones se manifiestan en el proceso de formación que se desarrolla en los cursos para cuadros y las evidencias de sus resultados a partir del aprendizaje asociado a la experiencia en el mundo del trabajo, mostrada por los participantes.

La necesidad de emplear formas de evaluar los resultados de la formación, aunque ha sido tratada por diferentes autores para establecer el control de los resultados, debe garantizar una comparación entre la inversión realizada y los resultados generados, lo que no siempre cumple normas formales y metodológicas, al no considerarla desde un proceso de análisis que detecte rigurosamente las disfunciones, el análisis de causas y propuestas objetivas de mejoras, y permita que, a partir del control, se perfeccionen los programas, se amplíen capacidades y se tribute a los resultados de las organizaciones. Para ello se propone una secuencia de ejecución que, bajo determinadas condiciones, permite una aproximación al conocimiento de los resultados que aporta la formación planificada, que plantea la observación de los riesgos del proceso, así como mecanismos que tengan

---

<sup>2</sup> Documento rector en versión vigente aprobada por el Consejo de Estado el 22 de julio de 2010.

<sup>3</sup> Según expresa la Norma Cubana 3000: 2007, es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

<sup>4</sup> Según Decreto Ley N° 196 (mod.), es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial.

en cuenta los principios de legalidad, objetividad, división de funciones, fijación de responsabilidades y autocontrol establecidos para el control interno<sup>5</sup>.

Se asume un diseño de investigación cualitativa de estudio de casos múltiples para conocer los efectos de la formación mediante entrevistas, cuestionarios y grupos focales, empleando muestras intencionales.

## Desarrollo

La inversión que realiza la sociedad en la capacitación se incrementa permanentemente y tiene cada vez más un enfoque estratégico, por lo que resulta obligado rendir cuentas, como cualquier otra inversión, para demostrar su pertinencia e impacto. Evaluar el aprendizaje de los cuadros como máximos responsables de la capacitación de su organización y la propia, es un imperativo a resolver.

La evaluación de la capacitación ha sido tratada por diferentes autores que han generado modelos y procedimientos (Phillips, 1994, Wade 1994, Kirkpatrick 1998, Garavaglia 1998, Pineda 2003, Ramos 2008, Figueroa-Huenco 2014), y todos coinciden en que los métodos de evaluación deben incluir componentes tales como:

- Programa de formación: si el programa ha cubierto las expectativas de los participantes.
- Aprendizaje: evaluar en qué medida los participantes reconocen el aprendizaje de lo que se les ha enseñado, si adquirió los conocimientos y habilidades declaradas como objetivos del programa.
- Comportamiento: qué cambios de actuación se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de formación.
- Resultados: comprobación de los efectos tangibles que se han producido en la organización, en los indicadores asociados a funciones y objetivos. Puede incluir la transferencia y el impacto.

La evaluación del aprendizaje que produce la formación presenta actualmente un conjunto de barreras (Pineda, P 1998) como: el análisis de sus resultados solo desde el punto de vista pedagógico, muchas veces en un proceso de enseñanza aprendizaje tradicional; los ejecutores no la conciben integralmente; las dificultades para lograr el aislamiento de los beneficios específicos del aprendizaje en el contexto organizacional; la carencia de registros que constituyan base de datos para el procesamiento de los resultados y garantizar su seguimiento, así como la insuficiente preparación para enfrentar la complejidad que presenta la evaluación de la formación.

Se requiere una orientación detallada para profundizar el comportamiento de cada componente, de manera que el programa se corresponda con necesidades de aprendizaje fundamentadas; que los implicados sean responsables y estén comprometidos; que

---

<sup>5</sup> Resolución N° 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.

participen en la planificación y regulación de sus competencias en función de mejorar su trabajo (Linares 2010, Lemos 2014), y que los resultados puedan ser concretados en un desempeño superior reconocido mediante evidencias o juicios de valor, según puede apreciarse en el procedimiento para evaluar la capacitación de directivos planteado por Linares (2014).

El análisis del contexto internacional, considerando los criterios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), presenta un grupo de indicadores de calidad en el aprendizaje, como las estrategias de aprendizaje permanente, la participación en el aprendizaje permanente y la capacidad de aprender a aprender.

En el contexto cubano se orienta el aprendizaje permanente de los cuadros como estrategia (Delgado, M. y Calves, S. 2015), por lo que se cumple con este indicador, sustentado en directivos y profesores con preparación general para participar en los procesos de formación en instituciones educativas y en las propias organizaciones, según necesidades. El objetivo de capacitar a los ciudadanos para que generen y participen en diversos entornos de aprendizaje potencia conocimientos, habilidades y valores, conjugando todo el espectro del aprendizaje, ya sea formal, no formal e informal para alcanzar una ciudadanía activa, la realización personal y la integración social que debe reflejarse en el aporte que socialice (Espinosa, P. 2008, Filgueira 2013) y multiplique lo aprendido, a través de investigaciones, publicaciones y otras formas.

Si definimos la capacidad de aprender a aprender, teniendo en cuenta que los directivos, como personas adultas, están dispuestos a aprender –según el modelo andragógico – lo que sienten que necesitan saber y les permita hacer, es posible asociar este indicador a una capacidad de desempeño superior.

Para llevar a la práctica el análisis de estos indicadores y sus patrones de medición, se realiza la propuesta metodológica de análisis de impacto que tiene como valor agregado para las acciones formativas la inclusión del análisis de riesgos (González-Cueto y Masso 2012) y el control, como elemento de soporte en sus etapas.

## Propuesta metodológica de análisis de impacto de la formación

Su aplicación comprende la declaración de las premisas como antecedentes de obligatorio cumplimiento, así como cinco etapas de trabajo, cuyos objetivos, riesgos, puntos de control y contenidos se describen a continuación.

### Premisas:

**Tabla 1. Elementos de control de las premisas**

Objetivo	Riesgos	Puntos de control
Explicitar compromiso de los involucrados	Falta de interés y compromiso	Responsabilidad funcional
	Información distorsionada	Verificación de datos Autocontrol

- La voluntariedad de los participantes.
- La veracidad de la información.

### ETAPA 1. Definición de indicadores

**Tabla 2. Elementos de control en la definición de indicadores**

Objetivo	Riesgos	Puntos de control
Definir y socializar indicadores	No se comprenden o asumen	Revisión y ajustes
	No existen datos objetivos	Autocontrol

#### 1. Participación en el aprendizaje permanente

- Empleabilidad: referida a la capacidad del egresado para desarrollarse en su cargo o alcanzar otro, no solo teniendo en cuenta sus conocimientos y aptitudes, sino también los requerimientos estratégicos de su organización y su desarrollo personal.

- Adaptabilidad: referida a la capacidad del egresado para adaptarse a nuevas tecnologías, nuevas condiciones y oportunidades de desarrollo en el trabajo, generando un enfoque proactivo para el cambio personal y organizacional.

#### 2. Capacidad de aprender a aprender

- Integración social: referida a la posibilidad del egresado de participar plenamente en la vida económica, política y social, con mayor rigor técnico y proactivo en su desempeño integral y el aporte a su organización.

### ETAPA 2. Elaboración de instrumentos

**Tabla 3. Elementos de control en la elaboración de instrumentos**

Objetivo	Riesgos	Puntos de control
Construir herramientas para la obtención de evidencias	Mala descripción	Responsabilidad funcional
	No son comprensibles	Preparación con esclarecimiento detallado

Cuestionario para egresados. Contiene los planes temáticos de cada asignatura, desglosados por contenidos específicos. Se solicita el llenado, teniendo en cuenta si, a partir de la acción de formación, se logró ampliar y/o aplicar conocimientos, realizar publicaciones, participar en eventos o investigaciones. Cada uno de estos aspectos debe describir la forma práctica en que se manifiesta la referida aplicación o participación.

El contenido del cuestionario está basado en la consideración de los egresados respecto al nivel de desarrollo alcanzado en temas específicos de los planes temáticos.

Entrevistas estructuradas y no estructuradas para egresados

Se emplean cuando resulta necesario profundizar o precisar informaciones ofrecidas en el cuestionario. Si es preciso, se incluyen entrevistas complementarias con los jefes de las organizaciones involucradas.

### ETAPA 3. Selección de la muestra

**Tabla 4. Elementos de control en la selección de la muestra**

Objetivo	Riesgos	Puntos de control
----------	---------	-------------------

Decidir participantes	Selección no fundamentada	Responsabilidad funcional
		Localización de implicados
		Compromiso de implicados

La metodología se ha trabajado con muestras intencionales; se seleccionan grupos específicos ajustados a los intereses de información a obtener. Pueden ser por tipos de cursos, diplomados, personas que han recibido la formación en determinados períodos o entidades que requieren estimar el grado de avance de los involucrados.

#### ETAPA 4. Aplicación de instrumentos

**Tabla 5. Elementos de control en la aplicación de instrumentos**

Objetivo	Riesgos	Puntos de control
Obtener información del estado de aplicación	Mala participación	Responsabilidad funcional
	Respuestas no clarificadas	División de funciones de egresados y responsables de la formación

Cuestionario por vía personal o electrónica a los egresados.

Entrevistas personales a egresados y representantes de organizaciones.

Para el indicador Empleabilidad se verifica en la entrevista si se han producido cambios de empleo que entrañen ampliación o enriquecimiento del trabajo en los aspectos relativos a responsabilidad y/o jerarquía. En este aspecto también se considera si ha trabajado por alcanzar, y si ha obtenido un nivel académico o científico superior a partir del egreso del curso y asociado a sus contenidos. Para el indicador Adaptabilidad se analiza mediante el cuestionario, a partir del programa, si se logra ampliación de conocimientos que demuestren la aplicación de resultados en las temáticas impartidas.

Respecto al análisis de la integración social, se verifica por vía del cuestionario de qué manera ha logrado el efecto de intervención, mediante publicaciones, participación en eventos, investigaciones u otras vías.

Los grupos focales son empleados para acotar temas específicos; pueden conformarse por categorías o procedencia.

#### ETAPA 5. Procesamiento y análisis de resultados

**Tabla 6. Elementos de control en el procesamiento y análisis de resultados**

Objetivo	Riesgos	Puntos de control
Declarar el estado de	Alteración de la metodología	Responsabilidad funcional

aplicación de lo aprendido	Falta de coherencia con el estado real de la organización	Indicadores de desempeño
	No se particularizan contenidos del programa	Respuestas respecto a mejoras del programa

Se recopilan los datos del cuestionario que describe el contenido de cada uno de los temas desarrollados y, una vez procesados, se obtienen los criterios sobre aplicación de conocimientos y creación de capacidades por temáticas, de acuerdo con los valores porcentuales obtenidos en las respuestas.

Las aplicaciones con mayor incidencia se asocian a:

Diseño de estrategias (formulación de misión y visión, objetivos, planificación del cambio).

Análisis de habilidades directivas.

Diagnósticos organizacionales y de perfeccionamiento.

Diseño e implementación de estructuras.

Balances de trabajo anuales.

Con respecto al comportamiento de los indicadores seleccionados, se muestra lo siguiente:

Empleabilidad

Ampliación o enriquecimiento del trabajo en los aspectos relativos a responsabilidad y/o jerarquía. En este aspecto también se considera si ha trabajado por alcanzar, si ha obtenido un nivel académico o científico superior, a partir del programa de formación.

En general, reconocen que se mantienen o avanzan en el trabajo que realizan. Cuando se mantienen en el puesto anterior, reconocen un desarrollo personal cualitativamente superior, un mejor empleo de las habilidades directivas, del enfoque estratégico y la actuación proactiva.

Se manifiesta que existe un enriquecimiento del trabajo, pues desarrollan con mayor rigor técnico y mejores resultados sus responsabilidades de dirección.

Existe interés por ampliar capacidades en lo que respecta a la vía de niveles académicos superiores, como las maestrías y especialidades.

Sin embargo, se considera que este es un aspecto que debe trabajarse con mayor intensidad, de manera que el pensamiento se oriente a la investigación desde y para el propio trabajo.

Adaptabilidad

A continuación se describen algunos de los resultados reconocidos por los egresados, que reflejan aplicaciones de las temáticas analizadas:

Cotejo de acciones propuestas con los lineamientos.

Solicitud, presentación y defensa de modificaciones de nomenclatura y surtidos de productos.

Diseño de objetivos estratégicos.

Implementación de cambios de estructura.

Diseño de competencias.

Elaboración de sistemas de gestión.

Diseños organizacionales.

Mejoras del trabajo en equipo.

Empleo de técnicas informáticas.

Integración social

Se verifica por vía del cuestionario el efecto de intervención logrado en manifestaciones como publicaciones, participación en eventos o investigaciones sobre los temas aprendidos y acciones de multiplicación a otros niveles de la organización.

Publicaciones

Este es un aspecto insuficiente, que solo presenta un reflejo en la utilización de sitios web y exposiciones de temas para la preparación de cuadros. Esta limitación afecta la gestión del conocimiento, que puede realizarse por la socialización de resultados de la formación. Constituye una necesidad estimular y divulgar la elaboración de artículos, la escritura de buenas prácticas y casos.

Participación en eventos

Este es un aspecto pertinente para dar a conocer la capacidad del egresado de mostrar con rigor sus concepciones teóricas e intervenciones en la organización, respecto a los temas que haya aplicado y que deban ser divulgados para ponerlos al servicio de la sociedad.

Se han logrado participaciones discretas en eventos nacionales e internacionales, pero no son suficientes para dar a conocer resultados que pueden socializarse.

Investigaciones

En este aspecto, la actividad realizada resulta insuficiente, pues no se han generado proyectos de investigación a partir del aprendizaje asimilado.

Se realizaron entrevistas a participantes en el estudio, para confirmar fundamentalmente datos del cuestionario, así como recoger criterios generales sobre los resultados del aprendizaje, que arrojaron lo siguiente:

Se crea motivación para continuar el aprendizaje.

Perfecciona las habilidades directivas.

Permite una mejor organización personal.

Da una visión integradora al trabajo de dirección.

Proporciona un enfoque más participativo y colaborativo.

Facilita el pensamiento estratégico que llega a convertirse en un modo de actuar.

Se piensa y actúa con mayor rigor técnico.

Demuestra el papel del factor humano en toda acción operativa.

Facilita y enseña a trabajar en equipo.

Sería conveniente que lo cursaran equipos de trabajo completos.

Ofrece una poderosa herramienta didáctica.

Introduce el aspecto económico en la toma de decisiones.

La bibliografía es útil para toda la vida.

Como criterio de los representantes de los organismos, se expresa que en la mayoría de los que han elevado su profesionalidad constituye un aspecto relevante el dominio de un lenguaje común que facilita la comunicación, el enfoque proactivo en el trabajo operativo, el pensamiento y la acción estratégica.

Los egresados sirven de multiplicadores de lo aprendido, participando en conferencias sobre temáticas específicas en sus propias organizaciones.

## **Conclusiones**

La propuesta metodológica para el análisis de impacto permite la comprobación exhaustiva de los beneficios e insuficiencias de un programa de formación, lo que facilita su mejora continua a partir de los criterios de participantes sobre disfunciones y nuevas necesidades.

La empleabilidad y adaptabilidad se reconocen a partir de creación o perfeccionamiento de capacidades en los escenarios de trabajo.

La adaptabilidad se registra fundamentalmente como capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, desde el desarrollo del programa y su aplicación en el marco organizacional.

La capacidad de aprender a aprender tiene un comportamiento positivo sustentado en la integración social que, como principio, está presente en la sociedad cubana. En lo particular, queda comprobado con más de 200 intervenciones de los egresados en sus respectivas organizaciones.

Las publicaciones e investigaciones constituyen retos para las condiciones actuales de desarrollo de la formación, que requiere la socialización de buenas prácticas y colaboración interinstitucional.

## Recomendaciones

Efectuar comprobaciones del impacto de la capacitación en correspondencia con los intereses de los solicitantes para analizar la pertinencia de los programas y su efecto en el desempeño de los cuadros y reservas.

Evidenciar los niveles de introducción del aprendizaje y su relación con la celeridad de los procesos de cambio en las organizaciones.

Estudiar las formas de motivación para el desarrollo de competencias investigativas a partir de los programas de formación de directivos.

## Bibliografía

Delgado M. y Calves S. (2015). “Experiencias y retos en la superación de cuadros en administración pública y empresarial en Cuba”. Pedagogía 2015. Palacio de las Convenciones. Febrero. La Habana.

Espinosa, P. (2008). “Ambientes de aprendizaje fundamentados en la cognición en la práctica”. En revista DIDAC NUEVA ÉPOCA, No 52. Otoño 2008. Universidad Iberoamericana. México. pp. 3-10.

Figuroa-Huenco, V. (2014). “Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI”. Revista Convergencia, vol.21 No 64, enero-abril.. Toluca, pp. 207-234.

Filgueira, M. L. (2013). “Creación y desarrollo de capacidad de absorción de tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida Cubana”. Tesis doctoral. INSTEC, La Habana.

Garavaglia, P. (1998). La transferencia de la formación: ¿cómo consolidarla? Epise. Barcelona.

González, L. A. y Masso J. C. (2012). “Barreras a la adecuada implementación del Sistema de Control Interno en las empresas cubanas en la actualidad. Necesidad de la integración de enfoques”. Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial. 4 de octubre de 2012. Empresa de Proyectos INEL. La Habana.

Le Boterf, G. (1991). Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Deusto. Bilbao.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Lemos, E. (2014). “Notas para una caracterización del adulto como sujeto de aprendizaje”. Documento del Curso Iberoamericano: El servidor público como formador. Herramientas para agregar valor al capital humano. CLAD.

Linares, M. A. (2010). “Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección”. *Revista Ingeniería Industrial*. Vol. 31, No 3. Artículo No 5.

Linares, M. y Medina, A. (2014). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos con análisis de riesgos: un encargo social de la Educación Superior”. *Memorias Congreso Universidad 2014*. La Habana.

Mertens, I. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Documento del Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional IBERFOP. Organización Ibv en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/iberfop01.ht>

Fecha de consulta: 15/05/2015

Pineda, P. [et al] (1999). “¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?”. *Capital Humano*, 126 y 127, octubre y noviembre. Madrid.

Pineda, P. (2003). *Auditoría de la formación*. Gestión 2000. Barcelona.

Phillips, J. (1994). *Measuring return on investment*. ASTD. Virginia.

Ramos, J. (2008). Tesis doctoral “Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba”. ISPJAE. La Habana.

Wade, P. (1994). *Measuring the Impact of Training*. Bogan Page. Londres,