

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PUCP

FACULTAD DE EDUCACIÓN



Desarrollo de Programas de capacitación “hechos a la medida” en
el Centro de Negocios de la PUCP

**Tesis para optar el Título de Licenciado en Educación que
presenta:**

Silvana Caprice Hidalgo Zamalloa

Julio, 2009

A mi esposo por su optimismo y motivación.



A mis padres por su apoyo incondicional.

A Rodolfo y Giovanna por su paciencia y comprensión.

INDICE

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

Planteamiento y justificación del problema.....	1
Formulación del problema.....	1
Importancia del problema y antecedentes del estudio.....	3
Objetivos de la investigación.....	5
Hipótesis.....	6
Variables.....	6
Sustento teórico de las variables de estudio.....	7
Capítulo I: Formación profesional y capacitación.....	8
El servicio educativo para la formación profesional.....	8
Etapas de la educación profesional.....	9
Capacitación en la empresa.....	11
Propósitos de la capacitación en las organizaciones.....	13
Niveles de capacitación.....	15
Contenidos de capacitación.....	23
El adulto y su aprendizaje.....	24
Andragogía Vrs. Pedagogía.....	30

Aspectos a tomar en cuenta cuando se desarrolle la capacitación de adultos en un contexto virtual.....	33
Perfil del adulto que participa en un programa de capacitación “hecho a la medida” bajo la modalidad virtual.....	37

Capítulo II: Cómo construir un programa de capacitación “hecho a la medida tomando en cuenta indicadores de calidad.....	39
Etapas del proceso de capacitación	41
Determinación de necesidades de capacitación.....	41
Planeamiento o diseño de la capacitación.....	49
Ejecución de la capacitación	53
Evaluación de la efectividad de la capacitación.....	55
Calidad en el servicio educativo en la construcción de programas a medida.....	63
Calidad en los procesos de capacitación de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000.....	66
Indicadores de calidad en el proceso educativo.....	68
El servicio educativo de calidad.....	74

SEGUNDA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo, nivel y método de investigación.....	79
Sistema de variables e indicadores	80
Población y muestra de estudio.....	82
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	84
Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	86

TERCERA PARTE: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación, análisis e interpretación de resultados	88
Conclusiones	123

Recomendaciones y/o sugerencias.....	127
Fuentes consultadas.....	130
Anexos	134



INTRODUCCIÓN

En el momento actual y a nivel mundial, se observa el aumento de la demanda por capacitación debido a que las empresas son cada vez más conscientes de que el incremento de la producción y la mejora en la calidad de sus servicios, se logra a través del desarrollo de las competencias de su personal. Como afirma Delgado Gutiérrez (2000:1)

“Hoy en día para toda empresa los recursos humanos son una parte esencial para su buen funcionamiento, ya que el personal de una organización es uno de los recursos más importantes, por medio de ellos se puede alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la empresa para alcanzar un alto nivel de competitividad.”

Es por ello que también hoy en día, las Instituciones educativas se preparan para ofrecer diferentes alternativas de acceso a una capacitación desde las distintas modalidades de estudio. Sin embargo, encontramos también que aún no existe plena conciencia por parte de los directivos de las empresas, sobre la necesidad de capacitar a su personal partiendo del reconocimiento previo de sus necesidades

reales, tanto de las relacionadas con su aprendizaje como de las que se refieren a su nivel de producción.

La realidad a la que se enfrentan instituciones expertas en el tema es que la mayoría de empresas a las que se brinda el servicio de capacitación, no conocen las necesidades de su personal no sólo a nivel laboral, sino también a nivel profesional y personal. Por tanto, cuando acuden a entidades educativas en busca de capacitación, optan por las alternativas más rápidas y económicas que permitan cumplir con algunos de los requerimientos de su personal o de sus directivos en temas específicos, pero que no cubren las verdaderas necesidades de capacitación del personal.

El Centro de Negocios de la PUCP, en su búsqueda por ofrecer servicios de capacitación de manera transparente y efectiva que realmente cubran las necesidades de los usuarios que las solicitan, desarrolla, entre otros, los programas de capacitación “hechos a la medida”, en donde como su nombre lo indica, se parte de un diagnóstico de las necesidades reales de los usuarios, para en base a éstas, planificar y ejecutar la capacitación que logre los objetivos que busca la empresa que solicita el servicio educativo.

El presente estudio tiene como propósito analizar y describir la manera cómo se desarrollan estos programas de capacitación “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP, para que a partir del análisis del proceso de construcción de los mismos, se puedan introducir las mejoras que permitan ofrecer un servicio de mejor calidad a los usuarios que los soliciten.

La presente investigación se compone de tres partes, la primera relacionada al marco teórico donde se plantea y justifica el problema de investigación, se enuncian los objetivos, las hipótesis y las variables y se desarrolla el sustento teórico de la investigación, el cual está compuesto principalmente por tres capítulos: el primero, relacionado al servicio educativo para la formación profesional en el que se desarrolla una breve descripción de la estructura educativa o etapas de formación profesional para entender mejor desde qué etapa empieza a darse el proceso de capacitación. El segundo capítulo busca dar a conocer los conceptos relacionados a capacitación, las modalidades, tipos y propósitos de la misma, así como lo concerniente a los contenidos básicos que se deben considerar para este proceso y finalmente, el desarrollo del estudio acerca de las etapas de construcción de un programa de capacitación “hecho a la medida” y la calidad de cada una de ellas a través del planteamiento de indicadores para el logro de un servicio educativo eficaz.

En la segunda parte de este estudio, se desarrolla al diseño de la investigación, indicando su tipo y nivel, la población y muestra de este estudio y, como tercera y última parte, se presentan los resultados en los que se describen y analizan los datos obtenidos a través de la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados.

Para finalizar, se indican las conclusiones y sugerencias realizadas en función a las mejoras que podrían considerarse para el desarrollo del proceso de construcción de programas de capacitación “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Formulación del problema

Actualmente la demanda de capacitación se ha visto incrementada debido a que las empresas empiezan a considerarla como el factor más importante para la mejora del personal y en consecuencia, para el crecimiento y desarrollo de las mismas. Como explica Carlos Mora (2009:1):

“ Cada vez nos convencemos de la necesidad que la gerencia le preste más atención a capacitar, formar , motivar al factor humano a fin de que pueda desempeñar bien sus funciones en pro de una productividad que garantice satisfacción de la demanda, que permita usar el talento de ese capital humano que toda empresa tiene”.

Esto también se ve reflejado en la oferta que empiezan a dar diferentes entidades educativas promocionando programas de capacitación en distintas modalidades. Las instituciones educativas que ofrecen estos programas orientan a las

diferentes empresas a buscar la mejor forma de poder capacitar a su personal de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. Un ejemplo de dicha labor inicial es la que viene desarrollando el Estado, quien viene fomentando la capacitación del personal de pequeñas y medianas empresas, buscando que éstas puedan adquirir las estrategias necesarias para sobresalir en el mercado y exportar sus productos. Así como también la preocupación por la capacitación de docentes, a través del apoyo de diferentes universidades de prestigio, como por ejemplo, el programa PRONAFCAP (Programa Nacional de formación y Capacitación Permanente) que ya se viene realizando con la PUCP y otras instituciones educativas de nivel superior.

El Centro de Negocios de la PUCP, se encarga de brindar servicios educativos a alumnos que hayan culminado una carrera universitaria invitándolos a participar a través de sus distintos programas y modalidades de estudio. Actualmente es la primera escuela de negocios en América Latina que luego de denodados esfuerzos logró la certificación ISO 9001:2000, otorgada por la acreditadora Lloyd's Register Quality Assurance. Entre los diferentes centros por los que está compuesta esta institución, se encuentra el Centro de Consultorías, en el cual se brinda la atención a empresas y se desarrollan programas de capacitación a nivel ejecutivo y empresarial hechos a la medida y gusto del cliente, quien acude a dicha institución en la búsqueda de mejora y desarrollo para su empresa.

El proceso de acopio de información y atención a los requerimientos de las empresas no está exento de dificultades, tanto desde el lado de la empresa solicitante del servicio como desde la institución que los presta, lo que puede perjudicar el desarrollo de los diferentes procesos de construcción de la capacitación que se deben

tomar en cuenta para asegurar la satisfacción de necesidades y logro de objetivos de aprendizaje al finalizar la misma.

Por lo expresado anteriormente, la presente investigación se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrollan los programas de capacitación “hechos a medida” en la modalidad virtual en el Centro de Negocios de la PUCP?

1.2. Importancia del problema y antecedentes del estudio

En el mundo globalizado en el que nos encontramos en la actualidad se escucha hablar con mayor frecuencia sobre el crecimiento económico, la expansión comercial, el desarrollo empresarial y la calidad en los servicios. Una muestra de ello fue la XVI Cumbre de Líderes del Foro de Cooperación Asia – Pacífico (APEC), desarrollada en el mes de noviembre del 2008 en nuestro país, en la que se establecieron acuerdos y negociaciones de índole económica.

En este contexto las empresas necesitan actualizarse para mejorar su competitividad por lo que es necesario enfrentarse a procesos de mejora continua. En relación a ello, el tema de la Responsabilidad Social es hoy muy relevante, pues se señala que todas las empresas que aprendan a convivir con su comunidad y medio ambiente, así como a generar el desarrollo de su personal y apuntar hacia la

capacitación y retención de talentos, lograrán ser reconocidas y obtener excelentes ingresos.

En relación a este tema el diario El Comercio (27 Oct. 2008, p.18) en su reporte sobre la Conferencia Anual de Ejecutivos “CADE 2008: La reforma del sector privado”, publica un especial sobre los comentarios más resaltantes de dicho encuentro, entre los cuales dos de los asistentes: Karen Weinberger, especialista en planeamiento y dirección estratégica de la Universidad del Pacífico y Percy Marquina, Director del Centro de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de Centrum, sostuvieron lo siguiente:

“Weinberger señala que en general las empresas no quieren gastar en capacitación porque temen que una vez que lo hagan los trabajadores se irán de la empresa y es que las empresas no han diseñado métodos creativos para retener a sus empleados, fuera de los sueldos.

Percy Marquina (...), sostiene que en la medida en que el país crezca, las empresas van a tener que competir más por sus empleados. Y en ese sentido, el costo de no haber invertido en retener a su personal, les pasará la factura en ese momento.

El tema laboral y ambiental son las dos caras de la responsabilidad social en la que deben estar involucradas absolutamente todas las empresas.”

Lo expresado anteriormente indica la necesidad de generar en los empresarios la preocupación por lograr en su personal el desarrollo de las competencias que les permitan adecuarse a las nuevas tendencias y demandas del mundo globalizado, sobre todo ahora que está cercano a salir el ISO 26000 (saldría en el 2012), con el cual las empresas pretenderán demostrar que son socialmente más responsables: con su comunidad, con el medio ambiente, con sus trabajadores y con el país en general.

Se considera que esta investigación tiene relevancia social, pues es un tema actual y los principales beneficiados serán las instituciones educativas que brindan servicios de capacitación corporativa, así como los empresarios que buscan mantener a su personal a la vanguardia de los cambios y crecimiento económico. Así también, tiene utilidad metodológica, porque aportará al desarrollo de los lineamientos que pueden ser considerados para construir programas de capacitación para empresas, que respondan a las necesidades de las mismas y que consideren criterios de calidad en el servicio educativo que brindan.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al problema señalado, los objetivos que se buscan alcanzar con la presente investigación, son los siguientes:

2.1. Objetivo General:

- Describir cómo se desarrollan los programas “hechos a la medida” en la modalidad virtual, en el Centro de Negocios de la PUCP.

2.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Diagnóstico de necesidades en el programa de capacitación “hecho a la medida”.
- Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Planeamiento en el programa de capacitación “hecho a la medida”.

- Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Ejecución en el programa de capacitación “hecho a la medida”.
- Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Evaluación en el programa de capacitación “hecho a la medida”.

3. HIPÓTESIS

La hipótesis que ha orientado el proceso de la presente investigación, ha sido la siguiente:

- Los programas de capacitación “hechos a la medida” en la modalidad virtual, serían efectivos si se diera un adecuado desarrollo de las etapas de construcción de los mismos.

4. VARIABLES

Las variables de la presente investigación son las siguientes:

Variable general:

- Proceso de desarrollo de las etapas de construcción de un programa de capacitación “hecho a la medida”.

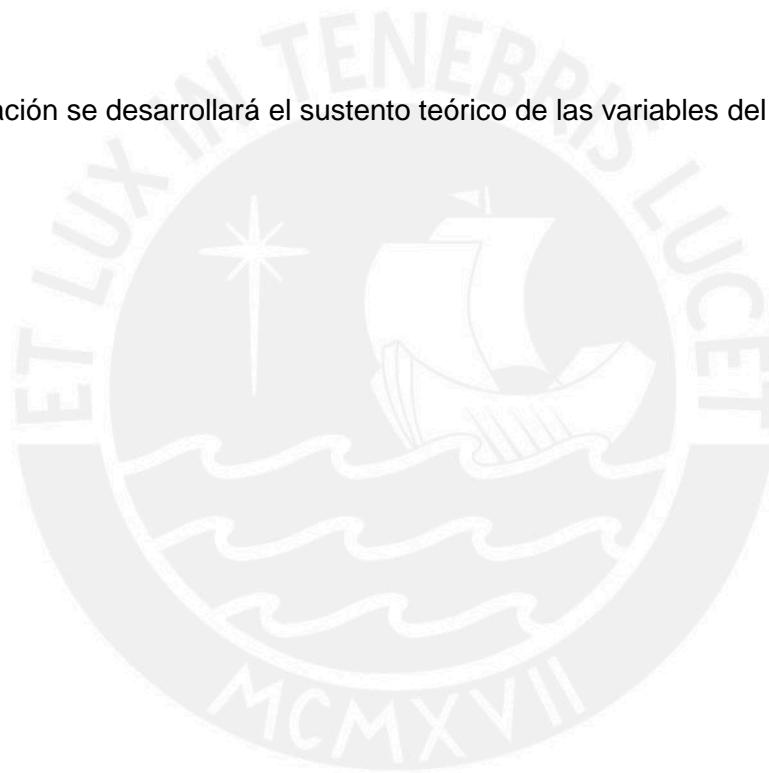
Subvariables:

- Proceso de desarrollo de la Etapa de diagnóstico de necesidades.

- Proceso de desarrollo de la Etapa de planeamiento.
- Proceso de desarrollo de la Etapa de Ejecución.
- Proceso de desarrollo de la etapa de Evaluación.

5. SUSTENTO TEÓRICO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación se desarrollará el sustento teórico de las variables del presente estudio.



CAPÍTULO I

FORMACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN

“El desarrollo del conocimiento es indispensable para que una empresa pueda competir y es cada vez más necesario centrarse en maneras de hacer propias, que resulten difíciles de imitar por los competidores. Así, son cada vez más las empresas que consideran el aprendizaje y la formación como una potente arma competitiva.” (FERNANDEZ, E., 2004:3)

1. El servicio educativo para la formación profesional

A lo largo de la historia, el desarrollo evolutivo del hombre en sus diferentes esferas tiene como raíz fundamental la educación. El tipo de formación que reciba en sus diferentes etapas, representará el valor que como persona tendrá para su propia vida y sociedad. Por ello, “la educación es por tanto la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones” (Siliceo, 2003:15). Estas sociedades intermedias juegan un rol predominante en la formación del hombre, pues serán

quienes proveerán de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para su futuro desarrollo profesional y sociocultural.

En referencia a lo anterior, entendemos por formación profesional al proceso de aprendizajes orientados al perfeccionamiento de la persona a través de la formación de cualidades, valores sociales, culturales, etc., que le permitan incorporarse y actuar en una determinada sociedad. A continuación, muy brevemente, presentaremos las etapas del proceso de formación profesional consideradas en nuestro país.

1.1. Etapas de la educación profesional

Las etapas que particularmente se siguen en nuestro país son las siguientes:

- Formación profesional hacia un área específica
- Formación profesional ocupacional
- Formación profesional continua

1.1.1. Formación profesional hacia un área específica:

Es el proceso educativo en el que los jóvenes pertenecientes a una entidad educativa de grado superior van preparándose en la profesión y especialidad que es de su interés, a través de la cual podrán insertarse al mundo laboral.

1.1.2. Formación profesional ocupacional

Es la educación que se brinda a las personas que por razones de índole económica no siguieron estudios superiores y optan por la capacitación técnica a corto tiempo. Al igual que en la etapa anterior, este tipo de formación también busca incorporar a estas personas al mercado laboral.

1.1.3. Formación profesional continua

Destinada a trabajadores activos que buscan la actualización de sus conocimientos y superación de metas profesionales, a fin de obtener logros y reconocimiento en la empresa donde laboran. Es éste proceso de formación profesional el que motiva la presente investigación, debido a la importancia que a consecuencia de la globalización, crecimiento comercial y económico, viene obteniendo la capacitación. Al respecto, Friedman (1999), afirma lo siguiente:

“La inexorable integración de mercados, naciones y tecnologías a un nivel que nunca se había visto antes en forma tal que permite a los individuos corporaciones y naciones alcanzar algo en el planeta de una manera más rápida, lejana, profunda y barata que nunca... es la expansión del capitalismo del libre mercado a prácticamente cada país en el mundo” (Friedman, 1999, pp.7-8).

A continuación pasaremos a tratar con más detalle sobre este proceso de formación profesional y su importancia en el mundo empresarial.

1.2. Capacitación en la empresa

Nos encontramos en una época de cambios constantes, en la que el comercio exterior, el turismo, el desarrollo económico, etc., vienen desempeñando un papel predominante para el crecimiento y desarrollo de nuestro país, y en la que las medianas y grandes empresas empiezan a ver como una posibilidad el poder ofrecer sus productos y servicios a nivel mundial.

La velocidad en que se producen estos cambios y el incremento de los conocimientos a nivel tecnológico, hacen que las empresas se conviertan en presuntas analfabetas si no logran adaptarse al ritmo del cambio y aprenden a competir frente a “la guerra de los talentos”.

“En 1900, sólo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy, más del 60% los requieren. Más trabajadores con destrezas intelectuales, significa que es más importante conseguir grandes talentos, puesto que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales más talentosos es inmenso. El Presidente de Cisco, John Chambers, lo expresa de esta manera: "Un solo ingeniero de clase mundial con cinco colegas puede producir más que 200 ingenieros comunes y corrientes" (Michaels E., Handfield -Jones y Axelrod B, 2003, Citado en Curso Capacitación y desarrollo, 2009:2)

Las Corporaciones reconocen hoy en día que existe competencia a nivel de resultados de productividad, pero además, reconocen que la mayor parte de sus logros se deben a las habilidades de sus trabajadores; pues el nivel de competitividad es cada vez más alto y por ello las empresas apuestan más por lograr en su personal el perfil acorde a la modernidad.

Como lo señalábamos anteriormente, los conocimientos pierden rápidamente su vigencia y las destrezas adquiridas se van volviendo obsoletas, trayendo como consecuencia que sólo perduren las organizaciones que logran comprender la importancia de la capacitación para el crecimiento y desarrollo de su propia empresa.

Como bien lo indica Siliceo, (2003:19): “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización”.

A continuación pasaremos a comentar el concepto de capacitación y su importancia.

1.2.1 ¿Qué se entiende por capacitación?

Nuestra explicación partirá de la reflexión de la siguiente cita:

“Asegurar que una empresa tenga el talento específico que necesita en el tiempo que lo necesita es un proceso importante. El talento necesita cambiar en el tiempo. Algunos dicen que la vida útil para la mayoría de las habilidades profesionales no es mayor a 3 ó 5 años. Hay una necesidad crítica, entonces, por un proceso de aprendizaje y desarrollo que continúe construyendo el talento existente”. (Christiansen R., 2005, citado en curso Capacitación y Desarrollo, PUCP, 2009:3)

Podemos decir que los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida, especialmente durante la formación superior, van quedando en la obsolescencia si no se insiste en una educación continua, que mantenga al día las habilidades y capacidades existentes.

A nivel corporativo, esta continuidad en la educación se da por medio de la capacitación, a través de la cual las empresas previamente determinan sus necesidades presentes y futuras y, con ello, planean de manera estratégica un sistema formativo que mediante el desarrollo de habilidades y competencias de su personal, permita la mejora y eficiencia del mismo dentro o fuera de la empresa.

En tal sentido, y desde este punto de vista empresarial, podemos indicar que la capacitación es un proceso continuo y sistemático que forma parte de la función educativa de una organización. Dicho proceso es programado de manera estratégica y responde a las necesidades del personal como de la corporación, permitiendo lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación sistemática de la organización. (Siliceo, 2003)

Siguiendo la línea de Siliceo (2003), es importante conocer con mayor amplitud cuáles son los propósitos que debe perseguir todo proceso de capacitación que debe ser tomado en cuenta por las instituciones educativas que brindan o facilitan a las empresas la programación, ejecución y evaluación de programas de capacitación internos.

1.2.2 Propósitos de la capacitación en las organizaciones

Antes del desarrollo del presente tema, debemos tomar en consideración que los propósitos de toda capacitación se sustentan en la preocupación fundamental de todo empresario de lograr el crecimiento permanente y la consolidación de su negocio,

a través del equilibrio estratégico de los subsistemas que la componen, como son: el sistema tecnológico, administrativo y social-humano, pues éstos siempre se verán influenciados por los constantes cambios. Si la empresa no es capaz de administrar dicho proceso, correrá el riesgo de perder la eficiencia (Pinto, 2000).

Para hacer frente a este riesgo Siliceo (2003), indica algunos de los propósitos más importantes que debe perseguir toda capacitación, y que son los siguientes:

- a. Elevar la calidad del desempeño a través del desarrollo de las capacidades y habilidades del personal de una organización, haciéndola más productiva y rentable.
- b. Mantener bajos los costos.
- c. Atender y solucionar directamente los problemas internos de la empresa, evitando la tercerización y con ello aminorando los gastos internos.
- d. Habilitar una línea de carrera o promoción que motive al personal a permanecer dentro de la empresa y sentir que su esfuerzo es más reconocido.
- e. Inducir y orientar al nuevo personal de la empresa para que pueda integrarse e identificarse rápidamente con la misma.
- f. Actualizar el conocimiento ya existente de todos los miembros de la empresa, adecuándolos a los cambios tecnológicos desde una perspectiva futurista.
- g. Fomentar la preparación para la jubilación prevaleciendo el sentido de Responsabilidad Social.

Estos propósitos son una breve referencia o línea de orientación de lo que se debe tomar en cuenta desde el momento en que se planifica implementar un programa de capacitación en la empresa que responda específicamente a los conceptos de: presupuesto, necesidad de crecimiento, calidad, línea de carrera y motivación del personal interno.

Para delimitar mejor este tema también es importante poder especificar y reconocer en qué ámbitos o momentos se suele dar un proceso de capacitación, para ello pasaremos a determinar los niveles de capacitación como aquellos que nos permiten poder determinar los contextos empresariales en los que usualmente se aplica este proceso.

1.2.3 Niveles de capacitación:

Los niveles de capacitación nos ayudan a delimitar la necesidad de aprendizaje que busca una empresa en función de lo que necesita para sus colaboradores. Según ello, podemos describir lo siguiente.

1.2.3.1 Por el tipo de capacitación:

Por el tipo de capacitación encontramos los siguientes niveles:

- a. De inducción o iniciación: Es la que se imparte cuando se incorporan por primera vez más colaboradores a la empresa y tiene como fin dar a conocer la

cultura, estructura y las funciones que desempeñará una determinada persona en la misma empresa.

- b. Por el trabajo: Es aquella capacitación que reciben los miembros de una empresa cuando asumen nuevas funciones o tareas laborales, con el fin de adquirir conocimiento preciso de los procedimientos que tendrán que dominar y aplicar en adelante.
- c. Para el trabajo: También llamada actualización, en la que se busca que determinados colaboradores de la empresa, según criterios de selección de la misma, adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para poder responder a los cambios y mejoras de la empresa; podríamos también llamarla, “capacitación para el futuro”.

Una vez definidos estos tres niveles de capacitación, que nos permite identificar en qué contextos dentro de la empresa, se suele dar el proceso de capacitación, vamos a mencionar las modalidades en las que este proceso se viene aplicando.

1.2.3.2 Por la modalidad de capacitación

Existen tres modalidades en las que actualmente se vienen diseñando los sistemas de capacitación. De las tres que se mencionarán a continuación se pondrá mayor énfasis en la segunda, por ser la modalidad en la que se desarrollan los programas de capacitación estudiados en la presente investigación y por tratarse de

la que viene tomando mayor importancia debido a las facilidades y ahorro en costos que representan para las organizaciones o empresas.

a. Modalidad presencial:

El proceso de capacitación se da de manera sincrónica y en lugares específicos, según cómo se haya presupuestado el programa: auditorios, aulas, salas, etc. Los principales actores que forman parte de este proceso son: el planificador del programa y diseñador de la malla de cursos del programa (gestor del contenido), el vendedor corporativo, la empresa solicitante del servicio, el coordinador ejecutor del programa, el equipo de administración, registro y soporte, los alumnos y el docente. El coordinador es quien cumple el rol más importante durante este proceso, pues debe asegurar los ambientes para la ejecución de la capacitación y velar por el cumplimiento de objetivos del curso o programa en marcha.

b. Modalidad Virtual (E-Learning):

La capacitación es trabajada, según Fernández (2004), desde diferentes maneras: Campus virtual o universidad virtual, cursos On-line y *E-Learning*. La primera es considerada cuando se hace referencia a un espacio de comunicación interpersonal o a través de grupos entre la institución universitaria y el alumnado participante, que ofrece el servicio a toda la comunidad educativa; los cursos on-line se imparten a través del uso de la tecnología de la información, pero sin una identificación clara con la institución que los ofrece, mientras que el *E-Learning* aprovecha las infraestructuras de Internet e Intranet convirtiendo parte de éstas en un medio que permita impartir

acciones formativas no presenciales, proporcionando un abanico de soluciones que aúnan la adquisición de conocimiento, habilidades y capacidades (Rosenberg, 2001, citado por Fernández, 2004, p.5).

Los principales actores, en comparación con la primera modalidad, son:

- El vendedor corporativo, quien se encargará de la estrategia comercial del producto, informando al interesado sobre los beneficios y las alternativas de costos de un programa específico.
- El gestor de contenidos o diseñador de la malla de contenidos, quien se encarga de crear, modificar, eliminar o reutilizar la propuesta de cursos para un programa determinado.
- El experto en tecnologías de la información, quien aporta sobre las nuevas actualizaciones a nivel de herramientas informáticas para la aplicación y mejora de los programas o sistemas utilizados.
- La diseñadora instruccional, responsable de crear el curso valiéndose de herramientas pedagógicas y tecnológicas que le permitan poder diseñar un curso que responda a las necesidades del alumno y requerimientos del docente. Cumple un papel trascendental en este proceso, pues orienta al docente durante el proceso de elaboración de su curso.
- El diseñador web o de la plataforma virtual, quien se encarga de crear e implementar la plataforma sobre la que se aplicarán los programas dictados bajo esta modalidad.
- El personal de soporte técnico virtual, responsable de velar por la productividad y operatividad de la plataforma tecnológica, así como del

centro de atención al alumno, garantizando un servicio continuado (Fernández, 2004)

- Equipo de administración, registro y soporte, quienes se encargan de la atención administrativa del alumno y de los cursos, matriculados, expedientes, envío de materiales, etc.
- El coordinador del programa responsable de monitorear cada uno de los procesos y el cumplimiento de responsabilidades de cada una de las áreas involucradas.
- El tutor motivador, responsable de hacer seguimiento al alumno, motivarlo a la entrega de sus actividades, animarlo a continuar con el programa en caso de tener dificultades, etc.
- El tutor temático o *Team Teacher*, quien orienta al alumno sobre dudas de contenido del curso apoyando la labor del docente.
- El docente, experto en el curso.
- La empresa solicitante del servicio y
- Los alumnos.

Los actores en su mayoría, con excepción del primer, segundo y cuarto actor, participan desde el inicio hasta la finalización del programa de capacitación.

Sobre este punto es importante no olvidar la labor trascendental de la Diseñadora Instruccional durante el proceso de virtualización de un curso, quien trata directamente con los responsables del programa y con los docentes; con este último trabaja de manera directa recordándole el perfil y necesidades de los alumnos, las prioridades o tiempos señalados para el programa, los requerimientos del cliente, los

recursos didácticos, la metodología o dinámicas de trabajos, etc. Todo lo anterior se sintetiza en: qué se va hacer, cómo y con qué herramientas se podría elaborar el curso a cargo (García, Ruiz & Domínguez, 2007).

Según Fernández (2004), el *E-Learning* cambia radicalmente las bases de la docencia tradicional en dos sentidos:

- Desaparece la limitación geográfica, es decir ahora más personas de diferentes zonas o lugares alejados pueden participar del proceso de capacitación.
- Desaparece la limitación temporal (tiempo) para aquellas personas que por cuestiones laborales o de estudios paralelos no podían acceder a más opciones de capacitación.

Asimismo, nos señala los aportes del *E-Learning* a la pedagogía, entre los cuales se encuentran:

- Desarrollo de tutorías On-line, a través del correo electrónico, conexiones en tiempo real para absolución de dudas o asesorías. Es decir, seguimiento personalizado del progreso del estudiante, a través del envío de resultados de las actividades, por ejemplo.
- Clases y conferencias a distancia, mediante sistemas de videocomunicación.

- Mejora en la calidad de la formación a nivel de posgrado como de cursos a medida.
- Desarrollo de la comunicación interpersonal entre el profesor y el alumno mejorando las funciones tutoriales implícitas en el docente.
- Participación grupal entre los alumnos, brindando las facilidades de recursos y herramientas de comunicación como listas de correo a través del uso de un servidor de listas, chats, foros y pizarras compartidas.
- Recuperación y apoyo a la docencia, posibilitando que el alumno pueda acceder a los contenidos de la asignatura en el momento que le sea más conveniente, repitiendo los ya explicados las veces que considere necesario para comprenderlos.
- Bibliotecas virtuales, a través de las cuales el alumno puede acceder a ejemplares y documentación ubicada en bibliotecas que pueden encontrarse a lo largo de todo el mundo.

En relación a esto las más beneficiadas son las empresas, pues a través del *E-Learning* se reducen costos para el entrenamiento de sus empleados. Al respecto Fernández (2004:9,10), nos indica:

“se estima que el coste supone alrededor del 30% de la formación tradicional debido a que se elimina gastos de viaje y se reducen los costos de los formadores, posibilitando un aprendizaje en cualquier lugar y momento”

La descripción anterior es parte de todo el proceso que implica desarrollar un programa bajo la modalidad virtual, el cual se vale de herramientas informáticas para el proceso de capacitación y formación educativa, en el que no se requiere de la presencia física del alumno en un tiempo o momento determinado (es asincrónica), pero sí se requiere mayor capacitación del docente en dichos temas y mayor llegada a las personas que ven aún con temor esta modalidad.

Más adelante continuaremos desarrollando los aspectos principales que deben ser considerados para el proceso de construcción de un programa de capacitación bajo esta modalidad.

c. B-Learning (Blended Learning) o modalidad combinada

Consiste en un proceso de aprendizaje semi presencial en el que el que se capacita considerando herramientas virtuales o recursos físicos, que pueden darse a través de sesiones presenciales, según sea la necesidad del cliente. En sí, es la modalidad que toma recursos tanto de la modalidad virtual como de la presencial. Aquí se produce una mezcla de los diferentes actores de las modalidades ya detalladas anteriormente.

Una vez definida la modalidad de capacitación, es también importante conocer los conceptos que deben considerarse antes de elaborar un programa de capacitación, los cuales pasaremos detallar a continuación.

1.3 Contenidos de capacitación

La labor educativa nos enseña que, entre varias consideraciones, toda acción formativa debe tener como tema central el tipo de público al que va dirigido, pues todas las actividades se diseñan y/o elaboran en función de éstos.

Cada persona aprende de manera distinta, según la etapa en la que se encuentre. Por ejemplo, en la niñez, según lo planteado por Piaget, se requiere de un aprendizaje más concreto, pues si hablamos de un niño de temprana edad (5 años), éste aún no tiene la capacidad de abstracción y necesita de la ayuda visual y experiencia a través de la manipulación de objetos para poder reconocerlos y diferenciarlos de los demás. Sin esta experiencia previa, el niño tendrá dificultades para aprender o en el peor de los casos, su aprendizaje será nulo.

En el caso de los adolescentes, la capacidad de abstracción, asociación de ideas y razonamiento, entre otras habilidades, ya se encuentran desarrolladas y a través de ellas pueden resolver dificultades o conflictos que puedan encontrar aplicando la solución que más convenga según su criterio y experiencia previa.

En el caso del adulto, quien viene a ser el personaje central de todo proceso de capacitación, el aprendizaje se da distinta manera, pues este proceso involucra diferentes aspectos que resultan importantes conocer, para poder pensar en construir

un programa que no sólo considere las necesidades de la empresa, sino que también sepa impartir un proceso de aprendizaje pertinente.

A continuación, pasaremos a conocer los aspectos más importantes que debe considerar toda persona que tiene como misión capacitar a este grupo de personas, en su mayoría adultos.

1.3.1 El adulto y su aprendizaje

El plantear este tema como punto central de conocimiento de todo programa de capacitación, parte de la despreocupación y descuido que hoy en día tienen algunas instituciones que facilitan estos servicios a las empresas; pues la metodología y las técnicas que se emplean para instruir o capacitar no siempre son las adecuadas para este tipo de público, pues se suele enseñar utilizando modelos pedagógicos diseñados para niños o adolescentes, los cuales definitivamente son diferentes a las expectativas reales de un adulto.

Sobre esta base y recogiendo los aportes de diferentes fuentes, planteamos algunos puntos a considerar sobre el aprendizaje del adulto.

1.3.1.1 Concepción del adulto

Tomando como punto de partida la definición etimológica, el término adulto procede del verbo latino *adolescere*, que significa crecer; así adulto se deriva de la forma del participio pasado *adultum*: el que ha terminado de crecer, el que ha crecido.

“(…) Así, en nuestra cultura, se entiende por adulto la persona que ha dejado de crecer y está situada entre la adolescencia y la vejez, por tanto es el período más largo de la vida humana”. (Villanueva, 2001: 165-171).

Lo anterior se complementa con lo afirmado por el Ministerio de Educación (MINEDU) (2006), que indica que una persona es considerada adulta cuando logra la integración biológica, psicológica y social. Es capaz de asumir responsabilidades, actúa con independencia y toma sus propias decisiones con entera libertad. Un adulto ha logrado insertarse a la sociedad y es consciente de sus derechos, libertades y responsabilidades. Su deseo de saber, de aprender, está siempre diferenciado y fuertemente condicionado por su historia individual y social. (Covelo, 2004, s/n). A esto podemos añadir que es una persona que ha logrado el equilibrio de todas sus facultades y el desarrollo de su personalidad, que tiene la capacidad de poder relacionarse en sociedad y de elegir lo que es más conveniente para su vida presente y futura.

Por otro lado, recogiendo el aporte de la Red Escolar del Gobierno Venezolano (RENa 2008), la edad adulta puede ser dividida en dos etapas: Adulthood temprana y Adulthood media. La primera, comprendida entre los 18 y los 30/40 aproximadamente, es la etapa de importantes cambios sociales en la vida profesional y familiar del adulto, en la que la persona adquiere mayores compromisos. Tiene más interés por desarrollar habilidades y oportunidades de progreso. En la adulthood media, comprendida aproximadamente desde los 30/40 hasta los 45/60 años, las personas asumen con mayor compromiso sus actividades sociales y valoran mucho más su vida profesional, pues tienen mayores necesidades como por ejemplo la de formar un hogar y mantener una familia. Es una etapa de gran productividad, especialmente en

la esfera intelectual y artística, y es en definitiva, el período en el que se consigue la plena autorrealización (RENa, 2008).

A continuación, a modo de resumen y recogiendo algunos aportes de la psicología del adulto, se adjunta un cuadro de puntos en común de las teorías de Ludojoski, Maslow y Rogers, grandes pensadores en psicología del desarrollo.

Tabla No. 1

CARACTERÍSTICAS	LUDJOSKI	MASLOW	ROGERS
Responsabilidad	Es capaz de asumir con responsabilidad los hechos de la vida	Maneja sus comportamientos con responsabilidad	Es consecuente con sus principios.
Madurez Emocional	Emite juicios con objetividad sobre los acontecimientos de la vida	Mantiene contactos con la realidad sin perder su emotividad	Sostiene sus convicciones tratando a los demás, como seres individuales y diferentes a él.
Equilibrio personal	Manifiesta madurez física, espiritual, moral e intelectual	Es capaz de satisfacer al grupo de manera adecuada.	Actúa con sentimientos positivos, tanto hacia sí mismo, como hacia los que lo rodean.

Fuente: (Tomado de *El Adulto y su Formación Continua*, MINEDU, 2008, p.11)

Completando la información acerca del adulto, a continuación describiremos los principios más importantes que se deben considerar en todo aprendizaje adulto.

1.3.1.2 Principios del aprendizaje del adulto

Podemos plantear los siguientes principios del aprendizaje del adulto que van a orientar la labor educativa de todo capacitador:

1. El aprendizaje del adulto es constructivista o auto-dirigido

La mayoría de estudios sobre el enfoque constructivista del aprendizaje han sido realizados en función del aprendizaje del niño. Con el tiempo dichas teorías han ido adaptándose y acomodándose al aprendizaje del adulto. El punto en común entre los autores es que el adulto, considerado como aquel que ya posee la madurez cognoscitiva, construye su propio aprendizaje, y que continuamente lo va adquiriendo, modificando y acomodando, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje o lo que considera conveniente, según las diferentes alternativas y posibilidades que se le presenten: “Aprende con gusto si ve el beneficio inmediato para su vida cotidiana” (MINEDU, 2008)

2. El aprendizaje del adulto es práctico

Este principio hace referencia a que el adulto aprende más en la medida que se le proporcione herramientas de trabajo que le sirvan para responder a las diferentes situaciones a las que se enfrenta en el mundo laboral y vida cotidiana. Busca acciones y metas inmediatas y sobre todo que el conocimiento adquirido sea una respuesta a las situaciones que lo afectan, y con ello aumenten las posibilidades de solución a la problemática que la persona enfrenta.

3. El aprendizaje del adulto es colaborativo

“Nuestras ideas no son realmente nuestras mientras no hayan sido pulidas contra las ideas de otros” (Centro Comunitario de Aprendizaje, 2009:1). El aprendizaje del adulto siempre será más beneficioso cuando se haya dado el intercambio de ideas y conocimientos con sus pares: “negociando conocimientos”, pues el interés prima cuando se toman en cuenta experiencias de personas más cercanas que pueden saber algo más. El adulto construye su propio conocimiento, pero no es auto suficiente.

4. El aprendizaje del adulto es más que significativo

Con este principio se busca enfatizar la importancia de considerar en todo proceso de enseñanza aprendizaje las necesidades reales del grupo de personas con las que se trabaja, en este caso los adultos, sus experiencias y el tomar especial atención en los métodos educativos que serán utilizados para mantener la motivación de los alumnos y que los programas o sesiones de aprendizaje faciliten las herramientas de trabajo que se necesitan.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente, recogemos en el siguiente cuadro el interesante aporte del Patronato Pedro de Ibarra (2002), en el que nos detallan las consecuencias formativas que se podrían dar si no se tomara en cuenta la metodología y planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje de un adulto.

Tabla No. 2

CARACTERÍSTICAS DEL ADULTO	CONSECUENCIAS METODOLÓGICAS	
	EVITAR	POTENCIAR
Estudia porque quiere: Tiene otras obligaciones laborales y personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea establecida fuera de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades en el periodo formativo.
Experiencia de estudio (a veces con frustración)	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas con excesiva dificultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que conduzcan al éxito.
Concepto de sí mismo: persona autónoma y responsable de sus actos. Exige de los demás respeto y comprensión de su capacidad. Competente para dirigir su propia vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar como si fuera un niño. • Cuestionar su capacidad de decisión. • Imponer orden de forma continua (mandar callar por ejemplo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción y el trabajo mutuo. • Técnicas que potencien su capacidad de análisis y participación activa.
Experiencia vital: valores, actitudes, conocimientos, creencias desarrolladas: toma de decisiones, razonamiento o búsqueda de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología que supere la llamada clase magistral. • Los apuntes tradicionales. • Dependencia del profesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la experiencia y ligarla a los aprendizajes. • Punto de partida de contenidos: experiencias de los alumnos. • Métodos de aprendizaje en grupo, discusión, razonamiento. Ejemplos: estudio de casos, método de proyectos, trabajo en equipo.

Fuente: Patronato Pedro de Ibarra para la Formación y el Desarrollo Local. Plan Agrupado de Formación, *El aprendizaje del alumno adulto*, 2002, p.5.. Extraído del sitio Web: http://www.oadl.dip-caceres.org/vprofe/virtualprofe/cursos/c103/programa_cion2.htm

Continuando con el tema pasaremos a delimitar el campo al que realmente compete la enseñanza-aprendizaje del adulto, para quien, como comentábamos anteriormente, se suelen aplicar metodologías de aprendizaje que muchas veces no lo consideran como tal. Para esto recogemos el aporte de Morales (2002), quien hace una reflexión sobre la importancia de capacitar al adulto utilizando metodologías de enseñanza que respondan a su perfil y necesidades.

1.3.2 Andragogía Vrs. pedagogía

“Las empresas pierden muchos esfuerzos de capacitación por aplicar un enfoque pedagógico -propio de la educación de niños- a lo que es un proceso típicamente andragógico, propio de la educación de adultos”. (Morales, 2002, pp.28-29)

El autor de dicha cita hace una dura crítica al enfoque, metodología y técnicas de enseñanza que vienen siendo empleadas en la capacitación, pues indica que las acciones de capacitación no ponen en práctica el modelo pedagógico pertinente al estilo de enseñanza propio de un adulto, sino, se suelen considerar metodologías aplicadas a niños. Dicha discordancia motiva que los esfuerzos invertidos en capacitación tengan pésimos resultados y signifiquen una pérdida de tiempo. A partir de dicho contexto Morales (2002), sugiere un enfoque centrado en el sujeto de acción: el adulto, a través del cual se logre identificar y diferenciar el acto pedagógico del acto andragógico.

Aquí un breve cuadro comparativo en el que se establecen claramente las diferencias entre ambos conceptos:

Tabla No. 3

	Acto pedagógico	Acto andragógico
Sujeto	Niño/joven dependiente	Adulto independiente
Acto pedagógico	Formativo	Orientador
Educador	Formador	Facilitador
Tiempo	Tiempo perdido recuperable	Tiempo perdido irrecuperable
Carácter de lo aprendido	Novedoso No existe urgencia en la aplicación de lo que se aprende.	Propositivo Frente a los contenidos propuestos tiende a deliberar y contrastarlos con sus experiencias y conocimientos anteriores.
Participación	Obligada	Voluntaria: decide sobre su educación o capacitación.

Visión	Desarrollo de la individualidad	Visión de la vida
Aprendizaje	Traspaso de contenidos	Intercambio de experiencias
Contenidos de aprendizaje	No discrimina	Selecciona
Experiencia	Escasa	Con experiencia
Utilidad del aprendizaje	Mediata	Inmediata
Motivación del aprendizaje	Necesita ayuda, orientación	Responsable de sus actos.

Fuente: Elaboración propia en base a Morales, V. Andragogía: la manera efectiva de capacitar; En: Primavera, 2002: sección Capacitación: pp28-29).

El cuadro anterior nos ayuda a distinguir mejor los criterios a utilizar en los procesos de educación pedagógica y andragógica que como mencionábamos anteriormente, muchas veces son confundidos durante el proceso de capacitación.

Este tema resulta importante para que todo docente capacitador pueda valorar a las personas en su real dimensión y no disminuir su proceso de aprendizaje aplicando herramientas que no responden a sus necesidades y nivel de conocimiento. Existen infinidad de técnicas de enseñanza-aprendizaje y como docentes debemos seleccionar las que se adecúen al contenido de enseñanza y a la experiencia del alumno, entre otros aspectos que iremos mencionando a lo largo de esta investigación.

Tomando en cuenta la situación expuesta anteriormente, resulta necesario poder hacer mención a la propuesta de Fernández (2001), respecto al papel del Educador Andragógico. En función a ello hemos ordenado por categorías dichas características para una mayor comprensión y aprovechamiento de la información.

Tabla No. 4

ENSEÑANZA –APRENDIZAJE	ACTITUD
<ul style="list-style-type: none"> • Captar y aprovechar la energía dinámica (sinergia) del grupo para lograr los objetivos de aprendizaje. • Aceptar al grupo como un conjunto más de recursos para el aprendizaje, descubriendo y reconociendo el bagaje con el que cuentan sus integrantes. • Considerar que los educandos cuentan con ritmos y estrategias de aprendizaje diferenciales. • Aprovechar la utilidad del uso del objetivo como estrategia de enseñanza –aprendizaje. • Contar con diferentes y variadas opciones para el desarrollo de ejercicios o actividades para el aprendizaje que multipliquen las formas de encarar un mismo problema y considera la aplicación a diferentes campos de la misma adquisición. • Esforzarse por establecer vínculos entre los contenidos del acto educativo y las condiciones actuales del contexto de sus receptores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una conciencia clara de las necesidades de aprendizaje de sus educandos. • Ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones. • Atender el proceso educativo al considerar las necesidades generales y específicas del grupo de educandos. • Ser partícipe de la planeación del currículo o programa educativo que conducirá. • Mantener apertura y flexibilidad ante la necesidad de hacer cambios al programa para atender las necesidades específicas de los educandos. • Promover la transferencia de los aprendizajes hacia situaciones reales de cada uno de sus educandos. Esto implica necesariamente contar con información acerca de las expectativas de éstos desde el inicio del desarrollo del acto educativo.
PARTICIPACIÓN	INTERACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar el desempeño de su múltiple función como asesor, monitor, mentor, guía y orientador al practicar en forma eficiente la evaluación permanente y formativa. • Acordar entre el grupo un contrato o convenio en el que se manifiesten las responsabilidades de ambas partes, siempre orientadas hacia el logro del aprendizaje. • Influir para que los errores que cometen y la heterogeneidad de conocimientos y experiencias sean gestores de nuevos aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones interpersonales con sus educandos e identificar positivamente sus características. • Promover un clima de aceptación, reconocimiento y participación entre los educandos.

Fuente: Elaboración propia en base a Fernández (2001, p.4)

Las características descritas anteriormente pretenden dar una vista panorámica a algunas características que todo educador andragógico necesita tomar en cuenta cuando forme parte del desarrollo de un programa de aprendizaje con adultos, especialmente si se trata de la modalidad virtual, pues en ésta dichas características se hacen más necesarias para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje. En relación a esto, daremos algunos alcances o consideraciones a tomar en cuenta para la construcción de un programa para adultos bajo esta modalidad.

1.3.3 Aspectos a tomar en cuenta cuando se desarrolle la capacitación de adultos en un contexto virtual.

“Los adultos no caben en los bancos de las escuelas hechas para los niños, no se pondrán los románticos guardapolvos blancos ni “pasarán al frente a dar la lección”. Sus padres no les firmarán el boletín de calificaciones, no recitarán de memoria los ríos del Asia que “les sirve para la vida” pero no para su trabajo, no dispondrán de las mejores horas del día para el aprendizaje, y es probable que afronten la actividad educativa en condiciones de fatiga. No permitirán que se ignore o desvalorice su experiencia, no admitirán no ser escuchados y no tolerarán metodologías que no los involucren.” (Blake, 1997:32)

La cita anterior nos ayuda a explicar que en todo programa de capacitación no sólo se requiere conocer el perfil de alumnos con los que se va a trabajar, sino también la modalidad que la empresa puede haber determinado para la capacitación de su personal, pues la experiencia laboral nos lleva a decir que existen grandes diferencias entre las expectativas de un adulto que aprenderá de manera presencial y el que aprenderá de manera virtual.

Por ejemplo, retomando algunos de los puntos mencionados líneas arriba acerca de las expectativas que posee un adulto y las características que debe tener todo docente andragógico, vamos a hacer un breve resumen de aquellas expectativas que el alumno adulto suele tener cuando forma parte de un proceso educativo virtual:

Un alumno adulto virtual:

- Busca mayor interacción entre los actores del proceso educativo: profesor, compañeros y tutor. Cuanto más interacción, intercambio y discusión haya, mayor calidad tendrán los aprendizajes y el programa.
- Busca familiarizarse rápidamente con el entorno virtual; lo cual significa que se le debe propiciar el conocimiento y preparación para que pueda empezar su aprendizaje sin inconvenientes o temores que lo puedan desmotivar.
- Debe sentir que su tiempo de dedicación y disponibilidad es respetado. El alumno espera que todo programa virtual pueda ser flexible y con cierta tolerancia a los inconvenientes que sean ajenos a su voluntad. Desea tener la tranquilidad de saber que contará con el apoyo suficiente para no verse perjudicado en sus labores cotidianas de igual o mayor importancia.
- Desea contar con las herramientas suficientes y necesarias que le permitan aprender a su propio ritmo y estilo de aprendizaje. Cada quien tiene una determinada forma de aprender, por lo que un programa no puede ser elaborado respondiendo a un solo estilo de aprendizaje; sino más bien considerando que algunas personas aprenden mejor leyendo, escuchando, observando, leyendo y escuchando, observando y escribiendo, etc.
- Necesita apoyo del entorno laboral o familiar para evitar el abandono o retiro del programa. Normalmente un alumno que decide ingresar a participar a un determinado programa, ha sido motivado por las necesidades de conocimiento que encuentra en su mundo laboral o personal y, así como espera poder aplicar

lo aprendido en los distintos ámbitos de su vida, también desea que las personas que conforman este “mundo”, puedan apoyarlo a través de reconocimientos, promociones de línea de carrera, beneficios económicos, mejores oportunidades en su empresa, etc. El lado familiar también cumple un rol importante, sobre todo para aquellos que ya tienen una familia constituida, pues en adelante por la carga académica y laboral, el tiempo de dedicación a sus familias disminuirá y con ello su motivación no sólo quedará a cargo de los actores del proceso educativo, sino también del apoyo y comprensión que le puedan dar en su hogar.

- Debe sentir que la distancia no será un obstáculo para su aprendizaje. La experiencia nos lleva a decir que en la mayoría de casos los alumnos sienten temor de no poder aprender el manejo de las herramientas informáticas y que por consecuencia los resultados no sean los esperados. Por tanto, ven como un obstáculo el aprender de manera virtual y de alguna manera sentirse en desventaja de los demás.
- Necesita tener claridad y conocimiento de los tiempos en que se dará la atención y respuestas a sus consultas de acuerdo al sistema desarrollado para las mismas (foro, correos, chats, etc.), así como el tiempo de devolución de las tareas o evaluaciones. Necesitan saber exactamente si sus preguntas, trabajos, etc. serán atendidos a la brevedad posible y no esperarán al final del programa para conocer su avance.

- Necesita tener conocimiento de cómo será reportado su avance en el curso. Necesitará saber cuánto va aprendiendo en el curso, qué logros ha obtenido hasta el momento, qué le hace falta mejorar y sobre todo saber de qué manera le será informado este proceso, pues no es suficiente saber resultados numéricos, sino saber cuáles fueron sus errores.
- Desea saber que lo que aprenderá de manera virtual podrá servirle de la misma manera como le servirían los conocimientos adquiridos de manera presencial. Aún existen ciertos prejuicios respecto al aprender de manera virtual, pues aún se cree que una clase virtual no podrá llegar a cubrir la necesidad y demanda de conocimiento que un alumno sí podrá atender de manera presencial teniendo directamente al profesor y a sus compañeros.
- Desea diversidad de actividades evaluativas con criterios de evaluación claros que le permitan comprender el nivel de acercamiento a los objetivos de aprendizaje y ser más consciente de su proceso. Los alumnos necesitarán no sólo de actividades que sean aplicadas a través del uso una única herramienta de aprendizaje, sino requerirán de diferentes experiencias de aprendizaje que les permita tener más expectativas de aprendizaje y los haga sentir más motivados.

Esta descripción nos permite acercarnos más al alumno adulto, comprendiendo sus necesidades desde otra forma de enseñanza lo que permitirá que se tengan importantes consideraciones antes de tomar la decisión de elaborar un programa bajo esta modalidad.

Pasaremos a continuación a conocer las características de un alumno adulto que proviene de una empresa y participa en un programa bajo la modalidad virtual en comparación con el que participa de la modalidad presencial. Es importante reconocer que la experiencia y necesidad de un alumno virtual, no es la misma que un alumno presencial como se detallará en el siguiente punto.

1.3.4 Perfil del adulto que participa en un programa de capacitación “hecho a la medida” bajo la modalidad virtual.

Según la experiencia e información recogida, podemos aproximarnos a describir el perfil del adulto que participa en un programa de capacitación “hecho a medida”, el cual se plasma en las siguientes características mencionadas a continuación:

Tabla No. 5

	Alumno en modalidad presencial	Alumno en modalidad virtual
Tipo de adulto	Se puede encontrar entre las 3 etapas del adulto, recordemos que cada una tiene ciertas características.	
Nivel profesional	Su nivel profesional es superior y muy pocos a nivel técnico.	
Ubicación	Puede haber sido destacado provisionalmente a Lima por estudios o trabaja en la provincia.	Puede encontrarse en diferentes puntos del país.
Uso de recursos informáticos	Usa los medios informáticos proporcionados por la Institución Educativa que ofrece la capacitación o su centro de trabajo.	Se vale de sus propios medios, pues en su mayoría de casos prefiere no usar las horas de trabajo. Su conexión de internet puede ser restringida o de difícil acceso (conexión inalámbrica).
Manejo de herramientas informáticas	Puede tener poco conocimiento del manejo de herramientas informáticas, pero la institución educativa le facilita los medios para aprender.	Poco conocimiento del manejo de herramientas informáticas y se vale de sí mismo y su habilidad para aprenderlas y manejarlas.

Disponibilidad	Dispone de muy poco tiempo durante días de semana, pero cumple con sus actividades.	
Relación con el docente	Tiene el apoyo cercano e inmediato del docente.	Tiene el apoyo del docente, pero su tiempo de atención varía según la disponibilidad y recarga del mismo.
Relación con la empresa	Cuenta con el apoyo de la empresa para asistir a sus sesiones de aprendizaje.	Cada uno es responsable de sus actividades, no solicita permisos a la empresa para la facilidad de tiempos en el cumplimiento de sus actividades.
Cargo y ubicación de puesto	Puede tener personal a su cargo y trabajar fuera de la oficina, por lo que pueden enterarse de últimos temas al momento de asistir o participar de la sesión.	
Uso de materiales	Mayoritariamente recibe materiales en físico.	Mayoritariamente recibe material digital.
Necesidad prioritaria	Aplicar lo aprendido en su centro laboral y crecer a nivel profesional para una mejora en la posición dentro de su empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente capítulo, pasaremos a detallar con mayor precisión la razón de ser de la presente investigación, la cual consiste en conocer cómo desarrollar un programa de capacitación “hecho a la medida”.

CAPÍTULO II

CÓMO CONSTRUIR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN “HECHO A LA MEDIDA” TOMANDO EN CUENTA INDICADORES DE CALIDAD

2. Construcción de un programa de capacitación para una corporación

Iniciamos este capítulo con la siguiente cita:

Actualmente, nuestras organizaciones tienen que competir con mercados globalizados que escapan a las fronteras territoriales del país donde está ubicada la empresa. Lo importante es que las compañías tienen que competir en escenarios que hace unos cuantos años ni siquiera se imaginaban. Ahora los costos operativos tienen que compararse con los de las demás empresas consideradas de “clase mundial”.

Los productos tienen que cumplir estrictamente con ciertas especificaciones internacionales o del cliente. Se tienen que eliminar los defectos, los reprocesos y el despilfarro que resultan de “no hacer las cosas bien a la primera”. (Alberto G. Alexander Servat.; 2002:4)

Como mencionábamos en el anterior capítulo, las empresas actualmente deben enfrentarse a nuevos retos frente a la competencia industrial internacional y a la globalización. Este escenario hace que cada vez más tengan la necesidad de cambiar,

mejorar o, de lo contrario, perecer; pues lo que ahora el mundo demanda es la eficacia en el trabajo y la calidad de los servicios que se brindan.

Por este motivo y conscientes de ello, las empresas buscan el apoyo de entidades educativas o consultores externos que puedan brindarles el servicio de apoyo en la implementación de un sistema de capacitación, a través del desarrollo de programas “hechos a la medida”. Estos programas toman en consideración una serie de aspectos que las empresas solicitan en función a diferentes factores como son: las personas, el presupuesto, los recursos y la problemática que deseen atender de manera inmediata.

En la experiencia recogida, se observa que las entidades que suelen brindar este servicio, tal vez por aminorar costos, no suelen dar importancia a este proceso y omiten pasos importantes que son determinantes en todo proceso de construcción de un programa de capacitación para una empresa determinada. Uno de ellos es precisamente el fijar la atención en el perfil de los alumnos participantes y otro es la atención y respuesta a las necesidades de la empresa.

En base a lo anterior, desde nuestra experiencia profesional y lo investigado en diferentes autores, este capítulo tendrá por objetivo plantear el proceso de desarrollo de un programa de capacitación “hecho a la medida” que toda entidad prestadora de este servicio debe tomar en cuenta, al haber establecido un compromiso de aprendizaje con una empresa determinada.

2.1. Etapas del proceso de capacitación

Todo programa de capacitación debe seguir cuatro etapas importantes:

- Determinación de necesidades de capacitación.
- Planeamiento o diseño de la capacitación.
- Ejecución de la capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

A continuación, desarrollaremos cada una de las etapas mencionadas

2.1.1. Determinación de necesidades de capacitación (DNC)

Todo diagnóstico parte de una base fundamental sobre la cual se alinea o se orienta todo el proceso de capacitación. Dicha base fundamental viene a ser la malla de competencias, habilidades y actitudes de cada una de sus áreas y/o puestos de trabajo, la cual ayudará a determinar los objetivos o necesidades de aprendizaje a través de la identificación de los avances, deficiencias o crecimiento de la productividad de las mismas. Esta malla viene a ser la primera carta de presentación de toda empresa ante el requerimiento de un proceso de capacitación. (Ver Anexo 1: Ejemplo de malla de competencias del área auditoría).

Si la empresa solicitante del servicio no contara con dicha malla o con un esquema de objetivos de aprendizaje, sería importante considerar elaborarla, pues ello permitirá que el proceso de capacitación responda a las necesidades reales de la empresa y los resultados apunten a lo que la empresa busca con el desarrollo de un programa de capacitación.

Antes de proceder al desarrollo del proceso de determinación de necesidades es importante poder definir el significado de DNC.

Pinto (2002), nos indica que un Diagnóstico de Necesidades viene a ser la parte más importante del proceso de capacitación; pues nos permite identificar las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa, con el fin de establecer objetivos y contenidos que sean plasmados en un Plan de capacitación. A través del diagnóstico es que se podrán detectar las áreas que requieren atención y mayor entrenamiento en una empresa.

Este comentario tiene relación con las respuestas mencionadas en la pregunta 1 (sobre DNC) de la Guía de entrevista Nro. 1 aplicada a dos especialistas: Rodolfo Pilco (MBA en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación Universidad de Alicante) y Ricardo Pino (Doctor en Administración Estratégica de Empresas) quienes desde su propia óptica y experiencia en el tema, mencionaron lo siguiente:

“El DNC es el equivalente a lo que en un proceso productivo se llama la “matriz de requerimientos”, es decir, donde uno contacta con una empresa y le plantea la definición de requerimientos u objetivos, en base a la línea de capacitación que piensa implementar. Consiste en una serie de consultas específicas, puntuales en donde la empresa debe identificar todos los beneficios que piensa recibir luego de esta capacitación. Se

determinan los objetivos de la empresa (no de aprendizaje): los cuales pueden ser de rentabilidad, utilidad, disminución de costos, etc. Estos beneficios u objetivos son los se predeterminan en la primera parte y luego ya esto se traduce a un formato que en esta ocasión estamos llamando DNC, el cual se da en corto plazo, mediano o largo plazo” (Pilco, R.).

“El DNC es fundamental. Si uno quiere definir competencias no puede partir de cero, o si va partir de cero el programa tendría que ser más extenso. Entonces cuando uno termina la parte práctica, qué cosa es lo que puede dar, determina también qué requisitos debe tener el postulante que va estudiar para que puedan partir todos de una misma base”(Pino, R.).

Esto nos lleva a indicar que el diagnóstico busca reflejar la situación de un individuo o un grupo de personas que pertenecen a una organización. A través de éste, la empresa puede tomar conciencia de la situación real de su empresa respecto a las personas o recurso humano, se detectan las problemáticas que pueden estar originando la falta de conocimiento o el desarrollo de habilidades para el mejor desempeño en el trabajo.

Para este proceso de determinación de necesidades, existen diferentes técnicas con las que se podría recopilar información relevante, pero en esta investigación hemos recogido aquellas que nos parecen más aplicables al entorno de una empresa. En base a ello, pasaremos a detallar el proceso que se ha logrado armar con ayuda de algunos autores y a la información recopilada de instituciones conectoras del tema que iremos mencionando a continuación.

Medios para la determinación de necesidades:

Como mencionábamos anteriormente, existen diferentes medios a través de los cuales se podrían recoger las necesidades de capacitación en una empresa. Aquí recogemos dos procesos que formaron parte de un estudio elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2006), que podrían ser aplicables en cualquier ámbito empresarial:

- **Mapeo de necesidades de capacitación** (MTPE, 2006,p.5): Investigación para determinar necesidades reales:

Esta etapa implica un proceso de investigación más completo que podría abarcar a todas las áreas de la empresa. Por su dimensión se subdivide en 3 etapas importantes:

- a. Sistematización de información

Esta etapa consistirá en la recopilación de información base relevante para el propósito buscado que permita tener un punto de referencia a partir de las características que impliquen requerimientos de capacitación. Debe ser desarrollado por las cabezas de cada área (jefes de área), con el fin de dar una orientación preliminar para la siguiente etapa. Presentamos a continuación un esquema de qué información se podría recoger y cómo organizarla:

Tabla No. 6

AREAS POTENCIALES (áreas con proyección de crecimiento)	POTENCIALIDADES DE RECURSOS (Recursos humanos, infraestructura, etc.)	PROYECTOS Y NECESIDADES DE CAPACITACION (proyectos que se hayan dado, se tengan programados o se sugieran y sobre la base de ello planteamiento de necesidades)
Recursos Humanos	<p><i>Cantidad de personas (cargos), descripción de las sub áreas (carencia o necesidad de capacitación), otros.</i></p> <p>Por ejemplo:</p> <p>Dirección (1): asistente (1)</p> <p>Sub áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de personal (15), necesita actualización del personal - Planillas (6) <p>No es prioridad por el momento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal (20): <p>Personal nuevo necesita mayor conocimiento de herramientas de selección.</p>	<p><i>Selección de las áreas prioritarias de capacitación (las personas del área deben estar identificadas), necesidades de capacitación de las áreas consideradas prioritarias.</i></p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Área prioritaria: Selección del personal (20). -Proyectos dados a la fecha: ninguno. -Detalle del personal: Practicantes (2), jefes (2), asistentes (1), ejecutivos (15) (incorporar a todos) -Temas sugeridos de capacitación: técnicas y herramientas de selección, técnicas de comunicación, etc.
Operaciones		
Soporte...		

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo realizado por el MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo), 2006. Guía para la identificación de necesidades a cargo de las Direcciones de promoción y formación del empleo.

Luego de haber recogido dicha información con la colaboración de los jefes de cada área, pasaremos a la siguiente etapa la cual consistirá en la validación de toda la información recogida.

b. Validación de lo recogido

Luego del recojo de información y sistematización en el cuadro de referencia, el esquema pasará a ser revisado por el personal de las áreas correspondientes para la validación de su contenido o incorporación de información adicional pertinente. Dicha validación puede hacerse también por especialistas o por el personal más antiguo de

cada área. En esta etapa, de ser necesario, se pueden establecer grupos de informantes que puedan ir dando los ajustes finales al esquema. (MTPE, 2006)

c. Determinación de áreas y personal calificado.

Finalmente, con el esquema validado y complementado, se procede a analizar la información recogida, determinar las áreas con mayor cantidad de recursos potenciales y mayor urgencia de capacitación, así como los objetivos preliminares de capacitación. Aquí también se determina el tipo de personal que podría participar en el proceso de capacitación (sólo jefes, ejecutivos, etc.).

Algunos criterios que podrían colaborar para poder priorizar necesidades, según García, Ruiz y Domínguez (2007), serían los siguientes:

- Relación coste –eficiencia de las necesidades formativas detectadas.
- Requisitos y obligaciones legales.
- Exigencias de los órganos Directivos.
- El colectivo a atender (tamaño y repercusiones en la organización)
- Recursos disponibles

Por ejemplo, la información analizada anteriormente podría resumirse de la siguiente manera:

Tabla No. 7

AREAS PRIORITARIAS (indicar las áreas que se sugieren sean capacitadas)	PERSONAL	PROYECTOS DE CAPACITACIÓN
Recursos humanos Sub área -Selección de personal	-Ejecutivos (15) -Jefes(2)	Técnicas de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

Hay que tomar en cuenta también los intentos previos o antecedentes de capacitación que se hayan dado en dicha área, pues es importante conocer la realidad actual del grupo, la motivación, preparación en el tema, experiencia previa y proyección, predisposición hacia el estudio y hacia ciertas metodologías y materiales.

Recordemos que este procedimiento será siempre más efectivo partiendo de lo recogido en la malla de competencias. Ahora, comentaremos sobre otra de las formas de poder recoger información sobre las necesidades de capacitación.

- Personal a capacitar: ¿Quiénes necesitarían capacitarse?

Otra de las formas menos complejas –pero no menos efectiva- de recoger las necesidades, es a través del diagnóstico del personal en función a sus habilidades actuales y de lo que se buscaría aprender a futuro. Este diagnóstico podría recogerse a través de cuestionarios, entrevistas, encuestas, etc. (Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios, s/f, p.6)

De la misma manera podrá aplicarse la Evaluación del Desempeño, la cual medirá el conocimiento del personal en función a los contenidos necesarios que tienen

o necesitarían aprender para asumir un cargo o función específica. Esta evaluación se puede aplicar a través de un examen inicial de habilidades actuales, las cuales nos servirán como referencia al momento de efectuar la evaluación final del programa o el impacto del mismo.

Esta evaluación nos acerca más a determinar el tipo de capacitación (específicamente “para el trabajo” o “por el trabajo”) que se necesitará para el personal de la empresa, quiénes podrían estar necesitando de un programa de capacitación y, como ya mencionamos anteriormente, los objetivos preliminares de este proceso.

En función a dichas necesidades y objetivos preliminares, podríamos empezar a plantear los contenidos de capacitación que serían necesarios para el desarrollo del programa como por ejemplo determinar los temas, materias, áreas que permitan la satisfacción de necesidades y objetivos de la capacitación. Este proceso va de la mano con la evaluación de prioridades institucionales, pues también dependerá de los recursos y tiempos previstos por la empresa para el desarrollo del programa de capacitación. Según esto, se determinará si se requiere un proceso largo que pueda darse por periodos (por ejemplo trimestral) u otro que se dé de manera inmediata pero en periodos cortos. Dicha información podría ser planteada en un breve esquema de capacitación que permita elaborar un Plan preliminar que incluya de manera general, el tipo de programa, las áreas potenciales, el personal calificado, etc. Esta parte podría ser expresada preliminarmente en un formato que recoja la información final del programa de capacitación que se desea desarrollar (Para ejemplo, Ver anexo 2: Formato esquema de capacitación, Pinto, 2000, pp.180-186)

Resumiendo lo descrito anteriormente tenemos que para el desarrollar el DNC se necesita poder determinar primero cómo recoger dichas necesidades y sistematizarlas, luego cómo determinar las áreas potenciales o prioritarias de acuerdo a los criterios sugeridos y, finalmente, seleccionar al personal que participará en la capacitación según los intereses y necesidades de la empresa. La idea de cierre es poder recoger un formato de requerimiento que pueda ser planteado a la entidad responsable de la capacitación.

Finalmente, después de haber asegurado la efectividad de los procesos anteriormente descritos, podremos pasar a la siguiente etapa, también relevante en el proceso de construcción de un programa “hecho a la medida”.

2.1.2. Planeamiento o diseño de la capacitación:

El proceso de planeamiento, como su mismo nombre lo indica, consiste en la planificación de todo lo que implicará el desarrollo de un programa de capacitación, más aún cuando se trate de elaborarlo o diseñarlo con requerimientos específicos según lo que la empresa con ayuda del consultor, estimen necesario.

Esta etapa la podemos resumir en los siguientes pasos o consideraciones que se deben tomar en cuenta desde las modalidades mencionadas, con especial énfasis en la modalidad virtual. Previamente, es importante mencionar que para realizar los siguientes pasos es necesario que el proceso de Diagnóstico haya sido culminado y se cuente con la información sobre las necesidades de la empresa, las áreas que

necesitan ser atendidas con urgencia, los probables participantes, etc. pues con dicha información la institución educativa procedería a planificar los siguientes puntos:

- a) Elaboración y revisión del presupuesto para determinar posibles limitantes de estudio.
- b) Selección del recurso humano, personal de supervisión o de monitoreo de actividades: coordinadores, tutores (modalidad virtual), asistentes de coordinación.
- c) Elaboración del perfil del participante: considerar el tipo de participantes seleccionados, identificar el nivel de conocimiento del participante u otra información que la empresa considere necesario dar a conocer.
- d) Planteamiento del estudio: Formulación de objetivos de aprendizaje expresadas en habilidades, conocimientos y actitudes, que fueron preliminarmente planteados (de manera muy general) en el desarrollo de los contenidos y recogidos en el esquema de capacitación.
- e) Determinación de la modalidad de capacitación: virtual, presencial, *B-Learning*.
- f) Determinación del tipo de capacitación: específicamente por el trabajo, para el trabajo.

- g) Cronograma y duración del programa: curso corto, diplomado, maestría, seminario, ciclo de conferencias, etc. fechas de dictado, cantidad de sesiones, semanas de inducción, etc.
- h) Recursos didácticos, selección de libros digitales, material impreso, manuales, guías de aprendizaje, etc.
- i) Elección del método de enseñanza, según los tiempos, características del alumno participante, necesidades de la empresa, objetivos a lograr, tamaño del grupo. Aquí se debe consultar por ejemplo los métodos deductivos, inductivos, participativos, interdisciplinarios, personalizados, etc.
- j) Determinación de actividades, las cuales deben ser vinculadas directamente con los contenidos, estar orientadas a un objetivo o meta y tener relación con la metodología aplicada.
- k) Selección del método de evaluación del aprendizaje, qué tipo de evaluación usar, cómo aplicarla, en qué momento y quién debe desarrollarla.
- l) Programación de recursos: separación de ambientes para la ejecución o virtualización de los cursos, equipos de apoyo que se necesitarán para dicho proceso, etc.
- m) Determinación del tipo de reporte de resultados que espera la empresa al momento de culminar el programa. La institución educativa sería quien defina

si este reporte tendría un costo adicional al programa o formaría parte del costo total del mismo.

- n) Selección y contratación del capacitador/formador/instructor según las consideraciones que estime por conveniente la institución educativa.

En relación a este capacitador formador/instructor Kirkpatrick, (1999, p.12), nos sugiere que los criterios para su calificación deberían incluir:

- Conocimiento de la materia.
- Deseo de enseñar.
- Habilidad para comunicarse.
- Capacidad para hacer participar a la gente.
- Estar orientado al alumno.
- Fuerte deseo de satisfacer las necesidades de formación del participante.

Asimismo, el capacitador debe estar en facultad de diseñar:

- Contenidos de aprendizaje (de manera conjunta con la empresa)
- Metodología de enseñanza (de acuerdo a la modalidad, realidad, perfil del participante y necesidades de la empresa)
- Sistema de evaluación del curso, que responda a la modalidad del programa.

- Medios o recursos que utilizará para la enseñanza- aprendizaje, los cuales según Werther & Davis, 2008, respondan a cinco principios básicos del aprendizaje:
 - i. Que generen participación
 - ii. Que sean relevantes
 - iii. Que logren la transferencia de conocimientos.
 - iv. Que permitan retroalimentación

Con esta breve descripción, a continuación pasaremos a la descripción de la siguiente etapa de construcción de la capacitación.

2.1.3. Ejecución de la capacitación en la modalidad virtual

El proceso de ejecución viene a ser la materialización de todo lo planeado y programado. Este proceso implica principalmente hacer un seguimiento exhaustivo para verificar que todo lo planificado y diseñado de manera conjunta con la empresa se cumpla.

A continuación algunos aspectos a considerar que se recogieron de la experiencia en el Centro de Negocios de la PUCP y en IATA (Instituto de Administración Tributaria y Aduanera), para el desarrollo en la modalidad virtual:

- Medios de difusión del evento digital: páginas web, etc.

- Registro de participantes en el campus virtual (se aplica para todas las modalidades)
- Primer contacto con los alumnos a través de las herramientas virtuales que se consideren convenientes: sesión en vivo, por medio de la vía telefónica, chats, videoconferencia, etc.
- Capacitación del alumnado en el conocimiento de las herramientas que se utilizarán durante el desarrollo del programa (semana de inducción).
- Reproducción de materiales (antes del inicio del programa).
- Supervisión del proceso y monitoreo del desarrollo de actividades con apoyo de los tutores motivadores virtuales.
- Retroalimentación y Feedback del docente a través de notas, trabajos y evaluaciones.
- Evaluación del docente, tutoría y coordinación.
- Reportes desarrollados por el coordinador: informes sobre resultados o acontecimientos dados durante el desarrollo del evento o programa de capacitación.

- Retroalimentación a los sujetos o áreas involucradas (docentes, tutores, asistentes).

Finalmente, pasaremos a la etapa final de evaluación del programa en la que no sólo será importante evaluar cada uno de los procesos anteriormente descritos, sino también los resultados finales del programa de capacitación.

2.1.4. Evaluación de la efectividad o eficiencia de la capacitación

En todo programa de capacitación la evaluación para determinar el nivel de efectividad del programa es fundamental, pues ello ayudará a comprobar si los objetivos de capacitación fueron alcanzados, si los recursos programados fueron utilizados en el tiempo programado o si los participantes lograron transferir los conocimientos aprendidos a su realidad. El concepto de efectividad lo manejamos según lo manifestado por el Doctor Pino, R. quien respalda lo indicado anteriormente con el siguiente comentario:

“La efectividad es la suma de la eficiencia y la eficacia. La eficacia es el logro del objetivo o cumplimiento de las especificaciones del programa. Eficiencia es el uso adecuado de los recursos del programa, es decir no darles más horas de las necesarias, no exigir más carga de la necesaria para lograr el resultado.”
(Pino, R. Guía de entrevista 3, preg. 1, sobre el significado de efectividad)

Al respecto es importante rescatar en este punto que dependerá de la empresa u organización solicitante del servicio educativo, el asegurar que se den las condiciones o el contexto para que sus colaboradores capacitados puedan saber

aprovechar lo aprendido y aplicarlo a la empresa. El generar contextos que no aseguren la aplicación de dicho aprendizaje no compete a la labor de la institución educativa.

Queremos hacer mención a esto, pues una de las dificultades por las que precisamente pasan las instituciones que ofrecen servicios de capacitación es justamente este proceso en el que se encuentran con realidades en las que la capacitación culmina “antes de la puerta de ingreso a la empresa”. Adjunto los comentarios que nos hacía el Doctor Pino, R. ante la pregunta “¿Cómo medir el impacto de un programa?” (Guía de entrevista Nro. 3, preg. 4 sobre eficiencia e impacto):

“Hay que tener cuidado con ello. Yo le puedo enseñar a usted a cruzar la pista, pero no puedo evitar que la atropelle un carro. En el momento que uno cruza está solo, y entonces en dicho momento uno toma la decisión. Uno puede haber recibido la capacitación, pero por factores internos en la empresa, podría no estar usando lo que aprendió, no necesariamente quiere decir que no lo aprendió bien, sino también puede que la organización no tiene el sistema que fomente el uso de las competencias.

Por ejemplo, si una persona aprende que es importante hacer mantenimiento a los equipos de trabajo, pero en la empresa la presión de entrega de productos hace que se dilate el tiempo en la entrega de los productos de mantenimiento, uno no puede culpar de esto a la capacitación, es el sistema de la empresa. Entonces, lo que una escuela puede hacer es monitorear al grupo de personas que siguió en una capacitación, un periodo después, e informar a la empresa si la persona está utilizando o no las capacidades e informar las causas por las que no se pudieran estar utilizando. Estas causas pueden deberse a la capacitación o también a que la empresa no fomenta el uso de éstas” (Pino, R.)

Kirkpatrick (1999), plantea tres razones de por qué necesitamos evaluar la capacitación:

- a. Justifica las razones de existencia de un departamento de formación, si lo hubiera, para determinar en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización. Esto en el caso de que la capacitación se dé de manera interna, ya que puede que algunas empresas tengan su propia área de capacitación y éstas también necesitarán saber si vienen cumpliendo su labor de manera efectiva.
- b. Decidir la continuidad o no de las acciones formativas con la empresa prestadora del servicio: La evaluación permitirá saber si el tiempo y recurso invertido fue válido para su empresa y su personal, si se han cumplido los objetivos y requerimientos de acuerdo al presupuesto acordado, etc.
- c. Programar mejoras de futuras acciones formativas: naturalmente todo sistema de evaluación siempre buscará medir resultados y sobre la base de ellos, plantear posibles mejoras que ayuden a corregir errores o deficiencias.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que para medir la transferencia del aprendizaje, se necesitará dejar pasar un tiempo aproximado de 3 ó 4 meses que permitan verificar a través de una siguiente evaluación de salida, el impacto de lo aprendido dentro de su entorno laboral. Sin embargo, el Doctor Pino R. considera que el tiempo de espera necesario podría ser un mes siempre y cuando lo que se busque es desarrollar un hábito en el colaborador; es decir, el tiempo dependerá de lo que se haya buscado lograr en los alumnos. Como lo indica en la entrevista:

“En relación al tiempo, considero que una capacitación se da en un tiempo corto, y para que algo se genere hábito en una persona, debe estarlo utilizando por lo menos un mes de manera continua. Yo consideraría que es necesario un mes para hacer el seguimiento y ver si la persona recuerda lo que aprendió y si realmente lo está usando o, sino, reportar para que se tome alguna acción. Y luego ver de qué manera se puede reportar. Tal vez cuando alguien quiere que una persona cambie su actitud deba darle más de una capacitación, no sólo una vez, hasta que realmente interiorice los conceptos”.

En base a lo anterior, ¿cómo o qué podríamos evaluar?

Para dar esta respuesta pasaremos a detallar los niveles que sirven para evaluar acciones de capacitación según la posición de dos autores: Siliceo (2003) y Kirkpatrick (1999):

- Niveles para evaluar acciones

Ambos autores coinciden en que existen 4 niveles que nos ayudan a evaluar acciones:

Nivel 1: Reacción: ¿El programa satisfizo al cliente? ¿Cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa? (Ver anexo 3: Formatos para evaluar la reacción. Kirkpatrick, 1999, p.27)

En este nivel lo más importante es recordar que las reacciones de los participantes son determinantes, pues pueden mantener o suspender la acción formativa o la ejecución de la capacitación.

Nivel 2: Aprendizaje

Este nivel define al aprendizaje como el grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos, mejoran habilidades como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Deben producirse uno o más de estos cambios para que se dé el aprendizaje.

Nivel 3: Conducta

Este nivel es similar al anterior, pero aquí se produce el cambio de conducta. Se dice que algunos formadores opinan que el aprendizaje no tiene lugar si no hay una modificación o cambio de conducta.

Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias cuatro condiciones:

1. La persona debe tener deseo de cambiar.
2. La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
3. La persona debe trabajar en el clima adecuado y que genere las condiciones para dicho cambio.
4. La persona debe tener alguna motivación para el cambio: Debe ser recompensada.

Nivel 4: Resultados

Los resultados se determinan a través de hechos concretos y de mejoras acontecidas en la empresa, por ejemplo incremento de la producción, mejora de la calidad, reducción de accidentes, reducción de rotación de planilla, etc.

Por otro lado es importante también conocer cuánta llegada tuvo nuestro programa y cuánto trascendió en la empresa capacitada, por lo cual se considera igualmente necesario medir el Impacto del aprendizaje.

- Impacto del aprendizaje (retorno sobre la inversión):

Muy pocos autores hacen mención a esta evaluación adicional al programa, pero consideramos que es importante recoger esta información debido a que nos permitirá ir más allá de medir el aprendizaje y nos permitirá saber si la capacitación realmente significó mejora en la producción de la empresa: coste/beneficio.

En relación a lo anterior, citamos una de las respuestas de nuestro entrevistado (Pino R.) ante la pregunta sobre el significado de “impacto”:

El impacto es hablar de qué tanto trasciende el programa en otros. Este impacto va ser logrado en la medida de que el programa va ser más conocido. Primero vendrá buscar la efectividad y luego el impacto vendrá por lo que el aprendizaje pueda durar en la mente de las personas y sólo será posible si se crea el hábito, y el hábito solamente puede ser logrado si es que hay un seguimiento posterior a la capacitación. Que las personas sigan aplicando lo aprendido.(Pino, R.)

Acompañando dicho comentario, compartimos las ideas de Zapata, R. (S/F), quien nos dice,

“...son muy pocas las organizaciones chilenas que realizan mediciones de los resultados de la capacitación que superen el nivel del aprendizaje de conocimientos. Así, la transferencia de la capacitación a la conducta laboral cotidiana, los efectos sobre la organización y los efectos de valor final (productividad y relación coste/beneficio), son aspectos no considerados, con las consiguientes dificultades para generar un auténtico respaldo que permita visualizar la capacitación como una inversión, y no como un gasto.”

Esto nos ayuda a resaltar la importancia de buscar la contrapartida del principal beneficio de la capacitación que es elevar la producción del recurso humano; pues según lo investigado se induce que en la mayoría de las empresas no llegan a esta última etapa, pues si bien podría resultar costosa, permitiría obtener resultados que son de particular interés para la organización (empresa) por tratarse de evaluar los beneficios de la inversión en la capacitación solicitada.

Este proceso nos debe permitir medir tasas de errores antes y después, y comprobar si se resolvieron los problemas o deficiencias que fueron detectadas inicialmente y comunicadas por la empresa a la Institución que brinda el servicio. En este punto es donde Jack Phillips en los años 80, amplía un quinto nivel a los propuestos inicialmente por Kirkpatrick en los 40 ó 50, a fin de obtener resultados más amplios (a nivel financiero) del impacto de un programa.

Para pasar a describir dicho nivel, resumiremos previamente los ya mencionados anteriormente, en los que encontrábamos que el primero consistía en medir la reacción de los alumnos (información que se podía recoger a través de encuestas para conocer la percepción de los participantes respecto a la capacitación),

el segundo medía el aprendizaje a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes (lo cual permitía recoger información sobre las mejoras de habilidades y cambios de actitud como consecuencia de la capacitación), el tercero, similar al anterior, permitía medir el cambio de conducta para la mejora en el puesto de trabajo (el cual puede medirse a través de evaluaciones del desempeño) y, finalmente, un cuarto nivel que hacía referencia a los resultados, en el que se medía si lo esperado por la empresa había sido logrado. Para completar dicha evaluación de impacto, Jack Philips, agrega un nivel más en el que busca recoger específicamente el costo/beneficio del programa en términos monetarios.

Dicho modelo es conocido como el modelo ROI (*Return on Investment*) y sirve para medir el retorno de la inversión en un programa de capacitación. Este modelo es aplicado en programas que impliquen alta inversión económica para la capacitación, involucren una gran cantidad de personas y sean realmente importantes para los Directivos. No ampliamos más la explicación de este punto, por tratarse de esquemas financieros de mayor importancia para los expertos en el tema.

A modo de conclusión de esta parte, podríamos resaltar la importancia de medir la etapa posterior de la capacitación de manera conjunta con la empresa, pues será ésta quien determine hasta dónde debe llegar dicho proceso, según sus requerimientos. Los niveles descritos nos permiten poder obtener resultados para medir el impacto general del programa, pero el desarrollar el quinto nivel de evaluación, permitiría que las organizaciones pudieran medir a nivel interno la retribución de dicho proceso.

Por otro lado, es importante no olvidar que aparte de la necesidad de medir un programa éste también debe responder a ciertos niveles de calidad exigidos de acuerdo a las normas establecidas para dicho aseguramiento, como son las ISO que se rigen específicamente a la Gestión de Instituciones Educativas.

En esta investigación hemos querido recoger algunos aspectos importantes de dicha norma, así como información adicional de diversos autores que nos permitan poder medir con eficiencia no sólo los resultados de capacitación, sino también la construcción del programa desde la modalidad estudiada: la modalidad virtual.

2.2. Calidad en el servicio educativo en la construcción de programas a “hechos medida”.

Empezamos esta parte indicando que toda entidad prestadora del servicio de capacitación, debe tener especial cuidado en el seguimiento y evaluación de cada uno de los procesos que implican la obtención de su producto final; el cual, en este caso vendría a ser el tipo de alumno que se ha logrado formar; es decir las habilidades y actitudes que hemos logrado desarrollar en él.

Si analizamos este proceso a nivel interno, podremos decir que el producto final de la institución prestadora del servicio sería el haber logrado la ejecución de la capacitación, pero si analizamos el mismo proceso de manera externa y en función a las necesidades de la organización solicitante del servicio, determinaremos que nuestro producto serán los alumnos, ya que según la Norma ISO 9001:2000, producto (3.4.2) se define como resultado de un proceso (3.4.1). Proceso se define como

“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultados”.

En función a esto empezaremos a detallar de manera ordenada lo que podemos entender por calidad, para continuar con los factores que nos ayudarán a medir los procesos de capacitación y, finalmente, la delimitación de dichos factores en función a la enseñanza aprendizaje o el servicio educativo brindado.

2.2.1. Acerca de calidad: concepto y beneficios

Hablar de calidad es pensar desde diferentes contextos, pues las organizaciones o personas pueden tener distintos puntos de vista; por ejemplo, para una empresa la calidad podría ser vista en función del análisis y evaluación de sus propios procesos y los óptimos resultados que se hayan logrado con ellos; y, por otro lado, desde el punto de vista de una persona que hace uso de un servicio, el concepto de calidad podría ser interpretado evaluando el producto que pueda haber adquirido: si responde a su necesidad.

Como bien se indica a continuación:

“Un producto o servicio será de calidad, en la medida que satisfaga las expectativas creadas en torno al mismo por parte del consumidor o usuario. (...) la calidad se determina desde la óptica del cliente y basándose en sus percepciones. El cliente así se convierte en el último juez de la calidad”. (Casadesús, Heras & Merino, 2005, p.10)

De igual manera, podemos hablar de la calidad de la enseñanza, de la calidad de vida, de la calidad del servicio, etc. En sí el término de calidad, continuando con lo

señalado por estos autores, viene a ser un concepto de apreciación subjetiva, pues el definirlo dependerá del contexto en el que se aplique.

Sobre esto, tratando de llegar a una definición, podremos determinar que la calidad puede ser definida como la eficacia de una institución en el logro de sus metas y objetivos. De igual manera, como la satisfacción de expectativas creadas en torno a un producto por parte del consumidor, usuario o cliente.

Si a dicho término le agregáramos la calificación de “total” desde la evaluación de un proceso, podríamos decir que la “calidad total” vendría a ser un proceso de gestión que conduce a que los clientes (usuarios, beneficiarios) de una organización obtengan un alto nivel de satisfacción y “todos” al interior de la organización están haciendo las cosas correctas en forma correcta. (Seminario de Inducción al Sistema de Gestión de la calidad, 2007 desarrollado para el personal del IATA-SUNAT)

Hablar de calidad es recordar a Philip Crosby (1926-2001) quien con el “hacer las cosas bien a la primera” o “cero defectos”, nos enseñaba que toda empresa prestadora de un servicio determinado, debe empezar a poner en marcha un Sistema de Gestión de la calidad (SGC), el cual contribuya a la reducción de costos y mejora de la productividad y rentabilidad de la empresa.

Hablar del SGC, es buscar metas más grandes a las que toda organización debe aspirar, por ello con Crosby y otros estudiosos del tema de la calidad como Demming, Taguchi y Juran, podemos determinar que calidad no sólo implica el hacer mención a un simple término, sino se trata de toda una gestión en la que cada

institución debe trabajar para medir la calidad de su servicio y con ello alcanzar metas que permitan su desarrollo.

En relación a la presente investigación, si bien no vamos a trabajar directamente el SGC y mucho menos plantear su proceso de desarrollo, es importante dar a conocer que no sólo basta con determinar factores de calidad, como son los que vamos a describir en la siguiente parte; sino, planear el diseño de este proceso que a largo plazo permita no sólo conocer los resultados obtenidos en el desarrollo de un programa de capacitación (resultados generales en términos de impacto), sino el poder determinar si los procesos que se llevan a cabo para la construcción de dicho programa, se dan de manera efectiva y están respondiendo a los requerimientos de la organización o empresa solicitante del servicio.

A continuación, pasaremos a describir en términos generales lo que nos señala la Norma ISO 9001:2000 en función a la gestión de la calidad, en este caso transfiriendo dicha información al tema que es de nuestro interés como es la calidad en los procesos de capacitación a través del planteamiento de indicadores.

2.2.2. Calidad en los procesos de capacitación de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000

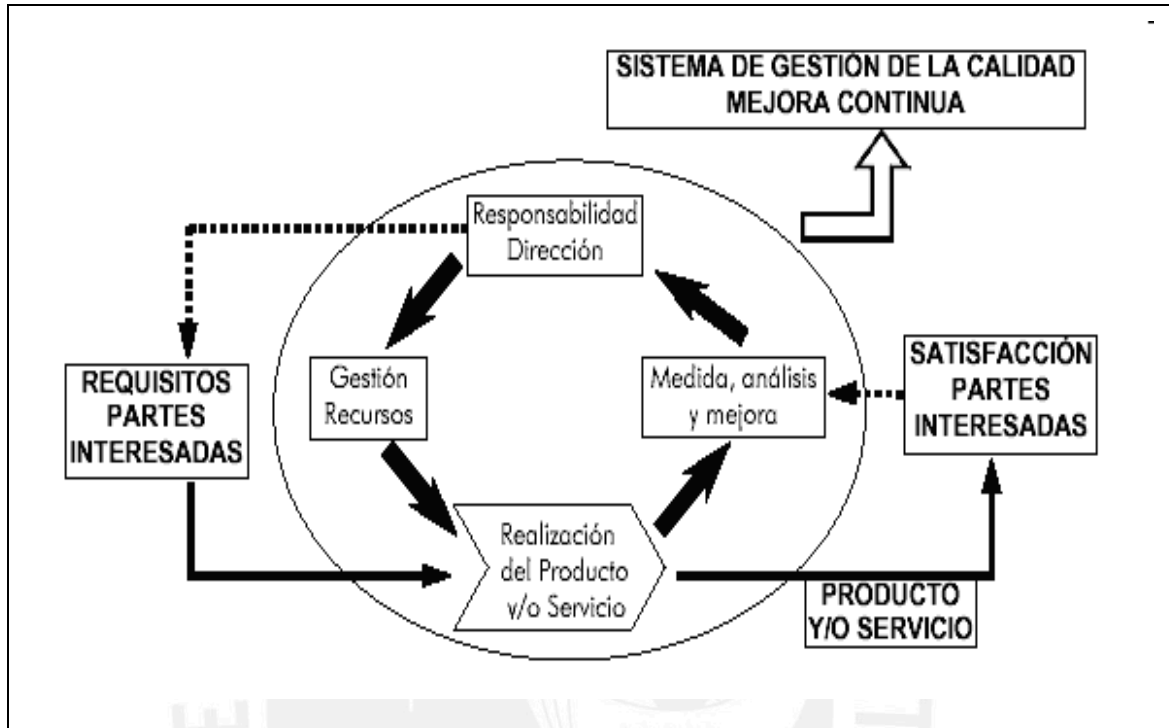
La norma ISO (Organización Internacional de Normalización) da una serie de pautas o requisitos mínimos que servirán para asegurar un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa, la cual puede llegar a ser certificada. Su finalidad es

evidenciar que todo proceso se está realizando dentro de los parámetros establecidos y que existen objetivos de calidad para cada proceso desarrollado.

Asimismo nos exige poder definir lo que deseamos lograr, en este caso en función a lo exigido por el cliente, y cómo lo lograremos en función a los procesos que la entidad prestadora del servicio sigue para la construcción de un programa de capacitación, así como la calidad en los registros que según la Norma ISO 9001:2000 en su punto 3.7.6, indica: “los registros presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. Pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad (3.5.4) y para proporcionar evidencia de verificaciones (3.8.4), acciones preventivas (3.6.4) y acciones correctivas (3.6.5)”. Estos registros se obtienen al final de cada proceso que se desarrolla: DNC, Plan de Capacitación, materiales del curso (sílabos), etc.

A modo de referencia adjuntamos el esquema de mejora continua del SGC.

Gráfico No. 1



Fuente: Norma Internacional ISO 9000 Traducción Certificada

Como habíamos mencionado anteriormente, nuestro objetivo no es detallar como implantar un SGC, sino dar referencias que permitan tener un conocimiento más amplio de lo que podría ayudar a hacer más efectiva la satisfacción del cliente. En función a esto, nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían las características, criterios o atributos de calidad a controlar en el proceso de construcción de un programa de capacitación?

2.2.3. Indicadores de calidad en el proceso educativo

Como paso previo a su determinación, es importante identificar los requisitos del cliente y a partir de ahí proponer los indicadores de calidad, que tendrán como función principal ejercer control para lograr del proceso que satisfaga el requerimiento

o necesidad del cliente. De igual manera, también debemos recordar los cuatro procesos básicos -que habíamos mencionado en capítulos anteriores- para la construcción de un programa de capacitación:

- a) Determinación de necesidades de capacitación.
- b) Planeamiento u diseño de la capacitación
- c) Ejecución de la capacitación
- d) Evaluación de la capacitación

Algunos de los indicadores o atributos de calidad que podemos considerar para determinar si cada una de las etapas o procesos de capacitación se han desarrollado con efectividad y eficiencia son los siguientes:

Desde el DNC:

Recordemos que el contar con una malla de competencias por área que permitan aterrizar objetivos de aprendizaje va permitir identificar las necesidades de capacitación de una empresa, quien siempre la tendrá como carta de presentación ante un requerimiento de capacitación. Entonces, sobre la base de ello, podemos describir los siguientes indicadores de calidad que permitan determinar si el DNC se ha desarrollado de manera efectiva.

- Se cuenta con la “guía” de orientación básica para el recojo de las necesidades: malla de competencias de las áreas de la organización.
- Se ha definido la metodología adecuada y apropiada para el DNC.

- Se ha tomado en consideración la participación de las cabezas y personal subalterno en la determinación de necesidades.
- La determinación de objetivos de aprendizaje se han definido transparentemente en función a la información recogida: actuar con transparencia sin agregar cuestiones por conveniencia personal.
- El proceso ha sido aprobado y validado por el personal participante.
- Se ha seleccionado a las áreas y personal calificado justo, que responda a los resultados del proceso interno, tomando en consideración los criterios para priorizar dichas áreas.
- Se ha planteado un esquema general de la capacitación que referencia de manera general los temas, objetivos de la capacitación, tipo de capacitación, tiempos, personal, etc.

Desde la etapa de planeamiento o diseño:

Tenemos los siguientes indicadores de calidad.

- Se ha seleccionado de recurso humano adecuado para la ejecución del programa: personal con habilidades de comunicación, con experiencia en educación y trato con adultos, empresas, etc.
- Se ha definido la modalidad pertinente que asegure el apoyo de la empresa a sus colaboradores en lo concerniente a tiempos o acceso a información tecnológica: en un programa virtual se debe asegurar que los alumnos puedan tener acceso a herramientas tecnológicas, ingreso a

información del curso virtual, evitar el bloqueo de páginas o programas necesarios para el desarrollo de un curso de estas características.

- Se ha elaborado el presupuesto del programa adecuado a la modalidad definida: un programa virtual toma en consideración diferentes gastos que deben ser considerados al detalle en dicho presupuesto a fin de evitar pérdida en la ganancia: por ejemplo gastos como grabación de audio y video, corrección ortográfica, diseño instruccional, digitalización del material, diseñador multimedia, envío de materiales a los distintos puntos, entre otros.
- La selección de docente capacitador ha considerado habilidades y experticia en los temas y modalidad de capacitación elegida. De no contar con experiencia en la modalidad, se ha asegurado la capacitación del mismo.
- Se ha informado a la diseñadora las necesidades del cliente para la puesta en marcha del proceso de virtualización del curso.
- Se ha elaborado un perfil del alumno participante y del egresado del programa adecuado, dado a conocer a cada uno de los docentes y diseñadora instruccional.
- Se han registrado de manera oportuna a los alumnos en la plataforma que será utilizada para la modalidad virtual.
- La programación de la metodología de enseñanza-aprendizaje ha sido pertinente a la modalidad y tipo de alumnos participantes.
- Los materiales han sido adecuados a cada curso del programa y acordes a la modalidad de estudio: fueron comprensibles, permitieron la transferencia,

fueron relevantes, respondieron a los temas de aprendizaje para lo que fueron programados, mantuvieron el interés del alumno. (kirkpatrick, 1999)

- Se han diseñado y virtualizado los cursos en los tiempos programados.

Desde la etapa de ejecución:

- Los alumnos contaron con el material físico completo y a tiempo para el desarrollo de cada curso.
- Se logró un proceso de capacitación (inducción) oportuno al alumno para el aseguramiento del buen manejo de las herramientas virtuales.
- La plataforma virtual funcionó sin inconveniente. En caso de haberlos presentado, se ha llevado un registro de los mismos con un conteo de ocurrencias informadas, fechas y horas.
- Los tutores cumplieron eficientemente sus responsabilidades, comunicándose con los alumnos y motivándolos al cumplimiento de sus actividades: esta información se recoge en la evaluación del alumno a los mismos.
- El docente cumplió eficientemente con las actividades programadas para la modalidad.
- La diseñadora apoyó constantemente al docente respetando sus tiempos de disponibilidad y planteándole esquemas de desarrollo para la didáctica de su curso.
- Se contó con la cooperación de la empresa para asegurar la buena marcha del programa.
- Entre otros que se consideren necesarios.

De la evaluación de la efectividad de la capacitación:

En esta última etapa podemos considerar optar por considerar uno de los indicadores que se exponen:

- Se ha medido la efectividad de la capacitación a través de herramientas adecuadas que permitan medir el logro de objetivos programados: evaluación de reacción, de conducta, de aprendizaje, de resultados.
- La capacitación ha respondido a las necesidades de capacitación de la empresa recogidas en la primera etapa: se establece la comparación de la información obtenida en la evaluación de entrada y la evaluación de salida del programa (evaluación de desempeño).
- Se ha determinado el límite de evaluación de la capacitación hasta donde intervendría la Institución educativa según los acuerdos pactados con la empresa; es decir, la institución cerrará la capacitación con un informe posterior a 1 mes o 3 meses para verificar si la empresa ha ofrecido las condiciones para que los alumnos capacitados puedan transferir aplicando lo aprendido en la empresa.
- La capacitación ha significado mejora en la empresa, a través de las habilidades y competencias que se esperaban.

Ahora desde el aporte pedagógico procedemos a comentar el punto más importante que debemos cuidar en todo proceso de ejecución del programa de capacitación. Este punto lo abordaremos desde lo que significa el brindar un servicio

educativo de calidad en función a los principales actores de este proceso, como son el docente y alumno y el sistema de enseñanza como parte de este proceso formativo.

2.2.4. El servicio educativo de calidad

Anteriormente hacíamos mención a las etapas del proceso de capacitación, a través de los cuales se podía orientar mejor el trabajo de una misma empresa o de quienes cumplen la función de brindar este servicio a solicitud de las mismas.

Uno de las etapas en las que prioritariamente debemos asegurar la calidad es específicamente el momento de ejecución de dicho programa de capacitación, pues en esta etapa en la que se debe medir no sólo el cumplimiento de objetivos y compromisos establecidos con la empresa, sino también el tipo de educación que se estaría recibiendo y cómo se viene desarrollando. Por ello, hacer mención a un servicio educativo de calidad es hablar de cinco aspectos principales que forman parte de este sistema: el alumno, el docente o capacitador, el sistema o metodología de enseñanza a aplicarse y, los medios y materiales educativos.

El alumno siempre será el centro de aprendizaje, sobre el cual giran los elementos restantes. Es importante que en todo proceso de enseñanza-aprendizaje se conozca previamente el perfil del grupo, sus intereses y necesidades (aparte de las que puedan haber sido señaladas por la empresa) pues esta información le va permitir al docente conocer de manera preliminar a su grupo de trabajo y con ello, irlo orientando hacia el cumplimiento de objetivos programados: los alumnos son los jueces de su aprendizaje y son quienes pueden hacer que algo “bien estructurado” y

“armado” termine por frustrarse, si esta capacitación no respondiera a sus necesidades.

El docente o capacitador o también denominado “formador de adultos”, quien viene a ser un mediador en el aprendizaje y sus tareas fundamentales son las de facilitar el aprendizaje de contenidos, habilidades y procedimientos, así como dinamizar y motivar al grupo. El monitoreo de la calidad debe darse desde el momento en que el docente empieza con la programación de los objetivos, sesiones de enseñanza y descripción de la metodología de trabajo, pues tomando en cuenta que la solicitud de servicio proviene de una empresa, el desarrollo de cada curso debe darse dentro de los parámetros establecidos por la misma en relación al presupuesto, así como en atención a sus necesidades.

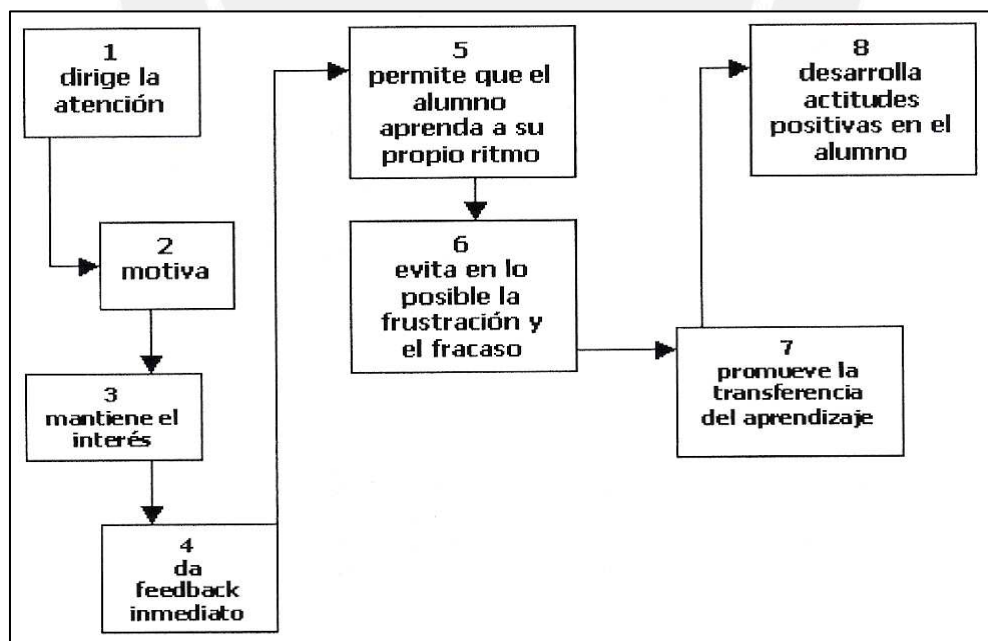
A continuación una breve descripción de los aspectos que debemos considerar para el desarrollo de una enseñanza de calidad:

- a) La programación del docente considera el perfil de alumnos con los que se va trabajar.
- b) Los objetivos y contenidos responden a lo que la empresa necesita para su personal.
- c) Los contenidos del curso no son repetitivos; es decir no se han desarrollado anteriormente con alguna otra materia de la malla del programa.
- d) La metodología de enseñanza es pertinente a las características de los adultos y modalidad de enseñanza escogida.

- e) Las actividades fomentan el logro de objetivos, intercambios de experiencias, desarrollo de procedimientos y los intereses y expectativas del adulto. Hay actividades que fomenten y promuevan la transferencia del aprendizaje.
- f) La evaluación permite recoger información tanto del proceso (durante) como de los resultados (al finalizar el curso): “dime cómo evalúas y te diré cómo enseñas” (Universidad del Desarrollo-UDD, Centro de desarrollo de la Docencia, 2009).

Para resumen, se adjunta un gráfico tomado del Patronato de Pedro Ibarra (2002, p.3) en las que se resumen las actividades más importantes que deben ser consideradas por todo docente:

Gráfico No2



Fuente: Esquema ideal de la personalidad eficaz del formador en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje. Psicología de la Instrucción. Santillana, aula XXI. (Citado por Patronato Pedro de Ibarra, 2002, p.3)

Respecto a la metodología de enseñanza, se necesitará tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. La modalidad de enseñanza: presencial, B-Learning (combinada) y/o virtual.
- b. El tipo de programa: Diploma, maestría, curso corto, etc.
- c. El perfil y la cantidad de alumnos con los que se trabajará.
- d. Las herramientas virtuales con las que se cuenta, en caso de tratarse de la modalidad virtual: se cuenta con plataforma virtual, con personal de soporte técnico y los principales actores que forman parte de esta modalidad.
- e. Los recursos con los que se dispone a nivel institucional y según lo presupuestado para el programa.

Tomando en consideración los aspectos mencionados anteriormente, el docente podrá determinar qué tipo de metodología aplicar al programa de capacitación. Recordemos que toda metodología de enseñanza gira en función del alumno, es decir, de lo que como docentes podremos aplicar para que el alumno pueda aprender, no lo que a nosotros nos ayudaría para poder enseñar mejor.

Finalmente, respecto a los medios y materiales educativos, se tendrá en cuenta todo lo que el docente elegirá y verá por conveniente entregar a los alumnos para conducirlos al logro de los objetivos de aprendizaje. Es importante señalar que cada material o recurso didáctico debe tener claramente definidos los objetivos a los que estaría respondiendo dentro del curso. Un material por sí solo y sin el mínimo conocimiento del alumno, en relación de para qué le servirá o en qué lo ayudará,

terminará por no tener significado y generará pérdida de tiempo para el mismo, lo cual como ya lo hemos mencionado, es un aspecto importante para su desmotivación. Finalmente, un material sin “significado” y sin consideraciones de calidad tanto para la modalidad virtual como presencial, resultará una pérdida no sólo para la empresa solicitante del servicio, sino peor aun para la entidad prestante del servicio educativo.

Para cerrar este tema, no debemos dejar de recordar lo que hemos venido señalando anteriormente, respecto a los principios del aprendizaje, pues éstos nos darán una primera orientación sobre cómo medir la calidad de los materiales que utilizaremos para las sesiones de aprendizaje bajo las distintas modalidades de enseñanza.

De esta manera hemos concluido con el sustento teórico de las variables de estudio. Pasaremos a continuación a desarrollar el diseño de la presente investigación.

SEGUNDA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. TIPO, NIVEL Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de nivel descriptivo de tipo mixto, pues busca el conocimiento de una realidad a través del análisis y descripción de las etapas seguidas en la construcción de programas de capacitación “hechos a la medida” que busquen responder a las necesidades de la empresa, aplicando criterios pedagógicos y tomando como lineamiento principal la calidad del servicio educativo.

Por otro lado, según la clasificación de Sierra Bravo (1998), los tipos de investigación en los que se enmarca el presente estudio son los siguientes:

- Con relación al alcance es de tipo *sincrónico* realizada en un periodo corto de tiempo.
- Con relación a la amplitud, esta investigación se realizó en un ambiente microeducativo, ya que se ha trabajado con la experiencia obtenida en una institución educativa que ofrece el servicio de capacitación: el Centro de Negocios de la PUCP.

- Con relación a las fuentes, se trabajó con *fuentes mixtas*, con las que recojan diversos tipos de datos que permitan una investigación más veraz, completa y clara.

El presente estudio ha tenido un enfoque cuantitativo por el tratamiento de la información y un enfoque cualitativo porque se ha orientado a dar sentido y significado a las acciones del fenómeno educativo.

2. SISTEMA DE VARIABLES, SUBVARIABLES E INDICADORES

Variable: Proceso de desarrollo de las etapas de construcción de programas de capacitación	
Subvariables	Indicadores
Proceso de desarrollo de la etapa de Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	<ul style="list-style-type: none"> - Se contó con una malla de competencias que permita recoger objetivos de aprendizaje de la empresa. - Se determinaron las necesidades de capacitación de la empresa. - Se programaron en función a dichas necesidades. - Se planteó un esquema general de la capacitación que resume lo recogido en el DNC. - Se definió el tipo de programa para la capacitación: Diploma, curso corto, seminario, maestría, etc. - Se definió el personal al que iría dirigido el programa: personal de áreas potenciales - Se definió la modalidad de capacitación: Presencial, virtual, B-Learning o combinada.

<p>Proceso de desarrollo de la etapa de Planeamiento u organización de la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se seleccionó del personal de supervisión o de monitoreo de actividades: coordinadores, tutores, asistentes. - La modalidad fue apoyada por la empresa en cuestión de aseguramiento del acceso a internet, herramientas virtuales o programas necesarios para llevar a cabo la ejecución. - Se elaboró un presupuesto del programa adecuado a la modalidad definida. - Se desarrolló el perfil real del participante. - Se seleccionó a los docente capacitadores considerando habilidades y experticia en los temas y modalidad de capacitación elegida. - Se informó a la diseñadora las necesidades del cliente. - Se registraron de manera oportuna a los alumnos en la plataforma virtual. - La metodología de enseñanza-aprendizaje fue pertinente a la modalidad y grupo de alumnos. - Los materiales fueron adecuados a cada curso del programa y acordes a la modalidad de estudio.
<p>Proceso de desarrollo de la etapa de Ejecución de la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los alumnos contaron con el material físico completo y a tiempo. - Se registraron a tiempo a los alumnos. - Se logró un proceso de capacitación (inducción) oportuno al alumno. - Funcionó sin inconveniente la plataforma virtual. - Los tutores cumplieron eficientemente sus responsabilidades. - Los docentes cumplieron eficientemente con las actividades. - La diseñadora apoyó constantemente al docente respetando sus tiempos de disponibilidad y planteándole esquemas de desarrollo para la didáctica de su curso. - Se contó con la cooperación de la empresa para asegurar la buena marcha del programa. - Se evaluó al docente y el manejo de su metodología de enseñanza y recursos de enseñanza.
<p>Proceso de desarrollo de la etapa de Evaluación de la efectividad del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se suele aplicar una evaluación que mida los conocimientos del alumno logrados al culminar el programa. Adecuación del programa a las necesidades de la organización (cliente). - La capacitación respondió a las expectativas del alumno o las necesidades que le pudieron haber sido manifestadas. - La capacitación fue significado de mejora en la empresa, a través de las habilidades y competencias que se esperaban.

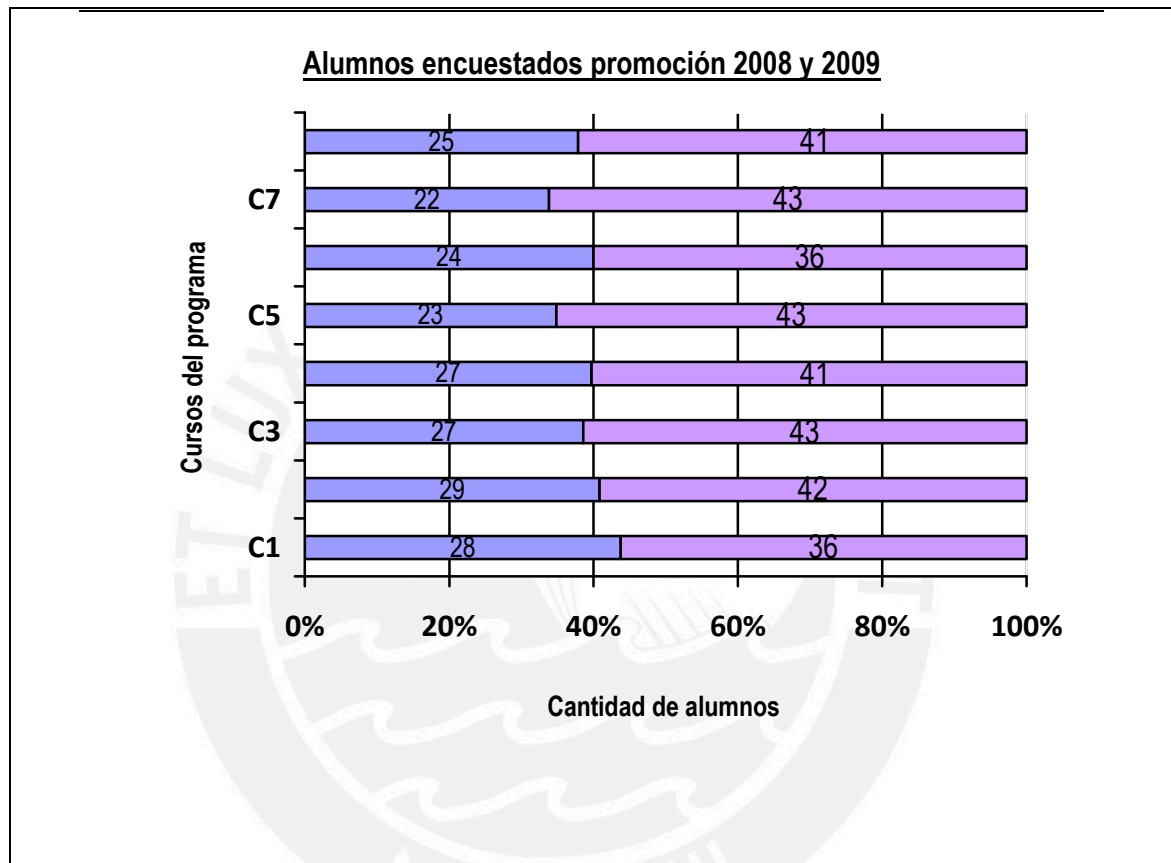
3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

La población del presente estudio está compuesta por todos los usuarios, ocho profesores y la coordinadora del programa de capacitación “hecho a la medida” en la modalidad virtual. De esta población se tomó una muestra compuesta por los alumnos que hicieron uso del servicio de capacitación “hecho a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP, en los años 2008 y 2009 y que contestaron a la encuesta virtual de evaluación de los cursos desarrollados. La muestra también está compuesta por cuatro de los profesores que dictaron el programa seleccionados de manera aleatoria y por la coordinadora del programa. Por tratarse de una modalidad virtual, los alumnos provienen de diferentes lugares del Perú y con diferentes necesidades y problemática. Ambos programas de estudio fueron dirigidos a Directivos o Jefes de área de la empresa, en su mayoría ubicados en provincia.

Es importante señalar que se consideraron dos grupos de una de dos empresas a las que se brindó la capacitación, debido a que formaron parte de la experiencia directa de quien suscribe esta investigación, pues nuestra incorporación a la institución fue en el año 2008. No se tomó como muestra la segunda empresa, pues el programa aún seguía en marcha.

A continuación, el siguiente gráfico dará una mejor visión de la cantidad de alumnos de la muestra:

Gráfico No. 3



En el gráfico anterior se puede observar que los alumnos encuestados varían en cantidad en cada curso, este es un panorama que siempre se da cuando se trata de un curso bajo la modalidad virtual, en el que las encuestas son publicadas en una plataforma por un tiempo determinado, en el cual se debe llegar a obtener resultados a partir del 50% de alumnos de cada programa. En este caso, el objetivo de llegar a dicha cantidad se cubrió, pues cabe indicar que la cantidad total de alumnos de cada promoción fue de 42 (2008) y 63 (2009).

Por otro lado, la muestra estuvo conformada por cuatro docentes que desarrollaron los cursos de este programa, bajo esta misma modalidad, pues con ello se buscaba conocer la opinión de quienes lo ejecutan. Este grupo de entrevistados tuvieron a cargo los cursos que denominaremos 2, 4, 6, 8; los cuales no necesariamente fueron dictados en el mismo orden. (Ver formato Anexo 4: Formato de cuestionario Nro. 1.)

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Previamente, adjuntamos un breve resumen de los instrumentos aplicados.

Tabla No.8

TÉCNICA	INSTRUMENTO	A QUIÉN	FINALIDAD
Entrevista abierta	Guía de entrevista	Experto en el tema	Identificar las etapas de construcción de un programa de capacitación, así como Identificar los aspectos a considerar para el desarrollo de un DNC que recoja las necesidades reales de la empresa.
Encuesta virtual	Cuestionario semi-abierto	Participante del programa	Recoger su percepción sobre el desarrollo de un curso determinado y los inconvenientes encontrados en el mismo.
Encuesta virtual	Cuestionario semi –abierto	Profesor del programa	
Encuesta virtual	Cuestionario semi-abierto	Coordinadora del programa	Identificar su nivel de participación en las etapas de construcción del programa “hecho a la medida”.

La herramienta que se aplicó a los alumnos de ambas promociones fue la que por norma interna usa regularmente la institución al finalizar cada uno de los cursos; es decir, el formato corresponde al Centro de Negocios de la PUCP (para mayor

referencia se puede apreciar el Anexo 5: Formato de cuestionario Nro. 2 (preguntas seleccionadas)). Con respecto a esta herramienta, se tuvo que hacer un análisis de cada pregunta seleccionándose ocho de las nueve preguntas aplicadas. El criterio para elegir dichas preguntas fue considerando aspectos que, a diferencia de la modalidad presencial, sólo puede tener un programa de capacitación dictado en modalidad virtual; es decir, qué preguntas cumplen con la característica de ser significativas únicamente para esta modalidad y para medir la variable de estudio de la presente investigación.

Dada esta breve observación, los instrumentos que sirvieron para la recolección de datos fueron las siguientes:

- Las entrevistas abiertas, por un lado fueron aplicadas a personas con experiencia en el manejo de programas “hechos a la medida”; es decir, conocedores del tema específico sobre calidad y construcción de programas de capacitación. Dichas entrevistas tuvieron como objetivo identificar las etapas de construcción de un programa de capacitación, así como identificar los aspectos a considerar para el desarrollo de un DNC eficiente que recoja las necesidades reales de la empresa. Toda esta información ha servido para enriquecer el marco teórico. (Ver anexo 6: Guía de entrevista 1 y Anexo 7: Guía de entrevista 2)
- Los cuestionarios a los alumnos aplicados por la institución educativa al culminar cada curso del programa, lo cual permitió conocer más de cerca la situación y evolución de los cursos desarrollados en los años 2008 y 2009.

- Los Cuestionarios semi- abiertos a los docentes, que tuvieron por objetivo conocer la percepción de los mismos sobre su experiencia en un programa “hecho a la medida” desarrollado bajo la modalidad virtual, en los años 2008 y 2009. Dichos cuestionarios constaron de 10 preguntas y se aplicaron a 4 profesores de los 8 que formaron parte de los programas dictados a ambas promociones durante los años especificados. Los profesores encuestados corresponden a los cursos pares de la lista general a los cuales denominaremos en todo el proceso curso 2, curso 4, curso 6 y curso 8.
- Cuestionario semi-abierto aplicado a la coordinadora del programa, el cual tuvo por objetivo verificar el cumplimiento de los indicadores de calidad de cada una de las etapas de construcción de los programas de capacitación. La encuesta estuvo conformada por un total de 26 preguntas semi-cerradas: Sí, No, y Tal vez y la columna de observaciones. (Ver anexo 8: Formato de cuestionario Nro. 3)

5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados, se realizó a través de la codificación de la información obtenida según el tipo de instrumento aplicado o analizado.

En el caso del cuestionario del docente y alumno, se planteó con la finalidad de medir cómo se llevó a cabo el desarrollo de las subvariables de estudio (etapas de construcción de un programa de capacitación), plasmando dichos resultados en una

matriz de porcentajes y luego interpretando los mismos a través de gráficas comparativas que ayudaron a determinar la variabilidad y mejoras de cada programa en los años 2008 y 2009. Respecto al cuestionario sobre indicadores de calidad aplicado a la coordinadora del programa, dicha información nos permitió conocer cerca deficiencias o logros en cada una de estas etapas, relacionando los resultados con los obtenidos en las herramientas anteriormente mencionadas.

Cada pregunta de los cuestionarios aplicados respondió a la variable de estudio y midió a través del planteamiento de indicadores, el adecuado desarrollo de las subvariables. La interpretación se realizó contrastando la información obtenida con fuentes que nos han servido para el desarrollo del sustento teórico de la presente investigación.

TERCERA PARTE: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para determinar los resultados de los programas de capacitación “hechos a medida” llevados a cabo por el área responsable de estos programas en el Centro de Negocios de la PUCP, se tomó inicialmente en cuenta el análisis de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados al 50% o más de alumnos que formaron parte de dos programas de capacitación a una misma empresa, desarrollados en el año 2008 y 2009, cuya malla de cursos contenía la programación de 8 asignaturas correspondientes al desarrollo de competencias relacionadas a habilidades gerenciales a culminarse en el lapso de 8 meses.

Antes de pasar a la interpretación de resultados de la información recogida, es importante volver a recordar la cantidad de encuestados que formaron parte de la primera técnica aplicada: encuesta de opinión al alumno:

Tabla No.9

PROMOCIÓN 2008	
CURSOS	ENCUESTADOS
Curso 1	28 de 42
Curso 2	29 de 42
Curso 3	27 de 42
Curso 4	27 de 42
Curso 5	23 de 42
Curso 6	24 de 42
Curso 7	22 de 42
Curso 8	25 de 42

Tabla No. 10

PROMOCIÓN 2009	
CURSOS	ENCUESTADOS
Curso 1	36 de 63
Curso 2	42 de 63
Curso 3	43 de 63
Curso 4	41 de 63
Curso 5	43 de 63
Curso 6	36 de 63
Curso 7	43 de 63
Curso 8	41 de 63

Respecto a los profesores encuestados se tiene:

Tabla No.11

PROFESORES	CURSOS
Profesor 1	Curso 2
Profesor 2	Curso 4
Profesor 3	Curso 6
Profesor 4	Curso 8

Se adjunta también una tabla referencial que establece la relación entre las variables y las preguntas de la encuesta aplicada al alumno, al docente y a la coordinadora.

Tabla No. 12

VARIABLE	SUBVARIABLE	PREGUNTAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
Proceso de desarrollo de las etapas de construcción de un programa de capacitación "hecho a la medida".	Proceso de desarrollo de la etapa DNC	P1-8 (EC)
	Proceso de desarrollo de la etapa planeamiento	P. 2,4 8 (EA) ; P. 1,7 (ED) ; P. 9-17 (EC)
	Proceso de desarrollo de la etapa Ejecución	P.5,6 (EA) ; P.3,4,5,2,6 (ED) ; P.18-24 (EC)
	Proceso de desarrollo de la etapa Evaluación	P. 7 (EA) ; P. 25-27 (EC)

Fuente: elaboración propia

Donde: ED= encuesta del docente; EA= encuesta al alumno y EC= Encuesta al coordinador.

Con relación a la subvariable: Proceso de desarrollo de la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Para dicho análisis se utilizó la encuesta aplicada a la coordinadora del programa con la cual a través de la primera pregunta "...se aplico un DNC que recoja las necesidades de la empresa" pudimos identificar que para la ejecución del programa del 2008 y 2009 no se aplicó un DNC, así como la empresa no dio referencia de contar con una malla de competencias ni con objetivos de aprendizaje que orientaran el buen desarrollo de las siguientes etapas de desarrollo de la capacitación, indicando

textualmente: *“La empresa no dio referencia de objetivos de aprendizaje. Nos dejó diseñar de manera independiente el programa”.*

Aún así, ante la pregunta *“¿Tuvieron referencia de las áreas y personal seleccionado para el programa?”* se señaló que sí dieron referencia del perfil de los alumnos participantes, es decir se conoció datos relacionados a su cargo, área, profesión, provincia en la que laboraban, números telefónicos y cuentas de correo internas o externas, lo cual ayudaría a conocer a los alumnos y determinar por anticipado los problemas que pudieran tener, ya que la experiencia nos dice que un curso en modalidad virtual tiene cierta particularidad en las diferentes regiones del país. Por ejemplo en la costa, el internet es de fácil acceso y las dificultades son mínimas; en la sierra, las dificultades varían según la limitante económica del lugar donde se encuentren, empeorando si se ubicaran en lugares alejados o de difícil acceso y, finalmente, la selva, en la que también suelen haber inconvenientes por la distancia y las características de la región.

De esto podemos concluir que definitivamente el no haber contado con información relacionada a los objetivos de aprendizaje o haber conocido las necesidades reales de la empresa, no ayuda a que el programa pueda orientar sus objetivos al logro de competencias que ayuden a que la empresa pueda cumplir los objetivos “tácitos” por los cuales solicitó la capacitación. Con ello podremos decir que no se estaría cumpliendo uno de los propósitos principales de la capacitación tal como lo indica Siliceo (2003): Toda capacitación debe atender y solucionar directamente los problemas internos de la empresa, evitando la tercerización y con ello aminorando los gastos internos.

Cito aquí las respuestas dadas en una de las entrevistas aplicadas a dos expertos: Pilco R. y Pino R. sobre sus opiniones acerca de la importancia del diagnóstico y su aplicación:

Sobre importancia del diagnóstico:

(...). Lo que sí es cierto es que algunas empresas piensan que el diagnóstico no es importante y consideran que sólo es importante el programa, pero entonces no se puede exigir que todos hayan alcanzado los resultados buscados. (Pino, R., Pregunta 3 ver Guía de entrevista 1 - Anexo 7)

El DNC es la parte fundamental. Si se hace bien, da una mayor probabilidad de tener buenos resultados hacia el final del mismo. Si no se hace seriamente o no se hace, probablemente no se logren los resultados esperados (Pino, R., pregunta 5, ver Guía de entrevista 1)

Sobre los aspectos a considerar para el desarrollo de un diagnóstico:

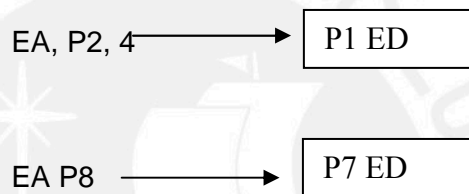
Lo primero es identificar bien a los elementos que van a recibir el servicio de capacitación, normalmente se conversa con los Jefes de RRHH que no son los que van a recibir la capacitación y en algunos casos, no tienen bien en claro los objetivos que se esperan. La gente de RRHH normalmente viene a ser un tramitador de requerimiento de otras áreas. Lo que se busca acá es lograr que se llegue a contactar a las personas que reciban la capacitación y en base a eso recién podemos determinar las consideraciones para generar un proceso. Una vez que se identifican las necesidades lo siguiente es cómo vamos a absolver esas necesidades: con qué modelos, con qué metodologías, etc. y de acuerdo a eso se determina específicamente un proceso, no necesariamente empresarial, sino un proceso más orientado hacia el aprendizaje o la capacitación. (Pilco, R., Guía de entrevista 1, pregunta 2)

En primer lugar determinar los resultados de salida que se quieren. Segundo lugar teniendo una idea de lo que el programa va a ser capaz de dar, determinar en ese momento qué es lo que se va a medir con respecto a los requisitos de entrada. Eso es algo que se debe hacer para cada programa- Primero conocer los resultados de salida, luego qué es lo que el programa va a dar y los requisitos del programa. Si las personas están en condiciones de ingresar al programa o si tal vez el programa debería considerar aspectos más de base. (Pino, R., Guía de entrevista 1, pregunta 2)

En relación con la subvariable: Proceso de desarrollo de la etapa de planeamiento

Para dicha subvariable se utilizaron como instrumentos la encuesta aplicada al alumno (P. 2,4 8 (EA)), la encuesta aplicada al docente (P.1, 7) y, finalmente, la encuesta a la coordinadora (P. 9-17).

La interrelación de las preguntas de la encuesta del alumno (EA) y el cuestionario del docente (ED) se dan de la siguiente manera:



Los resultados obtenidos de dicha etapa se recogen en las siguientes gráficas:

A la pregunta 2 *¿Ha preparado adecuadamente sus sesiones virtuales?* Tenemos lo siguiente:

Gráfico Nro. 4

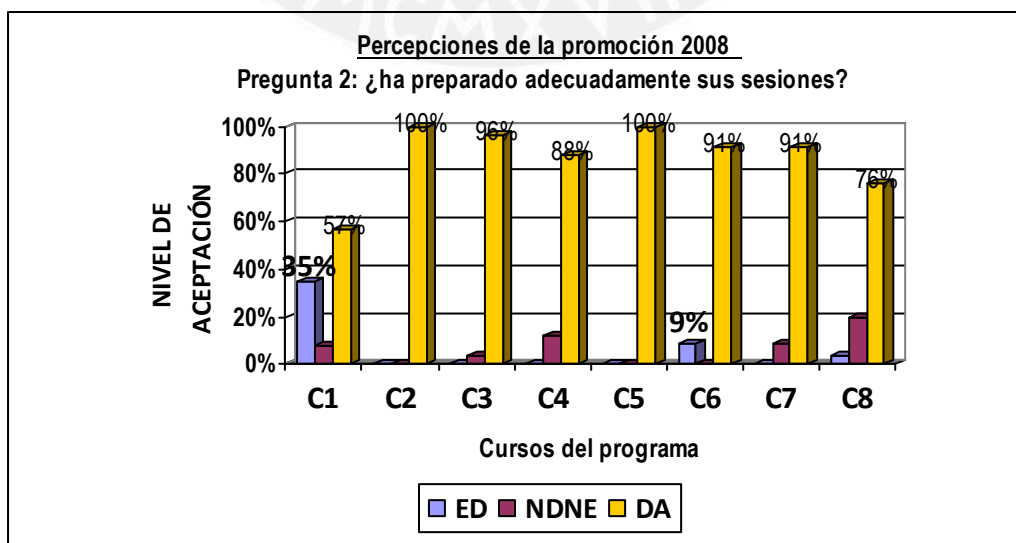
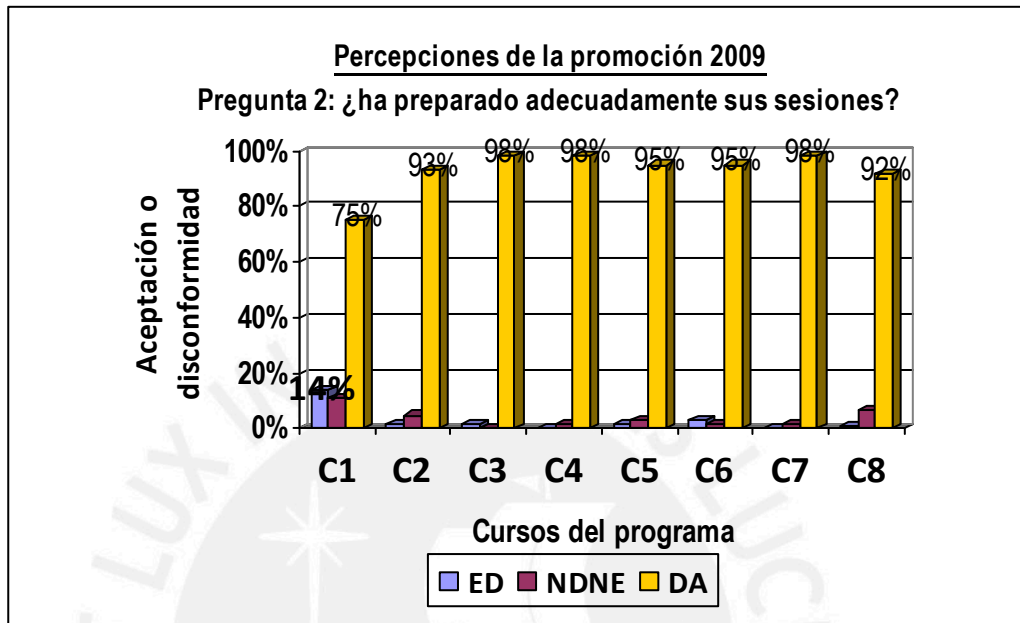


Gráfico No. 5



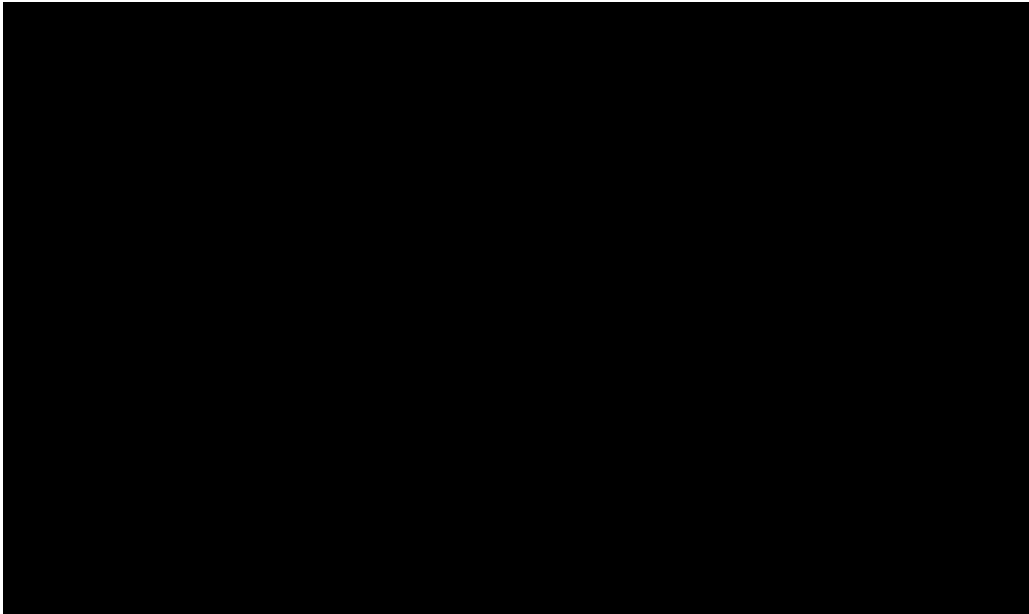
Donde:

ED	NDNE	DA
En desacuerdo (Completamente en desacuerdo, en desacuerdo)	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo,	De acuerdo, completamente de acuerdo

Respecto a la pregunta 4: *¿el docente se expresa en forma clara y correcta?*

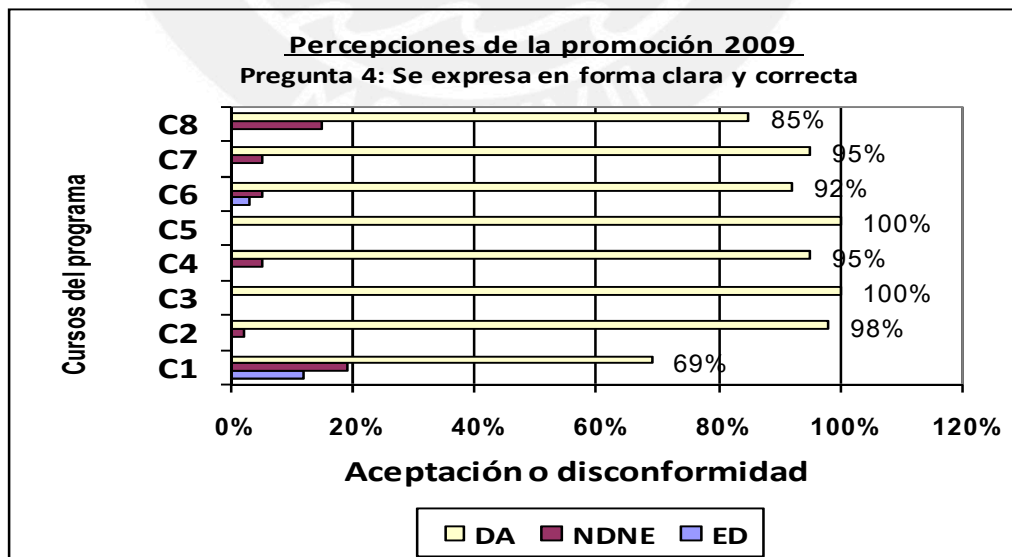
Tenemos:

Gráfico Nro. 6



Fuente: Elaboración propia

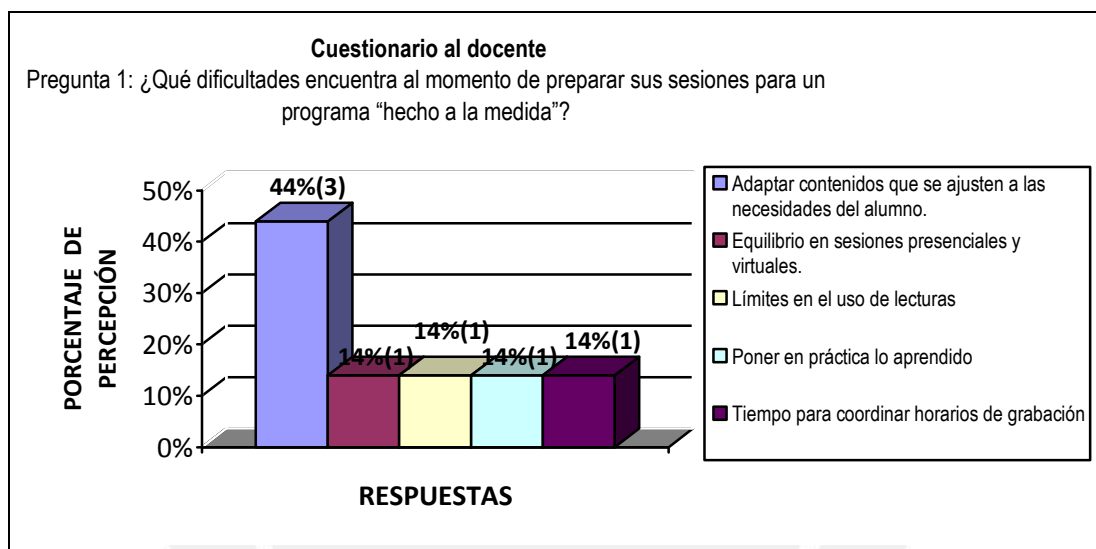
Gráfico No. 7



Fuente: Elaboración propia

Para la comparación de esta pregunta se plantea también el análisis de la pregunta 1 (encuesta del docente): *¿Qué dificultades encuentra al momento de preparar sus sesiones para un programa “hecho a la medida”?*

Gráfico No. 8



Fuente: *Elaboración propia*

Según lo presentado anteriormente, observamos de la comparación del gráfico 4 y 5 que el avance y mejora del programa a nivel de preparación de las sesiones de aprendizaje, como lo exige el diseño de un curso en la modalidad virtual, ha respondido a las expectativas del alumno obteniéndose en la mayoría de cursos el porcentaje más alto en el nivel (DA). Por otro lado, también observamos que un curso en especial tuvo desde un 35% de insatisfacción (ED) de los 28 encuestados en el año 2008 y esta cantidad disminuyó en el año 2009 con un 14% (ED) de los 36 encuestados, a pesar que el grupo evaluado de este último año (2009) tuvo una diferencia con el anterior de 8 personas encuestadas. Esto se equilibra con la cantidad de alumnos que pertenecieron a dicha promoción (63) a diferencia de la primera (42).

En referencia a esto y analizando los motivos por los cuales los alumnos no se sintieron conformes con esta asignatura, tanto en la primera como en la segunda promoción, recogimos algunos comentarios en los que se indicaban que este curso fue mal programado para el grupo de participantes con los que se trabajaba, pues tenían un perfil lejano para el nivel de aprendizaje solicitado en el curso. Esto equivale a decir que los alumnos reconocían no tener la base, ni formación básica para poder comprenderlo y aún así que este aprendizaje no les serviría para poder llevarlo a la práctica y aplicarlo en su entorno laboral. Algunos de los comentarios recogidos fueron los siguientes:

Yo sugeriría diseñar un curso más acorde con el perfil de los participantes porque en nuestra vida laboral nunca aplicamos estos conceptos. (Promoción 2008)

Debería evaluarse el curso dentro del programa... éste debería reestructurarse a efectos de que personas que no dominamos números pero somos eruditos en letras, podamos obtener un beneficio del curso (Promoción 2008)

En mi opinión el curso ha tratado de abarcar con demasiada profundidad un tema en el cual ...no he tenido ningún tipo de formación por lo que a pesar del esfuerzo desplegado personalmente me ha sido difícil captar la teoría y realizar los ejercicios planteados. A mi criterio se debe establecer primero el recurso humano con el cual se va a desarrollar este curso para poder dar el nivel correspondiente de acuerdo a la formación del alumno, es imposible un curso de un ciclo aprenderlo en dos meses, sin tener una base. (Promoción 2009)

Se ha desarrollado un curso de excesiva exigencia dictado a personas que no utilizaremos en forma alguna los conocimientos recibidos, lo que es desmotivante y significa que el curso no está debidamente orientado. Se enseña con mucha exigencia cuando algunos de los participantes no tenemos ni siquiera nociones básicas del tema desarrollado. (Promoción 2009)

Asimismo, podemos evidenciar que en esta etapa se han visto reflejadas las consecuencias de no haber recogido las necesidades reales del personal de la empresa o de esta última como cliente principal. El perfil de alumnos con el que se trabajará (nivel de conocimiento de los participantes), los objetivos a lograrse con el curso, las limitaciones de estudios de los alumnos, tipo de capacitación que se está realizando: para el trabajo y modalidad, son importantes tomar en cuenta para la preparación de sesiones de aprendizaje y con mayor razón el considerar las necesidades de un adulto que aprende bajo la modalidad virtual; pues la enseñanza-aprendizaje no se realiza de la misma manera que en la modalidad presencial.

En contraparte a lo anterior, se recoge de la pregunta 1 (gráfica 8- ED) que los profesores identificaban como dificultad para la elaboración de sus sesiones el hecho de determinar cuáles son los *elementos instruccionales de mayor impacto, cómo poder lograr las competencias programadas en el alumno y cómo diseñar actividades para corroborar el aprendizaje*. Esto nos indica que también estaría haciendo falta tener mayor conocimiento en estrategias de enseñanza, métodos de evaluación educativa y el conocer un poco más lo concerniente al alumno adulto y su aprendizaje, con lo cual se revaloriza la importancia de ejecutar la etapa de planeamiento de manera adecuada en la que principalmente reciben el apoyo de la diseñadora y, en algunos casos, de la coordinadora del programa en esta modalidad.

Asimismo, de los gráficos 6 y 7 (pregunta 4 de la EA), podemos rescatar que nuevamente en la mayoría de los cursos sí se ha sabido manejar la comunicación adecuada para transmitir los contenidos programados. Según la gráfica 5 del año

2008, observamos que los porcentajes de satisfacción en este tema aumentaron en cada una de las materias o se mantuvieron como fue en el caso del curso 5 al obtener tanto en el año 2008 y 2009 el 100% de conformidad.

Respecto al curso 1, observamos que hubo una notable disminución en el porcentaje de la opinión ED (completamente en desacuerdo o en desacuerdo), pues en el año 2008 mostraba un 43% de desaprobación (de 28 encuestados) en esta pregunta, con una diferencia de tan sólo un 14%, cercana a su nivel de aprobación (57%); mientras que en 2009, tuvo como resultado un 12% (de 36 encuestados) en este mismo rango de opinión.

Lo que se evidencia aquí es que se buscó la mejora del curso en relación a la forma de comunicación del docente y explicación de contenidos; tal vez hubo una preocupación del mismo en hacer llegar de una mejor manera los contenidos de aprendizaje; aunque sin embargo, aún se evidencian comentarios sobre la complejidad de la materia y el nivel de aprendizaje solicitado para el grupo de participantes de este programa. Naturalmente esto se obtiene de la forma de llegar del docente al alumno.

El curso es muy avanzado para los perfiles profesionales de los participantes del diplomado, en todo caso sería más adecuado un curso más básico (Promoción 2009).

Me parece que el contenido del curso es muy avanzado, sobre todo cuando se trata de grupos multidisciplinarios que no tienen una formación en el área. Situación que se agudizó al momento de resolver los casos prácticos... creo que el nivel del curso debe estar en un justo medio donde los profesionales de las diferentes carreras podamos aprovechar mejor el contenido del curso. (Promoción 2009).

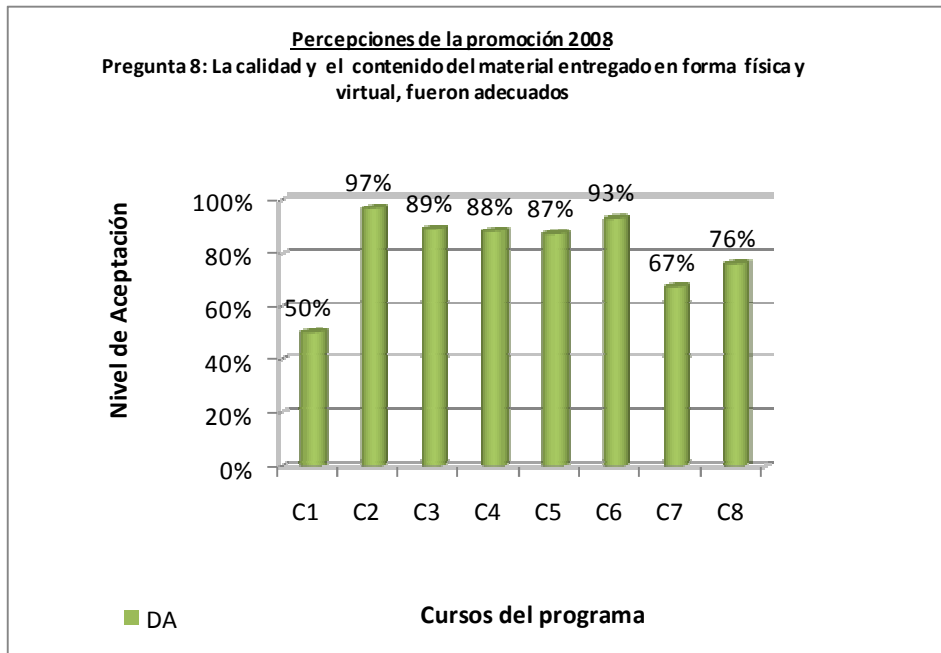
Todos estos comentarios nos llevan a señalar que, sea cual fuere la modalidad, no se deben dejar de considerar las características o criterios de selección del docente capacitador (Fernández, 2001), así como las habilidades que debe poseer para responder a las necesidades de formación del adulto; pues precisamente una de dichas características de todo capacitador, es la habilidad para comunicarse como nos lo señala Kirkpatrick (1999).

Finalmente, para culminar con el análisis de esta subvariable, tenemos lo recogido en la pregunta 8 (EA): *¿La calidad y contenido del material entregado, en forma física y virtual, fueron adecuados?* contrastados con la pregunta 7 (ED): *¿Cuál es la importancia que le atribuye usted al papel de la Diseñadora Instruccional para el proceso de virtualización de su curso?* Los resultados se presentan en las siguientes tablas y sus gráficos respectivos:

Tabla No.13

CURSOS	Pregunta 8 (Prom. 2008)		
	ED	NDNE	DA
Curso 1	38.00%	12%	50.00%
Curso 2	0%	3%	97.00%
Curso 3	0%	11%	89.00%
Curso 4	0%	12%	88.00%
Curso 5	9.00%	4%	87.00%
Curso 6	4.00%	3%	93.00%
Curso 7	10.00%	23%	67.00%
Curso 8	4.00%	20%	76.0%

Gráfico No.9



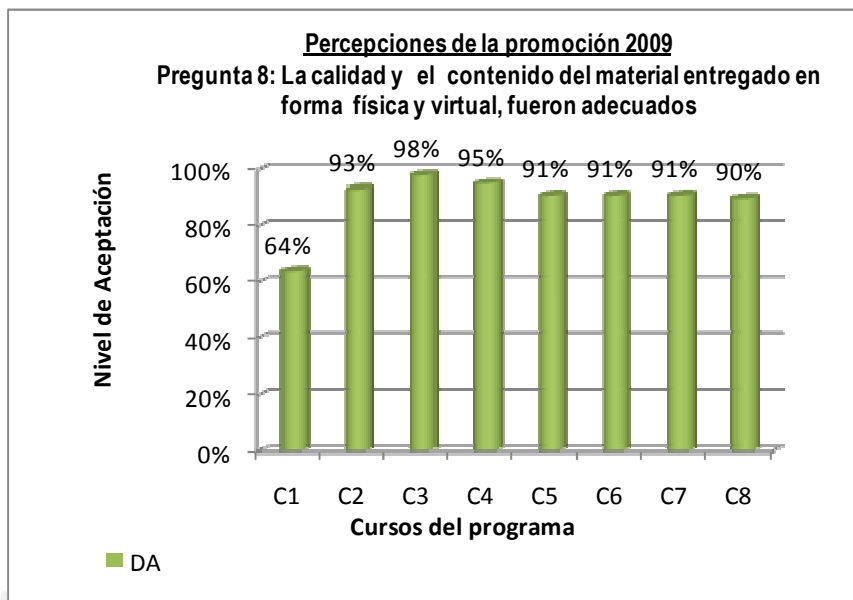
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 14

CURSOS	Pregunta 8 (Prom. 2009)		
	ED	NDNE	DA
1. PAF	14.00%	22%	64.00%
2. DP	0%	7%	93.00%
3. CE	0%	2%	98.00%
4. GCTE	0%	5%	95.00%
5. IEPDP	2.00%	7%	91.00%
6. DPE	3.00%	6%	91.00%
7. CI	2.00%	7%	91.00%
8. PSEO	3.00%	7%	90.0%

Fuente: Elaboración propia

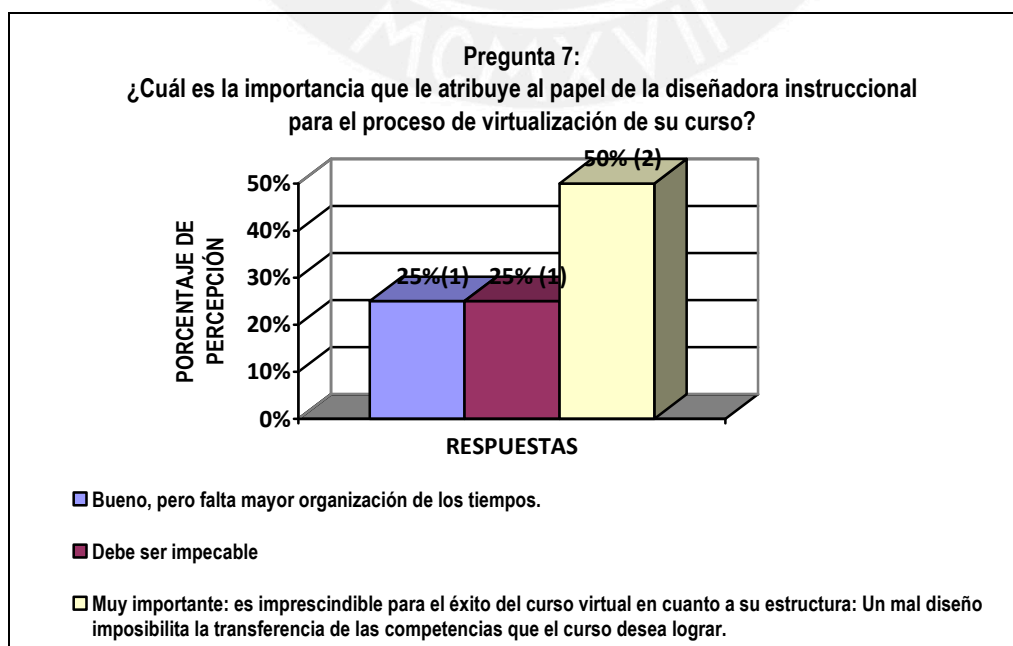
Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración propia

Esta información contrastada con lo obtenido en la encuesta al docente, pregunta 7: *¿Cuál es la importancia que le atribuye al papel de la diseñadora instruccional para el proceso de virtualización de un curso?* Tenemos:

Gráfico No. 11



De los gráficos 10 y 11 nuevamente tenemos la mejora en la calidad de los materiales enviados y publicados de manera virtual, así como un 14% específicamente en la mejora del material enviado para el curso 1. De igual manera, un notorio aumento en el porcentaje de aprobación del material del curso 7, en el que en 2008 sólo se llegaba al 67% y en 2009 se obtuvo un notable 91% de aceptación. Se evidencia así que hay una mejora en el manejo del material programado para el curso, muy probablemente en el cuidado al momento de diseñarlo y en su elaboración.

Con relación a esto, según nuestro marco teórico, las personas que intervienen durante el proceso de virtualización de un curso cumplen un papel primordial, específicamente la diseñadora instruccional, el diseñador web y la persona a cargo del programa, quien puede ser la coordinadora. De los dos, la diseñadora instruccional cumple el rol más importante, pues es quien apoya directamente al docente, asesorándolo sobre cómo elaborar sus sesiones virtuales. Al respecto, según los comentarios recogidos en la pregunta 7 (ED), se observa que su labor a veces puede ser *impecable* o definitivamente no muy bien organizada: *horarios apretados*, cambios de última hora o sugerencias dadas por el profesor no recogidas, siendo también éstos uno de los motivos por los cuales los alumnos pudieron sentir que el programa, especialmente el curso 1, no fue preparado adecuadamente.

Todo lo anterior, nos trae como referencia las consideraciones a tomar en cuenta en proceso de planeamiento de la capacitación y los cinco principios básicos del aprendizaje señalados por Werther & Davis, 2008 en los que hacen mención a cómo debe ser el material utilizado en curso o qué consideraciones tomar en cuenta para proceder a considerarlo dentro de un curso a cargo. Por ejemplo, hace mención

a que todo material debe generar participación, debe ser relevante, que permita transferencia de conocimientos y sobre todo que permita dar retroalimentación al alumno. Siguiendo estas consideraciones junto con las expresadas en *el servicio educativo de calidad*, podremos asegurar una mayor probabilidad de obtener buenos resultados respecto a la comprensión del curso y aseguramiento de los objetivos de aprendizaje del programa.

Finalmente en la encuesta aplicada a la coordinadora, se identifica el cumplimiento de algunos indicadores de calidad respecto a esta subvariable, como son: la elaboración de presupuesto del programa y el registro oportuno de los alumnos en la plataforma virtual. En lo que respecta a la selección del recurso humano adecuado para la ejecución nos indicó que buscando la mejora, los tutores fueron incorporados recién en el año 2009, por lo que en el 2008 se observa que el nivel de satisfacción fue menor.

Respecto a los indicadores que se señalan como negativos encontramos el de no contar con el apoyo de la empresa para asegurar que los alumnos cuenten con acceso a recursos informáticos, internet, programas actualizados, etc. motivo por el cual a lo largo del programa persistieron los inconvenientes del tipo: bloqueos de acceso a programas actualizados, restricción de correos electrónicos con salida externa, imposibilidad para poder abrir archivos en PDF por no contar con acceso a Internet, entre otros inconvenientes que afectaron el desarrollo adecuado del programa.

Por otro lado manifiesta la duda acerca de si se contó o no con docentes que tuvieron dominio de la temática trabajada en el curso, debido a que en dicho momento la plana docente con la que se contaba podría haber sido mínima y los mismos podrían haber sido elegidos en función a la circunstancias en la que necesariamente se debía cumplir con los cursos programados.

Asimismo, también se identificó que el programa no contaba con un perfil del egresado que fuera orientador para el trabajo del docente, sin tomar en consideración que no se haya hecho un DNC; lo cual evidencia que el desarrollo del programa podría haber sido diseñado únicamente en función a la experiencia del docente y a lo que ésta le permitiera para asegurar el logro de objetivos del curso.

Finalmente otro indicador que se ponía en duda era el de la metodología de enseñanza – aprendizaje pertinente a la modalidad y grupo de alumnos, pues no todos los docentes tenían experiencia en didáctica o métodos de enseñanza y no todos podían ser ayudados por la diseñadora, esto por motivos específicamente relacionados a la complejidad de los temas, como en el caso del curso 1. En conclusión, se reconoce que este curso fue erróneamente programado y no se contó con la debida experiencia para poder diseñarlo.

Análisis de la subvariable: Proceso de desarrollo de la etapa de Ejecución

Para el análisis de la variable en mención se utilizaron los mismos instrumentos de evaluación señalados para la variable anterior. De la encuesta al alumno se

recogen las preguntas pregunta 5 y 6, de la encuesta al docente se tienen las preguntas 2, 3, 4, 5 y 6 y finalmente la encuesta a la coordinadora las preguntas 18-24.

De la misma manera que la interpretación anterior estableceremos la relación entre las preguntas desarrolladas para el alumno en comparación con las del docente para finalizar con los indicadores de calidad cumplidos en esta etapa.

La interrelación de las preguntas EA y ED se dan de la siguiente manera:

EA, P5



2, 3,4 ED

EA, P6

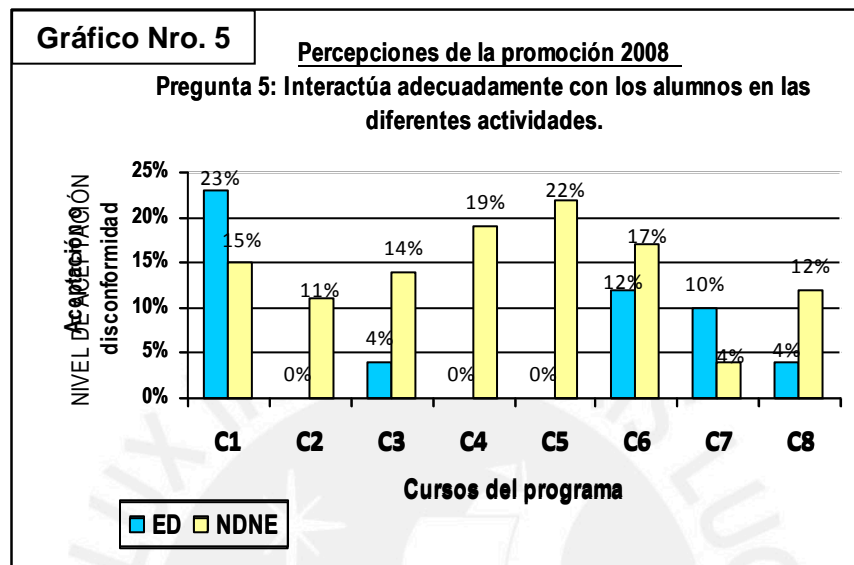


5,6 ED

En función a la referencia anterior empezaremos con los siguientes datos:

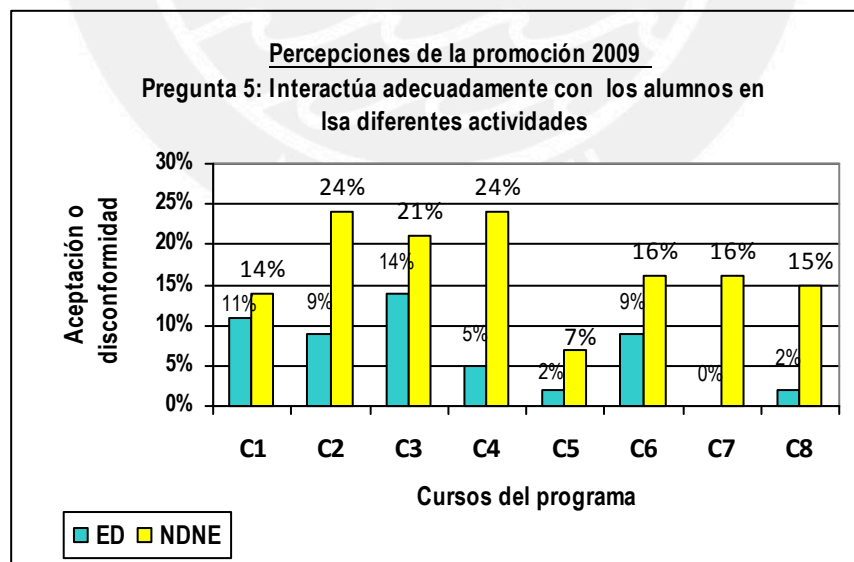
Respecto a la pregunta 5 (EA): *Interacción del profesor con el alumno a través de las herramientas de manejo virtual (correos, chats, foros, etc.)*, se presentan los siguientes resultados:

Gráfico No. 12



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2 (ED): *Al momento de interactuar con los alumnos de un programa “Hecho a medida” ¿qué dificultades ha podido encontrar?* se recogieron las siguientes respuestas:

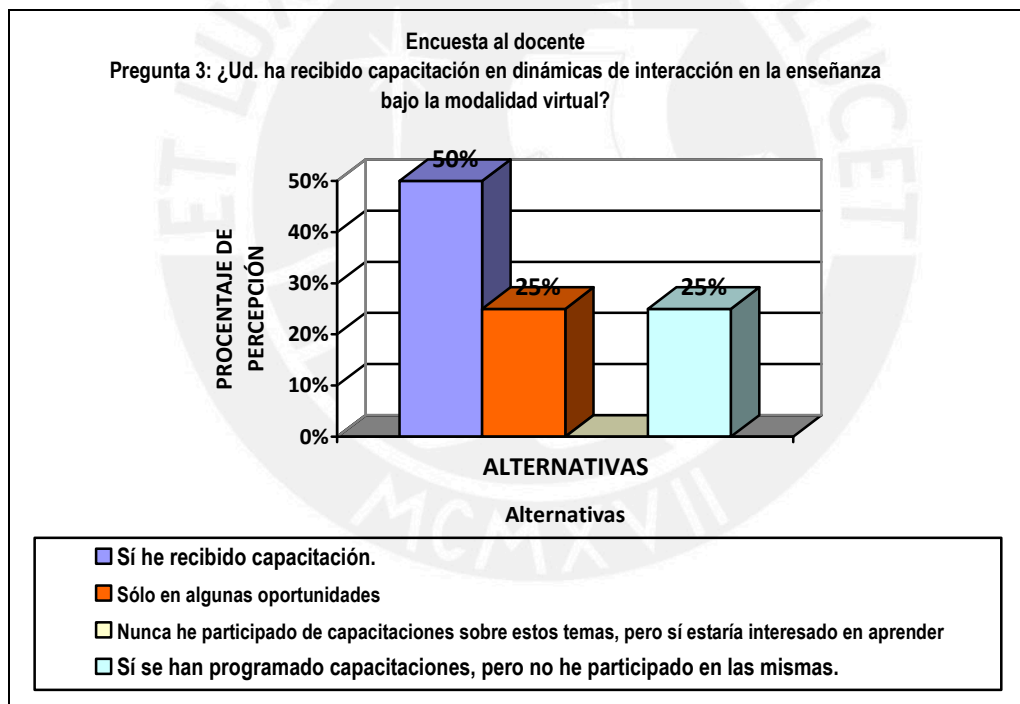
Tabla No. 15

Alternativas	Porcentaje de percepción
Alumnos no cuentan con los medios o herramientas informáticas para poder comunicarse.	0%
No suelen usar los medios apropiados y señalados como herramientas de comunicación en el curso.	0%
Algunas empresas, a pesar de incorporarlos en un programa, no les brinda las facilidades de acceso a ciertas herramientas de comunicación (por ejemplo, correos internos no tienen salida externa), lo cual dificulta poder atender de manera inmediata un situación específica.	14% (1)
La ubicación de los alumnos, en relación a distancia, a veces es una limitante si específicamente se encuentran en zonas donde el acceso a internet es difícil y si la participación es evaluada, los alumnos se ven perjudicados.	14% (1)
Los tiempos a nivel personal y la sobrecarga laboral, son también a veces el factor que influye en que no se dé la comunicación constante y oportuna con el alumno, específicamente en la modalidad virtual.	58% (4)
Otros: Plataforma virtual no permite tener control del aprendizaje.	14%(1)

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3 (ED): ¿Usted ha recibido capacitación en dinámicas de interacción en la enseñanza bajo la modalidad virtual?

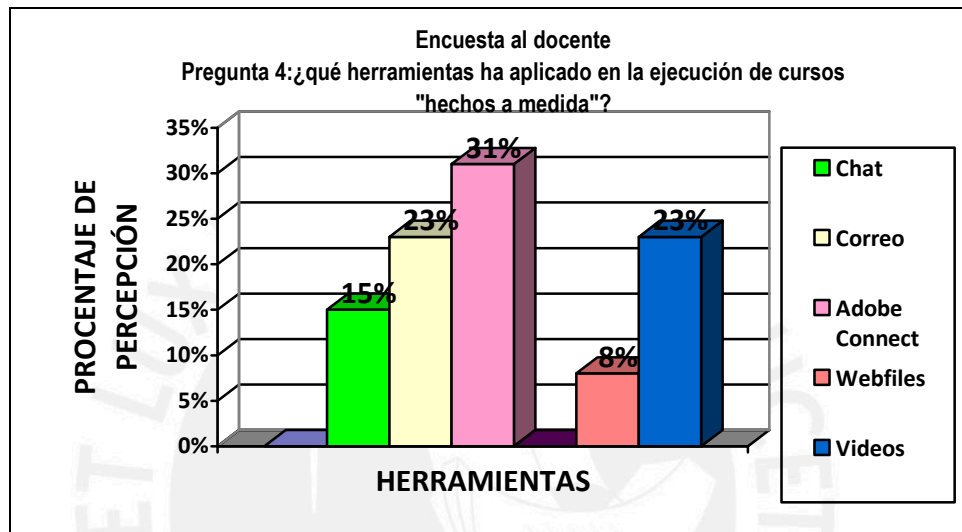
Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4(ED): De las siguientes herramientas virtuales ¿cuáles ha aplicado en la ejecución de cursos “hechos a medida”?

Gráfico No. 15



De las gráficas 12 y 13 podemos observar que a diferencia de las anteriores, los primeros porcentajes del valor “En desacuerdo” o “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” de esta pregunta, comienzan a aparecer en la mayoría de cursos. Si bien aún el porcentaje más alto (aproximadamente 80% para cada curso) es el de estar “de acuerdo o completamente de acuerdo”, es importante rescatar la ligera pero significativa variación que se ha dado en esta pregunta, a comparación de los resultados en las preguntas anteriores.

De acuerdo a ellas, podemos ver que en el año 2008, el curso 1 aún tenía el mayor porcentaje de insatisfacción (ED) en esta pregunta (23% de 28 encuestados), mientras que el grado de indiferencia (NDNE) lo tenía el curso 5 (22% de 23 encuestados). En comparación a ello, se observa la disminución en porcentaje en cuanto al nivel de interacción del docente obteniendo un 11% en ED, año 2009 y

creciendo la barra en el curso 3 de un 4% en el año 2008 a un 14% en 2009, siendo éste el porcentaje más alto, en comparación con las otras asignaturas, en dicho año.

Siendo la interacción uno de los temas más importantes dentro de la enseñanza virtual, los valores obtenidos no llevan a determinar que este aspecto ha quedado poco atendido dentro del programa, necesitándose una mejora inmediata.

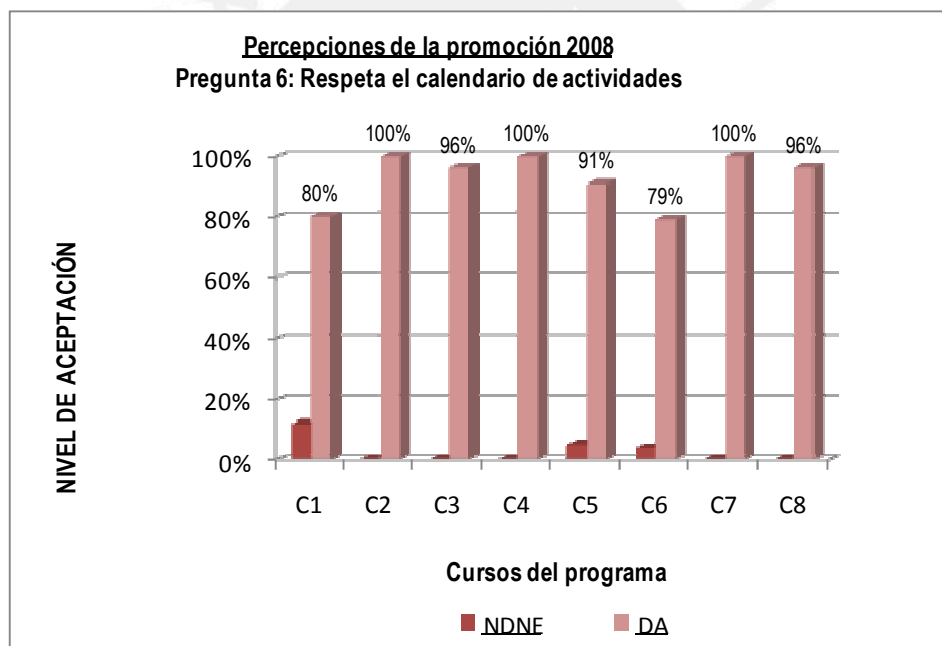
Al respecto, dentro de esta misma variable, las encuestas aplicadas al docente, pregunta 3 y 4 (gráficos 14 y 15), podemos recoger que de los 4 evaluados, el 75% (3) había recibido en algún momento capacitación sobre dinámicas de interacción para esta modalidad y en su mayoría manejaban herramientas virtuales; con lo que podríamos determinar inicialmente que poseen el conocimiento necesario sobre la dinámica de trabajo; pero, al respecto, en el 57% (4) de las respuestas en la pregunta 2 (ED) señalaban que tenían dificultad con los tiempos a nivel personal y la sobrecarga laboral que influían de manera negativa en la atención oportuna al alumno; lo cual demuestra que hay el reconocimiento en que hace falta revalorar el factor tiempo en las labores adicionales que tiene el docente, pues desempeñan funciones adicionales que demandan tiempo adicional y son conscientes que éstas influyen en su poca participación en el proceso de interacción con los alumnos del curso que tienen a su cargo.

En función a la teoría desarrollada al respecto, ésta nos lleva a recordar los principios del aprendizaje adulto y sus necesidades, así como los aspectos a considerar cuando se desarrolle la capacitación de bajo esta modalidad, como por ejemplo: búsqueda de mayor interacción entre los actores del proceso educativo,

familiarizarse con el entorno virtual, sentir que su dedicación y tiempo es respetado, sentir que la distancia no será un obstáculo para su aprendizaje, atención rápida de sus consultas de acuerdo de acuerdo al sistema desarrollado (foros, correos, chats), entre otros aspectos señalados en el marco teórico de este estudio.

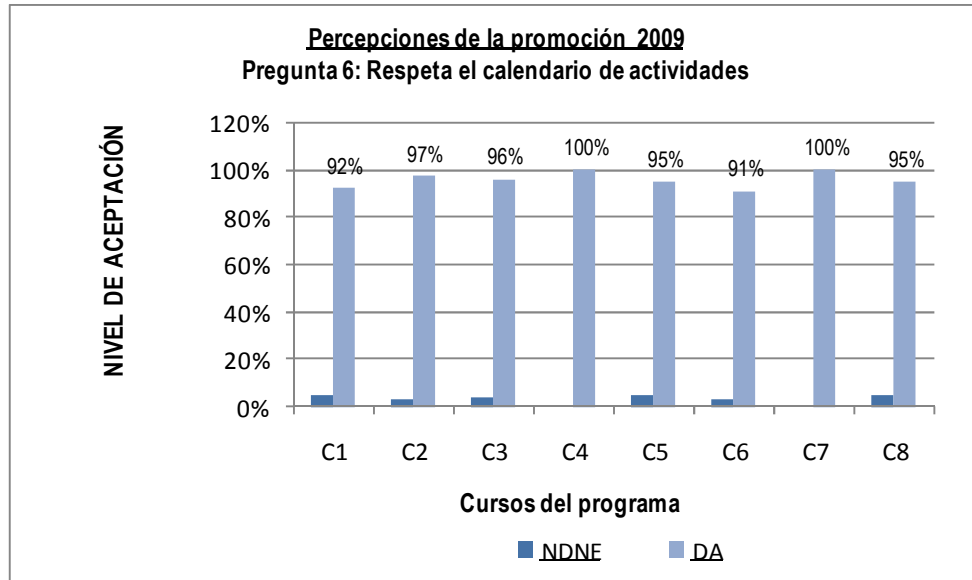
Pregunta 6 (EA): *¿el docente respeta el calendario de actividades?*

Gráfico No. 16



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 17



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5 (ED): ¿Qué opina usted sobre el cumplimiento de plazos señalados en el calendario de actividades en un curso “hecho a medida” bajo la modalidad virtual?

Tabla No. 16

Alternativas	Porcentaje de percepción
No debe considerar, pues está sujeto a posibles cambios repentinos que la empresa solicite.	0
El calendario de actividades debe cumplirse estrictamente, indiferentemente al tipo de cliente con quien se lleve a cabo el curso.	25% (1)
El calendario debe ser flexible, pues debe saber adecuarse a los inconvenientes que pudieran tener los alumnos, siempre y cuando no se sobrepasen los plazos para el logro de dicho objetivo.	75% (3)
Sí se han programado capacitaciones, pero no he participado en las mismas.	0%
Otros:	0%
Total de evaluados	4 (100%)

Fuente: Creación propia

Según las gráficas 16 y 17 en la que sólo hemos considerado el valor DA (de acuerdo, completamente de acuerdo) y de NDNE (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) para una mejor observación, vemos que el mayor grado de satisfacción lo tiene esta pregunta, pues se recoge que en la mayoría de cursos, ambas promociones coincidieron en el hecho de indicar que se respetó el calendario de actividades de cada asignatura, lo cual implica que se cumplieron con las actividades programadas en las fechas acordadas e informadas a inicios del programa.

Con relación a ello, también se deduce que en ambas promociones el mínimo obtenido para esta pregunta fue el de 80% (de 28 encuestados) correspondiente nuevamente al curso 1 (promoción 2008) y el mayor porcentaje 100%(2009) en ambos grupos en tres y dos cursos en cada año, respectivamente.

Lo importante de esta pregunta es resaltar que el respetar el calendario de actividades implica el cumplir con lo programado en la fecha, mas no en lo concerniente a los intervalos de tiempo que puede haber entre cada actividad o los tiempos de aprendizaje de cada sesión, pues al contrario a lo que se ha querido rescatar en esta pregunta, algunos alumnos señalaban que los tiempos eran muy cortos para poder aprender lo solicitado en el curso o aprender más de lo trabajado.

Aquí algunos comentarios al respecto:

*El curso es sumamente interesante, sin embargo hay que precisar que por el volumen de información y casuística es muy difícil seguirlo de manera virtual y en tan poco tiempo (**Promoción 2009**)*

*Dado que el Curso es demasiado amplio y complejo, considero que la modalidad virtual dificulta efectuar una retroalimentación de manera adecuada. (**Promoción 2009**)*

Continuando con la interpretación, de acuerdo a la encuesta del alumno, encontramos que la mayor satisfacción de los alumnos se había dado en esta pregunta relacionada a respeto del calendario de actividades (pregunta 6), pues la comparación en los porcentajes arrojados en ambas promociones eran similares y de bastante aceptación (recordemos desde un 80% (2008) a un 100% (2009). Esta misma información se respalda con lo indicado por los profesores (pregunta 5, ED), ya que tres de ellos reconocían que en un programa “hecho a la medida” *el calendario debe ser flexible y adecuarse a los inconvenientes que pudiera tener el alumno, pero siempre considerando el no sobre pasar los tiempos adicionales establecidos.*

Entonces, con relación a esto podemos indicar que los profesores que formaron parte de un programa “hecho a medida” virtual en el Centro de Negocios de la PUCP año 2008 y 2009, tuvieron en cuenta las limitaciones que pueden tener los alumnos virtuales para la entrega de sus actividades en fechas específicas y colaboraron apoyándolos para lograr dicha responsabilidad; sin embargo, es importante no dejar de evaluar los tiempos asignados individualmente a cada curso para evitar que de darse nuevamente el programa, una de las debilidades del mismo (Curso 1), vuelva a tener los mismos errores señalados en los comentarios en cada una de las promociones.

Por otro lado, analizando de manera independiente la pregunta 6 del ED tenemos la pregunta: *¿Acostumbra medir o evaluar la calidad de su proceso de enseñanza-aprendizaje?*

Tabla No. 17

Alternativa	Porcentaje de respuestas
Siempre	50%(2)
Algunas veces	25% (1)
Nunca	25% (1)
Total de participantes	4 (100%)

Fuente: Elaboración propia

Al respecto los que respondieron “nunca” o “algunas veces”, indicaron los siguientes motivos por los que miden constantemente la calidad de su curso:

Tabla No. 18

Alternativas	Frecuencia
Disponibilidad de tiempo	1
Falta de apoyo de un experto en el tema	1
Falta de orientación para hacerlo	0
Otros: Se mide con las encuestas del curso.	1
Total de respuestas	3

Fuente: Elaboración propia

Los que respondieron de manera afirmativa, indicaron que medían su proceso de enseñanza aprendizaje de la siguiente manera:

Tabla No. 19

Categorías	Frecuencia
Programando trabajos individuales o finales	2
Midiendo nivel de participación, asistencia a las sesiones.	1
Total de respuestas	3

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior y continuando el análisis de la subvariable: Proceso de desarrollo de la *etapa de ejecución*, podemos identificar que el 50%(2) de los encuestados señalaba medir la calidad de su proceso de enseñanza-aprendizaje y el otro 50%(2) señalaba que “no siempre” o “no” lo hacía por disponibilidad de tiempo, falta de orientación de un experto en el tema o porque ello era función de las encuestas al alumno. Asimismo, los que respondieron que “sí” medían la calidad de su proceso de E-A indicaron de manera muy poco específica cómo lo hacían, señalando solamente que lo hacían por medio de los trabajos o actividades de participación.

Entonces podemos decir que esta etapa se va a ver afectada cuando no se asegure la capacitación del docente en herramientas de evaluación, actividades o dinámicas para medir conocimientos de manera que tengan mayores alternativas en el conocimiento de la didáctica de la enseñanza. Con ello podremos asegurar el cumplimiento de los indicadores de calidad relacionados a esta etapa, los cuales también son medidos a través de la encuesta a la coordinadora del programa.

Con relación a éstos y para cerrar con el análisis e interpretación de los resultados de esta subvariable, la encuesta a la coordinadora del programa nos hacía referencia al cumplimiento de algunos de los indicadores de calidad durante la etapa de ejecución, entre los que se encuentran: el contar con el material físico completo y a tiempo, capacitar a los alumnos en el manejo de las herramientas virtuales a utilizarse en el programa y el cumplimiento eficiente de la labor del tutor en el año 2009 en que recién se implementó este sistema. También nos comentaba que contrariamente la plataforma presentaba inconvenientes esporádicos aunque no muy graves; en cuanto

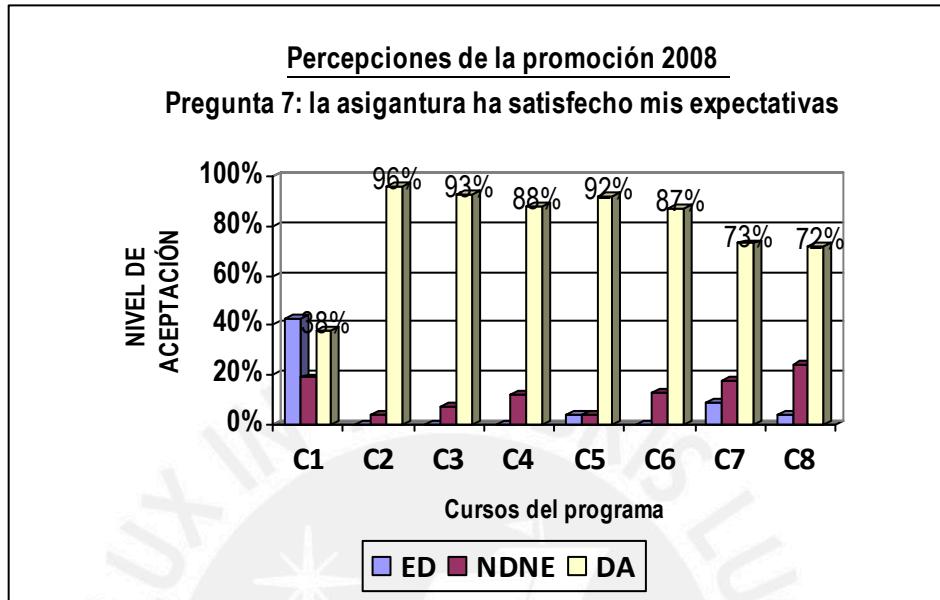
al docente, hacía falta recordarle sus actividades para asegurar el cumplimiento de sus actividades, el papel de la diseñadora no fue del todo bueno, sobre todo en el curso 1, a pesar que se experimentó una mejora en este curso 1 del año 2008 al 2009.

Finalmente terminó por señalar que en esta capacitación los alumnos estuvieron solos, sin contar con el apoyo de la empresa, pues ésta no se preocupó por conocer los avances de su personal o el cumplimiento de lo requerido para el programa, con lo cual podemos inferir que el interés de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos de la capacitación era de poca importancia, pues se conoce que en las promociones de años anteriores a los estudiados, la cantidad de desaprobados, por ejemplo en el curso 1, fue casi el 80% de los alumnos y el nivel de deserción y despreocupación era también bastante alto, pero aun así no se tuvo reclamos o exigencias de la empresa que apresurarán la mejora del programa, como en otras ocasiones sí se hizo.

Análisis de la subvariable: Proceso de desarrollo de la etapa de evaluación de la capacitación

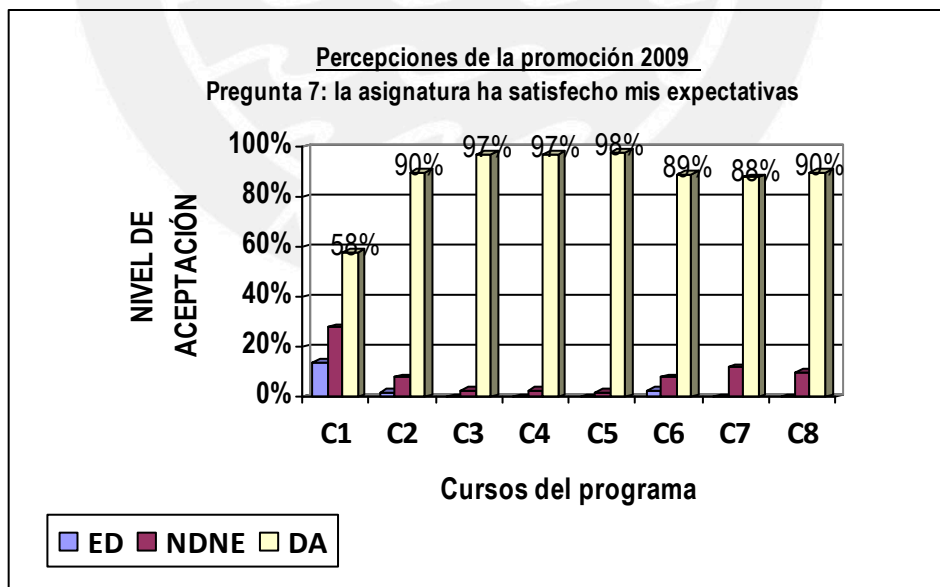
El análisis de esta variable se hizo a través de la pregunta 7 de la EA. De acuerdo a ello, tenemos el siguiente gráfico.

Gráfico No. 18



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 19



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de ambos gráficos, nos indican que la percepción de los alumnos respecto al programa fue buena en la mayoría de los cursos, tanto en el año

2008 como 2009. Se observa nuevamente el bajo porcentaje en el curso 1, como una constante en todas las preguntas y en ambas promociones; pero en general podemos rescatar que se experimentaron mejoras en dicho curso que disminuyeron el nivel de insatisfacción comparado al grupo egresado en el año 2008, quienes tenían mayor disconformidad con el curso (ED) en aproximadamente un 42% (28 encuestados de 42). Dichas mejoras se observan por el crecimiento de la barra de satisfacción (DA) en un 58% y disminuyendo la de (ED) a un 14% en este mismo curso.

Respecto a los cursos restantes, en el año 2009 también se observa cierta variabilidad en cuanto al crecimiento en porcentajes de satisfacción, comparados con el año 2008, llegando a picos de aceptación (ED) del 98% (curso 5) de alumnos encuestados (43 de 63) en este programa.

Al respecto, podemos indicar que el mayor problema de este programa fue la programación del curso 1, el cual no se respondió a las expectativas de los alumnos por diferentes motivos que se recogen en las respuestas abiertas de esta herramienta. Aquí hubiera sido importante determinar el nivel de efectividad de la capacitación desde los inicios del programa, pues ello hubiera ayudado a identificar posibles inconvenientes dados a lo largo de su desarrollo y plantear las posibles mejoras al mismo, evitando así repetir el error. En función a ello, podemos indicar que los resultados recogidos en la pregunta 7 de la encuesta del alumno (pregunta relacionada a satisfacción de las expectativas), muestran que la insatisfacción del programa estuvo directa y únicamente relacionada con el curso 1.

Sobre este mismo curso 1, según los resultados que se iban obteniendo pregunta por pregunta podemos decir que, de acuerdo a la teoría manejada, las expectativas del alumno no fueron satisfechas por el principal inconveniente de no haber sido programado pertinentemente; esto equivale a decir que para dicha ejecución, no se tomó en consideración todo lo que hemos ido mencionando a lo largo de esta parte como son: el perfil de alumnos para quienes fue diseñado el programa, no se hizo un debido diagnóstico de necesidades de capacitación, específicamente en este caso por tratarse de un curso ajeno al conocimiento y experiencia de los alumnos, no se aprovecharon los resultados obtenidos en una anterior promoción en la que ya se evidenciaba que el curso no era aceptado por los alumnos y había generado mayores inconvenientes, no sólo de fondo sino de forma (diseño del curso).

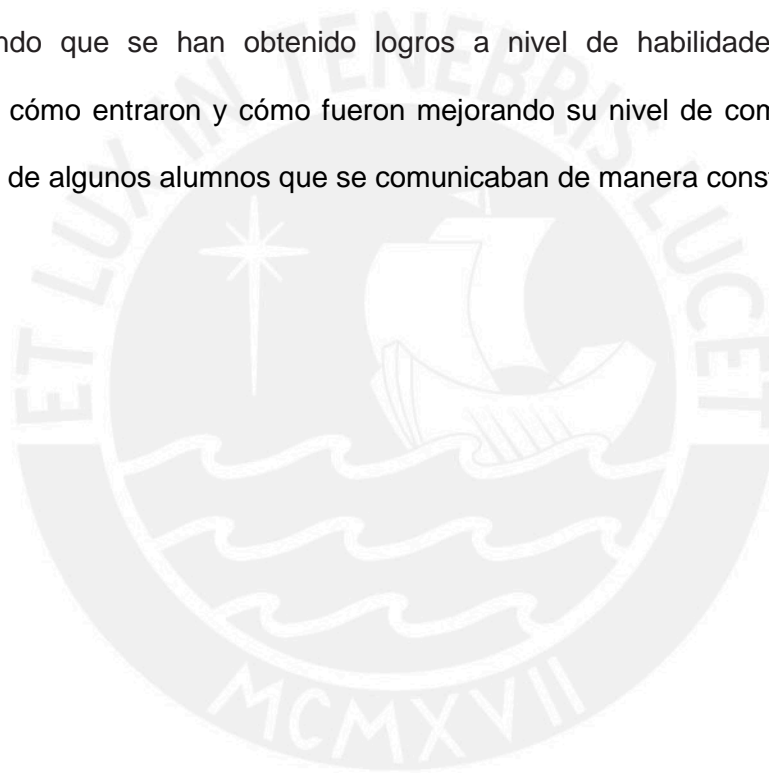
Esto se dio específicamente en la promoción 2008, quienes se enfrentaron a un curso que no era congruente en la teoría expresada y las actividades programadas de manera práctica. Asimismo, se recogen opiniones que en su mayoría señalan al docente como experto en el tema y como alguien que tenía la experiencia en los contenidos; sin embargo, por el tiempo dedicado al curso, la falta de retroalimentación, la poca interacción con el alumno, etc. tuvieron como resultado que ambas promociones no se sintieran satisfechas, muy a pesar que los porcentajes evidencian mejoras en el curso.

Respecto a la encuesta aplicada a la coordinadora del programa a la pregunta *¿Ud. sintió que la capacitación dada respondió a las expectativas del alumno o las necesidades que le pudieron haber sido manifestadas?*, nos responde indicando “tal vez”, es decir que no tendría claridad en ello, pues como ella misma lo indica:

“Indiferentemente a los resultados de las encuestas. Algunos profesores no se comunicaron con los alumnos y lo paradójico de ello es el hecho de por ejemplo ver que en un curso básico para el desarrollo de habilidades

comunicativas en el que en un profesor no tuvo conexión con los alumnos, los mismos evaluaron “muy bien” al docente, pues al parecer la estrategia de desarrollo de sus sesiones virtuales y metodología de enseñanza virtual fueron bastante didácticas y prácticas”.

Respecto a la pregunta *¿La capacitación ha sido significado de mejora en la empresa, a través de las habilidades y competencias que se esperaban?*, responde reconociendo que se han obtenido logros a nivel de habilidades sociales, pues recordaba cómo entraron y cómo fueron mejorando su nivel de comunicación y trato en el caso de algunos alumnos que se comunicaban de manera constante.



CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se concluye lo siguiente:

1. Considerando que las etapas de construcción de los programas de capacitación “hechos a medida” son: etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, la etapa de planeamiento o diseño, la ejecución y la evaluación de la eficacia o impacto del programa se evidencia que el área responsable de los programas “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP, año 2008 y 2009, consideró parcialmente el desarrollo de dos etapas: la de planeamiento y ejecución de la capacitación.
2. Respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual viene a ser la etapa trascendental y base fundamental sobre la cual se alinea o se orienta todo el proceso de capacitación, se observa que el área responsable de dicha labor en el Centro de Negocios de la PUCP (años 2008 y 2009) descuidó la exigencia en el desarrollo de dicha etapa, lo cual fue perjudicial para el

desarrollo del programa, la satisfacción de expectativas y necesidades del alumno. Esta ausencia se acompaña de la falta de importancia e interés por parte de la empresa solicitante del servicio al no contar con la información necesaria y relevante que sirviera como referencia a la Institución Educativa para poder armar el programa en función a lo que realmente sería significativo para la solución de problemas en la empresa.

3. En la etapa de planeamiento de la capacitación que sirve como guía y orientación para el proceso de diseño de todo lo que implica el desarrollo de un programa de capacitación, el área responsable de programas “hechos a la medida” del Centro de Negocios de la PUCP consideró parte de lo expresado en los indicadores de calidad de esta etapa, pero existieron deficiencias como consecuencia de no haberse considerado la etapa preliminar (Diagnóstico). Una de éstas fue el no contar con el apoyo de la empresa para darle facilidades a los alumnos en el manejo de herramientas informáticas, la selección de docentes que tuvieran experiencia en el manejo de un curso en la modalidad virtual y la adecuación de sus materiales a la misma, la falta de referencia de un perfil del egresado que permita alinear los objetivos de cada curso al programa. Sin embargo, se rescata la labor de la Institución en buscar mejoras incluyendo y capacitando (en el año 2009) tutores motivadores virtuales para todos los cursos, así como un experto temático, especialmente en el curso 1, quien buscó elevar el nivel de satisfacción de éste.
4. De la etapa de ejecución de la capacitación, la cual viene a ser la materialización de todo lo planeado y programado y que implica principalmente

hacer un seguimiento exhaustivo para verificar que todos los requerimientos planteados en el esquema de capacitación se cumplan, observamos que en los programas “hechos a la medida” dictados en la modalidad virtual en el Centro de Negocios de la PUCP (años 2008 al 2009) hubo un incremento del nivel de satisfacción de los alumnos respecto a la preparación de sesiones de aprendizaje y comunicación clara por parte de los docentes, evidenciándose con esto que, en su mayoría, los cursos que se ejecutaron llegaron a niveles altos de satisfacción. Con relación a esto debemos también indicar que los resultados pudieron haber sido mejores si el inconveniente detectado desde un principio, respecto al curso que ocasionaba malestar constante en el grupo por no responder a sus necesidades, perfil y nivel de conocimiento, hubiera sido atendido por el área responsable de dicha Institución Educativa, evitando continuar con su programación o con el mismo docente y arrastrando nuevamente parte de los errores que fueron detectados y, que a pesar de las mejoras hechas a dicho curso, no pudieron ser superados.

5. De la evaluación de la capacitación, la cual se determina por su efectividad y eficiencia, así como por el impacto que ésta puede tener en la empresa, observamos que el área responsable de programas “hechos la medida” del Centro de Negocios de la PUCP (año 2008 al 2009), desarrolló este proceso de manera limitada y poco efectiva, pues no se consideró el recojo de información mínima sobre el nivel de logro de los alumnos al culminar el programa, recogiendo solamente la percepción de los alumnos respecto al desarrollo de cada curso de manera independiente. Asimismo, una vez culminada la capacitación, no se realizó una medición del impacto del programa que indicara

si la capacitación brindada por la institución cumplió con los objetivos planteados por la empresa solicitante del servicio.

6. El determinar indicadores de calidad que ayuden a medir el adecuado proceso de desarrollo de cada una de las etapas de construcción de un programa de capacitación “hecho a medida”, permitirá asegurar el logro de metas u objetivos del mismo, así como el poder corregir a tiempo posibles inconvenientes que sean arrastrados hasta la etapa de ejecución. Según esto podemos decir que fueron muy pocos los indicadores de calidad cubiertos para el programa de capacitación ejecutado en el año 2008 y 2009 en el Centro de Negocios de la PUCP, pues según lo expresado anteriormente y lo recogido a la largo de la investigación, se evidencian ciertas deficiencias en el cumplimiento de cuestiones básicas principalmente en la etapa más importante como es la del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

- Toda Institución Educativa que cumpla la función de brindar capacitación a empresas o corporaciones, debe exigir a las mismas el requerimiento mínimo para llevar a cabo un servicio educativo de calidad. No se puede perder el valor e importancia de la capacitación brindando un servicio que no asegurará el logro de objetivos de un programa que tiene por función principal, atender las necesidades de aprendizaje de la empresa para resolución de sus problemas. En base a ello, se sugiere considerar el plantear como uno de los procesos prioritarios para la construcción de un programa “hecho a la medida”, el Diagnóstico de Necesidades de capacitación, pues es a través del mismo que se podrá asegurar el desarrollo adecuado de la capacitación que responda a los criterios de calidad comentados en el marco teórico de esta investigación.
- Sabiendo que la mayoría de empresas no cuentan con el requisito mínimo que aquí consideramos como la malla de competencias, el Centro de Negocios de la PUCP podría evaluar la posibilidad de brindar consultorías que acompañen este proceso y motiven a los directivos empresarios a organizar sus áreas y

personal, para poder identificar cuáles son sus reales necesidades de aprendizaje y la capacitación cobre sentido para todos los involucrados: Que no sólo se trate de “hacer” por producción, sino actuar con ética y cuidando la imagen de la institución.

- El proceso de planeamiento, el cual va de la mano con el diagnóstico de necesidades, esquematiza y aterriza la información que servirá de referencia para el proceso de diseño y virtualización del programa. Aquí es importante señalar siempre a la empresa que existen ciertos requisitos técnicos para poder participar en un programa virtual, pues teniendo clara dicha información desde un principio, se podría lograr disminuir las posibles dificultades (bloqueo de páginas, acceso a internet, etc.) de los alumnos. Asimismo recomendar que la base para el desarrollo de todo programa de capacitación viene a ser el perfil del egresado, pues a través de éste se alinean todos los cursos de la malla y existe un mismo fin para todos en beneficio del alumno y la empresa y no en beneficio del docente que programa.
- Para la etapa de ejecución, es importante capacitar a los docentes que enseñarán en modalidad virtual en el manejo de herramientas virtuales, así como en metodologías de enseñanza-aprendizaje, evaluación, didáctica general, etc. para la toma de conciencia y reconocimiento de la importancia de diseñar sesiones de aprendizaje que desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que logren ser transferidas de manera efectiva al mundo laboral, profesional y personal del alumnos.

- Los docentes reconocen que el tiempo es su enemigo en un programa virtual, pues no establecen mayor contacto con el alumnado debido a labores internas que suelen ser priorizadas. En base a esto, se podría sugerir que la Institución Educativa pueda continuar invirtiendo en personal tutor o asistente que pueda apoyar a los mismos durante el proceso de ejecución, para así evitar el descuidar la atención de los alumnos y de un programa en general. Dicho apoyo se debe determinar en función a la cantidad de alumnos que tenga a cargo en los distintos programas dictados en modalidad virtual.
- Para la etapa de evaluación, se sugiere que se establezca la metodología de evaluación que considere temas de interés no sólo para la institución educativa, sino lo que también se necesitaría saber con relación a los beneficios que dicha capacitación ha dado a la empresa que se ha prestado el servicio; es decir, no sólo obtener información sobre el nivel de satisfacción de los alumnos en cada uno de los cursos, sino también el nivel de logro alcanzado por los mismos y los cambios que a raíz de la capacitación se hayan podido dar en la empresa.

FUENTES CONSULTADAS

- Acosta, ML., Durand, MP. & Lozano, G. (2003). Diseño de un proceso de evaluación de la formación en las organizaciones que permita medir la eficacia de la misma. Trabajo Aplicativo Final. CENTRUM Católica Mención: Diploma Internacional Empresarial en Recursos Humanos, Perú, Lima.
- Alberto G. & Servat, A. (2002). *Mejora Continua y acción correctiva*. México: Edit. Prentice Hall.
- Blake, O. (1997): *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: 2ª ed. Macchi.
- Casadesús, M., Heras, L. & Merino, J. (2005): *Calidad práctica una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Centro Comunitario de aprendizaje, *Aprendizaje adulto*. Extraído el 06 de febrero, 2009 del sitio Web: www.cca.org.mx/dds/web/tutores-lideres/html/tutores/andragogia.htm
- Ciberaula, *Introducción al B-Learning*. Extraído el 17 de marzo, 2006 del sitio Web: <http://elearning.ciberaula.com/articulo/blearning/>
- Colección Formación y Desarrollo (2000). *Diseño de Programas Formativos*. Barcelona: Editoriales EPISE Training Club y Gestión 2000.
- Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios, p.6, *Capacitación y desarrollo*. Extraído del sitio Web: <http://www.gestiopolis.com>
- Delgado Gutiérrez, José Luis. (2000) Importancia de la capacitación en los recursos humanos. Extraído el 15 de Febrero, 2009 de : <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/capacitacion.pdf>
- Delgado, JL. (2000) La importancia de la capacitación en los recursos humanos. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 15:21-24.

- Elling Hamso, European ROI Institute Elling Hamso, (2008). ¿Medir el impacto te asusta?. Extraído el 15 de mayo, 2009 del sitio web <http://www.eventoplus.com/articulo/44/4/%C2%BFmedir-el-impacto-te-asusta/#>
- Fernández E. (2004): *E-Learning. Implantación de proyectos de formación On-Line*. Madrid: Alfaomega Grupo editor.
- García, L., Ruiz, M. & Domínguez, D. (2007): *De la educación a distancia a la educación virtual*. España: Editorial Ariel.
- Instituto para la Calidad de la PUCP, (2007), *Seminario de Inducción al Sistema de Gestión de la calidad*, desarrollado en el IATA-SUNAT.
- Irrarrazaval, M. del Instituto ROI Chile, (2007). Paper express: *Evaluación del impacto*. Extraído el 30 de Abril, 2009 de : <http://paperexpress.blogspot.com/2007/10/cmo-cuantificar-el-impacto-de-la.html>
- Kirkpatrick, D. (1999): *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Edit. EPISE.
- Lafourcade, P. (1999) *Marc Romainville Higher Education in Europe* Vol. XXIV, nº 3, 1999 (dic.). Edición SDI.
- Mora Vanegas Carlos (2009) El factor humano elemento clave en la productividad. Extraído el 15 de Marzo, 2009 de : <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/factor-humano-elemento-clave-en-la-productividad.htm>
- Morales, V. (2002). Andragogía: la manera efectiva de capacitar. *Primavera, Suplemento Capacitación*, 28,29.
- Norma Internacional ISO 9000 Traducción Certificada.
- Pain, A. (1993). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Barcelona: Editorial Gránica S.A.
- Patronato Pedro de Ibarra para la Formación y el Desarrollo Local. Plan Agrupado de Formación, 2002, *El aprendizaje del alumno adulto*, p.5. Extraído del sitio Web: <http://www.oادل.dip-caceres.org/vprofe/virtualprofe/cursos/c103/programacion2.htm>
- Pereda S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Cáceres S.A.
- Perú, Ministerio de Educación. (2008): *El Adulto y su Formación Continua*. Lima: Autores

- Perú, Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2006): *Guía para la identificación de necesidades a cargo de las Direcciones de promoción y formación del empleo*. Lima: Autores
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Edit. Mc Graw-Hill.
- Portal de estudiantes de RR.HH. *Capacitación y desarrollo*. Extraído el 17 de enero, 2004, de [http:// www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)
- Proyecto de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los Países Prestatarios Miembros del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), (1996-1998). Prototipo 02 – Planeación Estratégica. *Versión para el Perú*.
- Proyecto de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los Países Prestatarios Miembros del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), (1996-1998). Prototipo 05 – Proceso Diagnóstico. *Versión para el Perú*.
- RENA, *Desarrollo de la edad adulta*. Extraído 06 de febrero, 2009, del sitio Web: <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/psicologia/Tema7.html>
- Rivera, C. (2009) *Curso Capacitación y Desarrollo* (modalidad virtual), PUCP ,p.3)
- Sepiensa. *Desarrollo adulto*. Extraído el 06 de febrero, 2009, del sitio Web http://sepiensa.org.mx/contenidos/f_desadulto/grown_3.htm
- Siliceo, A. (2003). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Moriega editores.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México. Edit. Pearson Prentice Hall.
- Universidad del Desarrollo-UDD, Centro de desarrollo de la Docencia, Extraído el 24 de enero, 2009 del Sitio Web: www.udd.cl/prontus_docencia/site/artic/200507247/asocfile/tips.doc
- Villanueva, J. (2001). El aprendizaje en los adultos. *Medicina de familia – Área Docente*. 2:165-171.
- Werther & Davis “*Administración de Personal y Recursos Humanos*” cedido por UCh RR.HH. Portal de estudiantes de RR.HH. Extraído el 10 de abril, 2008, del Sitio Web: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>

- Zapata R., Consultor (2009). Medir el Impacto de la Capacitación. Extraído el 30 de junio del 2009 del sitio web:<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/14.htm>





ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS	Pág.
✓ Anexo 1: Ejemplo de malla de competencias del área auditoria.	136
✓ Anexo 2: Formato esquema de capacitación, Pinto, 2000,pp.180-186	137
✓ Anexo 3: Formatos para evaluar la reacción. Kirkpatrick, 1999, p.27	143
✓ Anexo 4: Formato de cuestionario Nro. 1	144
✓ Anexo 5: Formato de cuestionario Nro. 2 (preguntas seleccionadas)	147
✓ Anexo 6: Guía de entrevista 1	148
✓ Anexo 7: Guía de entrevista 2	150
✓ Anexo 8: Formato de cuestionario Nro. 3	152
✓ Anexo 9: Matriz de consistencia	154

ANEXO 1

Ejemplo de malla de competencias del área auditoría

AREA	NIVEL	COMPETENCIAS
Auditoría	General	Identifica modalidades de incumplimiento de procesos a través de la aplicación eficaz de los procedimientos y técnicas de auditoría.
	Nivel 1 (asistente)	Aplica técnicas y procedimientos básicos de auditoría, manejando normas básicas y conocimientos de computación. Realiza verificaciones y cruces de información. Elabora informes de resultados de las labores. Maneja Software Informático (base de datos, hoja de cálculo).
	Nivel 2 (Jefe)	Elabora el Planeamiento de la Auditoría. Selecciona los puntos críticos aplicando capacidad de análisis y de síntesis. Selecciona y ejecuta los procesos de auditoría. Realiza auditorías programadas. Maneja conflictos. Maneja adecuadamente las normas internas. Elabora informes de resultados de las acciones de auditoría. Realiza informes de presunción de evasión de responsabilidades o entrega de registros.
	Nivel 3 (Director)	Detecta casos críticos y reporta a la instancia superior. Maneja conflictos de la empresa y los soluciona. Propone Modificaciones de las normas internas. Elabora informes de resultados de las auditorías. Supervisa las labores de auditoría. Realiza auditorías con indicios de omisión de responsabilidades.

Fuente: Adaptación propia inspirada en la experiencia desarrollada en el IATA - SUNAT

ANEXO 2

Formato esquema de capacitación, Pinto, 2000, pp.180-186













ANEXO 3

Formatos para evaluar acciones. Kirkpatrick, 1999, p.27



ANEXO 4

FORMATO DE CUESTIONARIO Nro 1. (AL DOCENTE)

DATOS GENERALES:

-
- ✓ Profesión:
 - ✓ Años de experiencia en la enseñanza modalidad virtual:
-

Objetivo de la encuesta:

- Identificar la percepción del docente sobre su experiencia en un programa “Hecho a medida” dictado bajo la modalidad virtual (Año 2008 y 2009)
-

PREGUNTAS**DURANTE EL PROCESO**

1. Desde su experiencia en la modalidad virtual, ¿qué dificultades encuentra al momento de preparar sus sesiones para un programa “hecho a medida”? Mencione dos principales.
 - a.
 - b.

2. Al momento de interactuar con los alumnos de un programa “Hecho a medida”, ¿qué dificultades ha podido encontrar? Puede señalar más de una opción.
 - a). Alumnos no cuentan con los medios o herramientas informáticas para poder comunicarse.
 - b). No suelen usar los medios apropiados y señalados como herramientas de comunicación en el curso.
 - b). Algunas empresas, a pesar de incorporarlos en un programa, no les brinda las facilidades de acceso a ciertas herramientas de comunicación (por ejemplo, correos internos no tienen salida externa), lo cual dificulta poder atender de manera inmediata un situación específica.
 - c). La ubicación de los alumnos, en relación a distancia, a veces es una limitante si específicamente se encuentran en zonas donde el acceso a internet es difícil y si la participación es evaluada, los alumnos se ven perjudicados .
 - d) Los tiempos a nivel personal y la sobrecarga laboral, son también a veces el factor que influye en que no se dé la comunicación constante y oportuna con el alumno, específicamente en la modalidad virtual.
 - d). Otros: (puede escribir líneas debajo)

3. Sobre esta misma pregunta, ¿ha recibido usted capacitación en dinámicas de interacción en la enseñanza bajo la modalidad virtual? Marque una opción.
- a). Sí he recibido capacitación. b). Sólo en algunas oportunidades.
c). Nunca he participado de capacitaciones sobre estos temas, pero sí estaría interesado en aprender.
d). Sí se han programado capacitaciones, pero no he participado en las mismas.
4. De las siguientes herramientas virtuales, ¿cuáles ha aplicado en la ejecución de cursos “Hecho a medida”? Puede resaltar más de una opción.
- a). Blog b). Chat c). Correo d). Adobe Connect
e). Wiki
f). Webfiles g). Videos h). Ninguna

SOBRE CALIDAD

5. ¿Qué opina usted sobre el cumplimiento de los plazos señalados en el calendario de actividades en un curso “Hecho a medida” bajo la modalidad virtual? Puede marcar más de una opción.
- a). No debe considerar, pues está sujeto a posibles cambios repentinos que la empresa solicite.
b). El calendario de actividades debe cumplirse estrictamente, indiferentemente al tipo de cliente con quien se lleve a cabo el curso.
c). El calendario debe ser flexible, pues debe saber adecuarse a los inconvenientes que pudieran tener los alumnos, siempre y cuando no se sobrepasen los plazos para el logro de dicho objetivo.
d). Otros: (redacte líneas debajo)
6. ¿Acostumbra medir o evaluar la calidad de su proceso de enseñanza-aprendizaje? Marque una opción.
- a). Siempre b). Algunas veces c). Nunca

- **De indicar la opción “Nunca”, “Algunas veces”, responda la siguiente pregunta.**

- ¿Cuáles serían los motivos por los que no mide la calidad de su proceso de enseñanza aprendizaje? Puede marcar más de una opción.
- a). Disponibilidad de tiempo b). Falta de apoyo de un experto en el tema

- c). Falta de orientación para hacerlo
d). Otros: _____

- **De indicar la opción “Siempre”, responda la siguiente pregunta.**

¿Cómo mide usted la calidad de su proceso de enseñanza-aprendizaje?

SOBRE DISEÑO DEL CURSO

7. Según su opinión , ¿cuál es la importancia que le atribuye usted al papel de la Diseñadora Instruccional para el proceso de virtualización de su curso? (Redacte su respuesta)
8. ¿Cuando usted toma conocimiento de su participación en un programa *In House*, suele recibir información sobre los requerimientos del cliente (empresa) para el diseño de su curso? Marque una opción.
- a). Sí, siempre me informan de ello.
 - b). No de manera usual
 - c). Nunca la recibo directamente, de forma particular solicito dicha información.
 - d). En su mayoría de veces, diseño el curso de acuerdo a mi experiencia y muy poco sobre la base de una información proporcionada por la empresa o Institución Educativa que dará la acreditación.

ANEXO 5

Formato de cuestionario Nro. 2 al alumno (preguntas seleccionadas)

2.Ha preparado adecuadamente sus sesiones virtuales

- A. Completamente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- D. De acuerdo
- E. Completamente de acuerdo

4.Se expresa en forma clara y correcta

- A. Completamente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- D. De acuerdo
- E. Completamente de acuerdo

5.Interactúa adecuadamente con los alumnos en las diferentes actividades como foros, etc.

- A. Completamente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- D. De acuerdo
- E. Completamente de acuerdo

6.Respeto el calendario de actividades del curso

7.La asignatura ha satisfecho mis expectativas

8.La calidad y contenido del material entregado, en forma física y virtual, fueron adecuados

9.Comentarios sobre el profesor y asignatura.

ANEXO 6

GUIA DE ENTREVISTA Nro. 1

ETAPAS DE CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN *IN HOUSE***Datos del entrevistado:**

Nombre del entrevistado: _____

Experiencia en el tema (años): _____

Cargo en el que se desempeña: _____

Profesión: _____

Objetivo de la entrevista:

- Identificar las etapas de construcción de un programa de capacitación y la puesta en práctica de este proceso en CENTRUM.
- Identificar los aspectos a considerar para el desarrollo de un DNC eficiente que recoja las necesidades reales de la empresa.

PREGUNTAS**Preguntas sobre las etapas de construcción de un programa de capacitación**

1. CENTRUM tiene determinado un proceso de construcción para la elaboración o diseño de un programa de capacitación? ¿Es conocido por todos los encargados de manejar este programa?
2. ¿Cuál es la forma de trabajar de CENTRUM para el proceso de construcción de un programa de capacitación? (procesos que sigue)
3. Desde su opinión y experiencia ¿cuáles cree Ud. que son las etapas de construcción de un programa de capacitación hecho a medida?

Preguntas sobre DNC

1. ¿Qué es un DNC? ¿En qué consiste y beneficia a la empresa?

2. Desde su experiencia al momento de la determinación de necesidades de capacitación de una empresa, ¿cuáles cree que serían los aspectos a considerar para el desarrollo de este proceso?
3. Siguiendo con el mismo tema ¿cuál sería el proceso más sencillo y práctico de recogerlas y cuál el más complejo?
4. ¿Cuáles son los medios o técnicas para determinar las necesidades de aprendizaje de una empresa? ¿Existen sub etapas dentro de este proceso?
5. ¿Podemos hablar de calidad en DNC?
6. ¿Cómo asegurar la calidad de un DNC?
7. ¿Qué sería lo recomendable para asegurar que las instituciones que ofrecen este servicio cumplan con este proceso, de tal manera que la información recogida, sea significativa para la empresa?
8. ¿Hay algún instrumento que ayude a medir la eficiencia de un DNC?

Anexo No 7

GUIA DE ENTREVISTA Nro. 2
CALIDAD Y EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA

Datos del entrevistado:

Nombre del entrevistado: _____

Experiencia en el tema (años): _____

Cargo en el que se desempeña: _____

Profesión: _____

Objetivo de la entrevista:

- Identificar los criterios de calidad aplicados para medir un proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Identificar cómo medir la efectividad de un programa de capacitación.
- Reconocer cómo se mide el impacto de un programa de capacitación “Hecho a medida”.

PREGUNTAS**SOBRE CALIDAD**

1. Desde su experiencia como docente, qué elementos de calidad deberíamos considerar durante el proceso educativo de enseñanza-aprendizaje?
2. ¿Cómo determinar la calidad de un proceso?
3. ¿Las Normas ISO son las únicas que asegurarían dicha calidad? o ¿podríamos basarnos en el desarrollo de criterios que nos ayuden a medir sub etapas de este proceso?
4. ¿Cómo validar criterios desarrollados para la medición de calidad de un proceso?

SOBRE EFICIENCIA E IMPACTO

1. ¿Qué significa hablar de efectividad de un programa de capacitación?
2. ¿Qué significa hablar de impacto de un programa de capacitación?

3. ¿Cómo evaluar la efectividad de un programa de capacitación “Hecho a medida”? ¿Qué herramientas o procesos tomar en cuenta para evaluar la efectividad de un programa?
4. ¿Cómo medir el impacto de un programa de capacitación? ¿Hay que esperar un tiempo prudente para que se aplique este proceso y obtener reales resultados? ¿Cuánto tiempo?



ANEXO 8

CUESTIONARIO Nro. 3

**INDICADORES DE LAS ETAPAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
“hecho a medida”**

Experiencia en el tema (años): 3 años

Cargo en el que se desempeña: Coordinadora en modalidad virtual.

Objetivo de la entrevista:

- Identificar los indicadores de calidad se siguieron en cada etapa de construcción de un programa de capacitación “hecho a la medida” (modalidad virtual) en el Centro de Negocios de la PUCP.

PREGUNTAS

De las siguientes etapas de construcción de un programa de capacitación marque una de las alternativas que, desde su experiencia en la modalidad virtual, considere se tomaron en cuenta para el desarrollo de un programa de capacitación “hecho a la medida” en el año 2008 y 2009.

Etapas	Subcategorías	Marque			Observación
		SÍ	NO	Tal vez	
DNC	1. Para el programa de capacitación ejecutado, se aplicó un DNC que recoja las necesidades de la empresa. (De contestar “No”, pase a la pregunta 4, 5 y 7. luego continúe con la siguiente etapa).				
	2. La empresa a capacitar contaba con la malla de competencias de las áreas de la organización.				
	3. Para la capacitación, se definió la metodología adecuada y apropiada para el DNC.				
	4. Usted participó de la reunión con la empresa.				
	5. Tuvo referencia de los objetivos de aprendizaje de la empresa antes del planeamiento o ejecución de la capacitación.				
	6. La determinación de contenidos, fue de conocimiento previo del personal a capacitarse de la empresa.				
	7. Tuvieron referencia de las áreas y personal seleccionado para el programa.				
	8. Se planteó un esquema general de la capacitación.				

Planeamiento o diseño	9. Se seleccionó al recurso humano adecuado para la ejecución del programa. Tutores, coordinadores, asistentes, etc.				
	10. La modalidad fue apoyada por la empresa en cuestión de aseguramiento del acceso a internet, herramientas virtuales o programas necesarios para llevar a cabo la ejecución.				
	11. Se elaboró un presupuesto del programa adecuado a la modalidad definida.				
	12. La selección de docente capacitador ha considerado habilidades y experticia en los temas y modalidad de capacitación elegida.				
	13. Se informó a la diseñadora las necesidades del cliente.				
	14. Se contó con un perfil del alumno participante y del egresado del programa.				
	15. Se registraron de manera oportuna a los alumnos en la plataforma virtual.				
	16. La metodología de enseñanza-aprendizaje fue pertinente a la modalidad y grupo de alumnos				
	17. Los materiales fueron adecuados a cada curso del programa y acordes a la modalidad de estudio.				
Ejecución de la capacitación	18. Los alumnos contaron con el material físico completo y a tiempo.				
	19. Se logró un proceso de capacitación (inducción) oportuno al alumno.				
	20. La plataforma virtual funcionó sin inconveniente.				
	21. Los tutores cumplieron eficientemente sus responsabilidades.				
	22. Los docentes cumplieron eficientemente con las actividades.				
	23. La diseñadora apoyó constantemente al docente respetando sus tiempos de disponibilidad y planteándole esquemas de desarrollo para la didáctica de su curso.				
	24. Se contó con la cooperación de la empresa para asegurar la buena marcha del programa.				
Evaluación	25. Se suele aplicar una evaluación que mida los conocimientos del alumno logrados al culminar el programa..				
	26. Ud. sintió que la capacitación dada respondió a las expectativas del alumno o las necesidades que le pudieron haber sido manifestadas.				
	27. La capacitación ha sido significado de mejora en la empresa, a través de las habilidades y competencias que se esperaban.				

Anexo 9

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLE	SUBVARIABLES
¿Cómo se desarrollan los programas de capacitación "hechos a medida" en la modalidad virtual en el Centro de Negocios de la PUCP?	<p>Describir cómo se desarrollan los programas "hechos a medida" en la modalidad virtual en el Centro de Negocios de la PUCP</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Diagnóstico de necesidades en el programa de capacitación "hecho a la medida". - Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Planeamiento en el programa de capacitación "hecho a la medida". - Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Ejecución en el programa de capacitación "hecho a la medida". - Describir el proceso de desarrollo de la etapa de Evaluación en el programa de capacitación "hecho a la medida" 	Los programas de capacitación "hechos a medida" en la modalidad virtual, serían efectivos si se diera un adecuado desarrollo de las etapas de construcción de los mismos.	Proceso de desarrollo de las etapas de construcción de un programa de capacitación "hecho a la medida".	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de desarrollo de la Etapa de diagnóstico de necesidades. - Proceso de desarrollo de la Etapa de planeamiento. - Proceso de desarrollo de la Etapa de Ejecución. - Proceso de desarrollo de la etapa de Evaluación.