

GESTIÓN DEL PERSONAL COMO EFECTO DE LAS CAPACITACIONES Y SU IMPACTO EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL: CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Diego Bonilla¹, Marco Ríos², Juan Álvarez³

¹ BH CONSULTORES, Director corporativo, ² Universidad del Azuay, Docente,

³ Universidad del Azuay, Docente.

¹administracion@bhconsultores.com, ²mrrios@uazuay.edu.ec, ³falvarezv@uazuay.edu.ec

Resumen: El objetivo principal de esta investigación es identificar el indicador que permita medir el efecto de la capacitación que se le brinda al personal administrativo y operativo, además de visualizar cuál es el impacto que genera en el Plan Operativo Anual (POA). Su centro investigativo se desarrolló en la Universidad Técnica de Ambato y se detalla como la capacitación al talento humano influye en el cumplimiento del objetivo estratégico de gestión de la planificación operativa de la UTA. La población de estudios es el personal administrativo y operativo de la institución, se tomó como referencia al año 2017, ya que se pudo contar con la información pertinente a capacitaciones y asistentes de las facultades. La estimación de las variables en consideración mostró una correlación positiva directa comprobando la incidencia de la capacitación en la gestión del personal administrativo y trabajadores.

Palabras Clave: Competitividad, Gestión de la capacitación, Planificación operativa, Plan anual operativo.

MANAGEMENT OF STAFF TRAINING AND ITS IMPACT ON COMPLIANCE WITH THE INSTITUTIONAL ANNUAL OPERATIONAL PLAN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO CASE

Abstract : The main objective of this research is to identify the indicator that allows measuring the effect of training given to administrative and operational staff, as well as visualizing the impact that it generates in the Annual Operating Plan (AOP). His research center was developed at the Technical University of Ambato and details how the training of human talent influences the fulfillment of the strategic objective of management of the operational planning of the UTA. The study population is the administrative and operative staff of the institution, it was taken as reference to the year 2017, since it was possible to have the information pertinent to training and assistants of the faculties. The estimation of the variables under consideration showed a direct positive correlation, verifying the incidence of training in the management of administrative personnel and workers.

Key words: Competitiveness, Training management, Operational planning, Annual operating plan.

I INTRODUCCIÓN

El presente artículo se establece bajo un componente fundamental que es la capacitación, ya que esta funge como materia primordial en el progreso de empleabilidad y activación del potencial de producción de los colaboradores de una institución.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la potencialización de las capacidades de los trabajadores se basa bajo un componente fundamental, la capacitación, siendo esta primordial para el cumplimiento de metas, así como indicador determinante en exclusión, disminución de pobreza y acceso al trabajo decente, además se considera la llave para que todas y cada una de las personas puedan conseguir un empleo.

En la provincia de Tungurahua, las Instituciones de Educación Superior (IES) de orden público tienen bajo su diseño sus propios planes de capacitación que brindan a todos los colaboradores de las diferentes áreas de desempeño en las que prestan sus servicios.

Es de valiosa importancia que tanto trabajadores como empleadores sean competitivos, ya que es significativo tomar en cuenta la inversión que necesita y requiere la educación, adiestramiento, generación y asimilación de conocimiento para los integrantes de la Universidad Técnica de Ambato (UTA).

Dentro de la institución existen planes de capacitación determinados para los diversos grupos ocupacionales que conforman la fuerza laboral, es decir, el personal administrativo y operativo 4.

La deficiencia en la detección de necesidades por parte del departamento de Talento Humano que labora en la UTA, ha permitido que los conflictos, falencias y otros indicadores de desempeño laboral se vean estáticos y afectados, desatando de forma directa un perjuicio para los indicadores de gestión y acreditación de la Universidad. La figura 1, identifica los principales factores que se encuentran vinculados a la decreciente capacitación del personal.



Figura 1. Factores de ineficiencia en la capacitación del personal.

El estudio pretende identificar el indicador que permita medir el efecto de la capacitación que se le brinda al personal administrativo y operativo de la UTA y cómo dichas capacitaciones mejoran su desempeño en el plan operativo anual.

A la vez la UTA se aspira proyectar en la región sur de América, a través de la vinculación de sus investigaciones con el entorno empresarial de esta región.

II DESARROLLO

A) Marco Referencial

Para inicios del siglo XXI, se encuentra ante la evidencia de que el éxito de las empresas e instituciones de educación, dependen de las competencias y conocimientos del Talento Humano.

La competitividad del talento humano 3 se encuentra asociada a ventajas comparativas que proceden de los recursos disponibles de una entidad, y esta cataloga a la fuerza de trabajo como recurso natural y abundante que favorecen al desarrollo de las organizaciones. Es así, como la competitividad a nivel organizacional se encuentra influenciada bajo un sistema de factores.

Como lo determina un caso de estudio 5 “si una compañía pierde su capital o sus activos, con un buen proyecto empresarial, podrá sobrevivir; pero si aún conservando los activos pierde a su personal y el equipo directivo difícilmente podrá sobrevivir”.

La capacitación 13 como el cambio planeado en la conducta de las personas, hacia las metas, objetivos y actividades organizacionales. Cualquiera que sea el

esfuerzo por reformar el rendimiento actual o futuro de las capacidades del empleado, se lo debe realizar a través de la gestión administrativa de las instituciones en la formación educativa y cognitiva ya que su preparación es de inversión para las instituciones que en lo postrero se visualizará en el desempeño de los mismos.

Si bien es cierto, la capacitación y el desarrollo del personal presumen costos económicos, no sólo monetario, sino también en tiempo. Se considera que estos elementos constituyen una correcta inversión en el talento humano. En la actual era del conocimiento, el capital humano es el mejor activo de las empresas. Así, se ha afirmado que la enseñanza técnica o profesional de los empleados aumenta su productividad 6.

Los beneficios de los planes de capacitación destacan las siguientes características:

- Apoya a la persona a tomar decisiones y dar solución a problemáticas.
- Genera mayor desarrollo, confianza y enfoque asertivo.
- Favorece al manejo de conflictos.
- Incrementa el nivel de satisfacción en el lugar de trabajo.
- Excluye los temores hacia la ignorancia e incompetencia.

Los beneficios detallados anteriormente, procuran eliminar las debilidades de la institución a través de la contribución y satisfacción del capital humano haciéndolos más competitivos en su entorno laboral.

La gestión de planes de capacitación 10 por parte de los departamentos de talento humano en las organizaciones ha demostrado retornos significativos en términos de productividad. Por otra parte, los empleados se mantienen prestos a invertir en su capacitación personal (tiempo y recursos financieros) si esperan obtener desarrollo profesional e incrementos salariales.

En breve síntesis 2 el personal se capacita a través de un sistema de diagnóstico, diseño, reforzamiento y medición de resultados, el personal tiene un mejor desempeño al momento de aplicar el know-how (aprende – haciendo).

Reestructuración del plan de capacitación

Detección de necesidades de capacitación

Es un proceso 9 que permite identificar las insuficiencias cuantificables existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su lugar de trabajo. Esta etapa atraviesa por una serie de procesos que facilitan detectar las necesidades: a) Evaluación de la calidad

de trabajo, b) Análisis de problemas, c) Análisis de la organización.

Planificación

Es un proceso esquemático que establece y da a visualizar al encargado del área de talento humano las insuficiencias del personal en relación a los conocimientos, actitudes y habilidades que deben conocer para un eficiente desempeño de responsabilidades 10. La efectividad de un programa de capacitación no depende única y exclusivamente de la calidad de aprendizaje que se desarrolle, sino en la forma como una institución sea satisfecha. Bajo este preámbulo se establece las ventajas de la reestructuración 11:

- Disminución en el presupuesto asignado en tiempos y dinero.
- Permite que las acciones de capacitación se encaminen en bases realistas y sólidas.
- Revela problemas en los procesos administrativos y operativos.
- Revela los problemas que se encuentren en los recursos materiales.
- Facilita la evaluación de puestos.
- Genera en el personal de la institución, una actitud propicia porque palparan una solución en los problemas reales.
- Añade a personal de diferentes áreas a resguardar la resolución de problemas.

Organización

Esta etapa del proceso de reestructuración 8 responde a como se realizarán las actividades, estableciendo estructuras, procedimientos, integración de personal, integración de recursos materiales.

Ejecución

Esta etapa la denomina 8 como el inicio del plan de capacitación e implica coordinación de tiempos y esfuerzos y lo integran de la siguiente manera.

- Contratación de nuevos servicios.
- Desarrollo de programas.
- Coordinación.
- Control presupuestal y administrativo.

Evaluación y Seguimiento

Esta etapa es designada 5 como la medición y corrección de casos, para asegurar que el plan sea ejecutado a cabalidad. Esto implica realizar un análisis

comparativo entre lo planificado y lo ejecutado

De esta manera 6, las instituciones visualizarán la capacitación como una inversión futura y debe ser considerada como un rendimiento del gasto realizado y con ganancia para a empresa. Es así, como se ratifica la importancia de la reestructuración del plan de capacitación y su efectivo manejo en la organización, dejando claro que es por estos medios que los empleados aprenden.

Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento 1 responde a los resultados obtenidos en el diagnóstico que facilitará el diseño técnico del plan de la institución respondiendo a las necesidades estratégicas del talento humano con la finalidad de aumentar la productividad y satisfacción de los usuarios.

Plan operativo anual

Es la herramienta principal 4 usada en la planificación para exhibir de forma intercalada la información que genera la planificación operativa de un proyecto, que conlleva un periodo de tiempo que va de un año o menos. La programación de actividades y recursos que serán usados pueden ser divididos por trimestres, semestres o cuatrimestral, para obtener una ejecución efectiva y un seguimiento latente.

El POA se caracteriza por ser ejecutado en el periodo de tiempo de un año calendario, se encuentra comprendido por objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año que corresponden a la ejecución 8. Además, para su posterior evaluación y seguimiento suele ser llevado acabo de indicadores de gestión 7. Los principios del plan operativo son la base principal de un eficiente cumplimiento y lo detalla la figura 2.



Figura 2. Principios del POA.

En los principios del plan operativo detallan lo siguiente: a) Participación se involucran comunidades y organizaciones productoras de servicio o productos; b) Basado en las demandas, responde a las necesidades que se generan en los usuarios; c) Integra el plan presupuestal, armoniza las actividades programadas a través de la eficiencia en la asignación de recursos; d) Dinámica, tiende a ajustarse a los diferentes cambios de demanda y presupuestaria; e) Basada en resultados, da inicio desde el seguimiento y evaluación de los resultados, para proponer cambios en el año siguiente.

Entre los participantes de la ejecución del POA se encuentra a las siguientes dependencias y cargos, según la figura 3.



Figura 3. Participantes del POA.

En la aplicación del POA, es posible que no todos los participantes tengan función en el proceso. En estos casos las actividades de asignación pueden diferir en la capacidad de ejecución 7.

Las etapas recomendadas se resumen en la figura 4, haciendo referencia a los participantes, responsabilidad y productos que se entrega en cada etapa y se lo detalla a continuación:

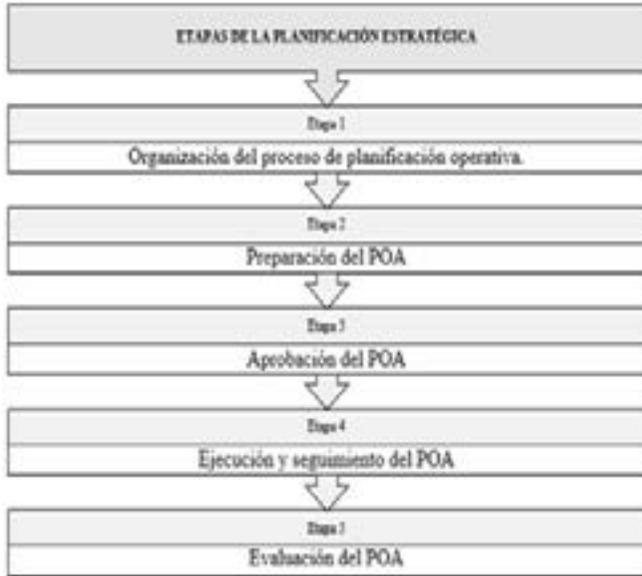


Figura 4. Etapas de la planificación estratégica..

Con base a este breve análisis teórico 12, países desarrollados demuestran diariamente que la capacitación del personal administrativo y operativo se verá evidenciado en los resultados del plan operativo anual que permitirán tomar decisiones de maneras acertadas al miembro principal de la institución.

Establecidos los lineamientos de investigación se procedió a establecer la hipótesis de estudio la cual es si la gestión de la capacitación al personal administrativo y operativo incide favorablemente en el POA de la Universidad Técnica de Ambato en el periodo 2017.

B) Metodología y materiales

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, se aplicó la correlación lineal simple o directa, que asocia las variables eficiencia anual de cada facultad y el personal que asistió a los cursos de capacitación que de acuerdo a la UTA invierte en el desarrollo de sus competencias, en esta medida los conocimientos que se adquieren favorecen hacia una sobresaliente gestión en su entorno laboral que se reflejará en el POA institucional. Su alcance investigativo es descriptivo, ya que caracteriza el problema para conseguir información

que conduzcan a la formulación de la interrogante e hipótesis de investigación. La población de estudio fue segregada del personal administrativo y operario de la UTA como lo detalla la tabla I.

Tabla I. Población de estudio

Universidad Técnica de Ambato	Muestra
Personal administrativo	556
Trabajadores	266
Total	822

La muestra de estudio con la cual se desarrolló la investigación fue de 262 empleados tanto en nivel administrativo y operativo.

Cumplimiento de capacitaciones en el año 2017 (Planificado vs. Ejecutado)

Para el año 2017, se realizó una planificación de capacitaciones de 30 cursos de los cuales se ejecutó 18 de ellos y lo refleja la figura 6. En porcentajes.



Figura 6. Porcentaje ejecución de los cursos de capacitación llevados a cabo en la UTA, periodo 2017.

De acuerdo a la figura 7, las instituciones que brindaron capacitación a la UTA fueron la Contraloría General del Estado, Escuela Politécnica Nacional, Escuela Superior Politécnica del Ejército y la Universidad Técnica de Ambato. A través de un breve análisis que lo demuestra la siguiente figura se podrá identificar cual es la mayor institución proveedora que ha gestionado los cursos de capacitación.



Figura 7. Porcentaje ejecución de los cursos de capacitación llevados a cabo en la UTA, periodo 2017.

De la oferta y predisposición de los cursos dictados hacia el personal administrativo y operativo, muestra que no todos asisten porque podrían encontrar como temáticas para nada interactivas, además porque consideren que no está dentro de su interés y superación.

A continuación se presenta los estadísticos descriptivos, que detallan las actividades llevadas a cabo en el periodo 2017.

Tabla II. Estadística descriptiva de asistencia en cursos de capacitación efectuados en 2017 para personal administrativo y trabajadores de la UTA.	
Media	27,55555
Error típico	4,240500512
Mediana	25
Moda	40
Desviación estándar	17,99092
Varianza de la muestra	323,6732026
Curtosis	3,125000714
Coefficiente de asimetría	1,32367259
Rango	75
Mínimo	5
Máximo	80
Suma	496
Cuenta	18

tabla II se pudo observar que el promedio de asistentes al curso fue de 28, mientras que el promedio de horas dictadas fue de 44. De esta manera, del total de 18 cursos dictados, 5 tuvieron costo y fueron dictados por la Contraloría General del Estado.

III RESULTADOS

Actualmente, la Universidad Técnica de Ambato cuenta con 12 unidades académicas (10 facultades y 2 centros de apoyo) que ingresaron su planificación al sistema SIPPC. Todas las unidades se autoevalúan en estos periodos, ingresando en cada uno de ellos los porcentajes de cumplimiento y las evidencias que sustentan su ejecución.

Nº	UNIDADES ACADÉMICAS	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	TOTAL DE PERSONAL POR FACULTAD	ASISTENTES PROMEDIO A CURSOS POR FACULTAD
1	Facultad de Ciencias Administrativas	60	15	75	65
2	Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	54	14	68	47
3	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	58	10	68	62
4	Facultad de Contabilidad y Auditoría	70	15	85	80
5	Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos	59	9	68	60
6	Facultad de Ingeniería Civil y Mecánica	63	11	74	59
7	Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial	62	11	73	70
8	Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes	55	12	67	53
9	Facultad de Ciencias de la Salud	74	20	94	77
10	Facultad de Ciencias Agropecuarias	44	34	78	64
11	Centro de Idiomas	30	11	41	40
12	Centro de Cultura Física	20	11	31	28

En un breve análisis del estadístico descriptivo de la

A través del indicador de eficiencia se logró determinar cómo fue el rendimiento del talento humano en cada facultad. Se pudo determinar al final del periodo 2017, que son cinco facultades que se encuentran en un estándar medio de eficiencia como lo es la facultad de Ciencias Humanas y de la Educación que tiene el 78,21% de eficiencia, la facultad de ingeniería civil y mecánica muestra el 82,61%, la facultad de diseño, arquitectura y artes presenta el 75,21%, la facultad de ciencias de la salud del 81,15% y finalmente, la facultad de ciencias agropecuarias que muestra una eficiencia de 85,41%.

Se puede visualizar que las facultades no tienen una gestión de capacitación progresiva o simplemente no realizan cursos que sean de utilidad para su personal, ya que los resultados son presentados a través del indicador de eficiencia e indica que la gestión del personal dentro de las facultades de Ciencias Humanas, Diseño, Arquitectura y Artes, no cumplen con los estándares y deberán tomar decisiones correctoras. Es así como se puede establecer la regresión lineal para determinar a través de los datos obtenidos la diagramación de un gráfico de puntos de dispersión figura 8

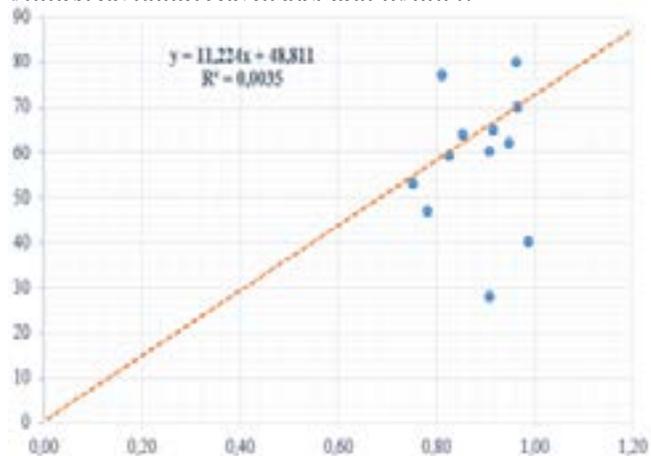


Figura 8. Eficiencia Anual del POA en la UTA con relación a los asistentes a las capacitaciones realizadas por la institución, periodo 2017.

A través del análisis del gráfico, se puede tomar en cuenta dos ejes, eje X (porcentaje de cumplimiento del POA), eje Y (promedio de asistentes). Se extendió la línea de tendencia central, que hace referencia a los puntos de dispersión, como se puede apreciar los puntos que están cercanos o en medio de la línea central son las cinco facultades que se encuentran en el nivel medio del indicador de eficiencia anual. Es decir, no han tenido un desempeño efectivo en la gestión de servicio en su

área de trabajo, durante el periodo de estudio, se puede afirmar que la asistencia del personal administrativo y operativo a los cursos de capacitación, genera un impacto en la ejecución del objetivo estratégico de gestión del POA del año 2017 como lo detalla la tabla III en el eje estratégico de gestión.

Tabla IV. Indicador de eficiencia de las Facultades de la Universidad Técnica de Ambato en el año 2017.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	APORTE PORCENTUAL
Académico	Formar y especializar profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia, zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	88,47%
Investigación	Fortalecer la investigación en la Universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.	79,37%
Vinculación	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos, sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad.	84,94%
Gestión	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	84,30%

Finalmente, se puede establecer cuál fue el porcentaje de cumplimiento del POA institucional de la UTA en el periodo 2017, lo detalla la figura 9.

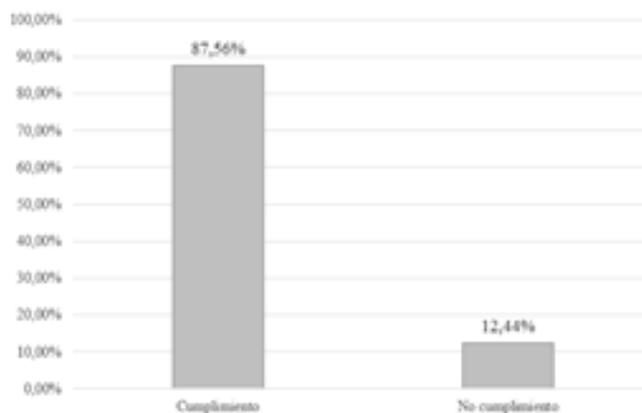


Figura 9. Cumplimiento del POA institucional en el periodo 2017.

El POA de la UTA, cumple con el 87,56% de la ejecución de su planificación, mientras que el 12,44% data como un valor incumplido, que puede ser asociado con la gestión de los servidores de la UTA, ya que un factor principal asociado al incumplimiento puede ser debido a la inasistencia a las capacitaciones brindadas por la UTA, que responderá a no actualizar sus conocimientos para desempeñarse de mejor manera su lugar de trabajo.

DISCUSIÓN

A través de los resultados obtenidos se puede responder a la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo el desempeño del personal administrativo y operativo de la UTA se verá reflejado de forma favorable en el POA institucional a raíz de las capacitaciones?

De acuerdo a la relación que guarda la asistencia del personal a las capacitaciones y la eficiencia que ha tenido cada facultad en el año 2017. Conforme al POA institucional guardan una relación positiva. Es decir, acorde el personal de cada facultad haya asistido a las capacitaciones, muestran una mayor eficiencia en el desempeño de su área, es decir, aportan al desarrollo. Pero en el caso de las facultades que tienen el estándar de eficiencia menor al 80% y muestran que el interés en las temáticas por parte del personal no son las adecuadas por lo que se debería tomar en cuenta el cambio de temáticas por facultad para tener la participación total del personal y subir los niveles del indicador..

Como se conoce las capacitaciones constantes generan actualización de conocimientos en el personal y a su vez son considerados como más competentes en las áreas que se desempeñan

IV CONCLUSIÓN

El modelo de capacitación que se implementa actualmente en la UTA requiere de acciones correctivas ya que los colaboradores (administrativos y operativos) permiten visualizar el desconocimiento y falta de interés debido a que los cursos que se dictan no son de beneficio para los participantes, debido a que prevén que no dan posibles soluciones a la labor diaria de su puesto de trabajo y los resultados de estos casos son visualizados en el indicador de eficiencia de cada facultad. Como se puede apreciar en la tabla III, son cinco facultades las que tienen un indicador bajo en el cumplimiento de eficiencia y puede ser corroborada a las causas antes mencionadas.

El POA fue proyectado en función a las insuficiencias y la capacidad de ejecución de cada unidad, es necesario enfocarse en las necesidades de mejorar la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio y optimizar el recurso tiempo lo máximo posible con la finalidad de cumplir los objetivos y metas que demanda el puesto de trabajo.

V REFERENCIAS

- [1]Bermudez, L. A. (2015). Capacitación: Una Herramienta De Fortalecimiento De Las Pymes. *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales*, XVI(33), 1–25.
- [2]Bonafé, J. M. (2004). La Formación del Profesorado y el discurso de las competencias, 18(3), 127–143.
- [3]Cortés, A., & González, R. (2006). Programas de formación permanente del docente universitario en Venezuela. G., Pedraza, N., & Lavín, J. (2013). Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TIC en profesores de negocios. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(1), 45–61. Retrieved from <http://redie.uabc.mx/vol15no1/contenido-fariaspedraza.html>
- [4]García, S., Ahumada, F., & Llanos, A. (2006). Características de la demanda de capacitación en personal administrativo en hospitales nacionales de Lima y Callao. *Rev Med Hered*, 17(1), 42–47.
- [5]Lauterbach, U., & Lanzendorf, U. (1997). El sistema dual de formación profesional en Alemania: Funcionamiento y situación actual. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 30, 51–68. Retrieved from http://maxconn.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1223244759.pdf
- [6]León, Z. (2011). Diseño de una estrategia de

- formación permanente para los docentes de la enseñanza técnico profesional en Venezuela sustentado en un modelo pedagógico del desarrollo endógeno. *Didasc@ Lia: Didáctica Y Educación*, 2(2), 61–68. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4228235.pdf>
- [7] Muñoz, R., Palma, A., & Zambrano, C. (2017). Plan Operativo Anual En Los Procesos De Contratación Pública. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3, 102–120.
- [8] Padilla, R., & Juárez, M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. *Serie Estudios y Perspectivas CEPAL*. Retrieved from <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24506/L690.pdf>
- [9] Perea Rivera, J. L. (2014). Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación En Psicología*, 9(1), 109–122. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>
- [10] Perozo, M. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 10(2), 117–129.
- [11] Segovia-Díaz, S.-C. (2012). Psique: Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. (Spanish). *Competency-Based Management Model Applied to a Training Process in a Chilean Public Health Institution*. (English), 2(1), 23–30. Retrieved from <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=80302564&site=eds-live&scope=site>
- [12] Vergel, M., Parra, H., & Martínez, J. (2013). Metodología para elaborar planes de capacitación en instituciones de Educación superior, 5(1), 205–213.
- [13] Villanueva, J. (2007). Capital humano y capacitación en las empresas de la subregión del Gran Puntarenas (Años 2000 a 2006). *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales*, VIII, 39–54.