

Relaciones de la evaluación de los resultados de la capacitación, con la transición de la escuela al trabajo

Relationships between the evaluation of training outcomes and the transition from school to work

Regla María García Fernández^{1*}, <https://orcid.org/0000-0001-8421-6252>

Yordanka Guzmán Miras² <https://orcid.org/0000-0002-4450-445X>

yordanka@cepes.uh.cu

Norlan Hidalgo Barcenás³ <https://orcid.org/0000-0002-4512-3755>

n.hidalgo@cih.cu

¹Escuela Ramal del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente [ErCitma], La Habana, Cuba.

²Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

³Centro Internacional de La Habana, Cuba

*Autor para la correspondencia. ninifenixr.maria@gmail.com

RESUMEN

La transición de la escuela al trabajo, en Cuba, está establecida en disposiciones del marco jurídico vigente. La obtención de informaciones trazables sobre la linealidad de esta, requiere de la comprensión de las relaciones entre los procesos de la capacitación sistémica con las dimensiones de la transición como parte de la implementación de los marcos jurídicos en las organizaciones laborales. **Objetivo del artículo:** socializar aspectos sobre las relaciones de la evaluación de los resultados de la capacitación, con el proceso de transición de la escuela al trabajo. **Método.** Se realizó una investigación documental, y utilizó el método hermenéutico. **Resultados.** Se realizaron sistematizaciones a partir de 48 fuentes, procedente de bases de datos como Redalyc. **Conclusiones:** la etapa de preparación para el empleo aporta la perspectiva de temporalidad para la evaluación de los resultados de la capacitación, cuando se requiere obtener datos sobre los resultados de la linealidad de esta transición.

Palabras claves: transición de la escuela al trabajo, preparación para el empleo, evaluación de los resultados de la capacitación, método hermenéutico.

ABSTRACT

The transition from school to work in Cuba is established in provisions of the current legal framework. Obtaining traceable information on the linearity of this transition requires understanding the relationships between systemic training processes and the dimensions of the transition as part of the implementation of legal frameworks in labor organizations. Objective of this article: To share aspects of the relationship between the evaluation of training outcomes and the school-to-work transition process. Method: A documentary investigation was conducted using the hermeneutic method. Results: Systematizations were carried out using data from sources such as Redalyc databases. Conclusions: The job readiness stage provides a temporal perspective for evaluating training outcomes when data on the linearity of this transition is required.

Keywords: school-to-work transition, job readiness, evaluation of training outcomes, hermeneutic method.

Recibido: 21/01/2026

Aceptado: 10/05/2026

INTRODUCCIÓN

El panorama mundial del empleo, subempleo y desempleo juvenil en el periodo 2019- 2022 no resulto favorable (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2022, 2023, 2024). Los datos expresan que del 2019 al 2020, el empleo juvenil disminuyó alrededor de 34 millones de personas. Aproximadamente la mitad de las pérdidas de empleo sufridas por los jóvenes en 2020 incrementó el número de jóvenes con estatus de nini (ni estudian ni trabajan), mientras que la otra mitad incrementó el número de jóvenes que estudian, pero no tienen empleo o aceptan empleos que no tienen relación con su formación (OIT, 2022)

En América Latina y el Caribe durante el año 2020, la población joven de entre 16 a 27 años de edad, alcanzó cifras de aproximadamente 107 millones de personas, equivalente al 16,6% de la población regional con edad laboral. De ellos, el 62,5 % tuvo dificultades para el inicio de la trayectoria laboral, reflejado en menores posibilidades de acceso a un trabajo formal que los aspirantes de igual nivel de formación, de entre 35 y 45 años de edad (OIT, 2024).

Las cifras estadísticas anteriores, compartidas por la OIT (2022, 2023, 2024) exponen la dimensión actual del problema global sobre las dinámicas de interacción mundo del trabajo-mercados laborales- egresados (García et al., 2025). En estas dinámicas, la transición de la escuela al trabajo o transición de la vida estudiantil a la laboral de egresados de los diferentes niveles educativos continúa siendo un macro problema.

La OIT (2017, 2024) sugirió a los países de América Latina y el Caribe: invertir en la capacitación de los jóvenes; incrementar el diálogo entre los actores sociales involucrados con el periodo de transición de la vida estudiantil a la laboral sobre las causas que generan la problemática; incrementar los estudios científicos para la solución de problemas en este campo; e, intercambiar sobre las buenas y mejores prácticas. También, socializó estrategias consideradas “soluciones innovadoras, adaptadas a las necesidades y contextos sociales, económicos, políticos y culturales específicos en la región para la transición hacia una economía formal y contribuir al trabajo decente y la justicia social.” (OIT, 2024, p.15)

En Cuba, la alineación integrada de los componentes de las políticas públicas, que abarca: los marcos jurídicos; el financiamiento; la planeación e inversión pública, social y ambiental; y la necesidad de verificación de los resultados de la implementación de esas políticas, expresadas por la Organización de las Naciones Unidas ((ONU), 2018); tienen expresión a través de disposiciones establecidas en el Decreto Ley 350/17 «Capacitación de los trabajadores»; y el Decreto No. 364/ 2020 «Formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada». Los marcos jurídicos vigentes explicitan las responsabilidades de las entidades laborales con la atención, preparación, y desarrollo profesional de la fuerza de trabajo calificada por etapas, particularmente, con la etapa de preparación para el empleo como componente del Modelo de Formación Continuada cubano (Resolución No. 138/ 2019 del Ministerio de Educación Superior (MES)).

Pero, la existencia de disposiciones en los marcos jurídicos constituye una condición necesaria pero no suficiente para minimizar los problemas asociados a la linealidad de la

transición de la vida estudiantil a la laboral. Para obtener informaciones trazables, también se requiere comprender las relaciones de cada proceso de la capacitación sistémica con las dimensiones componentes de esta transición. Esta comprensión, constituye un eslabón fundamental en el perfeccionamiento del diseño, implementación y evaluación, de los programas de capacitación, señalados como alternativas de solución para el aseguramiento de la transición de la vida estudiantil a la laboral de los egresados, en correspondencia con las necesidades de desarrollo de organizaciones laborales de los diferentes sectores de la industria, la producción y los servicios. (García et al., 2025)

Por lo explicado, el artículo tiene como objetivo: Socializar aspectos sobre las relaciones de la capacitación y la evaluación de sus resultados, con el proceso de transición de la vida estudiantil a la laboral.

MÉTODOS

Los resultados que se socializan a través de este artículo, forman parte del marco teórico conceptual elaborado durante la investigación «Estrategia de evaluación de los resultados de la capacitación diseñada para graduados de nivel superior», realizada desde la Escuela Ramal del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente [ErCitma], en el marco del Doctorado en Educación Superior, que imparte el Centro de Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), adscripto a la Universidad de la Habana, Cuba.

Se realizó una investigación cualitativa de tipo documental, utilizando el método hermenéutico fenomenológico, apoyado en el Círculo Hermenéutico de Gadamer, para el análisis, interpretación y contrastación de textos de fuentes primarias y secundarias. Se siguió la estructura típica del diseño de la investigación documental, que “incluye entre sus etapas: el arqueo inicial, la revisión bibliográfica y la elaboración de las fichas bibliográficas y de contenido” (García et al., 2024, p. 140). Se realizaron sistematizaciones a partir de 48 fuentes, procedentes de las bases de datos Google Académico, Dialnet, Scielo, y Redalyc.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Recomendación 195/ 2005 de la OIT citada por García et al., (2025), explica que la capacitación; el aprendizaje permanente o a lo largo de la vida; y, la creación de condiciones propicias, tales como: el desarrollo humano en lo personal y profesional, la creación de empleos decentes, el crecimiento económico, y la inversión en las diferentes aristas de la

educación; son dimensiones del Programa Trabajo Decente. Sienta pautas sobre políticas y dimensiones sociales; refiere la necesidad de que los países diseñen, implementen y controlen políticas que integren estas dimensiones; y, expone que las políticas y estrategias integradoras de estas funciones sociales podrían ayudar a los países a obtener, preparar, desarrollar, y conservar la fuerza de trabajo calificada.

La visión futura de la Recomendación 195/ 2005 de la OIT, quedó reflejada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 8 aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). El Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4 refiere “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (p. 16), y el número 8 expresa “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.” (p. 16) En la publicación de la Organización de las Naciones Unidas ([ONU], 2018) “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible- Una oportunidad para América Latina y el Caribe: objetivos, metas e indicadores mundiales”, la ONU refiere que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] propuso recomendaciones de políticas y herramientas para impulsar el cumplimiento con la Agenda, y delimitó 15 líneas de trabajo priorizadas para apoyarlas en la implementación.

Pero las formas en que se definen políticas, estrategias, y cómo transcurren las actividades de capacitación, aprendizaje permanente y creación de condiciones propicias para los ciudadanos, en sincronía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, suelen ser diferentes en las dinámicas de los mercados laborales de un país a otro; y pueden estar caracterizadas por grandes problemáticas, entre ellas, la transición de la escuela al trabajo o de la vida estudiantil a la laboral de egresados de los diferentes niveles educativos, entre los que se encuentran egresados del nivel superior (OIT, 2017, 2022).

Las relaciones de la capacitación y la evaluación de sus resultados, con el proceso de transición de la vida estudiantil a la laboral de egresados, pueden explicarse desde la teoría o perspectiva del curso de vida, planteada por Glen H. Elder Jr., en los años 60 del siglo XX (Cenobio Narcizo et al., 2019, citados por García et al., 2025).

El curso de vida se define por trayectorias que se extienden a lo largo de la vida, y transiciones vitales de corto plazo, que implican múltiples cambios. Una de las transiciones más complejas, es la transición de la vida estudiantil a la laboral o de la escuela al trabajo;

que alude al periodo en que transcurre, “desde la finalización de sus estudios en el mundo educativo hasta su primer empleo” (Cenobio Narcizo et al., 2019, citados por García et al., 2025, p. 420), del sector joven de entre 16 a 30 años de edad. En los países que poseen políticas integradoras relacionadas con el mercado laboral, la transición en el periodo de primer empleo es responsabilidad de las organizaciones laborales, y debe transcurrir a través de programas de capacitación que se diseñen teniendo en cuenta las aristas de la transición: inserción laboral, desarrollo profesional, retención y promoción laboral de los egresados.

En el artículo “Problemáticas del proceso de transición de la vida estudiantil a la laboral de egresados del nivel superior”, García et al. (2025) explican que algunas de las alternativas de solución propuestas por Lamas Flores y Acosta Reveles (2017) y la OIT (2017, 2023, 2024); forman parte de las funciones de la capacitación sistémica, las que, deben planificarse, organizarse, dirigirse y evaluarse desde las organizaciones laborales.

RESULTADOS

Explica la Real Academia Española ([RAE], 2021), que la capacitación es la acción y el efecto de capacitar, o lo que es lo mismo, la acción y el efecto de hacer a alguien apto (a) o con preparación¹. La definición de la RAE alude a la existencia de una capacitación social general, que tiene lugar en diferentes momentos del ciclo de la vida, asociada a la preparación procedente de la familia, la comunidad, los grupos y otros contextos de interacción social, como las organizaciones laborales.

Desde el punto de vista sistémico y en el marco de las organizaciones laborales, la capacitación es considerada una de las funciones y formas de la educación (Siliceo, 2004 citado por García et al., 2024), una actividad y hecho laboral, una actividad comercial (Abdala 2004, citado por García et al., 2024), el primer estrato del desarrollo organizacional (Chiavenato 2007, citado por García et al., 2024); y un área de gestión vinculada a los procesos de transferencia, investigación, innovación y desarrollo de tecnologías y conocimiento. Por sus funciones, tiene carácter multidisciplinario, y está incluida en recomendaciones y políticas integradoras (OIT, 2005 citada por García et al., 2025).

La composición de la capacitación sistémica es peculiar de un país a otro (Alles, 2019). Entre sus procesos puede abarcar: orientación profesional (OP); formación vocacional (FV); demanda, atención, preparación y desarrollo profesional de la fuerza de trabajo calificada de

los diferentes niveles educativos; diseño y gestión de los programas y planes de formación del capital humano a través del proceso de capacitación; la gestión del trabajo con los docentes de la organización (tutores, instructores, expertos técnicos, etc.); y la formalización de convenios y contratos para cada uno de los procesos anteriores con los actores sociales relacionados. (Decreto 364/ 2020; Resolución 202/ 2019 del MES)

Rutty (2007) citada por García y Saabedra (2021), explica que, por la amplia gama de procesos que abarca la capacitación sistémica, por su influencia en los indicadores del resto de las áreas de gestión organizacionales y el reflejo de sus resultados en las políticas integradoras de carácter internacional y nacional, la capacitación de forma integral o en sus partes, debería ser objeto de estudio de investigaciones científicas. De acuerdo con García et al. (2025), un problema a estudiar desde la ciencia, es la carencia de formas para obtener informaciones sobre los resultados de la linealidad de la transición de la escuela al trabajo de egresados de los diferentes niveles educativos. Este periodo en Cuba, se corresponde con la etapa de preparación para el empleo (García et al., 2025).

Etapa de preparación para el empleo en Cuba: perspectiva de temporalidad para la evaluación de los resultados de la capacitación

En Cuba, las entidades laborales asumen la responsabilidad de llevar a cabo: la inserción laboral, preparación, atención y seguimiento a la evolución al desarrollo profesional de los graduados, durante la etapa de preparación para el primer empleo, a través de las áreas de gestión de la capacitación y el desarrollo de las personas.

Las responsabilidades están establecidas en el DL 350/17 «Capacitación de los trabajadores»; Decreto No. 281/ 2018 «Implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal»; Decreto No. 364/ 2020 «Formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada»; la Resolución No. 202/ 2019 del MES «Responsabilidad de las entidades en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada en el nivel superior», y la Resolución No. 138/ 2019 del MES «Modelo de formación continua de la educación superior cubana».

Como parte de esas responsabilidades, las áreas de gestión de la capacitación y el desarrollo de las personas, deben interactuar con la alta dirección de la entidad laboral y sector, los Ministerios de Educación [MINED] y Educación Superior [MES], las IES, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], y otros actores sociales vinculados con la atención,

preparación y seguimiento a los graduados, sobre los resultados del control realizado por etapas, lo que implica obtener y emitir informaciones sobre la evolución de la preparación y el desarrollo profesional de los graduados (Decreto No. 364/ 2020).

La etapa de preparación para el empleo incluye un periodo que inicia con la inserción de estudiantes de pregrado en entidades de la industria, la producción y los servicios, y concluye de tres a cinco años después de que los graduados se incorporan a la vida laboral activa. Los investigadores Gijón Calzadilla et al. (2021) citan el Diccionario de Pedagogía (1976) para explicar que “la preparación para el empleo es un proceso de continuidad en la formación del egresado ..., que sirve de punto de unión entre la formación inicial y la formación continua.” (p. 4). Es un mecanismo de seguimiento a los graduados durante la ejecución práctica de su profesión (Labrador Machín et al., 2019). De ahí que, al finalizar la etapa se deben buscar indicios sobre el grado en que los egresados incrementaron, al menos, las competencias laborales iniciales, asumidas como el conjunto de conocimientos, nuevas o mejores habilidades, actitudes y atributos, necesarios para desempeñarse eficazmente en una tarea específica como trabajadores productivos (García Fernández, 2014).

La etapa de preparación para el empleo, vista como mecanismo de adaptación de los jóvenes de la vida estudiantil a la laboral, se debe evaluar por períodos determinados y teniendo en cuenta parámetros preestablecidos, tales como: el nivel de aceptación de los graduados en el mercado laboral; el nivel de correspondencia entre el perfil de salida de las especialidades de egreso y las necesidades de las organizaciones laborales que realizan sus demandas en el mercado laboral; y el nivel de aplicabilidad de los proyectos de pregrado de los jóvenes egresados en las entidades laborales. A un nivel macro, puede analizarse, además, el nivel de correspondencia entre las áreas de especialización de las carreras del nivel superior y las necesidades del país, como aspectos que tributan tanto a los indicadores de calidad de las IES, como a las organizaciones laborales que aprenden (OIT, 2020, 2025).

Jalón de Santis y Navarro Espinosa (2018), docentes de la Universidad Tecnológica ECOTEC, en el marco del Congreso Universidad ²⁰¹⁸ realizado en La Habana, sobre el seguimiento a graduados y su impacto en las Instituciones de Educación Superior [IES], presentan la ponencia «Estrategias de seguimiento a graduados como pilar fundamental de la calidad en la Educación Superior». Explican que el seguimiento a graduados realizado o por realizar por las IES, tiene tres etapas que abarcan: desde el ingreso de los estudiantes, durante

el transcurso de sus estudios, y con posterioridad a su graduación; de ellas, las dos últimas coinciden con las descritas en la etapa de preparación para el empleo.

Los estudios sobre el seguimiento a graduados del nivel superior, en su intención de ser parte del proceso de evaluación de políticas y estrategias públicas e integradoras, deben: tributar al perfeccionamiento de la educación superior y de las IES (Jalón de Santis & Navarro Espinosa, 2018); tributar a la reducción de la desconexión dialógica entre las organizaciones laborales y las IES (Domingo Soler et al., 2020); y, viabilizar los diálogos en el mercado del trabajo sobre la demanda de fuerza de trabajo calificada de nivel superior (Jacinto, 2020), incluyendo temas como: la correspondencia entre la formación profesional inicial y los requerimientos del mercado laboral; el nivel de preparación que requieren y alcanzan para enfrentar las exigencias del mundo del trabajo, o sea, el “desarrollo profesional, personal y social de los egresados” (Red GRADUA2 & la Asociación Columbus, 2006, p. 14).

Los estudios enfocados a la etapa del primer empleo, pueden además, estar encaminados a la obtención de informaciones actualizadas sobre los principales usuarios, empleadores y otros actores sociales involucrados con la incorporación y permanencia de los graduados en la vida laboral; el nivel de satisfacción de los egresados con la dinámica del mercado laboral de su contexto o país; los requerimientos para articular los requisitos de ingreso a las instituciones educativas con las necesidades del mundo laboral; y la capacidad de los egresados para integrarse al mundo laboral y el contexto específico en el que se desarrollan o desarrollaran (Arteaga Briones, 2017; Iñigo Bajos et al., 2025; Orosco Condorí & Speroni, 2021)

En el artículo “Antecedentes históricos de la formación continua del profesional de carreras pedagógicas”, Matos Olazabal et al. (2023), relacionan autores cubanos que han realizado publicaciones sobre la etapa de preparación para el empleo; entre ellos: Almenares (2019), Artola et al. (2019), y García et al. (2021). Pero, explican Matos Olazabal et al., (2023) que a pesar de los avances que significan los estudios reportados, aún hay mucha investigación por hacer en este campo, para mejorar su diseño, ejecución y control; en correspondencia con las peculiaridades de los sectores de la industria, la producción y los servicios en los que se incorporan los graduados; tal como orientan las normas jurídicas cubanas vigentes.

De acuerdo con García et al. (2025), la carencia de formas para obtener informaciones sobre los resultados de la linealidad de la transición de la vida estudiantil a la laboral, es aún un tema de carácter general, que puede acotarse en varios temas específicos delimitando cinco

aspectos: el contexto; la inclusión de las aristas de la transición como objetivos de los programas de capacitación para el primer empleo; las particularidades de los grupos posibles beneficiarios del programa; y las normas jurídicas que establecen las responsabilidades de los actores sociales con este periodo de transición en el contexto específico.

Para obtener informaciones sobre los diferentes procesos de la capacitación sistémica, la gestión de la capacitación cuenta con un mecanismo de control llamado «evaluación de los resultados de la capacitación». Ha sido descrito en los Modelos del Proceso de Capacitación, de autores de la Escuela de Administración del Desarrollo Profesional [DO] centrado en las personas, tales como: Chiavenato (2007, 2009), Dessler y Varela (2011). En todos los casos, es referida como la última etapa y mecanismo de retroalimentación del ciclo; que abarca las actividades de comprobación, comparación, seguimiento, y monitoreo; y que, a su vez, puede estar asociada a la evaluación de las etapas diagnósticas, de diseño, de implementación, y autocontrol de la capacitación, o del resto de las áreas de gestión organizacionales.

Desde el punto de vista operacional, puede sintetizarse que, la evaluación de los resultados de la capacitación alude a un proceso de carácter sistémico, continuo e integral de apreciación; en el que a través de indicadores cualitativos y/ o cuantitativos se puede obtener información sobre los efectos, el grado de los efectos, y las consecuencias beneficiosas o perjudiciales de los efectos, atribuibles a un Programa de Capacitación X, diseñado para un grupo de sujetos Y, en un contexto Z, en un periodo A. (Chiavenato, 2009 citado por García et al., 2024)

La informaciones sobre los efectos y las consecuencias del grado de los efectos, puede obtenerse en términos de: características de los productos de salida (egresado capacitado); cambios esperados en una variable de interés (desarrollo profesional); calidad de los cambios en la variable de interés; y, magnitud de los cambios en comparación con un estado inicial o niveles estándar delimitados en disposiciones legales o normas técnicas para: acceder a maestrías y doctorados, promoción, viáticos, estimación laboral, etc. (Chiavenato, 2009 citado por García et al., 2024; Garzón, 2018).

Las características antes mencionadas de la preparación para el empleo (periodo A), y la conceptualización de la etapa de evaluación de los resultados de la capacitación, permiten deducir la importancia de esta etapa para la obtención de datos sobre los resultados de la linealidad de la transición de la escuela al trabajo o de la vida estudiantil a la laboral

CONCLUSIONES

La etapa de preparación para el empleo aporta la perspectiva de temporalidad de corto plazo (tres a cinco años) al diseño de la capacitación y la etapa de evaluación de sus resultados, para las investigaciones que contienen dimensiones de la transición de la escuela al trabajo o transición de la vida estudiantil a la laboral: inserción laboral, desarrollo profesional, retención y promoción laboral.

La conceptualización de la categoría «evaluación de los resultados de la capacitación», muestra que, a través de ella, es posible obtener informaciones sobre los resultados de la linealidad de la transición de la escuela al trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040. En M. A. Alles. Administración de Recursos Humanos (1ra ed.), (11- 20). Ediciones Granica. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789878358055_A39530937/preview-9789878358055_A39530937.pdf
- Arteaga Briones, L. A., Capó Pérez, J. R., & Ruiz Arnaud, J. R. (2017). El seguimiento de graduados: una perspectiva desde los docentes y estudiantes de la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Cubana Educación Superior*, (2), 67-75. Scielo.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Memorias del Secretario General sobre la labor de la Organización, en el Septuagésimo período de sesiones* (1ra ed.). Naciones Unidas. https://www.un.org/sg/es/annual_report/71.shtml
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano. el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.** McGraw-Hill USA
- Decreto Ley 350/ 2017, De la capacitación de los trabajadores [Internet]. *Gaceta Oficial de la República de Cuba, n.º. 13 extraordinaria, de 13 de febrero de 2018, 51- 57.* [Consultado, abril- mayo de 2020]. Disponible en <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-13-extraordinaria-de-2018>

- Decreto No. 281/ 2018. Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal [Internet]. *Gaceta Oficial n.º. 31 extraordinaria de 28 de mayo de 2018*, 322- 360. [Consultado junio 2020]. Disponible en <https://www.gaf.minag.cu/uploads/files/repo/d7d8c1bb095da94e0136e96daf8464aac7f008c8.pdf>
- Decreto 364/ 2020, de 8 de octubre de 2019, de la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada. [Internet]. *Gaceta Oficial de la República de Cuba, n.º. 10 ordinaria de 6 de febrero de 2020*, pp. 265- 273. [Consultado, mayo/ 2020]. Disponible en <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o10.pdf>
- Dessler, G. y Varela, R., (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. 5ta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México
- Domingo Soler, C., Naveda Jácome, M., Rodríguez Proaño, M. A., & Muñoz Pumagualle, M. G. (2020). Juventud, academia y empleo. Análisis de una desconexión. *PODIUM*, (37), 129-146. Dialnet.
- García Fernández, R. M. (2014). *Una reflexión crítica acerca de los conflictos y valores morales, en el ámbito laboral del sector ferroviario cubano: estudio de caso* (trabajo de fin de master). Universidad de La Habana. https://accesoabierto.uh.cu/s/scriptorium/item?Search=&property%5B0%5D%5Bproperty%5D=63&property%5B0%5D%5Btype%5D=eq&property%5B0%5D%5Btext%5D=Tesis%20de%20Maestr%C3%ADa&sort_by=resource_class_label&sort_order=desc&page=55
- García Fernández, R. M., González Aportela, O., & Sosa Castillo, A. M. (2024). Aspectos sobre la historia de la capacitación y la evaluación de sus resultados. *Avances*, 26(1), 137-162. Dialnet.
- García Fernández, R. M., Guzmán Miras, Y., & González Aportela, O. (2025). Problemáticas del proceso de transición de la vida estudiantil a la laboral de egresados del nivel superior. *Revista Cubana de Educación Superior- RCES*, 44(e1), 414-428. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/12231/10588>

- García Fernández, R. M., & Saabedra García, J. F. (2021). La capacitación como aspecto que tributa a la gestión del conocimiento. *Empresa de la gestión del conocimiento y la tecnología (GECYT). Simposio Área T10- Tele trabajo y telecapacitación-4, 17- 19 noviembre/ 2021. La Habana, Cuba.*
[https://www.dropbox.com/home/PDF%20\(6\)?di=left_nav_browse&preview=LA+C APACITACION+EN+LA+GESTION-ROSAMARIA.pdf](https://www.dropbox.com/home/PDF%20(6)?di=left_nav_browse&preview=LA+C APACITACION+EN+LA+GESTION-ROSAMARIA.pdf)
- Garzón Castrillón, A. (2018). Modelo para el seguimiento y acompañamiento a graduados (SAG), una visión holística de la gestión de la calidad de la educación superior. *Educación XXVII(52), 201- 218. Scielo.*
<https://doi.org/10.18800/educacion.201801.011>
- Gijón Calzadilla, Y., Santiesteban Pupo, R., & Peña Infante, D. C. (2021). Aproximación a la preparación de los egresados de la licenciatura en la educación primaria. *EduSol, 21(77), 1- 10. Scielo.*
- Iñigo Bajo, E., Capo Pérez, J. R., & Benítez Cárdenas, F. (2025). Una estrategia para el seguimiento de graduados: lecciones desde la experiencia cubana. *Revista Cubana de Educación Superior- RCES, 44(e1), 221-235.*
<https://revistas.uh.cu/rces/article/view/12196/10560>
- Jacinto, N. (2020). *Los mecanismos de seguimiento de graduados como estrategia para la definición de Políticas de Educación Superior. Una perspectiva comparada de los casos UNR/UNL* (Trabajo de fin de pos grado). Universidad Nacional de Rosario.
<https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/19b5718d-0744-448d-ba9e-80b911bbc788/content>
- Jalón de Santis, A., & Navarro Espinosa, J. A. (2018). Estrategias de seguimiento a graduados como pilar fundamental de la calidad en la Educación Superior. En *Congreso Universidad 2018 “XII Congreso Internacional de Educación Superior”, El seguimiento a graduados y su impacto*, La Habana, Cuba, 12- 16 de febrero de 2018, (2- 12).
https://www.ResearchGate.net/publication/326816119_Estrategias_de_seguimiento_a_graduados_como_pilar_fundamental_de_la_calidad_en_la_Educacion_Superior
- Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Carvalhais Cionza Villalba, E.L. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el

contexto socioeconómico cubano. *COODES- Cooperativismo y desarrollo*, 7(1), 64-73. Scielo.

Matos Olazabal, Y., Navarro Leyva, Z. E., & Rivero, M. L. (2023). Antecedentes históricos de la formación continua del profesional de carreras pedagógicas. *Opuntia Brava*, 15(2), 219-232.
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1802>

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (1ra ed.). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: diagnóstico y lineamientos para su establecimiento* (1ra ed.). OIT, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.
https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf

OIT. (2022). *Observatorio de la OIT sobre el mundo del trabajo. La recuperación del mercado de trabajo a escala mundial se ve dificultada por múltiples crisis* [Publicación en internet]. ReliefWeb. [consultado 2024, abril].
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/briefingnote/wcms_859264.pdf

OIT. (2023). *Panorama Laboral 2022. América Latina y el Caribe* (1ra ed.). OIT/ Cinterfor [Organización Internacional del Trabajo/ Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional].
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_249828.pdf

OIT. (2024). *Global Employment Trends for Youth 2024. Decent work, brighter futures* (1ra ed.) [Publicación en internet]. OIT/ CINTERFOR. [Consultado 2025, diciembre].
<https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024>

- OIT. (2025). *Juventud en cambio: Desafíos y oportunidades en el mercado laboral de América Latina y el Caribe* (1ra ed.). <https://www.ilo.org/es/publications/informe-juventud-en-cambio-lac>
- Orosco Condorí, E. A., & Speroni, F. (2021). Seguimiento y Vinculación con Graduados. *Revista en y sobre Educación Superior*, 1(1-2), 1- 19. <https://doi.org/10.24215/27186539e030>
- Real Academia Española [RAE]. (2021). Capacitación, formación, educación, desarrollo. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>
- Red GRADUA2, & Asociación Columbus. (2006). *Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados* (1ra ed.). Observatorio Laboral para la Educación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <https://ole.mineduacion.gov.co/1769/w3-article-380220.html>
- Resolución 138/ 2019, de 18 de julio, Modelo de formación continua de la educación superior cubana- preparación para el empleo. [Internet]. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n°. 65 ordinaria, de 5 de septiembre de 2019, 1434- 1435. [Consultado el 2 diciembre de 2023]. Disponible en <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-o65.pdf>
- Resolución 202/2019, de 19 de diciembre, Reglamento de la responsabilidad de las entidades en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada en el nivel superior. [Internet]. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n°. 10 ordinaria, de 6 de febrero de 2020, 295- 310. [Consultado enero- abril de 2021]. Disponible en <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o10.pdf>
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2020). *Educación para el Desarrollo Sostenible: Hoja de ruta* (1ra ed.). UNESCO. <https://www.unesco.org/es/sustainable-development/education>
- UNESCO. (2023). *Once impulsores para guiar la transformación educativa y el desarrollo sostenible en México. Visión y propuestas de la UNESCO 2024 – 2030* (1ra ed.). Sector Educación de UNESCO México. www.unesco.org/es/fieldoffice/mexico
- UNESCO. (2024). *Tablero de control para el ODS 4. Informe sobre el progreso hacia los puntos de referencia nacionales: foco en docentes* (1ra ed.). UNESCO, Instituto de

estadísticas. <https://www.unesco.org/gem-report/es/publication/2024-sdg-4-scorecard-progress-report-national-benchmarks>

UNESCO. (2025). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5: Liderazgo en la educación: Liderar por el aprendizaje* (1ra ed.). UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393786>

UNESCO. (2025a). *Estrategia Regional Docente para América Latina y el Caribe 2025-2030* (1ra ed.). UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395165>

Declaración de conflictos de interés:

no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

Contribución de autoría

Regla María García Fernández: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Redacción – elaboración del borrador original.

Yordanka Guzmán Miras: Curación de datos, Validación, Visualización, Redacción – revisión y edición

Norlan Hidalgo Barcenas: Supervisión, Redacción – revisión y edición

ⁱ **Preparación** es el conjunto de conocimientos (saberes) teóricos, prácticos, o ambos, y habilidades/ destrezas (saber hacer) que las personas deben poseer, con el propósito de ser capaces o aptos, para ejecutar una acción específica con utilidad para sí mismo y para los demás, en un periodo de tiempo determinado o a lo largo de toda la vida; y se considera como persona apta a aquella que posee el nivel requerido de conocimientos o talentos probatorios ante un examen o con un grado académico, y que por tanto es útil para ejecutar una tarea, función, actividad, proceso o trabajo. (DL 350/ 17)