

El impacto de la capacitación en la formación de directivos: La experiencia de la Provincia de Villa Clara, Cuba

The impact of training on managers` training: An experience in the province of Villa Clara, Cuba

**Gislena Mesa Contreras¹, Luis Ramón Más Zulueta², Ramón Sánchez Sánchez³
Yelenys Díaz González⁴**

¹ Dra. C., Directora del Centro de Estudios de Dirección (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Correo electrónico: gislenamc@uclv.edu.cu

² Ms.C., Profesor del Centro de Estudios de Dirección. Universidad Central "Marta Abreu", de Las Villas. Correo electrónico: luism@uclv.edu.cu

³ Dr. C., Coordinador del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. ramon2@uclv.edu.cu,

⁴ Dra.C, Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. YelenysDG@uclv.edu.cu

RESUMEN

Se propone un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación para los graduados del Diplomado de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial, desarrollados en la Provincia de Villa Clara. Para el desarrollo de este procedimiento se tuvo en cuenta las orientaciones generales desde la Escuela Nacional de Cuadros y las necesidades propias del territorio. El presente artículo expresa, de forma sintética los aspectos fundamentales que conforman el procedimiento y los principales resultados de aplicación hasta el momento.

PALABRAS CLAVE: impacto de la capacitación, formación de directivos, gestión empresarial, administración pública.

ABSTRACT

It is proposed a procedure to evaluate the impact of training for graduates of The diploma course on Public Administration and Business Management and Management, developed in the Province of Villa Clara. For the development of this procedure the general guidelines from the National School of Pictures and the needs of the territory was taken into account. The present article expresses, in summary form, the fundamental aspects that make up the procedure and the main results of application until the moment.

KEYWORDS: impact of training, managers` training, business management, public administration.

INTRODUCCIÓN

Como parte del desarrollo de la experiencia de formación de directivos en todo el país a través de los programas de Diplomado en Administración Pública y Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial promovidos por la Escuela Nacional de Cuadros, se solicita del nivel central que sea evaluado el impacto de la capacitación de los cuadros participantes en estos programas.

Para dar cumplimiento a esta tarea, en Villa Clara se retoma un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación que se obtuvo como uno de los resultados del Proyecto Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, coordinado por el Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas de conjunto con la dirección de cuadros de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

En cualquier sistema organizativo, la formación del recurso humano debe ser considerada prioritaria, toda vez que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de la organización y redundando en beneficios para sí misma por la posibilidad de elevar los estándares de desempeño como resultado de la apropiación del conocimiento.

En la actualidad, la evaluación de la actividad formativa y su impacto en el desempeño individual y organizacional constituye un interés investigativo que se acrecienta a la par que se acrecientan las demandas del entorno al hombre, “pieza clave” en el funcionamiento de las organizaciones, y, por demás, “recipiente” de todo el conocimiento, la creatividad y la actitud para hacer que ocurra ese funcionamiento con resultados efectivos. De esta manera, el estudio de impacto se vislumbra como factor importante a tener en cuenta para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización.

Una paradoja interesante en la gestión de las organizaciones hace referencia a que una de las más importantes motivaciones que lleva a que se invierta en la formación de los recursos humanos, esto es elevar la productividad del hombre en su trabajo, por lo general no tiene una contrapartida en términos de evaluación de la inversión en esta actividad.

De allí que la investigación de impacto de la formación se considere hoy de trascendental importancia. Abundando al respecto, Brahim (2006, citado por Más 2007) apunta que una estrategia de impacto se centra en hacer un diagnóstico previo para lograr identificar las necesidades de la organización y del desempeño; evaluar estas necesidades y posteriormente entregar soluciones de capacitación o de otro tipo que resuelvan los problemas detectados.

La evaluación del impacto debe permitir: a) establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución; b) definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación y c) mejorar la calidad de las acciones futuras (Más, 2007).

El presente artículo expresa, sintéticamente, los elementos centrales del procedimiento para medir el impacto en la formación de directivos y los principales resultados de aplicación hasta el momento.

MÉTODO

- Se realizó un estudio de los diferentes autores que se pronuncian sobre la importancia de procedimientos metodológicos para evaluar el impacto de la formación (Alonso, 2002; Cabrera, 2003 y 2004; Guerrero y García, 2003; García y Morell, 2003; Rabaza, 2003; Vázquez y Pérez, 2004; Más, 2007, Alejo y Esquivel, 2007; Rodríguez y Esquivel, 2010) el impacto se puede dimensionar en diversidad de vertientes o ámbitos, mas en el mundo empresarial son reconocidos el individual, económico, organizacional, grupal, social y ambiental como los más significativos y estudiados.
- El procedimiento propuesto se adaptó de forma general a las necesidades evidentes de para obtener resultados de impacto que permitieron monitorear la calidad del programa de formación desde su propia concepción y se consideraron un conjunto de premisas:
 - La formación y capacitación de los dirigentes se considera como una inversión de la organización, por lo que la evaluación de su impacto debe ser considerada una herramienta de seguimiento y control del proceso de formación y desarrollo de los cuadros.
 - La evaluación del impacto de la formación es un proceso que se relaciona con la mejora continua en la organización por lo que debe transitar por la concientización de los implicados y debe ser analizado sistemáticamente de manera que conduzca al perfeccionamiento de los programas y acciones de formación.
 - El procedimiento de evaluación del impacto de la formación tiene carácter general y puede ser aplicado, con las modificaciones pertinentes, a cualquier programa de formación en el que participen cuadros y/o reservas. Debe aplicarse paulatinamente a las acciones de capacitación que estratégicamente influyen en las áreas claves de resultados. (no a todos los cursos).

- La evaluación del impacto permite la retroalimentación sobre necesidades formativas de los cuadros y sus reservas y con ello contribuye al perfeccionamiento de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.
- El procedimiento propuesto consta de tres etapas: Antes, Durante y Después de la formación; enfocando los resultados de la preparación en los niveles individual, grupal y organizacional. De manera general, parte de las necesidades que emanan de la propia organización, se centra en el comportamiento del sujeto de la formación y la utilización de lo aprendido para llegar a la trascendencia para la organización.

Siendo coherentes con los presupuestos básicos de la gestión, el primer paso para un control exitoso de todo proceso es una planificación adecuada del mismo; por tanto, la evaluación del impacto de la formación no puede convertirse en un control posterior a la acción emprendida sino que debe ser concebida desde la preparación para acometer dicha acción. Es por ello que el procedimiento propuesto parte de la dimensión “Antes”.

Objetivo: Evaluar la coherencia interna del programa en su relación con la proyección estratégica de la preparación de cuadros y reservas en el territorio.

Indicadores de impacto a evaluar:

- Correspondencia entre necesidades de formación y diseño general del programa (pertinencia)
- Nivel de aseguramiento de las actividades contenidas en el programa. (claustro, locales, medios, materiales y otros en dependencia de la estructura y alcance del programa)

Instrumentos:

- Análisis de documentos rectores de la actividad de preparación y superación de cuadros en el territorio y resultados del trabajo metodológico de coordinadores y claustro.

Una vez evaluada la pertinencia “preliminar” del programa y establecida ya su puesta en práctica se procede a trabajar en la dimensión “**Durante**”, como forma de evaluación del impacto inmediato de las acciones de formación.

Objetivos: Evaluar la efectividad del proceso de capacitación a medida que transcurre el programa y valorar el grado de satisfacción de los participantes con las acciones de formación y las condiciones generales de desarrollo.

Indicadores de impacto a evaluar

- Correspondencia entre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje con las expectativas del participante
- Aplicación de lo estudiado a problemas de la práctica organizacional
- Nivel de participación del participante en la construcción del conocimiento (aprendizaje significativo)
- Grado de colaboración entre los participantes (nivel de integración del grupo y entre equipos creados en clase si procede)

Instrumentos

- PNI (positivo, negativo e interesante)
- Cuestionario por curso o módulo
- Entrevista grupal en los talleres integradores

Como complemento de estas etapas, se hace necesario evaluar, una vez el directivo se haya reincorporado por completo a su ámbito laboral, en qué medida el programa ha incidido sobre su desempeño y cómo se traduce esto a la entidad. Por tanto se introduce la dimensión “**Después**”.

Objetivo: Comprobar el nivel de cambio en la realidad a partir de las acciones de formación realizadas

Indicadores a evaluar:

- Aplicación de contenidos a la práctica
- Grado de implementación de propuestas presentadas en trabajos finales.
- Introducción de nuevas técnicas y herramientas en el desempeño
- Resultados individuales (promociones, aumento de responsabilidades, reconocimientos, mejoras en el desempeño)
- Integración entre organizaciones (desarrollo de alianzas a partir de trabajo conjunto en el aula, si procede)

Instrumentos

- Taller de impacto (2 veces al año): Evento que agrupa a los participantes con dos intenciones: Ofrecer una conferencia de actualización (propiciar el aprendizaje continuo) y aplicar instrumentos de evaluación de impacto de forma participativa, que

- promueva el trabajo grupal y la reflexión (entrevista grupal); además de posibilitar la expresión de opiniones individuales (cuestionario)
- Visita a empresas y entidades (luego de la participación del cuadro en el taller de impacto y alrededor de 10 meses después de haber cursado el programa, se puede evaluar el nivel de aplicación de resultados y los cambios alcanzados en las entidades)
 - Seguimiento del desempeño (evaluaciones, promociones)
 - Seguimiento de quejas y reclamaciones de la población (a través de la oficina de atención a la población en cada municipio y el CAP).
- El procedimiento se analizó y enriqueció incluyendo los parámetros propuestos como temas a evaluar desde la Escuela Nacional de Cuadros, buscando una alineación completa con las orientaciones generales y tomando en cuenta, además, necesidades propias que dimanen del sistema de preparación y superación de cuadros y reservas del propio territorio. Fue sometido luego a valoraciones realizadas en sesión de trabajo por la Comisión de Cuadros del CAP y aprobado como instrumento útil para realizar la medición de impacto no solo de estos programas específicos, sino también de otros programas que desarrolla el sistema de preparación en la provincia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento fue aplicado hasta el momento a las ediciones I y II del diplomado. Es necesario aclarar que los resultados del antes y durante son obtenidos de forma indirecta pues ya las ediciones habían concluido al ser aprobada la puesta en marcha del procedimiento. Esto se realizó a través del análisis documental de documentos rectores de proyección de la actividad de preparación y superación de cuadros en el territorio, los resultados del trabajo metodológico de coordinadores y claustro y los resultados de PNI realizados a lo largo de ambas ediciones.

Para evaluar el después se realizó un Taller Provincial de Impacto de la formación, en el que participó el 35% de los graduados de las dos ediciones; durante el cual se ofreció una conferencia de actualización acerca del aprendizaje continuo y su necesidad en la preparación de los cuadros y se aplicaron los 2 instrumentos de evaluación de impacto proyectados (Entrevista grupal y Cuestionario)

Los resultados de la investigación se muestran a continuación:

Etapas antes: Para iniciar los diplomados en la provincia se acometieron las siguientes acciones:

- Se prepararon cuatro profesores en la Escuela Nacional cursando los diplomados.
- Se seleccionó el claustro atendiendo a su composición (categorías superiores docente y científica) y experiencia en la preparación y superación de cuadros. De igual manera se contactaron directivos y representantes de entidades del territorio que pudieran aportar las mejores experiencias prácticas y perspectivas de trabajo en el territorio.
- Se seleccionaron los cuadros a participar de acuerdo a las prioridades de la provincia y de los OACE
- Se aprobó en la Comisión de Cuadros del CAP dicho claustro y el listado inicial de participantes.
- Se realizó un primer taller conjunto de ambos diplomados en la Escuela Provincial del PCC donde se realizó la preparación metodológica inicial. Se presentó todo el claustro de cada diplomado y en trabajo de mesa se organizó cada módulo de impartición por curso. De igual manera se establecieron los cronogramas de desarrollo y se chequearon los medios y los locales en los cuales se iba a trabajar en la escuela. A partir de este taller se coordinaron sesiones de trabajo metodológico de cada claustro por curso.
- Se elaboraron los materiales de trabajo desarrollando algunos ajustes considerando la realidad de la provincia y las condiciones existentes para el desarrollo de las actividades
- Se planificaron las visitas a entidades así como las conferencias especializadas.
- Se coordinó con la presidenta del CAP en la provincia la Conferencia Inaugural sobre el desarrollo del territorio como primera acción de formación (actualización).

Es importante aclarar que esta secuencia de actividades se ha mantenido como sistema de trabajo previo ante cada nueva edición de diplomado, con el siguiente orden:

1. Actualización del claustro
2. Selección de participantes
3. Aprobaciones en Comisión de Cuadros del CAP
4. Sesiones de trabajo metodológico (adecuaciones de cursos y módulos)
5. Adecuación de materiales
6. Chequeo de condiciones mínimas de desarrollo (locales, mobiliario, medios)

7. Planificación de cronogramas (docencia, visitas a entidades, conferencias de actualización, planes de transportación)
8. Actualización de la conferencia inaugural a impartir por la Presidenta del CAP

Etapla durante: Los resultados de impartición, en general fueron positivos, destacándose:

- El programa de ambas ediciones en los dos diplomados se desarrolló en las semanas previstas con un cumplimiento del 100 % de las actividades curriculares programadas.
- 100% de asistencia de los profesores planificados para cada una de las materias a impartir en cada diplomado.
- Más de un 96% de asistencia de los cursistas (solo 3 ausencias entre los 4 grupos y por problemas muy justificados)
- Se reconoce por el 100% de los participantes el elevado nivel de profesionalidad en el claustro
- Se logra la integración de los participantes en cada grupo, y la conformación en ellos de equipos de trabajo cohesionados.
- El sistema de conferencias tuvo muy buena aceptación por parte de los participantes, siendo un planteamiento general la necesidad de mantenerlas e incrementarlas según las necesidades para próximas ediciones.
- Las conferencias de actualización y las visitas fueron previstas con anticipación de acuerdo a las exigencias de los cursos.
- Los resultados evaluativos en cada uno de los cursos fueron satisfactorios y se logró articulación de los elementos teóricos y los aspectos prácticos en la actividad específica.
- El 100% de los participantes reconocen el rigor en las evaluaciones
- El 100% de los alumnos fue evaluado positivamente lo que demuestra el alto nivel de estudio y aprovechamiento del tiempo de los 4 grupos.
- En los trabajos finales se definieron temáticas diversas con propuestas de soluciones a diferentes problemas diagnosticados por los propios estudiantes, cuya aplicación práctica deberá producir cambios en la gestión organizacional en el territorio

Etapla después: Los principales resultados del taller de impacto fueron los que siguen:

Entre los temas más importantes (punto 1) reconocidos por los alumnos se encuentran: gestión económica y financiera; innovación; técnicas de dirección y comunicación; logística; capital humano; temas jurídicos y calidad.

De manera general destacan que todos los temas son importantes pero hay aspectos difíciles de aplicar por el marco regulatorio, que muchas veces frena la aplicación ante el proceso de cambio que se pide.

Refieren la necesidad de perfeccionar los temas de la contratación y elaboración y ejecución de presupuestos; que se valore dar mayor tiempo a estos temas.

Respecto a la aplicación de los resultados de los trabajos finales (punto 2), refieren que no todas las empresas, entidades, ministerios, etc., cambian con la misma velocidad aun cuando la orientación es para todos. También frena el cambio las limitaciones tecnológicas para algunos casos, para otros es el financiamiento en CUC y el problema de la doble moneda. Por otra parte existen entidades que no tienen cuentas propias, y en el caso de la administración pública, aún subsisten problemas presupuestarios. Plantean que existe la voluntad de hacer mejor las cosas pero cuando tiene que intervenir más de una institución eso se torna muy complejo y puede demorar, lo que trae diversas dificultades, desde incumplimientos a falta de aprovechamiento de las oportunidades.

Respecto a las transformaciones logradas en las organizaciones (punto 3) se reconoce que se ha logrado un cambio de mentalidad en los directivos y en ocasiones, por el nivel de influencia, en los subordinados. Ya son capaces de ver las cosas diferentes, de identificar las complejidades, de ser proactivos. Hoy reconocen que son mejores cuadros, mejores planificadores y con una visión global, sistémica de la organización. Han ganado en visionar el cambio, en identificar las necesidades de cambio y en cómo superar conflictos. Específicamente el tema de capital humano ha posibilitado desarrollar mejor el proceso de disponibilidad laboral en las organizaciones, trabajar en el perfeccionamiento de los sistemas de pago, enfrentar los cambios de estructura, etc.

Reconocen que poco a poco han ido cambiando y sin darse cuenta, el cambio en ellos mismos ha influido en cambios de visión, en transformaciones en los sistemas de trabajo individual.

En cuanto a los resultados del cuestionario aplicado, se obtuvo:

Sobre la pertinencia del programa: Es evaluada como alta (superior al 75% en todos los ítems), fundamentalmente en la percepción de que los contenidos recibidos los ayudan a mejorar su desempeño; el claustro cumple con las expectativas de profesionalidad y preparación y lo aprendido tributa al cumplimiento de sus objetivos.

Sobre el desarrollo individual: De manera general todos los ítems sobrepasaron el 85%, siendo los más puntuados (95-100%): a) impacto sobre la preparación individual general; b) impacto sobre el mejoramiento de sus relaciones interpersonales; c) impacto sobre el mejoramiento de las relaciones con sus subordinados e impacto sobre las habilidades para presentar y exponer ideas

En lo relacionado con el desempeño y resultados después de cursar el programa las respuestas son diversas, no obstante se destacan la coordinación de nuevos proyectos y la promoción de cambios significativos en las organizaciones; así como el aumento de las responsabilidades laborales y otros logros como la influencia en el reordenamiento laboral, la aprobación del Perfeccionamiento Empresarial, lograr cambios de pérdidas a ganancias en la entidad, certificación de sistemas de gestión, transferencia de conocimientos, preparación de cuadros en los Consejos de Dirección, organización del trabajo y control de gestión, entre otros.

En lo relacionado con las principales transformaciones en las cuales desde el punto de vista de la dirección ha tenido influencia a partir del programa, las temáticas coincidentes en ambos programas son: a) planificación económica; b) dirección y organización del trabajo; c) control interno; d) Preparación individual integral

Sobre los principales valores que promueve el programa se logró consenso en los siguientes: a) preparación integral b) actualización; c) mejoramiento de las relaciones interpersonales; d) multiplicación del conocimiento; e) organización del trabajo y responsabilidad; f) profesionalidad y ética; g) necesidad de cambio y h) profundidad de análisis

Sobre la consideración de incorporarse algún nuevo contenido al programa las necesidades expresadas por los directivos encuestados de manera general están enmarcadas en:

- Incrementar contenidos de técnicas de dirección y temas que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales y facilitan la labor de dirección.
- Mayor tiempo y espacio a los temas legales y profundización en los temas tributarios
- Más conferencias de actualización de contenidos asociados a la realidad de Cuba, la provincia, los diferentes sectores, la economía mundial.
- Profundizar en la planificación del trabajo.
- Incrementar las clases prácticas de las TIC.

- Mayor profundidad en contratación por la importancia en la actualidad y las lagunas que aún existen en su aplicación.
- Mayor tiempo y profundización para innovación tecnológica.

En las opiniones y sugerencias se logra consenso en:

- El programa está bien concebido, con temas importantes para el desarrollo del trabajo.
- Los profesores tienen buena preparación para impartir los temas, con un lenguaje y una comunicación excelente con los alumnos.
- La actividad en función de evaluar el impacto no debe ser solo a partir de la aplicación del trabajo final porque el Diplomado propició un crecimiento profesional en lo individual que propicia cambios y ese impacto se mide en los modos de actuar, tan importantes como la aplicación del trabajo.
- Necesidad de entregar los materiales impresos para que se facilite la preparación de los que participan en el curso.
- Debe repetirse el curso cada cierto tiempo y deben pasarlo el 100% de los cuadros para materializar el cambio.
- Incluir en el programa tiempo para la elaboración del trabajo final
- Aumentar las visitas a entidades y empresas con resultados tanto positivos como negativos para aprender de los errores.
- Deben considerarse nuevos temas de actualización cada cierto tiempo e invitar a los ya graduados.

CONCLUSIONES

De manera general se pone de manifiesto que el proceso de impartición de los diplomados en el territorio marcha satisfactoriamente y ha cumplido con el objetivo de impregnar en los cuadros la necesidad de cambio y de elevación de su superación a tono con la complejidad de los nuevos tiempos y las condiciones específicas del país y de cada territorio.

Es importante significar el nivel de compromiso de las entidades involucradas en su realización (Universidad, Gobierno; PCC) y la seriedad con que se ha venido trabajando desde la primera edición en el perfeccionamiento del proceso.

Con este mismo espíritu se trabaja en la provincia por el perfeccionamiento de este procedimiento, buscando establecer un conjunto de indicadores precisos y de carácter general,

que puedan ser utilizados en la evaluación de desempeño de los cuadros como medida del impacto de la capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejo, E., y Esquivel, R. (2007): Diseño e implementación de un procedimiento de capacitación para mejorar las competencias laborales de los delegados de la agricultura urbana. Tesis de Maestría, Universidad de Sancti Espíritus "José Martí Pérez", Sancti Spíritus.
- Alonso, T. (2002): La Auditoria de Formación en la empresa. En www.rrhmagazine.com; consultado 2/2012
- Cabrera Rodríguez, J. (2003): "Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Material digital. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
- Cabrera Rodríguez, J. (2004). Repensar la evaluación del impacto de la capacitación Impacto de la capacitación (1 ed., Vol. 1, pp. 141). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana. CUBA: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección
- CAP (2012): Estrategia Provincial de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno
- ESCEG (2011): Programas de Diplomado en Administración Pública y Dirección y gestión empresarial.
- García, F. y Morell, M. (2003): Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. ". Material digital en memorias del I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación, Universidad de Camagüey. Cuba.
- Guerrero L. y García, N, (2003): "Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección". Material digital en memorias del I Taller nacional de medición de impacto de la capacitación. Universidad de Camagüey. Cuba.
- Más Zulueta, L (2007): Procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la capacitación en el Consejo de la Administración Provincial (CAP) Villa Clara. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
- MES (2011): Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno
- Rabaza Peñalver, F. (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud. Material

digital en memorias del I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.

- Rodríguez Bueno, L., y Esquivel García, R. (2010). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y sus reservas en las organizaciones que favorecen el desarrollo local del municipio de Yaguajay. Tesis de Maestría, Universidad de Sancti Espíritus "José Martí Pérez", Sancti Spíritus.
- Vázquez, A. y Pérez, I. (2004): "Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología". Material digital en memorias del III Taller nacional de medición del impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.

RECIBIDO 11/03/2015; APROBADO 30/6/2015