

**Evaluación del impacto de los Diplomados en  
Administración Pública y Dirección y Gestión empresarial  
en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez  
Evaluation of the impact of the Diplomas in Public  
Administration and Management and Business  
Management in the University of Ciego de Ávila Máximo  
Gómez Báez**

**Autores:** Lic. Haydeé Armas Morell

Dra.C. Danni Morell Alonso

Dr.C. Miguel Armas Crespo

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila, Cuba

**Correo electrónico:** [haydee@unica.cu](mailto:haydee@unica.cu)

[danni@unica.cu](mailto:danni@unica.cu)

[miguelac@sma.unica.cu](mailto:miguelac@sma.unica.cu)

**Resumen**

La educación superior cubana por encargo estatal desarrolla programas de superación profesional y en especial los diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. La práctica demuestra insuficiencias en la evaluación del impacto de esta acción expresadas en las siguientes manifestaciones: los elementos cuantitativos tienen mayor preponderancia al seguir predominando el aspecto estadístico; no siempre se realiza un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas que correspondan a los requerimientos de su formación y desarrollo profesional directivo. Por otra parte, las empresas y organismos, siguen asumiendo la capacitación como un costo y no como una inversión que permite la formación y desarrollo del capital humano en función del desarrollo organizacional. La situación descrita permitió identificar el problema científico: ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación de los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial? En la investigación se utilizaron métodos y

técnicas como: el análisis documental, entrevista semiestructurada, observación participante, análisis DAFO y Gráfico de Posiciones, mediante ellos se pudo constatar la necesidad e importancia de evaluar el impacto de esta acción de superación y que los intentos de evaluación realizados en esta dirección, no han sido sistemáticos, ni integradores. A partir de los resultados del diagnóstico se diseñaron acciones estratégicas que permiten perfeccionar el proceso de gestión de esta actividad de superación profesional y se aportó una metodología para la evaluación de su impacto.

**Palabras clave:** Superación profesional, capacitación, evaluación de impacto.

### **Abstract**

Cuban higher education by state order develops programs of professional improvement and especially the graduates in Public Administration and Management and Business Management. The practice demonstrates insufficiencies in the evaluation of the impact of this action expressed in the following manifestations: the quantitative elements have greater preponderance as the statistical aspect continues to predominate; there is not always a diagnosis of the learning needs of the cadres and reserves that correspond to the requirements of their training and professional management development. On the other hand, companies and organizations continue to assume training as a cost and not as an investment that allows the formation and development of human capital in function of organizational development. The described situation allowed to identify the scientific problem: How to evaluate the impact of the training of the Diploma in Public Administration and Management and Business Management? In the research methods and techniques were used such as: documentary analysis, semi-structured interview, participant observation, SWOT analysis and Positions Graph, through them it was possible to confirm the need and importance of evaluating the impact of this action of improvement and that the attempts of evaluation carried out in this direction, have not been systematic or integrating. Based on the results of the diagnosis, a system of strategic actions was designed to improve the management

process of this professional improvement activity and a methodology was provided for the evaluation of its impact.

**Keywords:** Professional improvement, training, impact evaluation.

## Introducción

El posgrado es un proceso que involucra la producción, transferencia y aplicación de conocimientos. Debe estar profundamente articulado a los sistemas de innovación, ciencia y tecnología en un país y debe ser atendido como una de las variables que definen el éxito de estos últimos. Junto a esto, se debe destacar el nexo del posgrado en la totalidad del sistema educativo; este se presenta como el piso más alto de cuyos niveles anteriores se nutre y a los cuales debe enriquecer.

Atendiendo a ello en el Reglamento de Posgrado (MES, 2015) se plantea que la educación de posgrado es el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la capacitación y superación permanente de los graduados universitarios, atiende demandas de capacitación que el presente reclama, se anticipa a los requerimientos de la sociedad y a su vez crea capacidades para enfrentar nuevos desafíos sociales, productivos y culturales (MES, 2015).

Enfatiza el trabajo colectivo y la integración en redes, a la par que atiende de modo personalizado las necesidades de formación de los estudiantes de este nivel; promueve la superación continua de los graduados universitarios, el desarrollo de la investigación, la tecnología, la cultura y el arte. Para cumplir esta variedad de funciones, la educación de posgrado se estructura en dos vertientes: superación profesional y formación académica (MES, 2015)

Las formas organizativas principales de la superación profesional son el curso, el entrenamiento y el diplomado, entre otras. Los programas correspondientes a la superación profesional son proyectados y ejecutados por centros de educación superior y centros especialmente autorizados para ello.

El diplomado tiene como objetivo la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales en cualquier etapa del desarrollo de

un graduado universitario, de acuerdo con las necesidades de su formación profesional o cultural. El diplomado está compuesto por un sistema de cursos y/o entrenamientos y otras formas articulados entre sí, que culmina con la realización y defensa de un trabajo ante tribunal. La extensión mínima de cada diplomado es de 10 créditos (MES, 2015).

Concebir de manera adecuada el mismo reviste pensar, desde su inicio, en la manera de evaluar sus impactos; pero realmente no es la capacitación lo que impacta sobre las organizaciones o sobre la sociedad, es aquello que las personas aprenden durante el proceso de la capacitación, que luego lo revierten en beneficio de estas. Pues es el aprendizaje en las personas lo que permite que se produzcan cambios y transformaciones en beneficio de la organización; de ahí que sea tan complejo.

Existen diplomados que persiguen la capacitación en la gestión del capital humano convirtiéndose en una oportunidad para aumentar la competencia y el éxito en las organizaciones. Dentro de estos diplomados, los orientados a la formación de directivos constituyen hoy una necesidad imperiosa, pues son los que guían las organizaciones en el logro de sus beneficios, repercutiendo directamente en el mejoramiento y desarrollo de la sociedad.

Atendiendo a este imperativo la educación superior cubana como parte de su encargo estatal desarrolla programas de superación profesional y en especial los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial.

La práctica demuestra ciertas irregularidades en la evaluación del impacto de esta capacitación, donde los elementos cuantitativos tienen mayor preponderancia. La evaluación es deficiente e insuficiente, porque sigue predominando el aspecto estadístico. No es una evaluación de gestión, pues tampoco se vinculan los gastos/inversión con los resultados, eficiencia y productividad estos no se planifican de acuerdo a proyecciones y estrategias elaboradas. No siempre se realiza un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas que correspondan a los requerimientos de su formación y desarrollo profesional directivo.

Los programas de capacitación que se diseñan y ejecutan no siempre consideran las características específicas de los cuadros y del sector en que se desempeñan. Las empresas y organismos en ambos casos, siguen asumiendo la capacitación como un costo y no como una inversión que permita la formación y desarrollo del capital humano en función del desarrollo organizacional. Cuestión que atenta contra la sistematicidad de las acciones de superación.

La Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA) ha desarrollado 16 ediciones de los diplomados en Administración–Dirección para cuadros y reservas del estado y el gobierno, con resultados favorables en este proceso, atendiendo al nivel de satisfacción mostrado, a la determinación de lo positivo, negativo e interesante (PNI) y a los resultados arrojados por algunos instrumentos, sin embargo, la aplicación de los mismo no ha sido sistemática.

La situación problemática descrita permitió identificar la existencia de un problema científico para la presente investigación que puede ser formulado de la manera siguiente: ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación de los diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial?

El tema es de gran importancia para la educación superior cubana, responde en la planeación estratégica de la UNICA al ARC 3 – Impacto de la superación de Postgrado y al objetivo 6 dirigido a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección, en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (4,153 y 200) referidos a este tema. El objetivo general es proponer una metodología para la evaluación del impacto de los diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial.

## **Desarrollo**

El tema de la evaluación de impacto de la capacitación se inserta en el campo más amplio de la evaluación educativa y éste en el campo de la evaluación,

cuyas aplicaciones recorren distintas áreas. El proceso de enseñanza de dirigentes tiene como fin último producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento.

A la evaluación le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

El proceso de evaluación de impacto de la superación de los directivos se caracteriza, generalmente, por la espontaneidad y falta de objetividad.

La evaluación de impacto, puede definirse como el proceso mediante el cual se mide y valora la eficacia y pertinencia de los currículos de formación para satisfacer necesidades y requerimientos de las empresas y de los trabajadores. En el ámbito individual del egresado, se orienta a determinar también, las modificaciones sociales y económicas que pudiesen haber resultado de la formación recibida, o pudiese atribuírsele a su participación en el proceso formativo (Fajardo, 2012).

Es un proceso participativo que involucra a todas las instancias que conforman el sistema de formación. La participación debe darse no sólo en el proceso mismo de la evaluación, sino también en la aplicación oportuna y efectiva de las medidas correctivas que de ésta se derivan. La evaluación no es simplemente el hecho de aplicar una prueba final del curso, sino un proceso sistemático e ininterrumpido que parte de conocer: ¿Qué entrada tendrá en el proceso?, ¿Qué conocimientos?, ¿Qué experiencias tienen en la esfera de la dirección los cursitas?, ¿Cuál es la brecha entre el estado real y el deseado?

Tres son los criterios según Chiavenato (1993), de eficacia de la capacitación: Importancia: Se deben dirigir hacia los objetivos más importantes. Transferibilidad: Los conocimientos y habilidades ofertadas deben ser aplicables a la situación concreta del dirigente. Alineación sistémica: El sistema de conocimiento y habilidades desarrollado debe y tiene que ser aplicado a todo el sistema.

¿Por qué y para qué se necesita evaluar la capacitación?; entre otras cosas, para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que está pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad (Abdala, 2004).

En los tiempos que corren la realidad material se desarrolla a una velocidad inaudita, en medio de una poderosa revolución científico-técnica, y una globalización asociada a la misma, que abarca cada vez más aspectos de la actividad material, productiva y social, que provoca impactos en áreas evidentes como la tecnología, los procesos productivos, el transporte, entre otros, y en otras no tan visibles a primera vista, como la composición demográfica de la población y la estructura socio cultural de la sociedad.

Sin embargo, se observa claramente como una dificultad, independientemente del país del que se trate, de que los cuadros de dirección se desarrollan más lentamente que esa realidad material de velocidad pavorosa. En la actualidad en un período de 10 años es perfectamente posible hacer descubrimientos básicos fundamentales, experimentarlos, introducirlos en la práctica, diseñar las tecnologías necesarias para la producción en gran escala, ver surgir una nueva ciencia, fábricas y centros de investigación, así como los productos y servicios del nuevo descubrimiento (Nuñez, 2010).

Mientras tanto, ¿son capaces la mayoría de los países de seleccionar, preparar y superar cuadros con las condiciones suficientes para dirigir eficazmente esa nueva fábrica, basada en esa nueva ciencia, en esos nuevos descubrimientos y con la debida eficiencia? La respuesta en sí misma entraña un reto difícil que necesariamente hay que encarar.

En estas reales circunstancias, el tipo de cuadro de dirección que se requiere no es el dirigente más o menos clásico, que pudiera haber resultado efectivo en décadas anteriores, en las que los cambios en el entorno no eran ni tan frecuentes ni tan vertiginosos ni tan complejos, en las que el olfato o intuición eran armas más o menos suficientes para mantener funcionando la organización. Se precisa de una preparación más integral, a tono con los nuevos requerimientos, que contemple los necesarios conocimientos para enfrentar con éxito tales desafíos y alcanzar la indispensable eficiencia, basándose en concepciones y estilos avanzados en cuyo quehacer, desde luego, no se puede desdeñar en modo alguno la imprescindible intuición de que deben hacer gala los directivos (Fajardo, 2012).

En esencia, las condiciones han cambiado, las realidades materiales de la producción, los servicios y la dirección son diferentes, y esas nuevas realidades requieren un nuevo enfoque, tanto en la organización de la producción, el trabajo y la dirección, como en la estructuración del sistema de superación de los dirigentes. Para desarrollar a los cuadros es imprescindible revolucionar los procesos tradicionales y provocar un cambio en la concepción, en la forma de abordar el problema, en los métodos de búsqueda de soluciones, en la forma de aplicar estas soluciones.

Según Gómez-Mejía, los criterios de eficacia de los programas de preparación de cuadros y reservas se hacen significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios producidos en el ambiente organizacional y dan respuesta a las demandas de la organización. Es decir, existe un programa de superación eficaz cuando los cambios que se realizan en los cuadros, directivos y reservas satisfacen las necesidades de la organización (citado en Fajardo, 2012).

De manera particular en Cuba, es este un tema muy recurrente en la actualidad, que se enmarca en el interés de poner a tono los esfuerzos que se hacen en este sentido con la batalla por alcanzar la eficiencia en todas las actividades que se ejecutan.



Existen varios modelos para medir el impacto de la capacitación, uno de los más usados, conocido y reconocido internacionalmente es el del psicólogo norteamericano Donald Kirkpatrick que data de 1959, considerado el pionero en esta materia; también existen otros modelos como los de Wade, Phillips, el «Modelo Holístico de Formación» de Pilar Pineda Herrero, entre otros.

Tanto unos, como otros, son frutos del estudio y análisis del tema de la efectividad de la capacitación y establecen niveles, etapas, categorías, regularidades y formas de medir, pero ninguno debe aplicarse como receta, si se quiere hacer efectivo el análisis del impacto de la capacitación.

Métodos, técnicas, herramientas e instrumentos utilizados.

Se utilizaron los métodos, técnicas e instrumentos siguientes:

- ✓ El análisis de documentos: para analizar planeación estratégica y los informes de balance anuales del MES y de la UNICA, así como los informes de culminación de los diplomados.
- ✓ Entrevista semiestructurada a las coordinadoras de los diplomados, al Jefe del Departamento de dirección y a profesores que imparten clases en ambos diplomados.
- ✓ Observación participante a las actividades realizadas durante el diplomado.
- ✓ Análisis DAFO: para realizar el Diagnóstico y determinar las acciones a ejecutar en la evaluación del impacto de la capacitación.
- ✓ Gráfico de Posiciones de viabilidad e importancia: para determinar la importancia y viabilidad de las acciones estratégicas propuestas.

### **Análisis y evaluación de los resultados**

La presentación y discusión de los resultados se hará de acuerdo con el paradigma cualitativo de investigación, pues se trata de interpretar una realidad concreta, para comprenderla y transformarla más que de establecer relaciones de causa y efecto entre variables, que es más propio de un enfoque metodológico cuantitativo.

Atendiendo a los resultados del diagnóstico, resulta importante destacar que, desde la planeación estratégica de la Universidad, existe un reconocimiento a

la necesidad de implementar, de manera efectiva, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Además, es reconocido que esta estrategia se hace efectiva en la medida en que la capacitación logra transformar el accionar de los cuadros y los procesos que dirige, para lo cual la Universidad debe establecer coordinaciones con los organismos de la Administración Central del Estado y con los gobiernos territoriales.

En este sentido, se pudo constatar que existe un reconocimiento, por parte de los profesionales que por la universidad tienen la responsabilidad de la coordinación y dirección docente-metodológica de los diplomados, de la necesidad e importancia de evaluar el impacto de esta acción de superación profesional. Consideran además que, aunque se han hecho intentos de evaluación, medición y valoración en esta dirección, los mismos no han sido sistemáticos ni integradores.

Según el criterio del profesorado entrevistado, la evaluación del impacto resulta de imprescindible utilidad, porque permitiría perfeccionar el proceso docente en función de las debilidades que esta evaluación arroje; convirtiéndose en un indicador cuantitativo y cualitativo de evaluación de la calidad.

La observación realizada al proceso permitió corroborar y profundizar en la información obtenida a través de la revisión de documentos y las entrevistas. Esta aseveración se fundamenta en el hecho de que el conocimiento de los impactos de las acciones de capacitación permite la mejora continua en función de la transformación del entorno o contexto sociolaboral de quienes la reciben.

Para caracterizar la situación real en la que se encuentra hoy la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, para evaluar el impacto de la capacitación de dichos diplomados, se realizó el análisis DAFO. Mediante el mismo se determinó que la estrategia a emplear para la evaluación del impacto de la capacitación recibida en los diplomados de Administración Pública y Gestión y Dirección Empresarial, debe ser Ofensiva o de Desarrollo. Esta puede ser formulada como sigue:

Aprovechar la existencia de lineamientos, el respaldo estatal a la universidad y la prioridad nacional e internacional a la evaluación del impacto de la capacitación; así como cuadros y reservas necesitados de preparación y superación para protegerse de las deficiencias en la política de cuadro y de la falta de visión y sensibilidad de directivos sobre la importancia y utilidad de la introducción de los resultados; basándose en la existencia de una universidad integrada, con apoyo del Gobierno y el Partido, con potencial humano para asumir el encargo estatal; minimizando la ausencia de una metodología de evaluación del impacto de los diplomados y la falta de Gestión Integral de la Política de Superación de Cuadros y Reservas (PSCR) en la universidad.

A partir de aquí se elaboraron acciones estratégicas y se determinó su viabilidad e importancia a través del gráfico de posiciones.

Acciones estratégicas:

1-Objetivo específico: Desarrollar un sistema integral de capacitación de los cuadros del estado y su reserva atendiendo a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Acciones:

1-Determinar de las necesidades de aprendizaje de los cuadros del estado y sus reservas.

2-Preparar y superar los cuadros del estado y su reserva en respuesta a las demandas del territorio.

3-Realizar actividades de capacitación que permitan a los directivos una visión apropiada sobre la importancia y utilidad de la introducción de los resultados.

4-Promover hacia categorías docentes principales y grados académicos y científicos de los profesores en la plantilla del Departamento de Dirección.

5-Evaluar la satisfacción de los organismos, el CAP y los CAM con las acciones de preparación y superación por el asesoramiento recibido para la implementación de la EPSCR.

2-Objetivo específico: Fortalecer el papel de la universidad integrada en la gestión de la PSCR en vínculos con el gobierno y el partido en el territorio.

Acciones:

6-Implicar, en la función de PSCR, a todas las áreas de la universidad aprovechando las potencialidades de la integración.

7-Elaborar una metodología de evaluación del impacto de las acciones de capacitación de los cuadros del estado y sus reservas.

8-Diseñar un sistema de instrumentos para la medición y evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros del estado y sus reservas que atienda a las peculiaridades de cada actividad de superación profesional.

### **Metodología para la evaluación del impacto de los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial**

Esta metodología pretende que la UNICA, el Gobierno y los organismos involucrados en la capacitación, puedan evaluar hasta qué punto las acciones de capacitación, que en forma de diplomado en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial se desarrollan, impactan en el aprendizaje de los directivos y cómo esto se revierte en las organizaciones permitiendo que se produzcan cambios y transformaciones en su beneficio.

La metodología puede ser analizada como un proceso dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, con dos partes: una preparatoria o inicial donde se parte de las premisas (proyección estratégica del organismo y de las empresas, estrategia de capacitación, determinación de las necesidades de capacitación (DNC), programas de capacitación y superación existentes para dar cumplimiento a las estrategias de preparación y decisión de evaluar el impacto de las acciones de preparación en el desempeño de los capacitados. En esta primera parte del proceso se elige y prepara al grupo evaluador, la muestra a medir y los instrumentos de medición.

La segunda parte comprende la ejecución de los instrumentos, el análisis de los resultados, así como la información a las partes involucradas para la toma de decisiones y la elaboración del plan de mejoras, con la consiguiente mejora en el proceso de capacitación y en el impacto del mismo.

De esta forma se cierra el ciclo de mejora continua, que debe seguir analizando nuevos programas y perfeccionando el proceso de capacitación en función de

lograr mayor efectividad en la gestión y en los resultados organizativos, económicos y sociales (Fajardo, 2012)

Objetivo de la metodología:

Elaborar una herramienta que permita la evaluación del impacto de los diplomados en Administración –Dirección el aprendizaje de los directivos y en las transformaciones que a partir de ellos se generan en sus organizaciones.

Partes involucradas: UNICA, Gobierno, Organismos de la Administración Pública, Sistema empresarial.

Responsabilidades de las partes involucradas:

1-Las organizaciones que necesiten capacitar a su personal deben tener definidos:

- Su proyección estratégica, su misión, visión, objetivos estratégicos y anuales, así como sus tareas principales para cada periodo.
- Las competencias necesarias y presentes en los candidatos a capacitarse.
- Las necesidades de capacitación individual y colectiva.
- El plan de capacitación y la valoración de su cumplimiento y efectividad.
- Seleccionar y motivar a las personas idóneas para recibir la acción de capacitación.
- Controlar y exigir a los capacitados la aplicación de los conocimientos adquiridos y la mejora de su desempeño individual y el de su colectivo.
- Identificar qué causas, condiciones o personas propician o limitan la aplicación de lo aprendido.

2- Para la institución que imparte la capacitación o superación:

- Asesorar a las organizaciones en la definición de su proyección estratégica y en determinar sus necesidades de capacitación y elaborar su plan de capacitación.
- Adaptar los programas de los cursos de los Diplomados las necesidades de capacitación.
- Crear las condiciones materiales para el desarrollo docente.
- Preparar a los profesores para desarrollar los programas demandados.
- Conocer las expectativas de los capacitados.

- Evaluar la adquisición de conocimiento mediante la aplicación de pruebas o la presentación de trabajos prácticos.
- Evaluar de conjunto con las instituciones el impacto de las acciones de capacitación desarrolladas, definiendo las herramientas a aplicar y los parámetros de medición.
- Perfeccionar los programas a partir de los resultados de las investigaciones que permitan evaluar el impacto y determinar nuevas necesidades de capacitación en las organizaciones.

Secuencia de pasos de la metodología:

1. Crear el grupo de evaluación de impacto de la capacitación.
2. Preparar al grupo de evaluación del impacto de la capacitación.
- Estudio de la metodología a aplicar para medir el impacto de la capacitación.
3. Confirmar el cumplimiento de las premisas para aplicar la metodología de medición del impacto de la capacitación.
4. Decidir la población y la muestra representativa a la cual se le aplicará la metodología.
5. Preparar los instrumentos de medición (encuestas, pruebas, entrevistas y observaciones).
6. Desarrollar la metodología en sus 3 etapas (antes, durante y posterior al proceso de capacitación), aplicando las encuestas, pruebas, entrevistas y observaciones previamente elaboradas.
7. Elaboración del informe final con las conclusiones y recomendaciones correspondientes a las partes involucradas en el proceso de capacitación.
8. Elaboración del plan de acciones para la mejora continua del proceso.

Instrumentos para la evaluación del impacto de la capacitación de los diplomados en Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial.

Pueden ser utilizados una serie de métodos, técnicas e instrumentos para lograr evaluar el impacto. Básicamente se estarán presentando dos cuestionarios a realizar en dos momentos: durante el desarrollo del diplomado al finalizar cada módulo y después de graduados. También una guía de

entrevista semiestructurada con el objetivo de profundizar en los elementos arrojados en el cuestionario final.

Durante el desarrollo del diplomado

Este cuestionario pretende explorar las opiniones sobre la experiencia de capacitación por la que esta transitando. La información es completamente anónima y confidencial. Le pedimos que reflexione sobre sus vivencias durante el desarrollo de la misma y valore los siguientes enunciados. Muchas gracias.

Escala de valores de las respuestas:

- 0 – no procede                      1 – muy bajo, mal                      2 – bajo, inadecuado  
 3 – medio, regular                      4 – notable, bien                      5 – alto, muy bien, excelente.

1-Evaluación del módulo

1.1 Importancia de las asignaturas recibidas -(se listan las asignaturas y se le da el valor de la escala correspondiente )	
1.2 Atractivo asignaturas impartidas -(se listan las asignaturas y se le da el valor de la escala correspondiente )	
1.3 Calidad y cantidad de materiales entregados	
1.4 Aportes de nuevos conocimientos	
1.5 Posible aplicación de lo aprendido	

2- Evaluación de los profesores

2.1 Métodos de enseñanza empleado	
2.2 Claridad en la exposición de los temas	
2.3 Formas de conducir los casos, ejemplos y ejercicios	
2.4 Actualidad y novedad de los temas tratados	
2.5 Interés que despiertan los tema abordado	

3-Evaluación de aspectos organizativos y facilidades de la institución de capacitación

3.1 Planificación y organización de las actividades docentes	
--	--

3.2 Confort y calidad de las aulas y demás áreas.	
3.3 Medios de enseñanza	
3.4 Coordinación general del módulo	
3.5 Acceso a la información	

Después de graduados

El cuestionario persigue conocer sus opiniones sobre la experiencia de capacitación que vivenció. Le pedimos que reflexione sobre su tránsito en la misma y responda las siguientes preguntas con total sinceridad. Muchas gracias.

Nombre y Apellidos del graduado:

Edad: Sexo: Institución: Cargo:

Reserva: Experiencia de dirección: Nivel cultural: Edición cursada:

Escala de valores de las respuestas:

0 – no procede                      1 – no, mal                      2 – bajo, inadecuado  
 3 – medio, regular                      4 – notable, bien                      5 – si, muy bien, excelente

No	Pregunta	Evaluación
1	¿Cumplió el diplomado recibido las expectativas que usted tenía?	
2	¿Les resultaron interesantes los contenidos?	
3	¿Les resultaron útiles los contenidos?	
4	¿Ha podido aplicar en su organización los contenidos recibidos?	
5	¿Han ocurrido cambios en su organización a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos?	
6	¿Existe algún aporte concreto o indicador de mejora en su desempeño como resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos?	



7	¿Ha sido promocionado o mejorado su empleo posterior a recibir el diplomado?	
8	¿Ha logrado transmitir lo aprendido a su equipo de trabajo?	
9	¿Siente más motivación después de recibir el diplomado?	
10	¿El diplomado recibido le ha ampliado la visión sobre cómo resolver los problemas?	

Entrevista semiestructurada a los graduados.

Objetivo: Profundizar en los aspectos detectados en el cuestionario

Indicadores:

-Resultados del desempeño individual motivado por los conocimientos adquiridos, -Aspectos en los que considera que el curso influyó individualmente, -Aporte del curso al desempeño organizacional, -Existencia de aporte concreto al desempeño, -Apoyo de la dirección para la aplicación de los conocimientos adquiridos, -Puntos de mejora para la universidad, -Puntos de mejora para su entidad.

Entrevista semiestructurada a empleadores (principales directivos de los graduados)

Objetivo: Indagar sobre la percepción de los directivos entorno al impacto del diplomado en el desempeño individual y en la organización en general.

Indicadores:

-Resultados de la organización antes de cursar el diplomado, -Resultados después del diplomado, -Existencia de aporte concreto al desempeño, -Impacto del diplomado en la organización, -Aporte concreto, -Importancia concedida al tema abordado, -Respaldo de la dirección para la introducción de los resultados.

## Conclusiones

El empleo de métodos, técnicas e instrumentos del nivel empírico del conocimiento científico permitió diagnosticar el grado de importancia y prioridad

dada a la evaluación del impacto de los diplomados en Administración-Dirección, por parte de los profesionales que por la universidad tienen la responsabilidad de la coordinación y dirección docente-metodológica de los mismos. A partir de lo cual se pudo detectar y cualificar las debilidades y fortalezas de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno; así como, determinar las estrategias a seguir en la solución al problema investigado.

La metodología propuesta contribuye a la evaluación del impacto de los diplomados en Administración- Dirección en el aprendizaje de los directivos y en las transformaciones que a partir de ellos se generan en sus organizaciones. Propone una serie de pasos y herramientas para poder evaluarlo que no resultan acabadas; sino en continuo proceso de perfeccionamiento en correspondencia con las exigencias y necesidades del contexto.

La presente investigación aporta una propuesta de metodología que está en correspondencia con la planeación estratégica de la universidad, en fase de implementación y en constante perfeccionamiento. Estos resultados, aunque incipientes, pueden favorecer su mejora continua.

### **Bibliografía consultada**

- Abdala, E. (2004). Manual para la Evaluación de Impacto en Programas de Formación para Jóvenes. (Cinterfor / OIT).
- Calves, S; Sorolla, I. y col. (2014). *Problemas de la gestión en la Administración Pública*. Escuela Superior de Cuadros del estado y el Gobierno. Diplomado en Administración Pública XII Edición. Cuba.
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia, Cuba.
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia, Cuba.
- Fajardo, L (2012). *Metodología para evaluar el impacto de la capacitación de la escuela superior de la industria básica*. La Habana, Cuba.

- Ministerio de Educación Superior (2015). *Objetivos de Trabajo para el año 2015 y hasta el 2016*. Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Núñez, J. (2010). *Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria de investigación y posgrado*. La Habana: Editorial UH, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VI Congreso. La Habana, Cuba.
- Pineda, P. (2000). *Rentabilidad de la Formación. Jornadas Universitarias de Formación Continua*. Sevilla, España.
- Ramírez, J. (2007). *Capacitación gerencial: su impacto en entidades cubanas*. Folletos Gerenciales. Año XI. No. 4.
- Ramos, F. (2004). *Guía para la Evaluación de Impacto de las Acciones Formativas en las Administraciones Públicas*. Obtenido el 12 de noviembre de 2016 desde [http://www.formacioncontinua.inap.map.es/.../NuevaWeb/info/documentos/publicaciones/GUIA%20EVALUACION%20\(ALTA\)](http://www.formacioncontinua.inap.map.es/.../NuevaWeb/info/documentos/publicaciones/GUIA%20EVALUACION%20(ALTA)).
- Rodríguez, F (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación de Dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, Cuba.