



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Evaluación Educativa

**“Diseño de una propuesta de Evaluación de Impacto del Diplomado de
Desarrollo Gerencial dictado por la Universidad Monteávila, a los
empleados de VENEVISIÓN”**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Especialista en Evaluación Educativa

Autoras:

Lic. Patricia Miguel Pérez

Lic. Gloria del Carmen Pineda Ramos

Profesor: Dimas Román Vásquez

Caracas, enero de 2013

CONTENIDO

Resumen.....	3
Introducción.....	4
1.Planteamiento del problema.....	7
1.1 Marco contextual.....	7
1.2 Enunciado del problema de estudio.....	7
1.3 Objetivo general y objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación.....	8
2. Marco teórico referencial.....	10
2.1 Marco teórico.....	10
2.1.1 Evaluación de impacto.....	10
2.1.2 Dimensiones e indicadores.....	12
2.1.3 Problemática de la evaluación de impacto...	16
2.1.4 Propósitos de la evaluación de impacto.....	20
2.1.5 Modelos de evaluación de impacto.....	22
a) Modelo de Kirkpatrick.....	22
b) Modelo de Phillips.....	24
c) Modelo de Wade.....	25
2.1.6 Procedimientos para evaluar el impacto de la formación.....	26
a) Cálculo de beneficios.....	26
b) Estrategias para optimizar la evaluación del impacto de la formación.....	27
2.2 Marco de referencia.....	35

3. Diseño metodológico.....	37
3.1 Estrategias de realización de estudio.....	37
3.2 Población.....	38
3.3 Medición de Impacto	38
3.3.1 Fases de la evaluación de impacto.....	39
3.4 Instrumentos de evaluación.....	40
3.4.1 Cuestionarios.....	41
3.5 Validación de los instrumentos.....	41
3.6 Cronograma de ejecución.....	41
4. Resultados.....	42
5. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones.....	44
6. Fuentes consultadas.....	47
7. Glosario de términos básicos.....	53
8. Anexos.....	54
8.1 Cuestionario A.....	54
8.2 Cuestionario B.....	56
8.3 Información de los participantes del Diplomado	58
8.4 Objetivos y estructura del Diplomado.....	59
8.5 Carta de presentación del instrumento.....	67
8.6 Constancia de validación del instrumento.....	68

Universidad Monteávila
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Evaluación Educativa
**“Diseño de una propuesta de Evaluación de Impacto del Diplomado en
Desarrollo Gerencial, dictado a los empleados de la empresa
VENEVISIÓN”.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Especialista en Evaluación Educativa

Autoras: Patricia Miguel Pérez
Gloria Pineda Ramos
Caracas, enero de 2013

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue realizar una propuesta de evaluación de impacto del Diplomado en Desarrollo Gerencial, dictado a los empleados de VENEVISIÓN. Se formularon objetivos que permitieron la realización de la propuesta y se realizó además una entrevista previa con el Centro de Desarrollo Ejecutivo de la Universidad Monteávila y con la Jefe de Recursos Humanos de la Organización VENEVISIÓN, para determinar cuáles fueron las necesidades detectadas antes de la realización del Diplomado. Luego se diseñaron instrumentos para la evaluación del diplomado, que no se pudieron aplicar.

Descriptor: Evaluación de Impacto, eficiencia, eficacia, productividad

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, el inicio del siglo XXI se presenta lleno de retos y exigencias que determinan un mayor grado de complejidad y competitividad de las empresas y la sociedad en general. Para desempeñarse con éxito en estas condiciones, las organizaciones e instituciones educativas requieren desarrollar su capital humano e implementar las mejores prácticas gerenciales.

Ante la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Información (LOCTI), las empresas con ingresos superiores a 100.000 UT, deben realizar un aporte o inversión anual en actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones. Los programas de capacitación técnica y gerencial del personal de las empresas son actividades consideradas aporte/inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación.

Las empresas pueden dar cumplimiento a la exigencia de esta Ley por dos vías: el aporte o la inversión. En el aporte destina recursos para programas, proyectos o actividades que van a ser desarrolladas por instituciones certificadas como beneficiarias de dichos aportes, mientras que en la inversión, destina a sí misma recursos propios para el desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación. La Universidad Monteávila puede apoyar a las organizaciones en este sentido.

El Centro de Desarrollo Ejecutivo (CDE) de la Universidad Monteávila ofrece formación gerencial "*in company*" con un enfoque de atención "a la medida" y una orientación que se centra en la persona.

En definitiva, el CDE quiere apoyar a las organizaciones venezolanas para que tengan un claro impacto en el desarrollo económico y social del país.

La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial. La formación entonces, permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, que la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual.

La estimación de impacto, intenta establecer la diferencia, en alguna variable que se ha escogido como indicador de resultados de un programa, entre la situación que presenta un individuo, o el cambio en ésta, después de haber participado en el programa versus la situación en que se encontraría, o el cambio en ésta si no hubiese sido beneficiario. (Aedo, 2005).

La evaluación de impacto tiene como finalidad determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa.

Los empleados de la empresa de televisión VENEVISIÓN, realizaron un Diplomado en Desarrollo Gerencial, para desarrollar habilidades gerenciales que impacten positivamente en el crecimiento profesional de los trabajadores de forma que puedan acometer los retos que plantea este sector en nuestro país.

Debido a todo esto, se plantea diseñar una propuesta para evaluar el impacto que este Diplomado tuvo sobre el personal de VENEVISIÓN, si hubo algún cambio en los departamentos involucrados en el mismo y si se puso en práctica lo aprendido durante el diplomado.

Por lo tanto, será necesario realizar entrevistas con la alta gerencia y disponer de documentos como el informe anual, videos corporativos, resultados del estudio del clima organizacional, y en general, toda información que permita comprender la naturaleza, condiciones y fines de la mencionada Organización.

El cuerpo del trabajo está organizado de la siguiente manera: el planteamiento del problema, marco contextual, enunciado del problema de estudio, objetivo general y objetivos específicos y la justificación. El marco teórico referencial, que contiene: el marco teórico, y las teorías que sustentan la evaluación de impacto. El diseño metodológico en el cual se da a conocer la metodología de trabajo y el método que se aplicará para lograr los objetivos planteados. Por último contiene los instrumentos diseñados, las conclusiones y recomendaciones y las limitaciones de esta investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Marco Contextual

El proyecto se realizará en la Organización VENEVISIÓN, institución de entretenimiento que fue fundada en el año 1961, por Diego Cisneros.

Hoy en día es la productora de contenido televisivo en español más grande de toda Sudamérica y una de las primeras a nivel mundial. VENEVISIÓN es la principal red de televisión en Venezuela. El rango de la programación de VENEVISIÓN es extenso, y cubre desde noticias nacionales e internacionales hasta telenovelas, variedades, deportes, entretenimiento y programas educacionales. La Organización alcanzó hacia 1985 un sitial privilegiado como el grupo de empresas privado más grande de América Latina, comprendiendo en ese momento unas 50 compañías y alrededor de 35.000 empleados.

1.2 Enunciado del Problema de estudio

Se plantea diseñar una propuesta para evaluar el impacto que el Diplomado de Desarrollo Gerencial tuvo sobre el personal de VENEVISIÓN, si hubo algún cambio en los departamentos involucrados en el mismo y si se puso en práctica lo aprendido durante el diplomado.

1.3 Objetivo general y Objetivos específicos

Objetivo General:

- Diseñar una propuesta de Evaluación de Impacto del Diplomado en Desarrollo Gerencial, dictado a los empleados de la empresa VENEVISIÓN.

Objetivos Específicos:

- **Conocer** las necesidades que motivan a la empresa a solicitar el Diplomado.
- **Identificar** los contenidos aplicados en el Diplomado de Desarrollo Gerencial.
- **Elaborar** un instrumento que permita indagar las expectativas de los participantes del Diplomado en Desarrollo Gerencial.

1.4 Justificación e Importancia

Cuando se desarrolla un programa de formación docente, como es el caso del Diplomado de Desarrollo Gerencial, se hace con la intención de satisfacer las necesidades de la empresa VENEVISIÓN, para propiciar cambios en los empleados. La Universidad Monteávila, asumió esta responsabilidad como institución líder, en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de programas de formación.

Por otra parte, *Stufflebeam (1993)* define la evaluación como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con la finalidad de guiar la toma de decisiones; solucionar los problemas y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto. El

propósito fundamental de la evaluación, según este autor, no es demostrar sino perfeccionar.

La importancia de esta investigación radica en el diseño de una propuesta de evaluación del impacto que se produjo en los participantes del Diplomado en Desarrollo Gerencial, lo que permitirá al CDE de la Monteávila, medir los aspectos relacionados con la aplicación del mismo, en cuanto a formación académica, personal y aplicación de conocimientos adquiridos en el ámbito laboral, tomando en cuenta las herramientas que este diplomado ofrece en el ámbito gerencial.

Dentro de la Organización VENEVISIÓN, se observó por parte de la gerencia de recursos humanos, que en algunos departamentos, hay deficiencia en cuanto a la aplicación de estrategias gerenciales, lo que ha ocasionado un descontento entre los empleados quienes tienen que recurrir a un solo ente para poder solventar los problemas que afectan el clima organizacional de la empresa.

Algunas de las necesidades que se presentan dentro de la Organización son: falta de comunicación entre la gerencia y los empleados, incumplimiento de objetivos, falta de organización dentro de los departamentos, desmotivación de los empleados.

Tomando en cuenta esto, se puede decir que los beneficiarios de este trabajo de investigación serán en primer lugar la Organización VENEVISIÓN y en segundo lugar los empleados que la integran.

2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Evaluación de Impacto

Según Tejada y Ferrández (2007), la mayoría de las empresas tiene establecido algún tipo de acción formativa dirigida a los trabajadores. Sin embargo, una vez establecida la planificación formativa, nace una nueva preocupación, ¿cuáles son los efectos que la formación produce en la organización? La evaluación de impacto intenta responder esta pregunta. En resumen, la evaluación de impacto hace referencia a los efectos externos de la formación que se reflejan en la organización.

En consonancia con Tejada (Ob Cit), se entiende la evaluación como un “proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones” (1999, p. 33). Por lo que al proceso de evaluación de acciones formativas se refiere, es necesario apuntar que cuenta con tres finalidades esenciales:

- Diagnóstica (o de entrada). Permite conocer la realidad donde se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje, las características del contexto y las necesidades formativas de los destinatarios.
- Formativa (o de proceso). Permite valorar una acción educativa durante su desarrollo en un contexto determinado, con el propósito de mejorar esta acción durante el transcurso de la acción formativa.
- Sumativa (o de productos). Permite conocer si los objetivos se han conseguido o no, los cambios producidos, verificar la valía del

programa, tomar decisiones sobre la certificación de los participantes y el rechazo o aceptación del programa.

Para Tejada y Ferrández (Ob. Cit), la evaluación de impacto opera después de transcurrido un tiempo de la acción formativa, con el propósito de verificar la permanencia y consistencia de los cambios producidos en los sujetos, la mejora de las prácticas profesionales, los cambios institucionales, etc., según las metas del plan de formación. Esta evaluación permite conocer la eficacia, eficiencia, validez y utilidad del programa, así como su rentabilidad profesional y social. Por todo ello, en la evaluación de impacto se hace referencia a dos niveles de análisis: desde los individuos, de acuerdo con el aprendizaje y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; y desde la organización, de acuerdo con la rentabilidad de la formación para la organización y el impacto sobre ésta.

Se puede definir la evaluación de impacto como “un proceso orientado a medir los resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socio profesional originario de las mismas al cabo del tiempo” (Ferrández Lafuente, 2006, p. 20). Su objetivo es medir los resultados transcurrido cierto tiempo de la ejecución de los planes de formación y estudiar el grado de realización alcanzado. Por ello, la evaluación de impacto además de analizar la satisfacción y los aprendizajes conseguidos, analiza los efectos que las acciones formativas produjeron en los puestos de trabajo y en la organización.

Así, al proporcionar información sobre los cambios conductuales y organizativos, sobre las causas que los provocaron y sobre los factores que los favorecieron o dificultaron, la evaluación de impacto será un proceso clave para programar nuevas acciones formativas o incluso convertirse en un

factor de detección de necesidades o de evaluación diagnóstica. Ferrández Lafuente (Ob. Cit).

También se apunta más allá de la verificación de los cambios de conducta en el puesto de trabajo o del análisis de los resultados para la organización, por cuanto se indaga sobre las causas y antecedentes de la propia acción formativa. La evaluación de impacto se convierte en una estrategia de la propia evaluación de la acción formativa más allá del momento y el espacio de la misma, por cuanto viene a significar también la pertinencia e idoneidad de la evaluación diagnóstica, su ajuste a necesidades y el dispositivo inicial de la formación; lo mismo puede aportar información sobre la evaluación formativa o procesual y sobre la final. Para considerar adecuadamente los obstáculos, causas, facilitadores, resistencias, etc. de la evaluación de impacto, resulta ineludible, reparar en el resto de momentos y dimensiones evaluativas antecesoras de esta tipología de evaluación dentro del proceso general de evaluación de la formación de programas y acciones formativas. Tejada y Ferrández (Ob. Cit).

Esta consideración no es nueva, muchos de los modelos de evaluación de impacto así lo contemplan (Holton, 1996, Tejada, 1998; Cabrera, 2000; Pineda, 2000; Abdala, 2001; Cheng & Ho, 2001; Biencinto y Carballo, 2004; Kirwan & Birchall, 2006).

2.1.2. Dimensiones e indicadores

A partir de Biencinto y Carballo (2004), es posible definir las grandes dimensiones que explican el impacto de la formación:

- Satisfacción. Índice de calidad y correcto funcionamiento del programa.

- Valor añadido incremento de conocimientos tras haber participado en un programa de formación y su posterior transferencia al puesto de trabajo.

- Mejora del status profesional. Incremento de las competencias profesionales.

- Mejora organizacional. Incremento de las competencias institucionales.

En otro orden de ideas, tenemos que aún así, la evaluación de impacto es una de las funciones menos desarrolladas y que presenta más deficiencias en las organizaciones, debido a que en todas las organizaciones se evalúa la satisfacción de los participantes, pero no el impacto. Tradicionalmente, esta evaluación se ha reducido a una orientación economicista y centrada en los resultados (Gairín, 1998). Es por ello, que para dejar esta visión (sin negarla) y realizar una evaluación de impacto desde una perspectiva pedagógica y para cerciorarse del alcance del cambio institucional producido, el estudio se basó en los criterios de efectividad, es decir, en que toda actividad a desarrollar tiene un punto máximo de calidad de acuerdo con la propia esencia de la actividad, y de aplicabilidad, es decir, el grado en que los participantes de la acción formativa transfieren los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo (Ferrández Arenaz, 2002).

Al tomar como referente estos criterios, se presta a la medición de la cantidad de aprendizaje que se utiliza en el puesto de trabajo y no como hace la mayoría de los programas, la cantidad de aprendizaje adquirido al término del curso. Aquí se refiere a los efectos de la formación, y para tal fin es preciso tener en cuenta indicadores (Tejada, 2007) como:

a) El logro de la finalidad esperada

b) Valoración de la mejora en relación con:

- Calidad en el puesto de trabajo
- Eficiencia en el trabajo realizado
- Motivación hacia el trabajo
- Clima laboral
- Responsabilidad-autonomía en el puesto de trabajo
- Nivel de conocimientos y habilidades

c) Cambios producidos como consecuencia de los aprendizajes adquiridos:

- A nivel personal
- A nivel social
- A nivel institucional

Así, este nivel de evaluación ofrece al programa la oportunidad de demostrar su valía a la organización. El criterio de aplicabilidad tratará de verificar la aplicación de los aprendizajes adquiridos en la acción formativa al puesto de trabajo, con lo que se hace referencia a la transferencia del aprendizaje, es decir, cómo los participantes en la formación ponen en práctica los aprendizajes directamente en su trabajo cotidiano. El propósito de conocer la transferencia del aprendizaje es medir el grado de aplicación de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos al puesto de trabajo. Tejada (Ob. Cit).

En la evaluación de impacto, se parte de un momento evaluativo posterior a la finalización del programa de formación, por lo que se dan por supuestas la evaluación diagnóstica, la evaluación formativa y la evaluación sumativa, con lo que conllevan: detección de necesidades, ajustes del

programa al contexto, mejora de la acción en el transcurso del programa, consecución de objetivos propuestos, certificación, etc.

A partir de lo anterior se pueden establecer los siguientes niveles en la evaluación de impacto:

1. Satisfacción de los participantes. Aprecia el grado de satisfacción de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y cómo consideran que puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo.

2. Grado de aprendizaje logrado. Verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos en la acción formativa, es decir, si las personas que asistieron al curso asimilaron los conocimientos y habilidades esperados.

3. Transferencia al puesto de trabajo. Estimación de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa; evaluar cómo los participantes ponen en práctica los aprendizajes, no en el contexto de ejecución del programa, sino en el puesto de trabajo.

4. Verificar el impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización. Una vez que los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia), cuantificar las incidencias de las nuevas competencias en su trabajo y cómo contribuyen al mejoramiento de los servicios de la organización; mide los efectos de la formación.

5. Rentabilidad de la formación. Cálculo del beneficio que le supone a la organización dar formación a sus empleados. Este último nivel escapa a los propósitos del trabajo. (Tejada, 2007).

2.1.3. Problemáticas de la evaluación de impacto

El proceso para la evaluación de impacto es costoso e implica una inversión importante en tiempo, puesto que los efectos no son evidentes inmediatamente después de finalizar la acción formativa, y en el proceso pueden surgir resistencias que pueden obstaculizar su puesta en práctica.

Hay muchos factores en el entorno de trabajo capaces de afectar, directa o indirectamente, la calidad de los servicios e influir en la capacidad para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por los trabajadores. Ferrández Lafuente (Ob.Cit).

Las organizaciones que entienden la formación como una inversión, consideran fundamental la evaluación de impacto, ya que permite mostrar los resultados que la inversión realizada generó, tanto a nivel cualitativo como económico. A pesar de ello, son muy pocas las organizaciones que llevan a cabo esta evaluación, dadas las dificultades que conlleva. Las dificultades más relevantes son:

- Dificultades de medida.
- Falta de recursos.
- Falta de preparación de los profesionales de la formación continua.
- Existencia de un clima humano contrario a la innovación-evaluación.
- Falta de apoyo de los órganos directivos

Lo esencial de la evaluación de impacto nos remite a la actuación personal, profesional e institucional de los participantes de la formación en contextos específicos, fuera ya del programa desarrollado. Es en este contexto de actuación, donde hay que hacer hincapié en la verificación de la satisfacción de necesidades, si hay transferencia de lo aprendido, y si se producen cambios significativos en la actuación personal y profesional de los destinatarios de la formación y los no destinatarios de la misma. Tejada (Ob. Cit).

Según Libera (2007), El término impacto, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español* proviene de la voz “*impactus*”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”.

Para Libera (Ob. Cit), la tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas. Medir el impacto es concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado. Como se expuso anteriormente, el término impacto, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos relacionados sobre el medio ambiente.

Luego, el uso del término se amplió con otras acepciones y usos, un ejemplo de los cuales es el siguiente concepto de impacto en el terreno de una organización, donde se plantea que: “El impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación. Libera (Ob Cit).

En otro orden de ideas, Libera (Ob.Cit), expresa que refiriéndose a la evaluación, varios autores están de acuerdo en manifestar que es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos

movilizados. *Tyler (1950)* considera que la evaluación es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas. En el modelo de evaluación que propone este autor, se consideran las intenciones del programa, las metas, objetivos de comportamiento y los procedimientos que son necesarios poner en práctica y realizarlo con éxito.

Por su parte, *Suchman (1972)*, (citado por Libera, Ob. Cit) define la evaluación como el proceso para juzgar el mérito de alguna actividad y de esa manera, conocer los procesos aplicados y las estrategias, que permiten su comprensión y redefinición, en el caso de que ésta última sea necesaria.

De acuerdo con *Suchman* (citado por Libera, Ob. Cit), el objetivo principal de la evaluación es descubrir la efectividad de un programa y para esto, se toma como base de comparación sus objetivos, a la luz de la relación entre los objetivos y sus presuposiciones.

Por otro lado, se tiene que la definición realizada por la ONU en 1984, expresa que la evaluación constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de estas [Urrutia Barroso, L. (2004) *El sistema de monitoreo y evaluación en el contexto de los Proyectos APPL/PDL/UNIFEM*. Observaciones no publicadas]. La finalidad de la evaluación, de acuerdo con esta definición, es la mejora de las actividades en su desarrollo, para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones. Libera (Ob. Cit).

El Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE) expresa que la evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y

sus resultados. 16 La evaluación trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Libera (Ob.Cit)

Ponjuán (1998), por su parte, afirma que la evaluación es el cálculo para calificar y medir el logro y la forma de satisfacer los objetivos propuestos de un determinado sistema o unidad. Este último amplía el concepto, al plantear que una evaluación integral requiere considerar la continuidad del proceso de evaluación, su carácter científico, la inclusión de las expectativas de los usuarios, tanto internos como externos, las oportunidades y las amenazas existentes en el entorno; así como la complejidad de los elementos que integran el fenómeno de evaluación: la misión y los objetivos de la institución, las metas, la visión, las estrategias, los portentos, acciones, productos, servicios, recursos, eficiencia y eficacia, beneficios e impacto [Rojas Benítez, JL.(2001). *Herramientas para la evaluación de los servicios de información en instituciones cubanas*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. Universidad de La Habana. La Habana.

Pineda en 2007, presentó un libro titulado: *Evaluación del Impacto de la Formación en las Organizaciones*, en la que expone lo siguiente:

La evaluación de impacto y la rentabilidad de la formación es una de las modalidades de evaluación de la formación que se da en las organizaciones y que han sido presentadas anteriormente. Por impacto de la formación se entiende las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados. Así, el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización.

El impacto de la formación se concibe así como los efectos que la formación genera en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación. Estos efectos pueden ser de dos tipos: cualitativos, o no traducibles a términos económicos, y cuantitativos, o traducibles a valores monetarios. El impacto económico permite obtener un índice de rentabilidad, expresado por el retorno de beneficios monetarios que genera la inversión realizada en formación. Así, podemos hablar de dos tipos de impacto de la formación: el impacto cualitativo y el impacto económico, también denominado «rentabilidad de la formación».

La evaluación del impacto y la rentabilidad responde a una de las tres funciones propias de la evaluación de la formación continua presentadas anteriormente: la función económica, centrada en determinar los resultados —en términos de impacto y de rentabilidad— que la formación genera en las organizaciones.

Por ello, la evaluación del impacto se denomina también «evaluación de los resultados organizativos» (Waagen, 1998), entendida como la medida y la comprobación de los efectos de la formación en relación con el logro de los objetivos de la organización, es decir, como la comprobación de los resultados globales de las acciones formativas.

Según Aedo (2007), La estimación de impacto intenta establecer la diferencia, en alguna variable que se ha escogido como indicador de resultados de un programa, entre la situación que presenta un individuo, o el cambio en ésta, después de haber participado en el programa versus la situación en que se encontraría, o el cambio en ésta, si no hubiese sido beneficiario.

2.1.4 Propósitos de la Evaluación de Impacto:

La evaluación de impacto tiene como propósitos determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa. Aedo (Ob. Cit)

Así, son del interés de la evaluación de impacto las siguientes preguntas: ¿se contribuye a resolver el problema en la empresa objetivo del programa? ¿Cuál fue el efecto del programa sobre sus beneficiarios? ¿Los beneficios recibidos por los participantes en el programa son los que se propuso lograr o son diferentes a los propuestos? ¿Son estos positivos o negativos? En caso de un mejoramiento en la situación de sus participantes, ¿Es esto una consecuencia del programa o se hubiese obtenido de todas maneras? A la luz de los beneficios, directos e indirectos, obtenidos, ¿Se justificaban los costos del programa? Aedo (Ob.Cit).

Como tal la evaluación de impacto compete tanto el estudio de la eficacia de los programas como al análisis de su eficiencia, temas que son de absoluta relevancia dado que los recursos necesarios para la realización de estos programas son escasos y presentan múltiples usos alternativos. A su vez, dado que en general estos programas se implementan para cubrir a grupos vulnerables la evaluación de la eficacia y de la eficiencia de los programas son cruciales para acercarse hacia una sociedad con mayor equidad. Aedo (Ob. Cit).

Una evaluación de impacto debe identificar si existen o no relaciones de causa efecto entre el programa y los resultados obtenidos y esperados, ya que pueden existir otros factores que ocurren durante el periodo de

intervención del programa, que están correlacionados con los resultados y que no han sido causados por el programa. Aedo (Ob.Cit)

El análisis de impacto centra su análisis en los beneficios de mediano y largo plazo obtenidos por la población beneficiaria del programa, es decir son de su interés los beneficios que no desaparecen si se deja de participar en el programa. Por ejemplo, en el caso de la evaluación de un programa de entrenamiento laboral el foco de la evaluación lo constituye el análisis y cuantificación de los resultados obtenidos en la aplicación del programa en los beneficiarios. Aedo (Ob.Cit).

2.1.5 Modelos de evaluación del impacto

La evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación se sitúa en los últimos niveles de los modelos de evaluación existentes. Así, en el modelo holístico de evaluación de la formación presentado anteriormente ocupa los niveles quinto y sexto. Existen otros modelos que se centran específicamente en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación, como son los modelos de Kirkpatrick, de Phillips y de Wade. (Pineda, 2007).

a) Modelo de Kirkpatrick

Kirkpatrick, con la creación de su modelo en los años sesenta, estableció las bases de la evaluación de la formación continua. Así, empezó a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicándolos en el cuarto y último nivel de su modelo. Los cuatro niveles del modelo de evaluación de Kirkpatrick son:

— Reacción de los participantes ante la formación, es decir, nivel de satisfacción con la formación recibida.

— Aprendizaje realizado por los participantes o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación.

— Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto.

— Resultados en la organización, es decir, efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización. En este nivel de evaluación, que se corresponde con lo que denominamos «impacto», el autor sugiere unas pautas que pueden facilitar el proceso:

— Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.

— Utilizar un grupo control, como referente imprescindible.

— Considerar la relación coste-beneficio de la formación.

— Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable.

Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y, tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación. Pineda (ob.cit)

b) Modelo de Phillips

El modelo de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Desde nuestro punto de vista, que compartimos con Kirkpatrick, esta visión de la evaluación del impacto es reduccionista, ya que, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación —los resultados cualitativos—, que en la mayoría de los casos es la más importante.

No obstante, el autor aporta una metodología interesante que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación. Pineda (Ob.Cit)

c) Modelo de Wade

Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto: la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del coste-beneficio como instrumento de medida. Pineda (Ob.cit)

De los tres modelos presentados, el más completo y acorde con la perspectiva de la evaluación de la formación es el de Virginia Wade, ya que diferencia claramente entre dos tipos de impacto y desarrolla procedimientos específicos para evaluar cada uno de ellos, otorgándoles la importancia que merecen en el proceso de evaluación. Ésta es la óptica que se adopta en el modelo holístico de evaluación antes presentado, que queda recogida en los

dos últimos niveles que lo integran, denominados «impacto» y «rentabilidad». Pineda (Ob.Cit)

2.1.6 Procedimientos para evaluar el impacto de la formación

Los modelos presentados indican la existencia de varios procedimientos para evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación en las organizaciones. Destacamos procedimiento más completo, que se estructura en tres fases claramente diferenciadas:

a) Cálculo de beneficios

Por beneficio se entiende, los incrementos en los niveles de utilidad o bienestar asociados al incremento de la cantidad adquirida de formación. El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación mediante el establecimiento de indicadores de impacto; un indicador de impacto es una unidad de medida que permite identificar los efectos concretos y palpables de la formación en la organización (cualitativo y cuantitativo). Estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la formación ha generado en la organización durante un periodo de tiempo determinado.

Los indicadores de impacto se pueden expresar en varios términos: pueden expresarse como cantidades —número de compras, de productos—, como índices —de calidad, de satisfacción, como plazos —de entrega, de prestación de servicios— y como efectivos —materiales utilizados, recursos humanos implicados, etc.

b) Estrategias para optimizar la evaluación del impacto de la formación

Las organizaciones que conciben la formación como una inversión, consideran que la evaluación del impacto y la rentabilidad es la más importante, ya que permite demostrar los resultados que la inversión realizada ha generado, tanto a nivel cualitativo como a nivel económico. A pesar de este reconocimiento generalizado, como demuestran los datos anteriores, son muy pocas las organizaciones que evalúan el impacto y la rentabilidad de la formación, dadas las dificultades que conlleva. Las dificultades más relevantes son:

- El aislamiento de los efectos de la formación entre el conjunto de procesos y variables que se dan en las organizaciones.
- Los problemas de medida de numerosos efectos y, especialmente, de su traducción a términos económicos.
- La ausencia de instrumentos adecuados y la dificultad de acceso a determinadas informaciones en la organización.
- Los recursos necesarios para diseñar y aplicar este tipo de evaluación, que elevan su coste.
- La falta de preparación de los profesionales de la formación continua, que se sienten limitados para afrontar la complejidad que la evaluación del impacto comporta.

— La falta de apoyo de los órganos directivos, que no consideran necesaria la asignación de recursos para detectar el impacto real de la formación, y priorizan la cantidad ante la calidad de la formación.

Estas dificultades pueden superarse introduciendo un plan de evaluación de la formación completo y coherente, y responsabilizando de su diseño y su aplicación a profesionales competentes en temas pedagógicos que otorguen a la evaluación de la formación un rol prioritario en el seno de la organización. Ésta sería una estrategia global, que supone un cambio radical de visión sobre la formación y su evaluación en numerosas organizaciones.

Llegados a este punto, se considera interesante recoger las estrategias de mejora propuestas por los propios profesionales de la formación en el marco de una investigación realizada sobre cultura de evaluación de la formación en las organizaciones de nuestro entorno (Pineda y otros, 1999). Las estrategias se presentan diferenciadas por colectivos profesionales. Los responsables de formación y RRHH proponían realizar un marketing interno de la formación para concienciar a la organización del valor estratégico de la formación y de la importancia de su evaluación, generando así más implicación y apoyo de todos los miembros. Los técnicos y gestores de formación proponían la creación de un puesto de trabajo específico que se ocupe de la evaluación, más formación para los profesionales que han de evaluar y el intercambio de experiencias entre las organizaciones. Los formadores y consultores proponían integrar la evaluación en el presupuesto de la formación, demostrar la importancia de la evaluación y así implicar a la organización en ella.

Se observa que aunque cada colectivo propone estrategias específicas, todas ellas integrarían un conjunto de medidas a aplicar en

nuestras organizaciones para optimizar el rol de la evaluación, y conducirían a la creación de un sistema de evaluación completo y coherente cuya aplicación sería responsabilidad de profesionales con amplias competencias pedagógicas. Éste es el reto que, desde mi punto de vista, debemos afrontar en las aulas universitarias, es el reto con el que yo me enfrento cada día en mi tarea docente e investigadora: la capacitación de profesionales de la educación que respondan con eficacia a los problemas que las organizaciones tienen hoy planteados. Pineda (Ob. Cit).

Para Stufflebeam y Shinkfield (1987): La evaluación consiste en la recopilación de datos de trabajo mediante la definición de unas metas que proporcionen escalas comparativas o numéricas con el fin de justificar los instrumentos de recopilación de datos, las valoraciones y la selección de las metas.

Para Libera (Ob. Cit), la evaluación impacto es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados.

Al abordar el tema de la evaluación encontramos la existencia de distintas acepciones en muchos autores. Para Tyler (1950) (citado por Stufflebeam & Shinkfield, 1993), la evaluación es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas. En el modelo de evaluación que propone este autor, se consideran las intenciones del programa, las metas y objetivos de comportamiento y los procedimientos que son necesarios poner en práctica para realizarlo con éxito. Libera (Ob. Cit).

Por otra parte, *Stufflebeam (1993)*, (citado por Libera, Ob. Cit) define la evaluación como el proceso de identificar, obtener y proporcionar

información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con la finalidad de guiar la toma de decisiones; solucionar los problemas y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto. El propósito fundamental de la evaluación, según este autor, no es demostrar sino perfeccionar.

El modelo Stufflebeam es conocido como CIPP (Contexto, Input, Proceso, y se caracteriza por estar orientado a la toma de decisiones. Así, la evaluación se estructura en función de las decisiones que se deben tomar. Este modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones:

- **Contexto**: Esta dimensión se nutre de los datos obtenidos de la Organización VENEVISION, con énfasis especial en el Diplomado en Desarrollo Gerencial.
- **Input**: Identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes del programa; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas; los recursos asignados y utilizados, el soporte normativo y las intervenciones realizadas.
- **Proceso**: Incluye la interrelación dinámica entre las estructuras del programa y los diversos actores, generando un sistema vincular: “medio ambiente del programa”. Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.

- **Producto:** Los productos (indicadores) se pueden caracterizar según:
 - Eficacia: medida de los logros en un tiempo determinado.
 - Eficiencia: medida de los logros en un tiempo determinado, según los recursos utilizados.
 - Cobertura: proporción entre los participantes del Diplomado
 - Pertinencia: grado de satisfacción de las necesidades específicas de los participantes.
 - Adecuación: correlación entre los objetivos y los recursos disponibles.
 - Coherencia: grado de correspondencia entre las necesidades detectadas y los objetivos del Diplomado. Vega y Rivas (ob. cit)

De acuerdo con Valbuena (1983), la evaluación es concebida como un proceso que partiendo de un diagnóstico inicial, obtiene, analiza, interpreta y suministra evidencia para juzgar las bondades y deficiencias de un programa o proyecto que es evaluado para tomar decisiones pertinentes. Su finalidad es garantizar el mejoramiento permanente del mismo, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida institucional, social e individual de las personas a las cuales va dirigido.

Como se puede observar, los conceptos antes descritos coinciden en percibir la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la

aplicación de un programa o proyecto en un grupo, que indaga todo tipo de efectos, tanto los previstos como los no previstos.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Así mismo y siguiendo a Stufflebeam, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas. (Abdala, 2004).

Desde los primeros intentos de evaluar los programas de capacitación (alrededor de 1930), los procedimientos evaluatorios han ido creciendo en complejidad metodológica. Han ido, además, ganando espacios y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que desee conocer el funcionamiento y los resultados de su accionar en forma clara y transparente. Un proceso de este tipo facilita la contundencia de la experiencia para la retroalimentación y los replanteos o como antecedente válido para otros emprendimientos. Abdala (Ob. Cit).

Según Mora (2004), el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation señala que "la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la validez o mérito de un objeto" (Stufflebeam y Shinkfield, 1995, p. 19). De tal manera, que en un estudio es importante tanto lo bueno como lo malo de la situación evaluada, de lo contrario no se trata de una evaluación.

En consecuencia, Stufflebeam y Shinkfield (1995, p. 20), consideran que la evaluación es un proceso complejo pero inevitable. Es una fuerza positiva cuando "sirve al progreso y se utiliza para identificar los puntos débiles y fuertes, y para tender hacia una mejora". Las bases de

valoración que deben considerarse al evaluar algo son: expectativas de los usuarios, mérito del servicio y hasta qué punto éste es necesario. Además, se deben considerar otros aspectos de la evaluación: así como la viabilidad y la equidad y si requiere ser comparada, centrándose en un producto o servicio. También se debe tener claridad en las principales utilidades tales como: el perfeccionamiento, la recapitulación y la ejemplificación y hasta qué punto los evaluadores requieren cualificaciones especiales. Mora (Ob. Cit).

Según Liberta (2007), existen varios términos que se utilizan para distinguir los distintos tipos de evaluación. Una clasificación muy interesante es la que ubica la evaluación como integrante del ciclo de vida del proyecto, que se revela en las distintas etapas o fases de la intervención del proyecto. Según Abdala (Ob. Cit), en la etapa *ex ante*, que se cumple antes del inicio de la ejecución de determinado programa, se evalúan: el contexto socioeconómico e institucional, los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos y las estrategias de acción. En el caso de la evaluación *intra*, el autor explica que esta se desarrolla durante la ejecución del programa y se evalúan las actividades e identificando los aciertos, errores y dificultades.

La evaluación *post*, se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, donde se detectan, registran y analizan los resultados. Con la evaluación *ex post*, que se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, se valoran los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo. Liberta (Ob.Cit).

De acuerdo con González, (citado por Liberta, Ob. Cit) la evaluación *ex post* entraña un análisis de efectos y resultados de un proyecto una vez ejecutado y finalizado. La autora expresa que los elementos de la evaluación *ex post* son: eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad e impacto. Como

puede observarse, sitúa la evaluación de impacto dentro de la evaluación ex post. Sin embargo, enfatiza en que la evaluación de impacto es más amplia que las evaluaciones de eficacia y efectividad por cuanto incluye todos los efectos posibles, tanto positivos como negativos, previstos o no previstos, locales, regionales o nacionales y mide las consecuencias que determinada acción tuvo sobre el medio, consecuencias que pueden ser económicas, técnicas, sociales, culturales, políticas ecológicas u otras.

En el terreno específico de la evaluación de impacto, *Cohen y Franco 1990*, (citados por Liberta (Ob. Cit)) exponen que esta evaluación trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos.

Baker (2000), (citado por Liberta, Ob. Cit) entiende por evaluación de impacto, el análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. La autora expone que este tipo de evaluación permite además, examinar las consecuencias no previstas en los beneficiarios, sean éstas positivas o negativas, en lo cual coincide con otros autores anteriormente citados.

Sandoval (2003), opina que la evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que pueden atribuirse a un programa o a una política específica y establece que los objetivos de este tipo de evaluación son proveer información y ayudar a mejorar su eficacia. Liberta (Ob. Cit).

Abdala (Ob. Cit), amplía esta definición y afirma que la denominación de evaluación de impacto contempla el proceso evaluatorio, orientado a

medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. Así, la medida de los resultados, que constituye la característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado y, a su vez, compara la planeación con el resultado de la ejecución. Más adelante, el mismo autor explica que la evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados -según los objetivos o no-; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos -la sola puesta en marcha del programa puede generar efectos sobre los directamente involucrados hasta la sociedad toda. Liberta (ob.cit).

Puede concluirse entonces que, de una forma u otra, todos los conceptos coinciden en contemplar la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

2.2 Marco de Referencia

El Estado, como elemento amalgamador e inclusivo de todos los ciudadanos, es el responsable general del programa, quedando en sus manos: el diseño global y operacional, la convocatoria y selección de capacitadores, el apoyo técnico y docente, el monitoreo, el financiamiento y la evaluación a distancia de la ejecución. El desarrollo del programa presupone una fuerte presencia institucional, en un contexto socioeconómico favorable y con lineamientos consistentes orientados al desarrollo de recursos humanos y con políticas sociales claras contra la pobreza y la exclusión. Abdala, (Ob. Cit).

Este punto obliga a clarificar los objetivos de intervención. En 1995, Grubb (OIT, Ginebra) presentó los resultados de las evaluaciones sobre la eficacia de los programas de entrenamiento laboral en Estados Unidos. Gran parte de su informe gira en torno a una única pregunta: ¿los programas triunfaron o fracasaron? Una lectura convencional de las evaluaciones arroja que gran parte de los programas produjeron un incremento leve, pero estadísticamente significativo, del empleo; y al analizar la relación costo-beneficio, los beneficios sociales sobrepasaron a los costos, aunque no siempre. Grubb, al igual que otros evaluadores, señala que uno debería concluir que estos programas han sido exitosos y tendrían que continuar. Sin embargo, remarca que los éxitos, desde el punto de vista práctico, son insuficientes, si el programa es visto como una salida al desempleo, ya que sus efectos decaen rápidamente con el tiempo, y sus beneficios son de corta vida. Abdala (Ob. Cit).

En América Latina y el Caribe, se remarcó desde los inicios, la especial conveniencia de realizar evaluaciones para poder entender por qué algunos programas son exitosos y otros no y de este modo tener elementos para hacer recomendaciones que permitan remediarlos y hacerlos más efectivos. Las evaluaciones y auditorías externas o internas fueron conducidas en la Región por los organismos centrales del Proyecto, por evaluadores externos y/o por representantes de las instituciones financiadoras. Abdala (Ob. Cit)

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Estrategia de realización de estudio

El paradigma asumido en esta investigación es el positivista, ya que utiliza la ciencia para obtener la objetividad del estudio realizado, a través de la aplicación de métodos estadísticos, que permiten medir el rendimiento y productividad de la empresa. Existe una relación sujeto- objeto, en la que el autor se involucra dentro del proceso investigativo.

Esta investigación es de campo, ya que permite la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental. Arias (2006).

Según Barrera (2010), la investigación evaluativa tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado.

La investigación evaluativa, intenta resolver una situación, llenar un vacío o necesidad, a través de la aplicación de un programa de intervención, el cual es evaluado en el transcurso de la investigación. Barrera (Ob.Cit).

Según Weiss (1987), citado por Barrera (Ob. Cit) la intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa, para mejorar la ejecución futura.

3.2 Población

Arias (Ob Cit), define la población, como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

La población a estudiar serán los 20 participantes del Diplomado en Desarrollo Gerencial, empleados de la Organización VENEVISIÓN.

Debido a lo reducido de la población no es necesario tomar una muestra.

3.3 Medición de impacto

¿Cómo se mide el impacto?

1. En los beneficiarios:

Evaluar los logros de los beneficiarios en la formación implica medir valor agregado en el bienestar según la variación en empleo, ingresos y ciudadanía.

Las medidas se deberían realizar en el corto, mediano y largo plazo para poder valorar el largo aliento o la fugacidad de los efectos. Asimismo, la comparación, que es la base del concepto de impacto, mide los beneficiarios frente a un grupo control, en iguales períodos: al inicio, al finalizar y un año después de la finalización del proyecto. (Abdala, 2004).

2. En la empresa:

El impacto del programa de formación medido al final y un año después de la terminación, implica la detección del mejoramiento de una serie de variables cualitativas, según la percepción de los empresarios. Abdala (Ob.Cit).

3.3.1 Fases de la evaluación de impacto

1era fase: Identificación de un problema:

“Diseñar una propuesta de evaluación de impacto del Diplomado de Desarrollo Gerencial en los empleados de VENEVISIÓN”.

Momento ex ante (antes del programa). Se cumple antes del inicio de la ejecución. Se evalúan el contexto socioeconómico e institucional; los problemas identificados; las necesidades detectadas; la población objetivo; los insumos; las estrategias de acción.

2da fase: Propuesta de una solución al problema identificado:

“Se oferta el diseño de una serie de instrumentos que permitan a la empresa evaluar los efectos que tuvo la aplicación del diplomado en sus empleados.”

Momento Intra Se desarrolla durante la ejecución del programa. Se evalúan las actividades del proceso mientras éstas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.

3era fase: Ejecución del programa propuesto:

“Etapa operativa o implementación.”

4ta fase: Evaluación de impacto: Se observan los resultados, que constituyen una descripción fáctica y al analizarlos, se miden los efectos del programa. Es a partir de la medida de los efectos que se conforma el impacto, mediante la comparación de la evolución de ciertas variables asociadas a la situación de un grupo de beneficiarios y de un grupo de control o de los beneficiarios consigo mismos en momentos diferentes (al inicio, al finalizar y un año después de la finalización). Adala (Ob. Cit).

El impacto se mide sobre:

- 1) **Los empleados:** Según incremento de las capacidades, puesto de trabajo y funciones del cargo.
- 2) **La empresa:** Según valoración del compromiso y la participación en la creación de organismos de consulta; generación de recursos que le faciliten al empleado adquirir nuevos conocimientos y el grado de instrucción de los beneficiarios como mano de obra en la empresa.

3.4. Instrumentos de evaluación

Para recoger la información se utilizará la técnica de encuesta aplicada con un cuestionario para recoger la información, tanto para el personal de VENEVISIÓN que realizó el Diplomado como para la gerencia o jefes inmediatos.

3.4.1 Cuestionarios

Se evaluarán diferentes aspectos acerca de los contenidos del diplomado, la utilidad que estos tuvieron en el campo laboral y la efectividad del Diplomado en la Empresa, entre otras preguntas relacionadas.

Se realizarán dos tipos de cuestionarios: uno destinado a la autoevaluación que cada participante de la muestra realizará, y el último estará destinado al jefe de departamento o a la persona encargada de solicitar el Diplomado a la Universidad Monteávila (Ver Anexos 8.1 y 8.2).

3.5. Validación de los instrumentos

Los instrumentos serán validados por expertos para realizar los ajustes que fuesen necesarios y posteriormente aplicarlos en la Organización VENEVISIÓN.

3.6. Cronograma de ejecución

SEMANA	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
Semanas del 01 de septiembre al 01 de octubre de 2012	Conversación y contacto con personal de Venevisión
Semanas 02 de octubre al 30 de noviembre de 2012	Elaboración y corrección del planteamiento del problema
Semanas de 01 de diciembre del 2012 al 08 de enero de 2013	Diseño de los instrumentos de evaluación
Semanas del 09 al 12 de enero de 2013	Corrección y validación de los instrumentos de evaluación.

4. RESULTADOS

En un primer encuentro, se conversó con la gerente de Recursos Humanos de VENEVISIÓN, para que nos informara acerca de los participantes del Diplomado y el por qué se decidió solicitar este Diplomado a la Universidad Monteávila, además de obtener información sobre el contenido del mismo. En este primer encuentro no se obtuvo mucha información.

Luego se realizó una segunda entrevista con la asistente de recursos humanos, quien comunicó en ese momento que los participantes del Diplomado, eran personas muy ocupadas por lo que la aplicación de los instrumentos debía ser a través del correo electrónico de cada participante y que antes de enviárselos a ellos, los instrumentos debían pasar por la revisión y aplicación del Departamento de Recursos Humanos de la Organización VENEVISIÓN.

Cabe destacar que dichos instrumentos fueron diseñados y validados, pero no se pudieron aplicar por la falta de respuesta de la Gerencia de Recursos Humanos de VENEVISIÓN, al momento de enviarlos para su aprobación por parte de la empresa.

Cuestionario A: (Ver Anexo 8.1)

El cuestionario A, debe ser aplicado a los participantes del Diplomado, pero por lo ya expuesto anteriormente no se pudo aplicar, por lo que no se puede realizar una análisis e interpretación porque no se obtuvieron resultados. En el mismo se realizan una serie de preguntas relacionadas con el Diplomado, con su desarrollo profesional y la motivación que tuvieron al realizarlo y con la mejora en la comunicación con sus jefes y compañeros.

Cuestionario B₂ (Ver Anexo 8.2)

Este cuestionario, debe ser respondido por los Jefes del Departamento o en su defecto por la persona encargada de solicitar la evaluación, sin embargo, no se pudo aplicar el instrumento y no se puede realizar un análisis e interpretación porque no se obtuvieron resultados. En el mismo se realizan una serie de preguntas, relacionadas con las necesidades detectadas dentro de la empresa que motivaron la solicitud del Diplomado, la mejora en la comunicación laboral y expectativas con respecto a los cambios que se presentaron luego de la realización del diplomado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este Trabajo Especial de Grado nos permite concluir que la evaluación de impacto no solo se realiza antes o en el proceso de formación sino que es de suma importancia medir los efectos que se producen luego de la aplicación del mismo, el cómo los empleados han puesto en práctica los conocimientos adquiridos, específicamente, en el Diplomado.

La importancia de la evaluación de impacto se relaciona con los efectos que la acción formativa tiene sobre la organización VENEVISION, específicamente, en la realización del Diplomado de Desarrollo Gerencial en el que participaron los Gerentes de Departamento, ya que se vincula a una mejora de las relaciones interpersonales, la comunicación de sus empleados y cómo al brindar este tipo de formación para la superación personal, habilita en el campo del Desarrollo Gerencial el éxito de las actividades que se realizan todos los días, utilizando los conocimientos adquiridos y poniéndolos en práctica.

La evaluación de los comportamientos en el puesto de trabajo resulta esencial, si entendemos que la formación debe estar dirigida al cambio. De nada sirve el aprendizaje si no se lleva al puesto de trabajo o si no sirve para disminuir las necesidades detectadas a la hora de elaborar el plan de formación.

Pero el cambio también exige la existencia de incentivos conductuales mediante motivaciones extrínsecas (elogio del jefe, reconocimientos de los demás, mayor sueldo,..) o intrínsecas (aumento de la satisfacción personal, sentimientos de reconocimiento,..), de allí que la Organización VENEVISION

realiza actualizaciones profesionales a sus empleados permitiendo establecer ascensos a los mismo.

En este Trabajo Especial de Grado se da una propuesta para evaluar el impacto que tuvo el Diplomado en los empleados de VENEVISIÓN donde se utiliza una metodología de campo, no experimental la cual permite a través de la técnica de la encuesta recoger la información necesaria para determinar los efectos que este produjo en ellos. La Organización no solo tomará en cuenta el avance de sus empleados, sino que también el éxito que esto conlleva dentro del mercado.

Se deja entonces un cuestionario A y un cuestionario B los cuales fueron validados por expertos, para que sean respondidos por los participantes del Diplomado, para que luego sean analizados en futuras evaluaciones teniendo claro, que ésta investigación queda abierta a la Universidad Monteávila, específicamente al Centro de Desarrollo Gerencial.

Limitaciones:

Dentro de la investigación, específicamente en la realización de este Trabajo Especial de Grado, se encontraron una serie de limitaciones que no permitieron la aplicación de los instrumentos de evaluación, así como el análisis de los resultados.

En primer lugar, desde el comienzo de la investigación, la comunicación con la Organización VENEVISIÓN, fue bastante escasa, no se pudo obtener información importante para la realización de este trabajo, así como para la aplicación de los instrumentos de evaluación.

En segundo lugar, motivado a lo expuesto anteriormente, no se pudieron aplicar los instrumentos, por lo que no se obtuvieron resultados que pudieran determinar si este Diplomado logró los objetivos planteados por la empresa al momento de solicitarlo a la Universidad Monteávila.

Recomendaciones

Es importante que se mantenga el contacto con VENEVISIÓN, para poder aplicar satisfactoriamente estos instrumentos y poder evaluar si se cumplieron los objetivos expuestos en este trabajo y se cumplieron las expectativas por parte de VENEVISIÓN.

Como recomendaciones para otros trabajos posteriores, es importante que se apliquen los instrumentos a los participantes del diplomado y se pueda realizar un análisis de los resultados obtenidos y así poder concluir este trabajo de Investigación.

Por otro lado se pueden diseñar otros instrumentos de evaluación para los facilitadores del programa y para el Centro de Desarrollo Ejecutivo de la Monteávila, con el fin de evaluar su experiencia en la enseñanza de los contenidos del diplomado y la comunicación con la Organización VENEVISIÓN.

Por último, se recomienda que el Centro de Desarrollo Ejecutivo, mantenga una comunicación constante con las personas que continúen con este trabajo de Investigación, con el fin de evitar esta falta de comunicación lo cual no permitió que se cumplieran los objetivos propuestos en este trabajo.

6. FUENTES CONSULTADAS

ABDALA, E. (2001). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Documento presentado en el *Seminario Internacional Modelos de evaluación para programas de capacitación de jóvenes* Medellín, Colombia 17 y 18 de julio. Disponible: [http://www.ilo.org/public\(spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala\(sbdala/manual](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala(sbdala/manual) [Consulta: 2012, noviembre 20].

ABDALA, E. (2004) *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Montevideo: CINTERFOR. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/index.htm [Consulta: 2013, enero 07].

AEDO, C (2005). *Evaluación del Impacto*. CEPAL: Serie Manuales, Naciones Unidas. Santiago de Chile. Disponible: <httpwww.eclac.orgpublicacionesxml724337lcl2442e.pdf> [Consulta: 2012, octubre 18].

ARIAS, F (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (5ta ed.). Caracas: Episteme.

BAKER, JL. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales*. Washington: Banco Mundial. Disponible: <http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/0403.pdf> [Consulta: 2013, enero 10].

BIENCINTO, C. Y CARBALLO, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(2). Disponible: http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm [Consulta: 2012, enero 26].

CABRERA, F. (2000). *Evaluación de la formación*. Madrid: Síntesis.

CHENG, E. & HO, D (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1), 102-118.

COHEN, E. y FRANCO, R. (1990). *Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo - efectividad*. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile, ILPES- IDE del Banco Mundial.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (1992). (21ª. ed.). Madrid: Espasa Calpe.

FERRÁNDEZ A, A. (2002). *¿Y después de la formación qué? En Ideas para seguir reflexionando sobre educación (pp.143-153)*. Bellaterra: Servicio de publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

FERRÁNDEZ LF, E. (2006). *La evaluación de impacto en el Máster de Formación de Formadores. CIFO-FLC. Informe de Investigación. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada.*
Sullivan R. (2002). *Transfer of learning. A guide for strengthening the performance of health care workers*. Disponible: <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/tol/> [Consulta: 2012, febrero 15].

GAIRÍN S., J. (1998). *La evaluación del impacto de la formación*. En J. Gairín y A. Ferrández (Coord.), *Planificación y gestión de instituciones de formación* (pp. 296/17-296/30). Barcelona: Praxis.

GONZÁLEZ, L. *La evaluación ex - post o de impacto: un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo*. Disponible:http://www.imacmexico.org/file_download.php?location=S_U&filename=11562706871Evaluaci%F3n_de_impacto.pdf [Consulta: 2013, enero 10].

HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mc.Graw – Hill. Colombia.

HOLTON, EFI. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-12.

HURTADO DE B, J (2010). *El Proyecto de Investigación* (6ta ed.). Bogotá: Quirón.

KIRWAN, C. & BIRCHALL, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton Model. *International Journal of Training and Development*, 10 (4), 252-268.

LIBERA, B. (2007). *Impacto Social y Evaluación Impacto*. *Revista Acimed*, 15 (3). Disponible: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci0837.htm#autor [Consultado: 2011, febrero 05].

LIBERTA, BE. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*.
Revista Acimed; 15(3).

Disponible: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm [Consulta: 2012, febrero 20].

MORA V., AI. (2004). "Actualidades Investigativas en Educación" [Revista Electrónica]. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/51343124/modelos-de-Stufflebeam-y-Shinkfield> [Consulta: 2012, noviembre 27]

PACHECO S, Y. (2009). *Evaluación del impacto social del proyecto comunitario "Con amor y esperanza" para personas con Síndrome de Down*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Desarrollo Social no publicada. Universidad de la Habana, Cuba.

PINEDA, P. y OTROS (1999). «¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?». *Capital Humano*, 126 y 127, octubre y noviembre. Madrid.

PINEDA H., P. (2000). *Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones*. *Educar*, 27, 119-133.

Disponible: <http://ddd.uab.cat/pub/educar0211819Xn27p119.pdf> [Consulta: 2012, noviembre 20].

PONJUÁN D, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones*. Principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI; p. 65.

RIVEROS S, A. (1999). *Evaluación de Impacto*. Bogotá: Gráficas América.

ROJAS B., JL. (2001). *Herramientas para la evaluación de los servicios de información en instituciones cubanas*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias en Bibliotecología y Ciencias de la Información. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

SANDOVAL DE E, JM, MUÑOZ, R. (2003) *Los indicadores en la evaluación del impacto de programas. Sistema integral de Información y Documentación*. Disponible:<http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/overview/howtoeval.htm> 24-06-2005. [Consulta: 2013, enero 11]

STUFFLEBEAM, DL; SHINKFIED AJ. (1993). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.

TEJADA F., J. (1998). *Modelos de evaluación*. En J. Gairín y A. Ferrández (Coord.), *Planificación y gestión de instituciones de formación* (pp. 269-295). Barcelona: Praxis.

TEJADA F., J (1999). *La evaluación: su conceptualización*. En B. Jiménez (Ed.), *Evaluación de programas, centros y profesores* (pp. 25-56). Madrid: Síntesis.

TEJADA F., J (2007). *Evaluación de programas*. En J. Tejada y V. Giménez (Coords.), *Formación de formadores. Escenario institucional* (pp. 391-465). Madrid: Thomson.

TEJADA F., J. y FERRÁNDEZ L., E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9 (2).
Disponible: <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>. [Consulta: 2012, enero 15]

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2006). Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. *Proyecto Piloto de Especializaciones Innovadoras*. Río Chico. Edo.Miranda.

URRUTIA B, L. (2004) *El sistema de monitoreo y evaluación en el contexto de los Proyectos APPL/PDL/UNIFEM*. (Observaciones no publicadas).

VALBUENA P, A. (1983). *Evaluación para el mejoramiento de la calidad de vida*. Paradigma, Vol. VIII, N°1.

VILLARROEL, C. (2003). *Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Venezolana, Estudios para la IESALC-UNESCO*, SEA-OPSU, Caracas.

WAAGEN, A. (1998). *Fundamentos de la evaluación*. BARCELONA: EPISE.

WEISS, C. (1987). *Investigación Evaluativa*. EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.

7. GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

- **Calidad:** “la adecuación del Ser y Quehacer de la educación superior a su deber ser” (UNESCO, 1997 cit. en Villarroel, 2003, p.18);
- **Eficacia** permite establecer las relaciones de congruencia de medios afines, es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos. UPEL (2006). [Proyecto Piloto de Especializaciones Innovadoras].
- **Eficiencia:** está destinada a analizar cómo se usan los recursos....en beneficio del producto de un subprograma. UPEL (Ob.Cit).
- **Impacto:** Representan los cambios o variaciones que manifiestan los participantes en la praxis pedagógica que desarrollan en las instituciones al aplicar experiencias significativas en concordancia con el entorno social y paradigmas emergentes en educación. UPEL (Ob.Cit).
- **Pertinencia:** grado de correspondencia...entre los fines y objetivos perseguidos por la empresa y los requerimientos de la sociedad. UPEL (Ob. Cit)
- **Utilidad** remite a la correspondencia entre lo concebido en el desarrollo del diplomado y su aplicabilidad en el entorno en que se desempeña el profesional formado. UPEL (Ob. Cit).

8. ANEXOS

8.1 Cuestionario A



Fecha: _____

Nombre del Participante: _____

Departamento al cual pertenece: _____

CUESTIONARIO A

Para ser llenado por los participantes del Diplomado en Desarrollo Gerencial

1- ¿Considera usted que el Diplomado en Desarrollo Gerencial, generó cambios significativos dentro de la Organización?

SI ____

NO ____

2- ¿Dentro de su departamento, el Diplomado en Desarrollo Gerencial, originó algún cambio?

SI ____

NO ____

Indique Cual (es).

3- ¿Ha aplicado los conocimientos adquiridos en el Diplomado en Desarrollo Gerencial dentro de su área laboral?

SI ____

NO ____

4- ¿La aplicación de los contenidos estudiados en el Diplomado, le han servido para mejorar su desempeño laboral?

SI___

NO___

5- ¿Luego de haber cursado el Diplomado en Desarrollo Gerencial se han experimentado cambios en las relaciones entre usted y sus compañeros?

SI___

NO___

De ser afirmativa su respuesta, por favor indique cuáles:

6- ¿Cree Ud que el Diplomado cumplió con las expectativas esperadas para mejorar su desarrollo profesional?

SI___

NO___

¿Por qué?

7- ¿Se sintió motivado al realizar el Diplomado asistiendo y participando activamente?

SI___

NO___

¿De qué manera?

8.2 Cuestionario B



Fecha: _____

Nombre y Apellido: _____

Departamento al cual pertenece: _____

CUESTIONARIO B

Para ser llenado por el Jefe de Departamento o en su defecto por la persona encargada de solicitar este Diplomado.

1- ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la solicitud del Diplomado de Desarrollo Gerencial a la Universidad Monteávila?

1) _____

2) _____

3) _____

2- ¿Considera Usted que el Diplomado en Desarrollo Gerencial, generó cambios significativos dentro de la empresa?

SI___

NO___

Justifique su respuesta:

3- ¿La realización del Diplomado, logró satisfacer las necesidades detectadas dentro de la Organización?

SI___

NO___

4- ¿Cree Ud. que el Diplomado cumplió con las expectativas esperadas para mejorar el desarrollo del personal de su empresa?

SI___

NO___

¿Por qué?

5- ¿Cree usted que su personal se sintió motivado al realizar este Diplomado asistiendo a clases y realizando sus actividades con interés?

SI___

NO___

¿Por qué?:

6- ¿Ha mejorado la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la empresa luego de realizar el Diplomado?

SI___

NO___

¿Por qué?:

8.3 Información de los participantes del Diplomado



Vicepresidencia de Recursos Humanos
Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo

LISTA DEFINITIVA DE PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO EN DESARROLLO GERENCIAL

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	NIVEL EDUCATIVO	PROFESION	CARGO	VICEPRESIDENCIA	FECHA INGRESO	ANTIGUEDAD (Año)
1	Julio Graterol	Licenciado	Contaduría Pública	Sub Contralor	Admón y Finanzas	16/06/1994	16
2	Freddy Hernández	Licenciado	Contaduría	Gte. Admón de Ventas	Admón y Finanzas	29/08/1994	16
3	Francisco Fernández	Ingeniero	Sistemas	Gte. Sistemas	Admón y Finanzas	01/06/2008	2
4	Juan Vicente Bello	Licenciado	Administración	Jefe de Admón. Producción	Admón y Finanzas	02/05/2000	10
5	Jorge Balady	Licenciado	Contaduría Pública	Jefe Costos y presupuesto	Admón y Finanzas	15/07/1998	12
6	Robert Garcia	T. S. U	Publicidad y Mercadeo	V. P. Imagen	Imagen	20/12/2002	8
7	Edgar Frías	Licenciado	Psicología. T. S. U. Publicidad	Director Servicios Creativos	Imagen	15/05/2006	4
8	Yolanda del Castillo	Licenciado	Diseño Comunicación Visual	Director Medios Alternativos	Medios Alternativos	02/06/2009	1
9	Julio Iglesias	Licenciado	Comunicación Social	Productor Ejecutivo	Producción de Variedades	13/09/1993	17
10	Manuel Federico Fraiz-Grijalba Salazar	Bachiller	Bachiller	Productor Ejecutivo	Dramáticos	21/07/2003	7
11	José David Zorrilla	Licenciado	Cs. Políticos. PG Derecho y Política Internacionales	Gte. Programación	Programación Variedades	06/05/1992	18
12	Loredana Proietti	Magister	Químico. Master Admón. Empresas- Mención Mercadeo	Gte. De Mercadeo	Mercadeo	27/07/2008	2
13	Gustavo Cores	T. S. U	Electrónica	Gte. de Video-Tape	Ingeniería	16/04/1998	12
14	Jairo Jiménez	Ingeniero	Electrónico	Gte. de Transmisores	Ingeniería	01/08/2002	8
15	Sandra López	Licenciado	Psicología	Gte. De Clasificación y Compensación	Recursos Humanos	10/09/2007	3
16	Luisa Bronzo	Licenciado	Educación Ciencias Pedagógicas	Gte. De Adiestramiento y Desarrollo	Recursos Humanos	01/11/1994	16
17	Juan Carlos Jaspe	T. S. U	Publicidad y Mercadeo	Gte. De Ventas	Ventas	25/06/1996	14
18	Carolina Guillén	Licenciado	Comunicación Social	Productor de Noticiero	Información y Opinión	17/09/2007	3
19	Maria Ignacia Arcaya	Licenciado	Educación. Maestría Educación Especial	Director Responsabilidad Social	Ejecutiva	15/06/2009	1
20	Arturo Da Costa	Ingeniero	Civil	Gerente del Dpto. de Servicios Generales	Ingeniería.		

8.4 Objetivos y estructura del Diplomado.



DIPLOMADO DE DESARROLLO GERENCIAL PARA GERENTES Y PRODUCTORES EJECUTIVOS DE VENEVISION

**BENEFICIOS
SOCIALES**

 **vnevision**
www.vnevision.net

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar habilidades Gerenciales que impacten en el crecimiento profesional de los Gerentes y Productores Ejecutivos de VENEVISION, influyendo de manera positiva en su gestión.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- *Reforzar conocimientos generales sobre estrategias de negocio.*
- *Proporcionar herramientas que permitan evaluar el impacto de las decisiones gerenciales sobre el desempeño.*
- *Reforzar conocimientos en materia de planificación estratégica como herramienta gerencial y de negocio.*
- *Apoyar e incrementar el liderazgo personal y emocional.*
- *Fortalecer e incrementar habilidades que le permitan al participante trabajar en equipo.*
- *Identificar estímulos y conocer conceptos básicos de la creatividad, que permita al participante convertirse en generador de ideas.*
- *Introducir al participante en la Teoría del Conflicto y la Negociación de Havard.*

ESPECIFICACIONES DEL PROGRAMA

- *Número de Participantes: 24 estudiantes.*
- *Duración: 144 horas. 9 módulos de 16 horas cada uno.*
- *Fechas y Horarios: A convenir.*
- *Régimen Académico: 2 Sesiones presénciales a la semana de 4 horas de duración cada una.*
- *Lugar: Instalaciones de la Universidad Monteavila.*
- *Material de Apoyo: La universidad Monteavila suministrará a cada participante carpetas con laminas, ejercicios, casos de estudio y notas técnicas.*

UNIVERSIDAD MONTEAVILA

Especialistas en Administración y Gestión de Empresas con amplia experiencia en el área comunicacional, lo cual ha permitido la presentación de un programa adaptado a las necesidades particulares VENEVISION y dictados por expertos en el área.

The logo for Venevision, featuring a stylized 'V' icon followed by the word 'vnevision' in a lowercase, sans-serif font. Below the word, the website address 'vnevision.net' is written in a smaller font.

vnevision
vnevision.net

CONTENIDO PROGRAMATICO

Distribuido en 9 talleres de 16 horas de duración.

1. *Creatividad.*
2. *Planificación Estratégica.*
3. *Liderazgo Personal.*
4. *Trabajo en Equipo.*
5. *Negociación.*
6. *Inteligencia Emocional y Comunicación Estratégica.*
7. *Dirección de Empresas.*
8. *Gerencia de Proyectos.*
9. *Gerencia de Finanzas.*

PERFIL REQUERIDO

- *Nivel de Instrucción: Licenciado.*
- *Al menos 3 años de experiencia en Cargos Gerenciales.*
- *Antigüedad en la Organización: Al menos 2 años en VENEVISION.*



DIPLOMADO DE DESARROLLO GERENCIAL

- *Alejandro Estévez. T.S.U. en Publicidad y Lic. en Artes UCV.*
- *Alfredo Gorrochotegui Martel. Lic. Educación Mención Ciencias Pedagógicas UCAB, Doctorado en Filosofía y Letras. Universidad de Navarra*
- *Marcel Antonorsi. Sociologo UCV. Diplomado en Cs. Sociales Ecole Pratique de Hautes Études. Paris.*
- *Pedro A. Jedlicka. Abogado, Especialización en Derecho Procesal, Magíster en Derecho Comercial Internacional.*
- *Jerónimo Alayón. Licenciado en Letras.*
- *Guillermo Fariñas. Ingeniero en Sistemas, Magíster en Adm. De Empresas.*
- *Cristóbal Rodríguez. Especialista en Gestión de Tecnología y Doctorado Interdisciplinado en Ciencias.*
- *Rafael Ávila: Ingeniero Civil UCAB. Magíster en Adm. De Empresas, Políticas públicas y Finanzas.*



VENEVISION

8.5 Carta de presentación del instrumento



Carta de presentación del instrumento

Caracas, enero del 2013

Profesor: _____

Presente.

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su colaboración como experto en la validación del presente instrumento. Esta acción permitirá recopilar información a fin de desarrollar una propuesta para el Trabajo Especial de Grado titulado “**Diseño de una propuesta de Evaluación de Impacto del Diplomado de Desarrollo Gerencial dictado por la Universidad Monteávila, a los empleados de VENEVISIÓN**”. El objetivo general de este trabajo es: diseñar una propuesta de Evaluación de Impacto del Diplomado en Desarrollo Gerencial, dictado a los empleados de la empresa VENEVISIÓN.

Contempla los siguientes objetivos específicos:

- **Conocer** las necesidades que motivan a la empresa a solicitar el Diplomado.
- **Identificar** los contenidos aplicados en el Diplomado de Desarrollo Gerencial.
- **Elaborar** un instrumento que permita indagar las expectativas de los participantes del Diplomado en Desarrollo Gerencial.

Es por ello que le agradezco observar la **claridad y relevancia** de cada uno de los ítems en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinentes. Su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Gracias por su colaboración

Atentamente
Patricia Miguel
Gloria Pineda.

8.6 Constancia de validación del instrumento



Constancia de validación

Caracas, enero del 2013

Quien suscribe, Licenciado _____, mediante la presente hago constar que los instrumentos elaborados en el Trabajo Especial de Grado titulado **“Diseño de una propuesta de Evaluación de Impacto del Diplomado de Desarrollo Gerencial dictado por la Universidad Monteávila, a los empleados de VENEVISIÓN”** cuyas autoras son la Licenciada Patricia Miguel Pérez y la Licenciada Gloria Pineda Ramos, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por lo tanto, aptos para ser aplicados en la organización VENEVISIÓN.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los _____ días del mes de enero del año 2013.

Atentamente

C.I.