

## **Diplomado en dirección y gestión empresarial: Experiencias sobre su coordinación y desarrollo.**

Diploma in management and enterprising management: experiences about its coordination and development.

**Ernesto Edelberto Hernández Calderín, Daniel Alfonso Robaina,  
Yuniel Bolaño Rodríguez**

**Universidad Tecnológica de La Habana- CUJAE, Cuba**

### **RESUMEN**

**Introducción:** Para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana se requiere preparar a los cuadros de dirección para que puedan ejercer sus funciones con mayor eficacia y eficiencia.

**Objetivo:** Analizar los resultados y experiencias adquiridas durante el desarrollo del Proceso Docente en las once ediciones concluidas del Diplomado en dirección y gestión empresarial.

**Métodos:** El presente trabajo, se sustenta en los resultados y experiencias adquiridas durante el desarrollo del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en que se capacitan cuadros seleccionados por los gobiernos de las provincias de La Habana y Artemisa, por lo que su concepción didáctica fundamental se rige metodológicamente según los principios generales orientados por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG). En tal sentido, son algunos antecedentes históricos y determinadas consideraciones del proceso de capacitación de cuadros y sus reservas del Estado y Gobierno que se implementan en el contexto empresarial cubano.

**Resultados.** Se presentan los mejores resultados y las experiencias adquiridas durante el desarrollo del Proceso Docente en las once ediciones concluidas.

**Conclusiones:** se expone la valoración de un conjunto de experiencias surgidas como resultado del trabajo de coordinación del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

**Conclusiones:** Las experiencias adquiridas como resultado de la sistematización y perfeccionamiento del trabajo de coordinación, influyen en la calidad de los resultados reflejados en las ediciones concluidas del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** diplomado; capacitación de directivos; gestión empresarial; coordinación.

## ABSTRACT

**Introduction:** For the implementation of the Guidelines of the Party's Economic and Social Policy and the Cuban Revolution, it is necessary to prepare the management cadres so that they can exercise their functions more effectively and efficiently.

**Objective:** To analyze the results and experiences acquired during the development of the Teaching Process in the eleven completed editions of the Diploma in management and enterprising management

**Methods:** The present work is based on the results and experiences acquired during the development of the Diploma in Management and Business Management in which cadres are selected by the governments of the provinces of Havana and Artemisa, so that their basic didactic conception is methodologically governed According to the general principles guided by the High School of State and Government Cadres (ESCEG). In this sense, there are some historical antecedents and certain considerations of the training process of cadres and their reserves of the State and Government that are implemented in the Cuban business context.

**Results:** The best results and experiences gained during the development of the teaching process are presented in the eleven completed editions. Finally, the evaluation of a set of experiences emerged as a result of the coordination work of the Diploma in Management and Business Management is presented.

**Conclusions:** The experiences acquired as a result of the systematization and improvement of the coordination work, influence the quality of the results reflected in the completed editions of the Diploma in Management and Business Management.

**KEYWORDS:** diploma; managerial training; business management; coordination.

## INTRODUCCIÓN

El Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial surge de las orientaciones brindadas por la Dirección del Estado, referidas a la impostergable necesidad de preparar a los cuadros de dirección para que puedan ejercer sus funciones con mayor eficacia y eficiencia, en estrecha relación y correspondencia con lo planteado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Es por ello que los autores de este trabajo consideran oportuno *someter a la consideración de los lectores especializados en el tema, algunas experiencias sobre la coordinación y desarrollo del diplomado en Dirección y Gestión Empresarial*. Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- Presentar algunas consideraciones sobre los antecedentes históricos del proceso de capacitación de cuadros y reservas del Estado y Gobierno en el contexto empresarial cubano.
- Analizar los resultados y experiencias adquiridas durante el desarrollo del Proceso Docente en las once ediciones concluidas.
- Valorar las mejores experiencias adquiridas como resultado del trabajo de coordinación del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

## DESARROLLO

### 1. Consideraciones sobre el proceso de capacitación de cuadros y reservas del Estado y Gobierno Cubanos.

En nuestro país, desde los primeros días del triunfo de la Revolución, la actividad de capacitación de cuadros y sus reservas se considera una necesidad vital en las organizaciones. Tal es así que por iniciativa del Comandante Ernesto Che Guevara se crearon centros de preparación de directivos, como la escuela de administradores de empresas fundada por él, el Instituto Superior de Dirección de la Economía, el subsistema de Escuelas Ramales y el Centro Coordinador de Estudios de Dirección, así como los Centros de Estudio de Técnicas de Dirección, vinculados estos últimos a las Instituciones de Educación Superior del País. En estudios realizados por Molina, A.T. y Hernández, E. (2010) se concluye que: “La capacitación de cuadros y reservas ha ido sufriendo transformaciones en aras de su perfeccionamiento. Como actividad fundamental, en la organización, se han incorporado aspectos de carácter técnico-profesional, pedagógico-metodológico y político-ideológico, constituyéndose este último en un eje transversal que engloba los anteriores y trasciende al desempeño laboral individual del cuadro o reserva que es beneficiado con ella, así como a la organización como un todo que tributa hacia el desarrollo de la sociedad en su conjunto.”

A partir de los años 90, con el derrumbe del Campo Socialista, “...Surgen nuevas formas de propiedad asociadas con capital extranjero; aparece la crisis económica “Periodo Especial”; despenalización del dólar; surge la “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas”; se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la tarea de dirigir y controlar dicha estrategia; se crea la Comisión Central de Cuadros del Estado y el Gobierno” (Fajardo, 2010).

Igualmente desde el punto de vista de la Legislación acerca del tema estudiado, son aprobados por el Consejo de Estado: El Decreto-Ley 196 “Sobre el Trabajo con los Cuadros” (1998); El Decreto Ley No.187 (1998) “Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial”, Decreto Ley No.252 (2007) “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”; El Decreto No. 281 (2007) “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. En la actualidad se implementan los Decretos Leyes No. 295 y No. 320, modificativos de los dos anteriores. Además, se aprueban las Normas Cubanas de Gestión del Capital Humano (NC-3000, NC-3001, NC3002). Todas ellas vinculadas de alguna forma a la formación de los cuadros y sus reservas en el sistema empresarial cubano.

Asimismo, en enero del 2006, se puso en vigor la Resolución No. 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la cual establece el “Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales”. Entre los aspectos más importantes que contiene este documento se encuentran: La delimitación del papel de la dirección en la capacitación de los recursos humanos, las funciones de la capacitación, vías para llevarla a cabo, elaboración de los planes y la evaluación del impacto de la capacitación, entre otras acciones a desarrollar que contribuyan a ganar la batalla por la eficiencia y eficacia. El Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, el compañero Raúl, expresó la idea siguiente: *“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”*<sup>1</sup>

La culminación de estas acciones se encuentra en la creación, en el año 2011 de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno (ESCEG), en la que el subsistema de Educación Superior Cubano ha jugado un papel fundamental en su fundación y desarrollo ulterior. Según Cabeza, D. (2012): “La ESCEG tiene como misión elevar los conocimientos y habilidades de los alumnos lo que les permita el cabal desempeño de sus métodos y técnicas de dirección; la formación de una cultura económica de respeto a las leyes y otras normas legales, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Tiene la responsabilidad de

---

<sup>1</sup> **Castro Ruz, Raúl. (2011) VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.**

asesorar metodológicamente al resto de las instituciones autorizadas a desarrollar la superación en estas temáticas.”

## 2. Resultados del desarrollo del Proceso Docente en las siete ediciones concluidas.

Desde su comienzo, en Enero de 2012 y hasta el cierre de la XI Edición, concluida en Junio de 2015, todas las actividades académicas planificadas se cumplieron según lo previsto en el programa del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, desarrollado en las instalaciones de la Escuela Superior del Partido “Nico López”. Hasta la fecha, la matrícula fue de 440 cuadros, graduándose 439 para un 99,8% de eficiencia.

Del total de graduados, 261 cuadros pertenecen a la Provincia La Habana y los restantes 178 a la Provincia de Artemisa. De las once ediciones concluidas, 296 estudiantes son universitarios, lo que representa el 67,4% del total. El trabajo en equipo, desarrollado en función de dar cumplimiento a los objetivos del Sistema de Evaluación aplicado, posibilitó un amplio intercambio de experiencias, así como la eliminación de las diferencias de nivel académico entre determinado grupo de estudiantes.

En la **Tabla Nº 1**, se muestra el total de graduados de cada edición por provincias y el % que representan los egresados de la Educación Superior del total de graduados en cada edición.

**Tabla Nº 1. Graduados por edición, provincia y nivel universitario.**

No. de Edición	Graduados			Con título Universitario	%
	Habana	Artemisa	Total		
I	25	24	49	35	71,4
II	24	22	46	36	73,4
III	25	23	48	36	75
IV	24	24	48	39	81,2
V	25	19	44	26	59
VI	25	21	46	29	63
VII	23	23	46	33	71,7
VIII	24	22	46	27	58,6
IX	24	-	24	12	50
X	23	-	23	11	49
XI	19	-	19	13	68,4
Total	261	178	439	296	67,4

**Fuente:** Elaboración propia.

En correspondencia con el diseño inicial, el diplomado se desarrolló en 8 semanas hasta la IV edición, en 9 a partir de la V edición y en 10 semanas hasta la actualidad y abarcan los cursos siguientes: Dirección Empresarial, Gestión Económica Financiera, Logística, Mantenimiento, Gestión de la Calidad y Medio Ambiente, Gestión de Recursos Humanos, y Gestión de la Innovación.

Los contenidos de cada curso, el diseño del sistema de evaluación, así como el intercambio de experiencias que transcurre en los talleres, favorece la asimilación de conocimientos por parte de los estudiantes, con el objetivo de proyectar mejoras organizacionales en su empresa. Identificar de forma rápida y objetiva las principales debilidades de su organización con respecto a los cambios en el Modelo de Gestión Económica del país y cómo debe planificar, organizar, liderar y controlar las acciones para convertir esas debilidades en fortalezas. La identificación de las relaciones existentes entre esas debilidades, los Lineamientos y los resultados económico-financieros de la empresa, así como la aplicación de diferentes herramientas para el análisis e interpretación de los estados financieros y el análisis de los costos, tienen un carácter prioritario. Recibieron diferentes tratamientos el análisis del capital de trabajo, las inversiones y el financiamiento en la empresa. Se brindaron elementos importantes para desarrollar la planificación económica de la empresa, la contratación económica y el control interno.

Los resultados de diversas investigaciones se materializan en la actualización de nuevos enfoques de la logística empresarial, se identifican los puntos débiles de su empresa con respecto a la logística moderna, con énfasis en la gestión de los inventarios y la capacidad de la empresa. Se impartieron contenidos asociados a la gestión del mantenimiento, lo cual permite a los estudiantes identificar dificultades en su empresa con respecto a la disponibilidad técnica del equipamiento instalado y su grado de obsolescencia. Los estudiantes comprendieron la importancia de desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa y que ésta a su vez, puede integrarse con el Sistema de Gestión del Medio Ambiente. Se logró profundizar en los conocimientos necesarios para desarrollar un Sistema de Gestión del Capital Humano y determinar qué elementos dentro de este sistema están débiles y su relación con las debilidades identificadas en la empresa. Se hizo énfasis en la organización del trabajo, la capacitación, diseño de sistemas de pagos, estimulación laboral, elementos y técnicas relacionadas con la seguridad y salud del trabajo, así como el trabajo con los cuadros.

Los estudiantes comprendieron la necesidad de acelerar la gestión de la innovación tecnológica en la empresa, la identificación de problemas en la innovación tecnológica y la relación con las debilidades, la proyección de soluciones vistas como innovaciones para aportar propuestas de soluciones a las debilidades planteadas desde el primer curso.

La forma predominante para el cierre evaluativo de cada curso son los talleres, en donde los ponentes de cada trabajo, organizados en equipos afines de no más de dos ó tres estudiantes, exponen el contenido de un trabajo escrito con propuestas de soluciones a las diversas problemáticas diagnosticadas en la organización objeto de estudio, mientras que la evaluación final consiste en la presentación y defensa de un trabajo final, predominan la modalidad individual en las últimas ediciones del Diplomado. El trabajo Final, ó tesina, está orientado al desarrollo de propuestas de mejoras organizacionales (innovaciones) en las empresas seleccionadas. Las tareas propias de los diferentes cursos se orientan en función del trabajo final. En la **Tabla Nº 2** se muestra el cronograma de actividades docentes aplicado en la XII Edición del Diplomado (del 14 de Septiembre, al 20 de Noviembre de 2015).

**Tabla Nº 2 Cronograma de actividades (XII Edición).**

SEMANA	CURSOS Y OTRAS ACTIVIDADES	FECHA	EVALUACIÓN	ENTREGA ACTAS DE NOTAS
1	Dirección Empresarial	14 al 19 Sept.	21 de Sept.	28 de Sept.
2	Gestión Económica Financiera	21 Sept., al 3 Oct.	5 de Oct.	12 de Oct.
3				
4	Innovación Tecnológica	5 al 7 Oct.	16 de Oct.	19 de Oct.
	Gestión del Mantenimiento	8 al 10 Oct.	19 de Oct.	23 de Oct.
5	Logística	12 al 17 Oct.	19 de Oct.	26 de Oct.
6	Calidad - Medio Ambiente	19 al 24 de Oct.	26 de Oct.	2 de Nov.
7	Gestión Capital Humano	26 al 31 de Oct.	2 de Nov.	9 de Nov.
8	Conferencias Actualización	2 al 7 de Nov.	-	-
9	Escritura de Trabajo Final.	9 al 13 de Nov.	-	-
10	Defensas Trabajo Final	16 - 17 de Nov.	-	-
	Graduación.	20 de Nov.	-	-

**Fuente:** Elaboración propia.

La primera versión del cronograma, primeramente, se discute y aprueba en el Comité Académico del Diplomado, con tiempo suficiente se les envía a todos los profesores y

conferencistas implicados y en el mismo primer día de clases se realiza la correspondiente explicación a los estudiantes.

A partir de la VII Edición se asigna la semana 8 para la impartición de conferencias de actualización, con el desarrollo de temas de actualidad nacional e internacional. En la semana 9 se desarrolla un intenso trabajo de tutorías y elaboración de la versión final del documento escrito, se realiza la revisión por los tutores ó consultantes, la impresión y entrega del Trabajo Final, tanto en versión digital, como impreso. En la semana 10 culminan las actividades del Diplomado con la realización de los actos de defensas y el acto de graduación.

Los resultados alcanzados en esta forma de culminación de estudios fueron muy positivos, pues se logró un importante número de propuestas de soluciones a diversos problemas detectados y de factible aplicación en las empresas seleccionadas de ambas provincias.

**La Tabla Nº 3** muestra el total de estudiantes graduados por provincias, así como, las propuestas de soluciones (innovaciones) por cada una de las ediciones concluidas.

**Tabla Nº 3, Total de graduados y de propuestas de innovaciones por ediciones**

<b>No. de edición</b>	<b>Por provincias</b>		<b>Total de Graduados</b>	<b>Innovaciones</b>
	<b>Habana.</b>	<b>Artemisa.</b>		
I	25	24	49	10
II	24	22	46	11
III	25	23	48	12
IV	24	24	48	10
V	25	19	44	15
VI	25	21	46	18
VII	23	23	46	30
VIII	24	22	46	18
IX	24	-	24	15
X	23	-	23	14
XI	19	-	19	15
Total	261	178	439	168

**Fuente:** Elaboración propia.

Las propuestas de soluciones (innovaciones) presentadas en la **Tabla Nº 3** evidencian el esfuerzo realizado por los estudiantes en el proceso de integración de los contenidos



desarrollados en los talleres de cada curso, de conjunto con los profesores-tutores y consultantes, en la preparación y defensa del Trabajo Final del Diplomado. En las ediciones V, VI, VII y VIII se observa un incremento del total de propuestas de soluciones (innovaciones) a los problemas detectados en las organizaciones objeto de estudio. Esto se debió, fundamentalmente, a la necesaria reducción del número de integrantes por equipos, pues en las primeras ediciones se trabajó con un total de hasta siete estudiantes, con las desventajas que esto trae, cuestión ya superada, con el logro de un mayor grado de independencia con la modalidad individual y algunas excepciones muy justificadas de no más de dos o tres integrantes por trabajo.

Es justo destacar los esfuerzos y dedicación de profesores y estudiantes en el aporte de posibles soluciones, a pesar del poco tiempo y recursos disponibles para la elaboración, impresión, y preparación para el acto de defensa. El trabajo sistemático desarrollado por los profesores - tutores y asesores designados tuvo una incidencia directa en los resultados del sistema de evaluación aplicado durante el Diplomado.

### **3. Algunas experiencias sobre trabajo de coordinación del Diplomado.**

Según lo que establece el Artículo 23 del Reglamento de Postgrado de la República de Cuba (RESOLUCION No.132/2004). *El diplomado tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño, y propicia 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 15 créditos.*

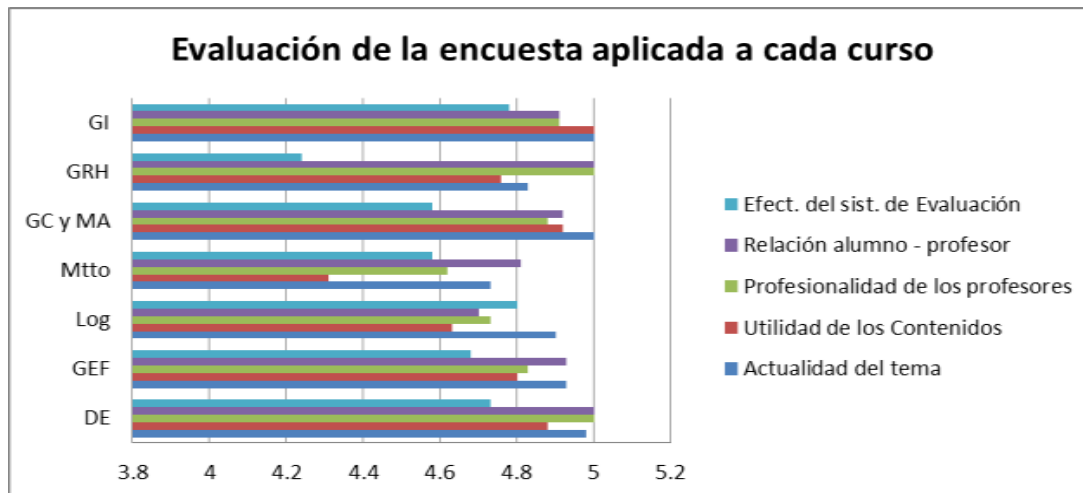
Según lo anteriormente expresado, esta es una de las formas de superación profesional, propia de la educación de postgrado que por su complejidad organizativa requiere de una persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar, de principio a fin, todo el proceso de su desarrollo. Aunque sobre este particular no se ha escrito todo lo necesario, es precisamente *EL COORDINADOR* esa persona que se encarga de gestionar, ó coordinar el buen funcionamiento de la actividad de capacitación, en este caso, propia de un diplomado.

Entre las múltiples actividades a realizar por la coordinación, no pueden faltar las siguientes:

- Análisis de los objetivos y contenidos del Programa del Diplomado a desarrollar.
- Elaboración, aprobación y divulgación del cronograma del proceso docente.
- Participación en el proceso de selección y matrícula de los estudiantes.
- Participación en la elaboración y control de los expedientes de los estudiantes.
- Explicación de las particularidades del desarrollo del proceso docente a los estudiantes, a los docentes implicados y en las reuniones del Comité Académico.
- Gestionar todo lo relacionado al apoyo logístico del diplomado (Aulas, impresión de materiales docentes, alimentación y transportación de estudiantes y profesores, etc.).
- Orientación metodológica del proceso de creación y funcionamiento de los equipos de estudiantes.
- Control de la asistencia y resultados de las evaluaciones de cada uno de los cursos y del Trabajo Final.
- Selección de tutores y consultantes.
- Conformación de los tribunales para los actos de defensas. Organización de los actos de defensa del Trabajo Final.
- Participación en la organización y desarrollo del acto de graduación.

En el caso particular de este Diplomado y con el objetivo de disponer de información actualizada, en cada una de las ediciones concluidas, la coordinación del diplomado aplicó, en todos los cursos, una encuesta de satisfacción para conocer los criterios de los estudiantes relacionados en correspondencia con los indicadores siguientes: Actualidad de los temas impartidos, utilidad de los contenidos, profesionalidad de los profesores, relación alumno – profesor, y efectividad del sistema de evaluación. Los promedios de los resultados alcanzados en cada uno de los cursos impartidos en las ediciones concluidas (medidos en una escala de 0 a 5, donde 5 adopta el mayor valor), se exponen en la Figura N° 1.

**Fig. N° 1; Resultados de la evaluación de los cursos impartidos en las ediciones concluidas.**



**Fuente:** Datos estadísticos de los informes de cierre de cada edición del Diplomado.

El análisis valorativo de los resultados demuestra los buenos resultados logrados con evaluaciones ubicadas ampliamente por encima de 4 puntos y casi siempre muy próximas al máximo de 5 puntos.

Los estudiantes valoran de aspectos positivos los que a continuación son presentados:

- El nivel y profesionalidad de los profesores a lo largo de todo el diplomado.
- Las actividades prácticas realizadas.
- La cantidad y variedad de la bibliografía entregada (impresa y digitalizada). La disciplina en el aula.
- La novedad y actualidad de los temas impartidos.
- La buena acogida por el personal de la escuela Níco López.
- Los excelentes métodos de enseñanzas aplicados por los profesores.
- El trabajo en equipo realizado desde el primer día del curso. El aprendizaje colectivo y colaborativo. La participación de los estudiantes en cada uno de los cursos.
- Las tareas orientadas al trabajo final y este a su vez a resolver un problema en la práctica empresarial.
- La capacidad de los profesores para relacionarse con los estudiantes y propiciar un clima agradable y de aprendizaje en el aula.

- Los resultados de la organización del Diplomado.
- De igual manera los estudiantes clasificaron como negativos los siguientes elementos:
- El poco tiempo para recibir tanta materia que a la vez es de mucha importancia, se propone analizar la relación tiempo / volumen de contenido en los diseños de algunos cursos.
- Poco tiempo para la realización de las tareas y trabajos orientados, durante, y al final de cada curso.
- La no existencia en la escuela de un Laboratorio exclusivo con tiempo de máquina y conexión a Internet para el diplomado ya que todas las tareas para entregar en muy poco tiempo necesitan de búsqueda actualizada, análisis de información y trabajo individual con la computadora.

## CONCLUSIONES

1. En Cuba, desde los primeros días del triunfo de la Revolución, la actividad de capacitación tiene un carácter prioritario para el buen funcionamiento de las organizaciones, las necesarias transformaciones realizadas en su concepción contribuyen al perfeccionamiento del desempeño de los cuadros y sus reservas, así como de la organización como un todo, lo que tributa hacia el desarrollo de la sociedad en su conjunto.
2. La identificación rápida de las principales debilidades de las organizaciones analizadas y su relación con respecto a los cambios en el modelo de gestión económica del país permitió concretar un conjunto de actividades acerca de cómo se deben planificar, organizar, liderar y controlar las acciones para convertir esas debilidades en fortalezas.
3. Los métodos y técnicas aplicados durante el desarrollo de la docencia facilitaron el diseño de propuestas de mejoras organizacionales de factible aplicación en las empresas que fueron objeto de estudio.
4. Las experiencias adquiridas como resultado de la sistematización y perfeccionamiento del trabajo de coordinación, influyen en la calidad de los resultados reflejados en las ediciones concluidas del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabeza D. (2012), Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de la “Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno”, Proyecto de Investigación, inédito, CUJAE, Cuba.
- Colectivo de Autores. (2011). Programa del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (En digital) La Habana, Cuba.

- Colectivo de Autores. (2013). Materiales Docentes del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. 1ra. Parte. ESCEG. Edit. Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Colectivo de Autores. (2013). Materiales Docentes del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. 2da. Parte. ESCEG. Edit. Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, México.
- Columbié M. y otros (2000), "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas", Segunda Versión, Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, Documentos Rectores, CECM, Cuba.
- Columbié M. (1999), La Superación de los Cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer milenio. Temáticas Gerenciales Cubanas, Ediciones DCCED, Cuba.
- Fajardo L. (2010), Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación en la Escuela Superior de la Industria Básica, Tesis de Maestría, CUJAE, Cuba.
- Hernández E., Molina A. T., (2008), Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales. Folletos Gerenciales, No.
- 5, Año XII, MES, Cuba.
- Molina A.T., Hernández E. (2010) Evaluación del impacto de la capacitación en organizaciones: Una investigación en marcha. Evento Provincial Universidad 2008, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política.
- Resolución No. 29/06 del Ministerio de Trabajo Seguridad Social

RECIBIDO: 09/11/2015 ACEPTADO: 03/02/2016
--

**Datos de los autores:**

- Dr.C., Ernesto Edelberto Hernández Calderín. Profesor Titular. Coordinador de Postgrado, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad Tecnológica de La Habana- CUJAE, Cuba [ehernandez@ind.cujae.edu.cu](mailto:ehernandez@ind.cujae.edu.cu)
- Dr. C., Daniel Alfonso Robaina. Profesor Titular, Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Universidad Tecnológica de La Habana- CUJAE, Cuba [dalfonso@ind.cujae.edu.cu](mailto:dalfonso@ind.cujae.edu.cu)
- Dr. C., Yuniel Bolaño Rodríguez. Profesor Asistente, Sub Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad Tecnológica de La Habana- CUJAE, Cuba [ybolanor@ind.cujae.edu.cu](mailto:ybolanor@ind.cujae.edu.cu)