**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**(HOTELTUR 2019)**

**Título**

**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PROGRAMA “ACTUALIZACIONES SOBRE SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

***Title***

***PROCEDURE TO EVALUATE THE IMPACT OF THE PROGRAM "UPDATES ON MANAGEMENT SYSTEM AND BUSINESS ADMINISTRATION***

Dr.C. Carlos Martínez Mollineda1. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [carlosm@uclv.cu](mailto:carlosm@uclv.cu).

Ms.C. Mairelys de la Caridad Torres Falcón2. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [mairelys@uclv.cu](mailto:mairelys@uclv.cu)

Viviana Hernández Fernández3. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [vivianah@uclv.cu](mailto:vivianah@uclv.cu)

Dr.C. José R. Soto Santos. 4 Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [jsoto@uclv.cu](mailto:jsoto@uclv.cu).

**Resumen**

Este trabajo se enmarca en una situación problémica relacionada con la evaluación de impacto del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano “en Villa Clara, Cuba, con el objetivo de: Proponer un procedimiento que permita evaluar el impacto del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano” .La metodología de investigación utilizada es el enfoque mixto, se toman las fortalezas de ambos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo. Se utilizan como métodos empíricos: la revisión de documentos, observación, entrevista y encuesta. El estudio demuestra la necesidad de evaluar el impacto de la preparación de los directivos sobre las actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial, como herramienta cognitiva para alcanzar los objetivos y facilitar los procesos de cambios que generen acciones para lograr estadios superiores de desempeño de los directivos, de manera que la preparación recibida lo potencie para promover el desarrollo económico y social del país. Se obtiene como resultado un procedimiento con indicadores y sub-indicadores para medir el impacto de la superación. La discusión realizada por criterio de expertos, arroja que este resultado tiene pertinencia para el fin que fue creado y que es necesario en la actualidad. Se concluye destacando que las fuentes bibliográficas sistematizadas permitieron la actualización y conceptualización de conocimientos sobre la evaluación de impacto de la superación de los directivos; el diagnóstico corroboró la problemática estudiada y se presenta la estructura del procedimiento obtenido.

**Palabras Clave:** Directivos, evaluación, impacto, competencias.

***Abstract***

This work is framed in a problematic situation related to the impact evaluation of the course "Updates on management system and Cuban state business management" in Villa Clara, Cuba, with the objective of: Propose a procedure that allows to evaluate the impact of the course "Updates on the Cuban state management and business management system". The research methodology used is the mixed approach, since the strengths of both types of quantitative and qualitative research approaches are taken. Empirical methods such as; document review, observation, interview and survey. The study demonstrates the need to evaluate the impact of the preparation that executives have achieved on the updates on the Cuban state management and business management system as a cognitive tool to achieve the objectives and facilitate the processes of changes that generate actions to achieve higher levels of performance of the directors in such a way that the preparation received enhances it to promote the economic and social development of the country. The result is a procedure with indicators and sub-indicators to measure the impact of the overcoming received. The discussion carried out by experts, shows that this result is relevant for the purpose that was created and is necessary at present. It is concluded emphasizing that; the systematized bibliographic sources allowed the updating and conceptualization of universal knowledge related to the evaluation of the impact of the overcoming of the managers; the diagnosis corroborated the problem studied and presented the structureof the procedure obtained.

Keywords: Directors, evaluation, impact, company.

**1. Introducción**

1.1- Revisión de la literatura científica

La Administración de empresas ha experimentado un desarrollo acelerado en cada sociedad, según las necesidades y contextos (Bringas, 1997, p. 30)*.*Actualmente uno de los desafíos que enfrentan las empresas en el mundo es alcanzar la competitividad, o sea, la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa en el mercado en que actúa para suministrar valor agregado a los clientes finales, satisfacer integralmente las demandas y exigencias del entorno, contribuyendo al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores. (Acevedo J. A., 2018)

En Cuba, en este momento se transita por un periodo de transformaciones económicas complejas donde se reconoce al sistema empresarial como un conjunto de empresas eficientes, bien organizadas y eficaces; separando las funciones estatales de las empresariales e integrar el Perfeccionamiento Empresarial a las políticas del Modelo Económico. (PCC, 2011)

En tal sentido, se ha organizado a nivel de país una superación para directivos empresariales, en aras de alcanzar un mejor desempeño de estos, a tenor de las nuevas normas para manejar la personalidad jurídica de la organización, conferida en la ley en que actúa la empresa estatal cubana y que conlleve a transformar sus enfoques en el sistema de gestión. Se trata de modificar la forma de pensar y actuar en la Administración Empresarial Cubana, para lo cual, se han preparado a más de 40 000 directivos a nivel de país (Murillo M. , 2018)

En Villa Clara, Cuba, esta preparación experimenta tasas de crecimiento importantes, según los resultados del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial. Hasta septiembre del 2018 se habían preparado 617directivos. (Cuadros, 2018)

Sin embargo, para transformar la empresa villaclareña acorde a las nuevas normas jurídicas, se hace necesario, conocer no solo la efectividad de la superación en los resultados obtenidos por los directivos durante el curso, sino mediante la evaluación de los cambios ocurridos en los modos de actuación y su repercusión en el contexto en el que se desempeñan. Como afirma (Brockbank & McGill, 2002) la cuestión básica de la superación radica en estimular la capacidad de reflexionar sobre la acción, o sea, reflexión sobre la reflexión.

En un estudio empírico realizado en la provincia de Villa Clara sobre el impacto producido por el curso ***“Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”***, se constatan las siguientes regularidades:

1. Los consejos de dirección no se han constituido en espacios para valorar la efectividad del curso en la satisfacción de las necesidades individuales de los cuadros y su impacto en la solución de las exigencias locales, municipales, provinciales y nacionales (60%)
2. No se observa un proceso de investigación sistemático posterior a la realización del curso sobre la dirección y gestión empresarial (62%)
3. Ausencia de criteriospara evaluar la mejora de las competencias desarrolladas al concluir el curso *“Actualizaciones sobre el sistema de dirección y gestión empresarial”* (62%)
4. Escasez de entusiasmo en la aplicación de los conocimientos adquiridos por los cuadros que recibieron el curso, para obtener los resultados que le permitan accionar en nuevos escenarios. (71%)
5. Ausencia de herramientas fiables para la exploración práctica de la plataforma de aprendizaje y crecimiento adquirido por los cuadros durante el curso (71%)
6. Se aprecian conocimientos ociosos, fruto de los resultados del curso, pero poco conocimiento activo (55%)

En resumen, a pesar de que se elaboró y desarrolló un programa con las normativas para los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de extender el perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal, al parecer, el mismo no se logra implementar en la práctica para la transformación de las necesidades locales, municipales, provinciales y nacionales. Esta situación de la práctica, apunta hacia la necesidad de conocer los efectos que produjo este curso en los directivos empresariales mediante instrumentos científicos.

Para encontrar estos instrumentos científicos se realizó una detallada búsqueda bibliográfica sobre el tema, encontrándose diferentes concepciones para medir o evaluar el impacto de la superación para los directivos. A nivel internacional se destacan: (Scriven, 1967); (Pérez, 2000); (Stufflebeam & Shinkfield, 2005). En Cuba, se pudo constatar trabajos de: (Añorga, 2000); (Aguero, 2003); y (Valiente, 2003), autores que han incursionado en la evaluación de impacto de la superación de los directivos.Estos autores conceptualizan este proceso de diferentes formas.

Una de las definiciones clásicas sobre la evaluación del impacto es la aportada por (Scriven, 1967) que lo asocia con un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación.

El término impacto se relaciona por diferentes autores al proceso de formación y superación de los recursos humanos. Se utiliza para concernir acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica; su influencia en los cambios ulteriores; como efecto en los individuos, y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones que ha de producir la capacitación y el aprendizaje (Menou, 1993); (Moliner, 1988);(Rabaza, 2003);(Libera, 2007).

Si esta evaluación de impacto se utiliza para conocer el reforzamiento de las competencias, puede ofrecer información valiosa en la valoración de programas de superación para directivos. Permite conocer el efecto del programa, y a través de la función valorativa se puede añadir la información descriptiva y un juicio de valor sobre las competencias que se necesitan reforzar.(Zapata, 2015)

González R. F. (2018) propone un modelo de evaluación de la capacitación que se basa en la comparación entre las competencias necesarias y las competencias existentes en tres dimensiones: impacto, motivación y evaluación. Este modelo permite inferir nuevas propuestas para evaluar el impacto de los cursos de preparación y superación con directivos, cuya práctica, es esencial para el perfeccionamiento de la dirección empresarial.

Sin embargo, no se encontró una propuesta científica para evaluar el impacto del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial” a nivel de organización. Esta situación problémica analizada desde la práctica y la teoría conduce al problema de investigación: ¿Cómo dirigir la evaluación del impacto del curso “*Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”* para perfeccionar la actividad de dirección empresarial en la provincia de Villa Clara?

Para dar respuesta a este problema, se presenta como **objetivo general:** Proponer un procedimiento que permita dirigir la evaluación del impacto del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial” en la provincia de Villa Clara. Los o**bjetivos específicos** van dirigidos a: Obtener un diagnóstico sobre sistema de dirección y gestión empresarial; diseñar, principios, objetivos, etapas, métodos, pasos y acciones que permitan evaluar el impacto que ha generado este curso en los directivos empresariales de la provincia de Villa Clara.

**2. Metodología**

Para estudiar el problema científico, se toma como centro de estudio la Organización Superior de Comercio y Gastronomía de la provincia de Villa Clara. Se utiliza el enfoque cuali-cuantitativo para penetrar en el objeto de estudio, pues la actividad investigativa se desarrolla mediante procesos sistemáticos, empíricos y críticos durante la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Se analiza la información disponible sobre evaluación de impacto y se toman elementos claves del modelo propuesto por González (2018) dirigido a la evaluación de la capacitación basada en competencias. Se identificaron a partir de este modelo, las competencias necesarias que deben poseer los cuadros para actualizar el sistema de dirección y gestión empresarial, y la necesidad de definir las competencias existentes en los directivos.

**2.1- Instrumentos de recogida de información:** La selección de los instrumentos está dirigida a lograr determinar las diferencias entre las competencias necesarias y las competencias existentes para posteriormente medir el impacto y la evaluación, como se describe seguidamente:

1. Guía para el análisis documental: Se realiza para la recogida de datos, el apoyo a la observación participante y a la entrevista a directivos. Se utiliza el estudio de documentos oficiales sobre *“Actualizaciones de sistema de dirección y gestión empresarial”* centrando la atención en los Decretos 334, 335 y 336*”* (Anexo No. 1).
2. Cuestionario para directivos de la empresa: Se aplica para determinar el nivel y tipo de conocimientos que poseen los directivos un tiempo después de haber recibido el curso.(AnexoNo. 2)
3. Encuesta a los directivos. Se aplica para percibir el nivel de liderazgo que alcanza el directivo para la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial.(Anexo No. 3)
4. Entrevista colectiva a directivos. Se utiliza para determinar el nivel de implementación que alcanzan los directivos en su organización.(Anexo No. 4)
5. Guía para la observación científica: Se aplica la observación participante para percibir la preparación de los directivos sobre las *“Actualizaciones sobre el sistema de dirección y gestión empresarial”*.(AnexoNo. 5)

La aplicación de instrumentos se realizó durante los meses: septiembre y diciembre del año 2018.

**3. Resultados**

Se identificaron dos variables importantes que permiten evaluar los resultados del curso, ellas son: competencias necesarias y competencias existentes.

Como resultado de los métodos aplicados se obtuvo una propuesta que pudiera dar respuesta al problema de investigación de este trabajo que se denomina: procedimiento para la evaluación del impacto del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial” el cual cuenta con la siguiente estructura:

I- Propósito del procedimiento diseñado: Se sustenta teóricamente en la esencia de la evaluación de impacto y la administración de empresa. Está dirigido a buscar la correlación entre las competencias necesarias y las existentes en los directivos como resultado de la superación recibida, a partir del diagnóstico del estado real de su desempeño transcurrido un tiempo de la superación dada, que permita valorar al directivo como sujeto y objeto de las transformaciones empresariales en su organización para:

* Elevar la calidad del trabajo de dirección empresarial, mediante la utilización de una herramienta de evaluación que permita un acercamiento a la integralidad profesional para implementar las actualizaciones sobre sistema de dirección y la gestión empresarial.
* Potenciar la idoneidad de los directivos que dirigen organizaciones empresariales a partir de los conocimientos, habilidades y valores generados por el curso *“Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”*

II- Alcance: El procedimiento obtenido está dirigido a los directivos de empresa y a los profesores universitarios que intervienen en el proceso de preparación y superación de cuadros, para capacitar en la práctica, de manera sistémica y sistemática, a los sujetos implicados en la evaluación del impacto del curso *“Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”*

III- Referencias: Este procedimiento no tiene referencias en las organizaciones empresariales pero puede incluirse en el sistema de evaluación de impacto de la capacitación que las direcciones que atienden la política de cuadros realizan sistemáticamente.

IV- Definiciones de los conceptos claves de este procedimiento; se concentran en:

1. Competencias necesarias. Son aquellas que debió fortalecer el curso *“Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial” Ellas son;*
2. Competencia cognitiva: Designa el conocimiento profundo y cabal que posee el directivo para planificar, organizar, orientar y evaluar la introducción adecuada de las actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial sobre la base de las nuevas normas jurídicas en la organización que dirige.
3. Competencia de liderazgo: Designa el grado de influencia ejercida por el directivo sobre sus colaboradores mediante la expresión de sentimientos y motivaciones para transformar el sistema empresarial estatal cubano, sustentado en la necesidad de introducir las nuevas normas jurídicas en su organización.
4. Competencia para la implementación: Designa la materialización en el desempeño de los directivos, de la preparación alcanzada durante el curso, logrando introducir de manera creativa las nuevas normas jurídicas del sistema empresarial estatal cubano en su radio de acción.
5. Competencias existentes: son aquellas (cognitivas, de liderazgo y para la implementación) que han adquirido los directivos que fueron matrícula del curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”
6. Evaluación de impacto del curso: Significa evaluar la relación que existe entre las competencias necesarias aportadas por el curso y las existentes en el desempeño profesional de los directivos.

V- Responsabilidades. Los actores involucrados en esteprocedimiento son los directivos delas empresas, direcciones de cuadros y profesores de las universidades implicados en la preparación de cuadros.

VI- Requerimientos: A continuación se destacan las etapas, pasos y recursos requeridos para concretar el procedimiento en la práctica.

**Etapas**

**I- Creación de condiciones previas para la evaluación**

**Paso 1. Información inicial:** Se explica a los directivos de la empresa los objetivos de la evaluación, el tiempo de duración, los implicados, los beneficios y posibilidades, etc, que puede aportar para la empresa los resultados de este proceso. Se presenta la comisión evaluadora externa. Una vez creado el clima socio-psicológico se solicitan algunos datos que facilitarán el estudio de las características de la organización, sus principales logros y propósitos futuros relacionados con la actualización.

**Paso 2. Implicación de los participantes en la evaluación del impacto:** La comisión evaluadora con los directivos a evaluar, inician un ciclo de intercambio con los directivos y trabajadores a fin de lograr la participación activa y consciente durante el proceso para alcanzar los cambios, y lograr éxitos en la evaluación.

**Paso 3**- **Información por el consejo de dirección:** Se solicita por la comisión evaluadora una informaciónconsistente en cambios realizados posterior al curso, tomando como base los resultados del diagnóstico realizado respecto a los 42 indicadores claves, así como los resultados que alcanza la organización.

**Paso No. 4. Formación del comité de evaluación interno:** Con el objetivo de viabilizar la evaluación, se crea un grupo con miembros de la organización, que por sus características y posibilidades reales podían integrarsu accionar a la comisión evaluadora externa.

**Paso No. 5. Estudio de los instrumentos:** En este paso se estudia y se adapta, por parte de la comisión evaluadora y el comité, los instrumentos a aplicar, siguiendo la lógica de lo que se necesita conocer para evaluar el impacto del curso acorde a las particularidades de la organización.

**Paso No. 6. Determinar las competencias necesarias y sus indicadores:**

1. Competencias cognitivas: Se califican a través de 2 indicadores: Conocimiento y elaboración personal del conocimiento. Se evalúa en nivel alto, medio y bajo.

Indicador # 1: Conocimiento. Comprende tres sub-indicadores:conocimiento formal, conocimiento generalizado activo y conocimiento concreto.

1.1 - Conocimiento formal: Cuando el directivo posee una abstracción pasiva y puramente intelectual sobre los contenidos de la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial, incapaz de ejemplificar con vivencias, experiencias y necesidades de la práctica, no habla de resultados, si no de aspiraciones, solo de futuro.

1.2 - Conocimiento generalizado activo: El directivo posee conocimientos basados en vivencias, experiencias y necesidades de la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial pero aún fundamenta las transformaciones como aspiraciones y necesidades.

1.3 - Conocimiento concreto: Posee un modelo vivo de la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial, funde lo concreto con lo abstracto, es capaz de ejemplificar con situaciones específicas de lo aplicado en su realidad con un profundo análisis de resultados obtenidos en los cambios y su papel como dirigente. El directivo se encuentra consciente para implementar la actualización de manera concreta en la empresa que dirige.

Indicador # 2. Elaboración personal: Forma en que expresa el conocimiento que posee y la correspondencia de sus conocimientos con el desempeño.

La competencia se evalúa en un nivel alto, cuando el evaluado tiene un conocimiento concreto, es capaz de expresarlo con coherencia, fluidez y argumentación, y lo relaciona consecuentemente con la práctica. El nivel medio cuando tiene un conocimiento generalizado activo y en su expresión se aprecian imprecisiones en la coherencia, argumentación y materialización en la práctica. El nivel bajo se corrobora cuando tiene un conocimiento solo formal.

2. Competencia de liderazgo: Se expresa cuando los directivos influyen de manera positiva sobre el colectivo para el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales, lográndose motivación e implicación tanto en los directivos como en los trabajadores. Se evalúa a través de 2 indicadores: liderazgo personal y liderazgo organizacional, en función de la implementación de las actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial.

Indicador # 1: Liderazgo personal. Se alcanza el nivel alto cuando el directivo tiene una influencia positiva sobre el colectivo laboral y se implica en la implementación de las transformaciones. El nivel medio cuando el directivo influye medianamente en el colectivo y le falta implicación real en la implementación de las transformaciones; el nivel bajo cuando no se logra.

Indicador # 2: Liderazgo organizacional. Se alcanza el nivel alto cuando el colectivo se implica en la implementación de las transformaciones, a partir de la influencia de sus directivos. El nivel medio, cuando el colectivo se implica parcialmente en la implementación de las transformaciones, faltando compromiso a partir de la influencia de sus directivos; el nivel bajo cuando no se logra su cumplimiento.

3. Competencia para la implementación: Se logra cuando se implementan las normativas para la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial. Se evalúa a través de 2 indicadores: rediseño de la planeación estratégica y transformaciones logradas en la organización.

Indicador # 1. Planeación estratégica. Se alcanza el nivel alto cuando se posee una planeación coherente para actualizar el sistema de dirección y gestión empresarial, donde se funde lo teórico y lo práctico. El nivel medio cuando no se logra un rediseño adecuado de la planeación estratégica; el nivel bajo cuando no se logra este indicador.

Indicador # 2. Transformaciones logradas en la organización. Se alcanza el nivel alto cuando se logra en la práctica el cumplimiento de las normativas y transformaciones en los resultados de la gestión empresarial. El nivel medio cuando se aprecian determinados incumplimientos de las normativas que afectan parcialmente los resultados de la gestión empresarial; el nivel bajo cuando no se logra transformaciones en la gestión empresarial.

**II- Etapa. Aplicación de los instrumentos**

Paso No.1- Aplicación de los instrumentos (Ver anexos 1; 2;3; 4 y 5).

Paso No.2- Análisis de los instrumentos. Se procede a introducir los datos en el sistema estadístico elaborado para el análisis de los resultados. Los evaluadores trabajan en la interpretación de los datos obtenidos en cada criterio y sub-criterio con el objetivo de arribar a conclusiones que serán llevadas al comité de evaluación para su análisis en la matriz que a tales efectos se ha elaborado.

PasoNo. 3- Análisis de los indicadores. Los indicadores reflejan aspectos importantes de la implementación del sistema de actualizaciones, aportando información significativa sobre el sistema de dirección de la empresa. Para ello, la comisión evaluadora recopiló una serie de indicadores significativos que se agrupan en paneles.

Etapa III- **Evaluación de los resultados obtenidos**

**Paso 1-Presentación de datos y resultados:** Se analiza la información obtenida para su presentación al comité de evaluación: análisis de los resultados, matriz de evaluación de los indicadores y documento con las conclusiones finales.

**Paso 2- Plan de mejora:** Una vez realizados todos los análisis en el seno del comité de evaluación, se procede a la confección del plan de mejora con los directivos de la empresa, ya sea OSDE, Empresa o UEB, como el conjunto de actividades encaminadas a conseguir un objetivo previamente definido para la mejora de la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial.

**3.1- Discusión:** El conjunto de etapas y pasos seguidos puede organizarse como un procedimiento para la evaluación del impacto porque su aplicación sistémica en las empresas permite conocer el efecto del curso, y con ese conocimiento se puede perfeccionar la actividad de dirección y por tanto se puede elevar de manera continua la calidad de la gestión empresarial actual.

La discusión realizada por criterio de expertos, arroja que este resultado tiene pertinencia y que es necesario en la actualidad. Consideran que está dirigido a evaluar las competencias existentespara la actualización del sistema empresarial estatal cubano, así como, determinar regularidades para completar la formación profesional de los directivos, en aras deacelerar la implementación de las transformacionesempresariales.

**4. Conclusiones**

- Como resultado del diagnóstico se revela la necesidad de contar con una concepción de evaluación del impacto que generan las actividades de capacitación y superación de directivos empresariales.

- Para la dirección efectiva de la evaluación del impacto del curso “*Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”*puede utilizarse un procedimiento, estructurado siguiendo la metodología propuesta por(Koontz, 2016): Propósito, Alcance, Definiciones o marco teórico, Referencias, Responsabilidades y Requerimientos; donde se integren etapas y pasos para determinar la correlación entre las competencias necesarias y las existentes en el desempeño directivo.

**4. Recomendaciones:**

- Los académicos interesados en el tema deben realizar un análisis de esta propuesta para promover su enriquecimiento.

- Aplicar en la práctica este procedimiento a fin de validar su efectividad para el cual fue creado.

**5. Referencias bibliográficas**

Acevedo, J. A. (2018). Dimensiones en la dirección y gestión de la empresa estatal y sus interrelaciones. La Habana: Escuela Superior de Cuadros y del Estado y del Gobierno.

Aguero, M. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría en Dirección de un grupo de directivos empresariales. Ciudad de la Habana: Documentos editados para el Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación. Universidad de la Habana.

Añorga, J. (2000). Material básico para asesores de evaluación de impactos de programas educativos del IPLAC. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Bringas, J. A. (1997). Dirección Estratégica universitaria . La Paz: Imprenta del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

Brockbank, A., & McGill, I. (2002). Aprendizaje Reflexivo en la Educación Superior. Madrid: Ediciones Morata.

Cuadros, D. d. (2018). Informe final sobre el curso “Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial” emitido al Ministerio de Educación Superior . Santa Clara: Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

González, R. F. (2018). La formación ejecutiva y gestión del capital humano. Retos para Cuba. Folletos gerenciales. Volumen XXII. Nro (1) Enero- Junio, 70-85.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. Ciudad México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.

Koontz, H. (2016). Administración, una perspectiva global, 14 Edición. México: Mc Graw Hill.

Libera, B. E. (15 de marzo de 2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. Obtenido de Acimed: http://bvs.sld.cu/revistas

Menou, M. (1993). Measuring the impact of information on development.Ottawa:: International Development Research Centre.

Moliner, M. (1988). Diccionario de uso del español. Madrid: Editorial Gredos.

Murillo, M. (febrero de 2018). Curso de actualizaciones del sistema de dirección y gestión empresarial. Conferencia inaugural. La Habana, Cuba: Consejo de Estado de la Asamblea del Poder Popular de la República de Cuba.

PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política.

Pérez, R. (2000). La evaluación de los programas educativos: Conceptos Básicos, planteamientos generales y problemáticas. Revista de Investigación Educativa, Vol. 18, n.º 2, 261-287.

Rabaza, F. (2003). La medición del impacto de la capacitación. Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la Capacitación. Nueva Gerona, Isla de la Juventud, Cuba: Filial Universitaria ¨ Jesús Montané Oropesa ¨.

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. Perspectives of Curriculum Evaluation, 39-83.

Stufflebeam, D., & Shinkfield, A. (2005). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós/MEC.

Valiente, P. (3 de febrero de 2003). Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales. ponencia presentada en Pedagogía 2003. Holguín, Holguín, Cuba: Material en soporte magnético. Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero.

Zapata, J. S. (2015). El modelo y enfoque de formación por competencias en la Educación Superior: apuntes sobre sus fortalezas y debilidades. Revista Academia y Virtualidad, 8, (2), 24-33.

**Anexo # 1** Guía de revisión de documentos.

Objetivo: Constatar en los documentos de planificación del trabajo de la empresa, la aplicación de instrumentos para evaluar el impacto del curso *“Actualizaciones sobre dirección y gestión empresarial”.*

Documentos a analizar: Decreto 334. 335 y 336, Estrategia de la empresa, Plan de Preparación y Superación de Cuadros. Documentos sobre el perfeccionamiento empresarial, normativas y orientaciones sobre los cambios realizados en la organización después del curso.

**Aspectos a revisar:**

- Si los directivos poseen los documentos.

- La aplicación de las normativas en la planificación operativa, táctica y estratégica.

- Acciones realizadas para evaluar el impacto del curso.

**Anexo # 2** Cuestionario para directivos de la empresa. (I. Competencia cognitiva)

Estimados (as) directivos (as):La actualización del sistema de gestión empresarial conlleva conocer con precisión los procesos y los resultados que se producen en ella y donde ustedes forman parte. A continuación se presenta un instrumento donde expresarán sus criterios de manera anónima. Esperamos su contribución. Muchas gracias.

Instrucciones: Le pedimos una valoración sobre las ideas que usted tiene sobre la actualización del sistema empresarial cubano. La escala está dividida en 5 puntos, el 1 define el punto más alto y el 5 el más bajo, marcando con una x de acuerdo con su valoración.Los resultados servirán para conocer el estado actual de la actualización del sistemade dirección y gestión empresarial, a partir de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el curso.

**Preguntas**

**C1:** Años en la empresa: C2**:** Nivel educacional: **C3:** Área de trabajo:

**1.1.** ¿Qué concepto usted tiene sobre la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial?

**1.2.** Haga referencia a los conocimientos adquiridos en el curso que lo han guiado para la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial.

**1.3.** Ubíquese en la siguiente escala con respecto al nivel en que usted cree que tiene en la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

Más Alto Intermedio Más Bajo

* + 1. ¿Por qué usted se ubica en ese nivel?

**1.4.** Refiérase en orden jerárquico a los contenidos del curso que más ha utilizado en su práctica directiva.

**1.5.** Después de transcurrido un tiempo de recibir el curso, identifique las principales transformaciones logradas en su organización. Tenga en cuenta los elementos de la actualización aprendidos en el curso.

**1.6.** Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en el curso, complete la siguiente tabla. Valore en la columna correspondiente el peso que tiene para usted como directivo los documentos que se relacionan en la tabla. En la pregunta: ¿qué le ofrece? debe referirse a facilidades que le concede como empresario para obtener los objetivos de su organización. Cuando se refiera al peso ubicará el correspondiente número (5 si es relevante, 4 y 3 si lo evalúa en el intermedio y 2 y 1 si lo considera poco o no relevante) y el signo si lo considera positivo coloca (+) y si lo considera negativo (-)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Decretos | ¿Qué le ofrece? | Peso | Signo |
| 334 |  |  |  |
| 335 |  |  |  |
| 336 |  |  |  |
| Modelo Económico Cubano |  |  |  |

Otras opiniones que deseé acotar

**Anexo # 3** Encuesta a los directivos. (III. Competencia de liderazgo)

Estimados (as) directivos (as): La actualización del sistema de gestión empresarial conlleva poder conocer con precisión todos los procesos y resultados que se producen en su organización, donde usted participa con un papel principal. Sus criterios serán de gran valor., por lo que le pedimos responderlo con sinceridad. La encuesta es anónima. Las preguntas se responderán marcando con una **X** en la categoría por Ud. seleccionada. Si no tiene criterio puede dejarlo en blanco. Esperamos su contribución. Muchas gracias.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **II. Liderazgo y estilo de gestión** | | | | | | |
| 2.1 | Los directivos de la empresa demuestran su compromiso con la actualización del sistema de dirección y gestión empresarial*.* | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 2.1.1 | Desarrollan, dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la base para la implementación de las normas jurídicas. |  |  |  |  |  |
| 2.1.2 | Toman medidas para mejorar la efectividad de su papel dirigente ajustado a las normas jurídicas establecidas para el sistema empresarial cubano. |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Los directivos de la empresa trabajan con todas las personas para conocer y aplicar las normas jurídicas y satisfacer las expectativas de los colectivos involucrados en la empresa. | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 2.2.1 | Establecen vías para conocer, comprender y satisfacer las necesidades de los trabajadores sobre la aplicación de las normas jurídicas establecidas para el sistema empresarial cubano. |  |  |  |  |  |
| 2.2.2 | El equipo directivo reconoce oportunamente los esfuerzos realizados por todos para aplicar las normas jurídicas establecidas para el sistema empresarial cubano. |  |  |  |  |  |
| 2.3 | La estructura de la organización se organiza acorde con la norma jurídica. | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 2.3.1 | La directiva promueve cambios organizativos para facilitar el logro de los objetivos de la empresa ajustada acorde a las normas jurídicas establecidas para el sistema empresarial cubano. |  |  |  |  |  |
| 2.3.2 | La dirección del centro concentra sus esfuerzos en la aplicación de las normas jurídicas establecidas para el sistema empresarial cubano. |  |  |  |  |  |
| 2.3.3 | Los directivos ponen a disposición de todos, los recursos necesarios para participar en el mejoramiento de la empresa. |  |  |  |  |  |
| 2.4 | Los líderes garantizan que los procesos productivos de la empresa mejoren sistemáticamente ajustado a la norma jurídica. | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 2.4.1 | Los directivos de la empresa proponen procedimientos que permitan controlar, evaluar y mejorar las actividades o procesos más importantes ajustados a la norma jurídica. |  |  |  |  |  |
| 2.4.2 | Los líderes del centro participan personalmente en la dirección y control de la implementación de las normas jurídicas, proponiendo procesos, cambios organizativos y medidas nuevas que se implantan para mejorar la empresa. |  |  |  |  |  |
| 2.4.3 | Los directivos trabajan por identificar y resolver los problemas de comunicación interna en el centro y de sus trabajadores respecto al conocimiento de la norma jurídica actual. |  |  |  |  |  |

**Anexo # 4** Entrevista colectiva a directivos (III. Competencia de implementación)

Estimados (as) directivos (as):

A continuación se le presenta un conjunto de preguntas que debe responder con toda franqueza. Sus criterios serán de gran valor en función de fortalecer la preparación de los directivos, por lo que le pedimos responderlo cuidadosamente y con toda justeza.El cuestionario es anónimo. Las preguntas se responderán marcando con una **X** en la categoría por usted seleccionada. Si no tiene criterio puede dejarlo en blanco. Esperamos su contribución. Muchas gracias.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **III. Resultados globales de la implementación en la empresa.** | | | | | | | | |
| **3. Resultados del proceso de implementación de las *Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial*, teniendo en cuenta la siguiente Simbología: MI- Muy insatisfecho, I-Insatisfecho, NI-NS\_ Ni satisfecho ni insatisfecho, S- satisfecho, MS- Muy satisfecho.** | | | | | | | | |
| 3.1 | Resultados de los procesos clave. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con…? | MI | I | NI-NS | | S | | MS |
| 3.1.1 | Resultados de la organización de la OSDE, Empresa y UEB. |  |  |  | |  | |  |
| 3.1.2 | Resultados de los procesos previos realizados para implementar las *actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial*. |  |  |  | |  | |  |
| 3.1.3 | Resultados de los procesos establecidos para la implementación de las normas jurídicas. (Decreto 334) |  |  |  | |  | |  |
| 3.1.4 | Resultados de los procesos establecidos para la implementación de las normas jurídicas. (Decreto 335) |  |  |  | |  | |  |
| 3.1.5 | Resultados de los procesos establecidos para la implementación de las normas jurídicas. (Decreto 336) |  |  |  | |  | |  |
| 3.2 | ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los resultados de la gestión del equipo directivo? | MI | I | NI-NS | | S | | MS |
| 3.2.1 | Cumplimiento de los fines, objetivos y valores de la organización. |  |  |  | |  | |  |
| 3.2.2 | Se emplean métodos, estilos y técnicas de dirección que favorecen la implementación. |  |  |  | |  | |  |
| 3.2.3 | Reconocimiento a su equipo de direción por los resultados de su gestión directiva para la implementación de las actualizaciones. |  |  |  | |  | |  |
| 3.3 | ¿Qué resultados alcanza con el diseño estratégico de la organización? | MI | I | NI-NS | | S | | MS |
| 3.3.1 | En las transformaciones realizadas al diseño estratégico de la empresa, incluido el sistema de trabajo. |  |  |  | |  | |  |
| 3.3.2 | En la forma en que el curso ha impactado la estrategia de la organización. |  |  |  | |  | |  |
| 3.4 | ¿Cuáles son los resultados en la gestión de los recursos humanos, materiales, y financieros? | MI | I | NI-NS | | S | | MS |
| 3.4.1 | La utilización de los recursos finanieros. |  |  |  | |  | |  |
| 3.4.2 | La utilización de los recursos materiales, instalaciones y equipamientos. |  |  |  | |  | |  |
| 3.4.3 | La utilización de la tecnología. |  |  |  | |  | |  |
| 3.4.4 | La utilización de los recursos humanos. |  |  |  | |  | |  |
| 3.5 | ¿Qué resultados alcanza en el desarrollo de la cultura organizacional? | MI | I | NI-NS | | S | | MS |
| 3.5.1 | Con la ejemplaridad del equipo directivo. |  |  |  | |  | |  |
| 3.5.2 | Con las acciones del equipo directivo para mejorar la organización. |  |  |  | |  | |  |
| 3.5.3 | Con las acciones de innovación para perfeccionar la gestión del equipo directivo. |  |  |  | |  | |  |
| **4. ¿Qué logros alcanza en su trabajo personal?**  **Evalúe teniendo en cuenta la siguiente simbología: N- Nunca, CN- Casi Nunca, Av.- A Veces, CS- Casi Siempre, S- Siempre** | | | | | | | | |
| 4.1 | Planificación y mejora del personal | N | CN | AV | | CS | | S |
| 4.1.1 | Se organiza al personal de acuerdo con las normas jurídicas y los objetivos de la empresa. |  |  |  | |  | |  |
| 4.1.2 | Se estimula al personal para que cumpla sus funciones de manera óptima buscando siempre el compromiso de todos. |  |  |  | |  | |  |
| 4.1.3 | Se revisa por el equipo directivo la planificación de las tareas del personal ajustada a las funciones de la organización. (OSDE; Empresa ; UEB) |  |  |  |  | |  | |
| 4.1.4 | Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora. |  |  |  |  | |  | |
| 4.2 | Desarrollo de la capacidad y desempeño del personal en la empresa. |  |  |  |  | |  | |
| 4.2.1 | Se identifica y se tiene en cuenta el conocimiento y la competencia del personal para asignarle funciones o tareas acorde con las normas jurídicas. |  |  |  |  | |  | |
| 4.2.2 | Se promueven y aplican planes de capacitación o superación. |  |  |  |  | |  | |
| 4.2.3 | Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en la empresa. |  |  |  |  | |  | |
| 4.2.4 | Se valora el funcionamiento y los resultados del personal de la empresa y se le ayuda a mejorar. |  |  |  |  | |  | |

**Anexo # 5 Guía para la observación científica:**

Objetivo: Percibir acciones en los modos de actuación de los directivos, derivadas del impacto del curso “***Actualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”***

Tipo de observación: Directa e indirecta, ajena, no incluida, abierta y estandarizada.

###### Aspectos a observar:

1. Transformaciones realizadas en la práctica por los directivos después de recibir el curso “A***ctualizaciones sobre sistema de dirección y gestión empresarial”***.

- Uso de las funciones de la empresa y la UEB.

- Preparación del personal.

- Sistema de relaciones entre las estructuras del macro- meso y micro.

- Implementación del sistema de gestión en correspondencia con las normativas.