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

**XII SIMPOSIO DE GERENCIA MODERNA**

**Título**

**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

***Title***

***PROCEDURE TO EVALUATE THE IMPACT OF THE OVERCOMIMGOF THEEXECUTIVES FROM THE LOCAL GOVERNMENTS***

**Autores:** MsC. Mairelys de la Caridad Torres Falcón1, Dr.C. Viviana Hernández Fernández2, Dr.C. Carlos Martínez Mollineda3, Dr.C. José Ramón Soto Santos4.

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

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

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

4. Dr.C. José R. Soto Santos 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 de la superación de los directivos de los gobiernos municipales, en correspondencia con los planes diseñados. Tiene como objetivo: Proponer un procedimiento que permita evaluar el impacto de la superación que se imparte a los directivos de los gobiernos locales. 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 dela superación que se desarrolla con los directivos de subordinación local, potenciando la asesoría que desarrollan de conjunto, la sede central y los Centros Universitarios Municipales (CUM), a los Consejos de la Administración (CAM), para la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros en Villa Clara, en función de contribuir a fortalecer el desempeño de los directivos para promover el desarrollo económico y social del país, desde lo local. Se obtiene como resultado un procedimiento con dimensiones, indicadores y sub-indicadores para medir el impacto de la superación. Los expertos consideran 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 actualizar 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, asesoría.

***Abstract***

This work is framed in a problematic situation related to the evaluation impact of the overcoming of the executives from the local governments, in correspondence with the designed plans. It has the objective of: Proposing a procedure that allows the impact of the overcoming achieved to the executives from the local governments to be evaluated. The research methodology used is the mixed approach, since the strengths of both types, quantitative and qualitative research approaches are taken. Empirical methods such as; document review, observation, interview and survey are used. The study demonstrates the need to evaluate the impact of the overcoming that executives from local subordination have achieved, to foster the common assessing of the Municipal University Center (CUM) and the Central University to the Municipal Administration Boards (CAM) for the direction of the process of preparation and overcoming of the executives in Villa Clara, to contribute to enhance the directors performance to promote the economic and social development of the country from local actions. The result is a procedure with dimensions, 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 it is necessary at the present day. It is concluded emphasizing that; the analyzed bibliographic sources allowed to update the knowledge related to the evaluation of the impact of the overcoming of the executives; the diagnosis corroborated the problematic situation studied and the structure of the procedure obtained is presented.

Keywords: Executives, evaluation, impact, overcoming, assessing.

**1. Introducción**

1.1- Revisión de la literatura científica

La superación contribuye al crecimiento profesional y humano de los individuos. Indistintamente se abordan los términos: preparación, capacitación, formación y desarrollo, y el de superación Sin embargo, aunque cada término tiene sus particularidades, es reconocida la estrecha interrelación que existe entre ellos, pues constituyen procesos esenciales dirigidos a incrementar conocimientos, habilidades y actitudes, al crecimiento humano y profesional de las personas, que se revierta en el mejoramiento del desempeño.

En el mundo, la superación de los directivos constituye un reto para los gobiernos de los diferentes países. En Cuba, si bien existe una sólida relación entre las universidades y la escuela, donde se imparten maestrías, doctorados y existe un Sistema de Trabajo que propicia el intercambio de ideas y experiencias entre los cuadros, funcionarios de distintos niveles y organismos, no siempre se logran satisfacer las necesidades individuales de aprendizaje de los cuadros, es por ello que se precisa buscar nuevas alternativas para superar a los cuadros, combinando diferentes formas organizativas, en el logro de los objetivos propuestos. (Hernández, Martínez, Martínez, & Torres, 2017)

Se entiende la superación como “El proceso de enseñanza-aprendizaje sistémico y continuo de transformación de los sujetos implicados con vistas al mejoramiento del desempeño de manera integral, a partir de las exigencias individuales, sociales y de los puestos de trabajo, así como de su propia satisfacción y reconocimiento de posibilidades y potencialidades para su mejora desde el punto de vista profesional y humano. (Santos, 2006)

Para esta investigación, se asume como superación profesional: aquella que tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistémica de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural. (MES, 2004).

La superación se entiende como un proceso sistemático y permanente que debe perfeccionarse teniendo en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los individuos, como resultado de las acciones de superación diseñadas y los resultados alcanzados con su aplicación práctica en el desempeño individual y organizacional. Particularmente, la superación de los directivos puede contribuir a fortalecer la preparación de sus colaboradores.

En este sentido, la superación de los directivos tiene como objetivo fundamental, desarrollar exitosamente el proceso mediante el cual, personas, organizaciones y la sociedad incrementan sus conocimientos, actitudes y prácticas, para lograr los impactos necesarios mediante la implementación de los lineamientos de la política económica y social del país, enfrentado barreras, riesgos y contradicciones internas y externas. (Delgado, 2016)

En el contexto cubano actual se requiere fortalecer la superación de los directivos. Así ha sido ratificado en los congresos partidistas desarrollados y constituye una prioridad máxima para la implementación del Modelo Económico Cubano y para la aplicación de las normativas de la Carta Magna, aprobada recientemente mediante Referendo Constitucional. Se requiere implementar acertadamente la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, recientemente aprobada, donde se plantean entre sus principales aspectos los siguientes: (MES, 2018)

- La Preparación y Superación de cuadros es un sistema integral único, de carácter permanente, que se aplica desde la instancia nacional hasta la base para lograr como elemento clave, que de forma anticipada al nombramiento en los cargos, se hayan adquirido los conocimientos y habilidades requeridas y se implementa en todos los sectores y niveles del país.

- A las entidades donde se desempeñan los cuadros, le corresponde el deber de evaluar el impacto de la aplicación del sistema y los planes de preparación, en los resultados alcanzados en el incremento de la eficiencia de la organización y el mejor desempeño de los cuadros y reservas.

- Las Universidades y CUM: Brindan el conjunto de conocimientos dirigidos a preparar a los cuadros para coadyuvar a elevar su eficiencia y gestión. Incluye de forma integrada la preparación y superación técnica y profesional, en dirección, económica, jurídica, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a partir de su función pública o empresarial. Ejercen de conjunto con los organismos y Órganos Locales del Poder Popular, el control y la coordinación de la preparación y superación de los cuadros, con vista a mejorar su desempeño.

Por ello, resulta vital perfeccionar la superación de los directivos y la labor que desarrolla la Universidad de conjunto con los CUM para asesorar a los Consejos de la Administración (CAM) en los gobiernos locales para la acertada dirección de este proceso.

Si bien es cierto que se han desarrollado acciones de preparación y superación a los directivos en los territorios, la práctica revela que los planes diseñados no se corresponden con las necesidades reales de los directivos. Además no se evalúan los impactos de la superación en el desempeño de los cuadros.

La superación es una inversión y exige la medición y evaluación de su efectividad. El proceso de enseñanza-aprendizaje con dirigentes, tiene como fin último, producir cambios en su comportamiento. A la evaluación, le corresponde valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido el cambio del comportamiento inicial al estado deseado, según los objetivos, y la valoración de impacto en la práctica de la dirección. (Sandó & Álvarez, 2004),

Evaluar el impacto de la superación es una tarea difícil pero necesaria, permite detectar los efectos de las acciones formativas realizadas, su contribución al desarrollo social y continuar perfeccionando la calidad de la superación, en correspondencia con el diagnóstico del aprendizaje, de forma progresiva mediante la interacción social en el desempeño de estos directivos, teniendo en cuenta la zona de desarrollo próximo como categoría esencial en este proceso.

La medición del impacto de la superación de los cuadros en la Administración Pública y Empresarial es una actividad muy compleja debido a la heterogeneidad de contextos de aplicación, la dinámica permanente de cambio y el número de factores externos e internos que influyen en la actualización del modelo económico y social en Cuba. El cambio de mentalidad es uno de los procesos más difíciles de lograr teniendo en cuenta que este podría ser alcanzado solo a mediano y largo plazo. (Fernández, 2017)

En un estudio empírico realizado en Villa Clara se constata que el desempeño de los directivos de los gobiernos locales, no se corresponde con la superación recibida, al no apreciarse transformaciones significativas en su radio de acción. La evaluación del impacto de la superación se caracteriza por la espontaneidad y falta de objetividad, no se tienen en cuenta las transformaciones operadas en el sujeto; los directivos de los gobiernos municipales no disponen de métodos y procedimientos para la evaluación del impacto de la superación y existen insatisfacciones de la población con el desempeño de los directivos, por la poca efectividad en la solución a los problemas que afectan a la población.

Los elementos expuestos caracterizan la situación problémica de esta investigación: Existen insuficiencias en la evaluación de impacto de la superación de los directivos de los gobiernos locales en Villa Clara, lo que limita que los conocimientos adquiridos se apliquen en el desempeño de los directivos, para dar respuesta a las exigencias del desarrollo social y local.

De ahí, que se considere necesario disponer de métodos y procedimientos para evaluar el impacto de la superación ajustada a la realidad del territorio, que permita medir los cambios previstos durante la actividad de superación y en el desempeño del directivo en su puesto de trabajo.

Esta situación de la práctica, apunta hacia la necesidad de profundizar en el estudio de la literatura científica acerca del tema objeto de investigación, además de aplicar instrumentos científicos para diagnosticar el estado actual de la problemática planteada y encontrar alternativas de solución más factibles.

La literatura consultada permitió conocer investigaciones relacionadas con la superación de los gobiernos municipales, entre ellas; (Rosales, 2005), (Hernández, Alonso, Leiva, & Cala, 2011), (Estrada M. , 2012), (Hernández, 2012), y (Rivas, 2017); que enfatizan en el papel de los CUM en el desarrollo local de los municipios cubanos. Fueron consultadas diferentes concepciones para evaluar el impacto de la superación de los directivos: (Scriven, 1967); (Agüero, 2003); (Rabaza, 2003) (Sandó & Álvarez, 2004), (Cabrera 2005), (Stufflebeam & Shinkfield, 2005) y (Esquivel, 2008) (Esquivel, 2013).

Estos autores conceptualizan este proceso de diferentes formas. Una de las definiciones clásicas 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 asocia al proceso de formación y superación de los recursos humanos. Se utiliza para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica; su influencia en los cambios ulteriores; como efecto en los individuos, y en el rendimiento de sus organizaciones (Menou, 1993); (Moliner, 1988); (Rabaza, 2003); (Libera, 2007). Otros investigadores como (Delgado, 2017), (Varens, Mayor, & Sarduy, 2017), (Castellanos, 2018) abordan con intencionalidad el impacto de la superación de los directivos en el desarrollo local.

Si bien estas investigaciones aportan argumentos teóricos y metodológicos valiosos, no ofrecen una solución científica viable para evaluar los impactos que produce la superación en los directivos de los gobiernos locales.

En Cuba aunque hay experiencias empíricas, no se tiene una cultura de evaluación de los resultados de la capacitación. En el Ministerio de Educación Superior se adolece de un procedimiento general que oriente la evaluación del impacto de la capacitación en las universidades, en su dimensión organizacional, por lo que cada universidad según sus experiencias, particularidades y visión ha desarrollado una metodología al respecto. No existe un procedimiento metodológico único que permita medir el impacto de la capacitación para los directivos y reservas del Estado y del Gobierno. Es un problema complejo, poco tratado y no resuelto. (Morell & Estévez, 2018),

La situación problémica ya expresada y analizada conduce al problema de investigación: ¿Cómo evaluar el impacto de la superación que se imparte a los directivos de los gobiernos locales en la provincia de Villa Clara?

Para dar respuesta a este problema, se presenta como **objetivo general:** Proponer un procedimiento que permita evaluar el impacto de la superación que se imparte a los directivos de los gobiernos locales en la provincia de Villa Clara. Tiene como **objetivos específicos**: Obtener un diagnóstico del estado actual del proceso de evaluación de impacto de la superación de los directivos de los gobiernos locales y diseñar un procedimiento que facilite la evaluación del impacto de la superación de los directivos de los gobiernos locales.

**2. Metodología.** Para estudiar el problema científico, se toman como muestra los directivos egresados de la maestría en dirección y de los diplomados de administración pública y empresarial de Santo Domingo y Santa 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, (Estrada, Pretel, & Llanes, 2012)

**2.1- Instrumentos de recogida de información:**

1. Guía para el análisis documental: Se utiliza el estudio de documentos rectores sobre el proceso de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y la evaluación de su impacto.(Anexo # 1).
2. Entrevista a profesores de los CUM: para constatar la efectividad del entrenamiento recibido, en función de dirigir la evaluación de impacto de la superación de los directivos de los gobiernos locales. (Anexo # 2)
3. Entrevista a los directores de cuadros de los gobiernos municipales: Para conocer sus niveles de satisfacción con la labor de asesoría del CUM al CAM par la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros y la evaluación de su impacto. (Anexo # 3)
4. Cuestionario a directivos egresados de los cursos de superación. (Anexo # 4)

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

**3. Resultados**

Se identificaron tres dimensiones que posibilitan evaluar el impacto de la superación desarrollada con los directivos de los gobiernos locales: aseguramiento de la superación, desarrollo de la superación y evaluación del impacto de la superación en el desempeño de los directivos. Cada una con sus indicadores, sub-indicadores y parámetros de evaluación.

Como resultado de los métodos aplicados se obtuvo una procedimiento para evaluar el impacto de la superación de los directivos de los gobiernos locales.

I- Propósito del procedimiento: Se sustenta en la esencia de la evaluación de impacto de la superación y el desempeño de los directivos de los gobiernos locales. Está dirigido a buscar efectividad de los programas de superación diseñados para los directivos, la correspondencia entre los contenidos, conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas, a partir del diagnóstico de su desempeño, , que permita valorar al directivo como sujeto y objeto de las transformaciones organizacionales actuales, que contribuya a: Fortalecer el funcionamiento de los gobiernos locales, impulsar el desarrollo local, y el vínculo Universidad-Gobierno en pos del fortalecimiento del proceso de preparación y superación de cuadros y del desarrollo local.

II- Alcance: El procedimiento está dirigido a los presidentes de los gobiernos locales, a los vicepresidentes del órgano de la administración, a especialistas de cuadros de los Consejos de la ADMON (CAM), a directivos de empresas y a los profesores universitarios que intervienen en el proceso de preparación y superación de cuadros, para capacitar a los sujetos implicados en la evaluación del impacto de la superación de los directivos.

III- Referencias: Este procedimiento no tiene referencias en los gobiernos locales, puede incluirse en el sistema de evaluación de impacto de la capacitación de las direcciones de empresas que tienen responsabilidad con la preparación y superación de los cuadros y reservas.

IV- Definición de conceptos claves de este procedimiento:

1. Conocimientos. Proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano, el cual está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica. (Rosental & Ludin, 1973)
2. Habilidades directivas: Dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados. Son habilidades directivas esenciales: Dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio. (Codina, 2001),
3. Desempeño: Capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Es lo que el profesional hace y no sólo lo que sabe hacer". (Añorga, 2014)

El desempeño se concibe no sólo en términos de aportes a la sociedad, sino como contribución en el funcionamiento eficiente y efectivo de la misma. La evaluación del desempeño no puede orientarse sólo en términos de eficacia en la satisfacción de necesidades sociales ni de eficiencia en la utilización de recursos, sino también como aportes al desarrollo integral y sostenible de la sociedad, elementos considerados como medios para la apreciación social del impacto de su desempeño. (Cálves & Autores, 2015).

1. Evaluación de impacto de la superación: Proceso sistemático y complejo que relaciona la transformación formativa de las acciones de superación y su repercusión en el desempeño directivo, para revertir las limitaciones que aún subsisten en dicho proceso. Expresa una relación causa-efecto entre las acciones de superación y el comportamiento en el desempeño profesional de sus participantes y los resultados organizacionales, donde los cambios son significativos y duraderos. (Sandó & Álvarez, 2004)

V- Responsabilidades. Los actores involucrados en este procedimiento son los directivos de los gobiernos locales, de las empresas, direcciones de cuadros y profesores universitarios 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- Aseguramiento de las condiciones previas para la evaluación**

**Paso # 1. Creación del grupo de evaluación de impacto de la superación.** Puede integrarse por especialistas del Grupo Coordinador de Preparación y Superación de Cuadros del municipio: profesores del CUM, delegado del CITMA, especialista de cuadros del CAM, investigadores destacados. Incluir representantes de centros de capacitación en los municipios que lo posean y otros profesionales que aporten al proceso. Se recomienda tener como mínimo 7 miembros y como máximo 11, según complejidades del territorio.

**Paso # 2. Capacitación a los miembros del grupo.** Esta actividad deben desarrollarla los profesores de los CUM. En Santa Clara, el departamento de Preparación y Superación de Cuadros se responsabiliza con esta tarea. Deben abordarse elementos teóricos y metodológicos básicos para la evaluación de impacto, según investigaciones consultadas, ofrecer orientaciones previas a los implicados y elaborar los objetivos de la evaluación de impacto. Esta capacitación se inicia, no concluye, se sistematiza para dar cumplimiento a los pasos siguientes que se proponen para este procedimiento.

**Paso # 3. Elaboración del cronograma de evaluación de impacto.** Una vez elaborado el sistema y el plan de preparación y superación de cuadros y reservas de los gobiernos locales, los profesores universitarios desarrollan sesiones de trabajo con el grupo, para elaborar el cronograma de evaluación de impacto, se aprueba en el Grupo Coordinador, se anexa al plan diseñado y en el Consejo de Administración se informa a los directivos.

**Paso # 4. Determinación de las dimensiones e indicadores para la evaluación de impacto.** Se proponen 3 dimensiones, 7 indicadores y 35 sub-indicadores, los que se presentan a continuación:

**Dimensión I: Aseguramiento de la superación.** (Tiene 2 indicadores)

1. Conocimientos que poseen los equipos de evaluación de impacto de la superación. Los sub-indicadores son: Dominio de los documentos rectores relacionados con el proceso de preparación y superación de cuadros; Implicación en la elaboración del sistema y del plan de preparación y superación de cuadros; Calidad de los instrumentos científicos que proponen para la evaluación de impacto para cada momento del proceso, en correspondencia con el cronograma diseñado.

2. Planificación de la superación en correspondencia con la demanda y exigencias actuales. Los sub-indicadores son: Calidad de los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje (DNA); Correspondencia de los DNA con el programa diseñado; Lógica del programa diseñado; Vínculo que se establece con los retos de la dirección en el contexto cubano actual. (Desarrollo local); Coherencia entre los objetivos trazados y los contenidos, métodos, procedimientos, medios de enseñanza y formas de evaluación a emplear.

**Dimensión II: Desarrollo de la superación**. Tiene 3 indicadores.

1. Eficiencia académica del programa. Los sub-indicadores son: Cumplimiento de los objetivos trazados; Calidad de las actividades prácticas desarrolladas; Resultados de las evaluaciones realizadas; Opiniones acerca de los conocimientos adquiridos y su nivel de aplicabilidad en su desempeño profesional y directivo, en correspondencia con el contexto cubano actual; Criterios de los especialistas que participan en la impartición del curso.

2. Motivación por la superación. Los sub-indicadores son: Expectativas de los cursistas; Estado de ánimo de los cursistas; Interés mostrado; Iniciativas individuales y colectivas; Participación activa en clases; Nivel de compromiso, disciplina y responsabilidad mostrados.

3. Satisfacción de las necesidades de superación. Los sub-indicadores son: Valor que conceden los cursistas a los contenidos en cada tema tratado; Evaluación de los cursistas a la calidad de los temas impartidos y del cumplimiento de sus expectativas; Señalamientos y recomendaciones que realizan los cursistas al cierre de cada tema y al final del curso.

**Dimensión III: Evaluación del impacto de la superación en el desempeño de los directivos**. Tiene 2 indicadores.

1. Preparación para el desempeño directivo. Los sub-indicadores son: Conocimientos adquiridos sobre la dirección; Dominio del diagnóstico organizacional; Conocimientos acerca del desarrollo local y su contribución al mismo desde su desempeño; Habilidades directivas mostradas; Habilidades para la conducción del ciclo directivo en su organización; Recomendaciones para el perfeccionamiento de los programas de superación que se imparten a los directivos. Se evalúa el indicador y los sub-indicador, teniendo en cuenta los niveles alto, medio y bajo, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Nivel Alto: El directivo muestra los conocimientos adquiridos, como resultado de la superación recibida. Ha perfeccionado el diagnóstico organizacional y lo domina. Conoce la estrategia de desarrollo local del municipio, su implicación en ella, y cómo contribuye su organización a ello. Conoce las habilidades directivas y las aplica en su desempeño. Conduce acertadamente el ciclo directivo. Ofrece recomendaciones para mejorar los programas de superación que se imparten a los directivos.

* Nivel Medio: Expresa los conocimientos adquiridos. Domina el diagnóstico organizacional y se proyecta en su perfeccionamiento. Tiene nociones del desarrollo local y su proyección en el municipio. No se implica en la estrategia de desarrollo local. Expresa cómo su organización puede aportar al desarrollo local. Conoce las habilidades directivas, las aplica regularmente en su sistema de trabajo, pero tiene fallas en determinada función directiva. Puede tener limitaciones en el empleo del trabajo en equipos, o en otra de las habilidades directivas. Puede o no ofrecer recomendaciones para perfeccionar los programas de superación que se imparten a los directivos.
* Nivel Bajo: Muestra escasos conocimientos. El diagnóstico organizacional es pobre y desactualizado. Tiene nociones del desarrollo local, no se implica en la estrategia de desarrollo local y no precisa cómo su organización aporta al desarrollo local. Tiene limitaciones en la aplicación de las habilidades directicas, fallas en la conducción del ciclo directivo. Puede o no ofrecer recomendaciones para mejorar los programas de superación a los directivos.

1. Resultados alcanzados en su desempeño directivo en la organización. Los sub-indicadores son: Socialización y aplicación de lo aprendido; Liderazgo personal y organizacional; Transformaciones logradas en la planeación estratégica; Aporte de su organización al desarrollo local; Contribución de la superación al crecimiento de directivos y trabajadores; Desarrollo de la innovación; Transformaciones logradas en la organización. Se evalúa el indicador y los sub-indicador, teniendo en cuenta los niveles alto, medio y bajo. teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Nivel Alto: El directivo socializa los conocimientos adquiridos en la superación con sus colaboradores. Muestra liderazgo personal y organizacional, es ejemplo en su actuación diaria, tiene reconocido prestigio y ejerce influencia positiva sobre el colectivo laboral, los trabajadores participan en la toma de decisiones y se sienten comprometidos con en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Tiene una planeación coherente con acciones estratégicas, tácticas y operativas bien concebidas en función de los objetivos. Perfecciona los planes de capacitación y superación de directivos y trabajadores. Desarrolla la innovación. Los indicadores muestran resultados superiores en la organización y la efectividad de la gestión directiva.

- Nivel Medio: Intercambia con su equipo de dirección determinados conocimientos adquiridos en la superación. Muestra liderazgo personal, es ejemplo en su actuación diaria, ejerce influencia sobre el colectivo laboral. No desarrolla a plenitud el liderazgo organizacional, ya que los trabajadores participan en ocasiones en la toma de decisiones, y no siempre se logra un compromiso real con el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Cuenta con un sistema de planificación, el cual adolece de un enfoque estratégico, predominan las acciones tácticas y operativas. Cuenta con los planes de capacitación y superación de directivos y trabajadores, faltando intencionalidad en la preparación de las reservas. Ha concebido acciones para la innovación, no logrando su máximo desarrollo, muestra debilidades en el funcionamiento de la ANIR, o de las BTJ, o del movimiento de FORUM. Se alcanzan resultados aceptables en la organización.

- Nivel Bajo: No socializa los conocimientos adquiridos en la superación con sus colaboradores. No logra desarrollar el liderazgo organizacional y no logra ejercer una influencia positiva sobre el colectivo laboral, los trabajadores no participan en la toma de decisiones, no siempre se logra un compromiso real con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su sistema de planificación es débil, faltando precisión en las acciones tácticas, operativas y estratégicas en función de los objetivos. Tiene los planes de capacitación de los directivos y trabajadores, no se evalúa su cumplimiento en las comisiones de cuadros y/o consejos de la administración, falla la preparación de las reservas. No se desarrolla la innovación. No se alcanzan los resultados esperados en la organización y logra efectividad en la gestión directiva.

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

**Paso 1**- Aplicación de los instrumentos (Ver anexos 1; 2; 3 y 4)

**Paso 2**- Análisis de los instrumentos. Se introducen los datos en el sistema estadístico elaborado para analizar los resultados. Se interpretan los datos obtenidos y se arriban a conclusiones que serán llevadas al grupo de evaluación de impacto de la superación para su análisis en la matriz elaborada.

**Paso 3-** Análisis de los indicadores. Estos reflejan aspectos importantes en el desempeño directivo, aportando información significativa sobre el impacto de la superación. Para ello, el grupo de evaluación 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 Grupo Coordinador Municipal de Preparación y Superación de Cuadros: análisis de los resultados, matriz de evaluación de los indicadores y documento con las conclusiones finales.

**Paso 2- Plan de mejora:** Se confecciona en 4 direcciones: Actualización de los DNA de los directivos evaluados, recomendaciones para mejorar el desempeño directivo, propuesta de acciones para rediseñar los programas de superación de los directivos, y entregar a la dirección de: Gobierno Provincial, Escuela del Partido y Universidad, las recomendaciones para el perfeccionamiento de los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial.

**3.1- Discusión:** Las etapas y pasos seguidos pueden organizarse como un procedimiento para la evaluación del impacto, su aplicación sistémica en los gobiernos locales permite conocer el efecto de los programas de superación diseñados, y con ese conocimiento se puede elevar de manera continua la calidad de la gestión de los directivos de subordinación local.

Los expertos consideran que este resultado tiene pertinencia, está dirigido a evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos en su desempeño, en función de potenciar el funcionamiento de los gobiernos locales, la superación de los directivos y compulsar el desarrollo local.

**4. Conclusiones**

- Como resultado del diagnóstico se revela la necesidad de contar con una concepción de evaluación del impacto que generan las actividades de superación que se desarrollan con los directivos de los gobiernos locales.

- Para la dirección del proceso de evaluación de impacto de la superación de los directivos de los gobiernos, puede utilizarse un procedimiento, estructurado por: Propósito, Alcance, Definiciones o marco teórico, Referencias, Responsabilidades y Requerimientos (Koontz, 2016); se integren etapas y pasos para determinar la aplicación en el desempeño directivo de los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas, como resultado de la superación.

**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 en los municipios.

**5. Referencias bibliográficas**

- 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. (2014). La Educación Avanzada y el Mejoramiento Profesional y Humano. Varona , 19-31.

- Cálves, S., & Autores, C. d. (2015). Problemas de la Gestión en la Administración Pública. La Habana: Universitaria Félix Varela.

- Castellanos, A. (2018). Consideraciones teórico-metodológicas acerca de la superación de los directivos en función del desarrollo local. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Ingeniería Industrial. Santa Clara. Villa Clara: Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian”. Dirección de Información Científico Técnica.

- Codina, A. (2001). 10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? La Habana. Cuba: Universitaria.

- Delgado, M. (2016). Enfoque de innovación para la superación de cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. La Habana. Universidad 2016.

- Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. APyE. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial , I (1), 3-18.

- Esquivel, R. (2008). Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño individual y organizacional. Lúmnina , 47-72.

- Esquivel, R. (2013). La evaluación del impacto de la capacitación a través de los sistemas de inferencia borrosos. RES NOM VERBA , 103-125.

- Estrada, M., Pretel, P. R., & Llanes, L. (2012). Centro Universitario Municipal Lajas – Gobierno: Un ejemplo de integración para la elaboración, seguimiento y monitoreo de la estrategia de desarrollo local. DELOS. Desarrollo Local Sostenible .

- Fernández, M. D. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. APy E Administración pública y Empresarial en Cuba , 3.

- Hernández, C. A. (2012). ROLES DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES (CUM) EN EL. Ing. USBMed , 3 (1), 43-49.

- Hernández, C. A., Alonso, I., Leiva, B., & Cala, B. (2011). La integración en función del desarrollo local sostenible: Gestión del conocimiento desde la Universidad hacia el territorio del Municipio Camajuaní en Cuba. Lámpsakos (6), 56-67.

- Hernández, V., Martínez, C., Martínez, E., & Torres, M. (2017). Perfeccionamiento de la superación profesional de los cuadros empresariales para la formación de sus reservas. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Universitaria.

- 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.

- MES. (2018). Propuesta de actualización. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana Cuba: Ministerio de Educación Superior.

- MES. (2004). Reglamento de Educación de Posgrado. Resolución Ministerial 132. La Habana. Cuba.

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

- Morell, M., & Estévez, N. (2018). Impacto de la capacitación en el desempeño de directivos de la Administración Pública. Técnica Administrativa , 17 (2).

- 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 ¨.

- Rivas, A. (2017). Cambio e innovación educativa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana.

- Rosales, M. (2005). Buen gobierno local, mejores prácticas y gestión del conocimiento: los bancos de buenas prácticas y su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.

- Rosental, M., & Ludin, P. (1973). Diccionario filosófico. La Habana. Cuba: Editora Política.

- Sandó, P. V., & Álvarez, M. A. (7 de octubre de 2004). Metodología para evaluar el impacto de la superación de directivos educacionales.

- Santos, J. (2006). Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los profesores de Agronomía de los IP de Agronomía. La Habana. Cuba: Universitaria.

- 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.

- Varens, V., Mayor, M., & Sarduy, L. (2017). Contribución de la Universidad en la preparación y superación de cuadros del estado y el gobierno, su impacto en el desarrollo local de Cienfuegos. Universidad y Sociedad , 9 (3), 214-218.

**Anexo # 1** Guía de análisis de documentos. Para conocer lo que se establece en los documentos rectores y metodológicos acerca del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, y en la evaluación de su impacto.

Documentos a analizar: Lineamientos de la Política Económica y Social del VII y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, Decreto Ley 196, Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y sus reservas. Convenio de trabajo del CUM y del CAM, actas de las reuniones del Grupo Coordinador, sistema de PSC, plan de PSC del CAM, cronograma de evaluación de impacto, plan de trabajo anual del CAM, plan de desarrollo individual de cuadros y reservas, estrategia de desarrollo local del municipio.

Aspectos a tener presentes en el análisis: Responsabilidad de los cuadros con la preparación de sus reservas; Contenidos para la preparación y superación de los cuadros y reservas; Proyecciones de trabajo del Grupo Coordinador; Frecuencia y calidad con que se analiza el tema relacionado con la preparación y superación de los cuadros para preparar a sus reservas; Implicación de los directivos en el desarrollo local; Cómo se asegura la evaluación de impacto de la superación de los directivos en el municipio; Evidencias de la preparación dada por los CUM al Grupo Coordinador y a la comisión de evaluación de impacto de la superación de los directivos; Coherencia en la planificación para dirigir este proceso.

**Anexo # 2.** Guía de entrevista a profesores de los Centros Universitarios Municipales (CUM). Para constatar efectividad del entrenamiento realizado a los profesores de los CUM, de su desempeño y del accionar del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad, a partir de los resultados que se alcanzan en el proceso objeto de estudio.

Cuestionario

1. ¿Cómo evalúa su preparación para dirigir el proceso de preparación y superación de cuadros en el municipio? Fundamente su respuesta.

2. ¿Consideras factible la preparación que recibes en el entrenamiento que desarrolla el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas para el desempeño de tus funciones? Argumente.

3. Sobre la superación recibida, evalúe la preparación alcanzada por usted para desempeñar su labor como profesor de dirección. Para ello utilice los niveles: Alto (A). Medio (M) y (B) Tenga en cuenta los siguientes elementos:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Contenidos | Preparación alcanzada | | | Autopreparación realizada | | | Socialización realizada en el CUM | | | Aplicación en su desempeño | | |
| A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Objetivos de trabajo, dimensiones e indicadores de la UCLV para la PSCR. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Análisis de los documentos rectores de PSCR |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de los cuadros y reservas. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. El sistema de PSC en el CAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. El diseño de los planes de Preparación y Superación de Cuadros. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. La evaluación de impacto de la PSC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. El funcionamiento del Grupo Coordinador Municipal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Otros. ¿Cuáles? |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. En contenidos 4, 5 y 6, identifique fortalezas y debilidades en su desempeño.
2. Explique cómo ha organizado el proceso de evaluación de impacto de la preparación y superación de los directivos en el municipio.
3. Mencione los instrumentos aplicados para la evaluación de impacto.
4. Explique en qué medida la preparación y superación diseñada contribuye a la preparación de los directivos en función del desarrollo local.
5. Ofrezca recomendaciones para su preparación en cuanto a la contribución de la universidad al desarrollo local, mediante la superación.
6. Ofrezca recomendaciones perfeccionar para la evaluación de impacto de la superación de los directivos de los gobiernos locales.

**Anexo # 3**. Entrevista a los directores de cuadros de los gobiernos municipales. Para constatar la efectividad del trabajo de la universidad, con los CUM y el CAM en la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros.

Cuestionario

1. ¿Cómo evalúa el vínculo Universidad-CUM-CAM para la dirección del proceso de PSC en el municipio? Explique.
2. ¿Cómo se implica el CUM en la dirección de este proceso? Identifique fortalezas y debilidades.
3. ¿Funciona el Grupo Coordinador de Preparación y Superación de cuadros? Fundamente su respuesta.
4. Evalúe la calidad de los DNC realizados a los cuadros y reservas.
5. ¿Cómo evalúa la elaboración del plan de preparación y superación de cuadros en las organizaciones de subordinación local? Explique.
6. ¿Cómo se implican los cuadros en la estrategia de desarrollo local del municipio? Ejemplifique.
7. ¿A su juicio, los cuadros y reservas subordinados al CAM, se preparan en función del desarrollo local? Fundamente su respuesta.
8. ¿Los DNA, incluyen la preparación de los directivos en desarrollo local?
9. ¿La superación diseñada se corresponde con las necesidades diagnosticadas y con las exigencias del desarrollo local? Explique.
10. ¿Cómo se evalúa el impacto de la superación de los directivos en el territorio? Identifique aciertos y desaciertos en ese proceso
11. Ofrezca recomendaciones para fortalecer este proceso en el territorio.

**Anexo # 4**. Cuestionario a directivos egresados de los cursos de superación.

- Nombre; Fecha en que pasó el curso; Cargo que ocupaba; Cargo actual

1. ¿Ha podido aplicar los conocimientos adquiridos en el curso? ¿Qué limitaciones ha tenido?
2. ¿Cómo ha instrumentado los Lineamientos en su institución?
3. ¿Cómo ha introducido en la práctica las vías de solución ofrecida al problema profesional presentado en la evaluación final?
4. ¿Qué resultados ha alcanzado en la preparación a sus subordinados?
5. ¿Ha logrado cambios en su sistema de trabajo? Ejemplifique.
6. ¿Participa en la Estrategia de Desarrollo Local del municipio? Explique.
7. ¿Cómo desarrolla el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en la organización que dirige?
8. Evalúe los aprendizajes logrados. Tiene 5 puntos si está preparado (nivel alto), 3 ó 4 puntos si está medianamente preparado (nivel medio) y 2 si está poco preparado (nivel bajo)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Contenidos a evaluar** | **Evaluación** | | | |
| Gestión de la administración pública y/o empresarial en la actualidad | 5 | 4 | 3 | 2 |
| Papel de los directivos en el desarrollo local |  |  |  |  |
| La implementación del Modelo Económico Cubano |  |  |  |  |
| La dirección estratégica de las organizaciones |  |  |  |  |
| Tecnologías de la Información en la gestión organizacional |  |  |  |  |
| La prevención y el control interno |  |  |  |  |
| La Gestión del cambio organizacional |  |  |  |  |
| Las habilidades directivas |  |  |  |  |
| Otros. Cuáles |  |  |  |  |

9. Ofrezca recomendaciones para el perfeccionamiento del diplomado en administración pública o de gestión empresarial, si ya lo ha recibido.