



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos

Hijuelos-Pupo, Néstor Julián; Noda-Hernández, Marcia Esther; Ávila-Álvarez, Julio César

Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos

Ciencias Holguín, vol. 26, núm. 3, 2020

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181563834004>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos

Action system to improve the quality of executive training

Néstor Julián Hijuelos-Pupo 1
Universidad de Holguín, Cuba
nhijuelosp@uho.edu.cu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181563834004>

 <http://orcid.org/0000-0003-2901-4089>

Marcia Esther Noda-Hernández 2
Ministerio de Educación Superior, Cuba
mnoda@mes.gob.cu

 <http://orcid.org/0000-0003-3632-1239>

Julio César Ávila-Álvarez 3
Universidad de Holguín, Cuba
julioca@mes.gob.cu

 <http://orcid.org/0000-0001-8496-1543>

Recepción: 18 Marzo 2020

Aprobación: 13 Mayo 2020

Publicación: 31 Julio 2020

RESUMEN:

La formación de directivos con alta calidad y pertinencia impacta directamente en la vida socioeconómica del país y posibilita mejorar cualitativamente los procesos, productos y servicios. De ahí la necesidad impostergable de dar respuesta a esta problemática a partir de un sistema coherente de formación continua de los directivos, que brinde respuestas pertinentes a las necesidades de la institución y procesos que dirige, sus características propias y necesidades formativas, así como el entorno en que se desarrolla. La propuesta resume ocho años de experiencia en la aplicación de un sistema de acciones que ha impactado en la elevación de la calidad de la formación lograda en los directivos y por ende la efectividad de su trabajo en el logro de las metas de las organizaciones que dirigen.

PALABRAS CLAVE: Directivos, Calidad, Formación.

ABSTRACT:

The training of managers with high quality and relevance directly impacts the socioeconomic life of the country and makes it possible to qualitatively improve processes, products and services. Hence the urgent need to respond to this problem from a coherent system of continuous training for managers, which provides pertinent responses to the needs of the institution and processes it runs, its own characteristics and training needs, as well as the environment in which it develops. The proposal summarizes eight years of experience in the application of a system of actions that has impacted in raising the quality of training achieved by managers and therefore the effectiveness of their work in achieving the goals of the organizations they lead.

KEYWORDS: Managers, Quality, Training.

NOTAS DE AUTOR

- 1 M. Sc. Néstor Julián Hijuelos-Pupo: nhijuelosp@uho.edu.cu <https://orcid.org/0000-0003-2901-4089> Profesor Auxiliar, imparte e investiga las asignaturas relacionadas con la Gestión organizacional y el desarrollo local. Especialista en Desarrollo local, Universidad de Holguín.
- 2 Dr. C. Marcia Esther Noda-Hernández: mnoda@mes.gob.cu, <https://orcid.org/0000-0003-3632-1239> Profesora Titular, Doctora en Ciencias Técnicas, Directora de Evaluación del Ministerio de Educación Superior (MES). Imparte e investiga las asignaturas relacionadas con la Gestión de Recursos humanos.
- 3 M. Sc. Julio César Ávila-Álvarez: julioca@mes.gob.cu, <https://orcid.org/0000-0001-8496-1543> Profesor Auxiliar, Master en dirección, imparte e investiga las asignaturas relacionadas con la Seguridad e Higiene Ocupacional y la Ergonomía, Universidad de Holguín.

INTRODUCCIÓN

La Agenda Educativa 2030, incluye entre sus principales objetivos lograr una educación de calidad, inclusiva e igualitaria en todos los niveles y personas. El aprendizaje permanente, la adquisición de conocimientos y actitudes para aprovechar las oportunidades y participar plenamente en la sociedad, solo pueden lograrse cuando la formación posee la calidad requerida para dar respuesta pertinente a las necesidades sociales.

En el Título III de la Constitución de la República de Cuba (2019), se evidencia la necesidad de la formación continua de los ciudadanos desde las edades iniciales hasta la vejez. Por ello la capacitación de los directivos con calidad, pertinencia y rigor científico, constituye una actividad estratégica (González y Gorget, 2016), necesaria, impostergable y decisiva para enfrentar la proyección económica-social del país, así como garantizar mejores servicios al ciudadano cubano.

La formación de directivos se rige por la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno (Consejo de Estado, 2010). El Ministerio de Educación Superior (Saborido, 2020), es el principal encargado de realizar actividades tales como: cursos, diplomados, especialidades, maestrías y doctorados (Resolución No 140/2019), con el fin de dotar a los directivos de las herramientas necesarias para mejorar su gestión.

Estudios realizados por los autores de este trabajo (Ávila et al., 2018) a directivos egresados de actividades formativas en temáticas afines a las tareas específicas que desarrollan, permitieron concluir que el 88% no está totalmente satisfecho con los mismos, ya que no ven el efecto de mejora sobre su trabajo ni el impacto positivo sobre la comunidad obrera o de vecinos que dirigen. Cabe entonces preguntarse ¿cuál o cuáles son las razones que determinan que a pesar de que se han desarrollado múltiples actividades postgraduadas dirigidas a los directivos, no se han logrado las transformaciones que se aspiran en su radio de dirección? ¿Poseen calidad y pertinencia esas actividades? Lo anterior constituye el problema que originó la investigación cuyos resultados se presentan.

El objetivo general es proponer un sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos que les permitan desarrollar eficientemente sus tareas de dirección y lograr los impactos deseados.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran instrumentos de diversa índole. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados.
- Inductivo – deductivo para la determinación de las especificidades de la formación de directivos, diagnosticar el estado de la formación y el dominio real de las habilidades necesarias
- Sistémico – estructural para abordar el carácter sistémico de la formación de los directivos, así como de los procesos que la componen

Se emplearon técnicas de diversos orígenes, tales como las sicosociales para la búsqueda de información, en particular entrevistas y cuestionarios; herramientas estadísticas para recolectar, presentar y analizar datos que posibiliten esclarecer las relaciones causales entre los diferentes aspectos tales como Diagrama de Pareto y el Árbol de la Realidad Actual, apoyado en el Software MiniTab, así como el análisis de documentos.

RESULTADOS

El análisis de la literatura permite profundizar en cuáles son los aspectos que determinan la calidad de un sistema de formación de directivos en Cuba, para sobre esa base diseñar el sistema de acciones que permiten evaluarla y mejorarla.

El concepto de calidad no siempre ha sido tal como se conoce en la actualidad (Pérez et al., 2019), ha sufrido importantes cambios a lo largo de las décadas, especialmente desde que se asumió como una necesidad en el campo empresarial. La NC-ISO 9000:2015 (Oficina Nacional de Normalización, 2015) expresa que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

De lo anterior se puede concluir que, para definir la calidad de un sistema de formación, es imprescindible definir cuáles son las características inherentes al mismo, aquellas que lo distinguen, lo identifican y diferencian, así como cuáles son los requisitos que deben cumplirse para considerar que tiene calidad.

Características que deben distinguir la calidad de un sistema de formación de directivos en Cuba.

Sus características distintivas están relacionadas fundamentalmente con el tipo especial de estudiantes que deben prepararse, la composición del claustro que es capaz de enfrentar la tarea con éxito y las necesidades de formación a que se debe dar respuesta, aspectos que serán tratados a continuación.

Los directivos como un tipo especial de estudiante

El dirigente como un tipo particular de adulto, está sometido a un conjunto de influencias sociales propias de la actividad que desarrolla y que determinan algunas características socio psicológicas que se deben tener en cuenta para su capacitación, en él se combinan conocimientos, experiencia y status.

Tampoco hay homogeneidad entre ellos ya que es muy amplio el espectro de formación previa (ingenieros, licenciados, médicos, etc), se mezclan personas de mucha experiencia con otros inexpertos; los niveles en que dirigen son distintos de ahí que las demandas de formación sean diversas. Las diferencias de conocimientos, habilidades costumbres y vivencias, provoca la necesidad de una individualización de su aprendizaje.

Otro aspecto importante son las razones por las que se superan, generalmente porque han sido seleccionados sin que medie una solicitud propia, lo que en ocasiones genera poca motivación inicial y desnivel en la preparación previa.

¿Qué características deben poseer los Profesores para trabajar en la formación de los directivos?

Los profesores en este tipo de formación particular se constituyen en un facilitador del aprendizaje (Miguez, 2016), reproducen saberes propios, basado en las relaciones personales fundamentadas en sus competencias y prestigio profesional. Deben participar en el rol de profesores profesionales y directivos a diferentes niveles del país, capaces de transmitir sus experiencias mediante conferencias y otro tipo de intercambio, así como los jefes de los directivos y reservas en formación.

La integración de actores es vital para el éxito de la superación en la que el jefe del cuadro tiene un rol trascendental, ya que es el máximo responsable en la identificación de necesidades, la conducción, seguimiento y evaluación del impacto.

¿Cuáles son las necesidades que se satisfacen con el programa de formación?

Las demandas de formación están definidas desde varios niveles que pueden resumirse en los siguientes:

1. Las que se desprenden del escenario económico cubano cambiante, mediado por la implementación de los lineamientos de la política económica y social, que trae aparejado nuevas formas de hacer en la economía y de otra parte, las del escenario político ideológico, que hace un llamado a ganar cada vez más, espacios a favor de la revolución. En resumen, son las demandas del Gobierno y el Estado Cubano a partir de las exigencias del momento histórico actual.
2. Las que se derivan del escenario de desarrollo del directivo, para intencionar su preparación en función de las competencias/exigencias que tiene que resolver, sean nacionales, territoriales o

locales (Sánchez, 2014). Para su determinación se parte de los aspectos contenidos en los manuales de cargos y funciones.

3. Las que deben responder a las carencias de formación específicas de los directivos, relacionadas con actitudes, formas de comportamiento, hábitos, etc., estas son obtenidas a partir de entrevistas y otro tipo de técnicas sicosociales aplicadas al propio directivo y a sus subordinados, así como a partir del análisis de los señalamientos realizados en sus evaluaciones.

¿Cuáles son los requisitos que deben cumplirse o sobrecumplirse para considerar que el programa de formación de directivos tiene calidad?

- Correspondencia del diseño del programa con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara la persona, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- Combinación y articulación armónica de la preparación teórica con la práctica y de todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
- Adecuación a las condiciones generales y particulares de cada nivel de dirección y que se modifique atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del directivo.
- Garantía del éxito de su gestión y una mentalidad de cambio a partir de la pertinencia de los conocimientos y habilidades que adquiera el directivo, unido al hábito de buscar las mejores alternativas ante los escenarios cambiantes en que desarrolla su labor (Lemaitre, 2020).
- Posibilitar la toma de decisiones en conjunto con otros directivos, socializar sus experiencias y prácticas respecto a la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada (Véliz, 2017). La orientación del aprendizaje a situaciones reales.
- Impacto sobre el directivo en sí, sus subordinados y sus jefes, para lograr la transformación deseada en el objeto de su trabajo de dirección.

A manera de resumen se entiende que un programa de formación de directivos tiene calidad si como resultado del mismo se modifican comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor, se refiere a la capacidad de dar respuesta pertinente a las exigencias sociales.

Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos.

En la Figura 1 se muestra el sistema propuesto, el que parte de las necesidades y expectativas de los directivos en formación, así como la manera en que se desarrolla el proceso a partir de los componentes que lo conforman, la relación que se establece entre ellos y los impactos que provoca en el entorno laboral y social.

A partir del sistema se derivan las acciones a desarrollar para mejorar su calidad las que se describen a continuación.

1. Determinación de las demandas de formación generales y las específicas.

• Caracterización del entorno y las demandas generales que hace a la formación del directivo. Es importante precisar que se necesita reforzar desde el punto de vista político-ideológico, económico, cultural, social, etc., para dar respuesta a los documentos que rigen la vida económica social del país y los cambios que se están desarrollando en la actualidad y en el futuro. Ambos escenarios (actual y futuro) resultan una plataforma para proyectar la capacitación de los cuadros como un sistema integral y pertinente que debe influir en el bienestar y desarrollo para la sociedad cubana.

• Caracterización del entorno laboral y las demandas específicas que hace a la formación del directivo. Es primordial la diversidad y complejidad de los cargos que desempeñan o que se prevé en un futuro realicen y la necesidad de considerar las competencias que es interés desarrollar. Se establecen a través de un diálogo interactivo donde cada parte aporta y enriquece sus criterios. Es recomendable interactuar con la persona a la que se subordina el directivo a formar, otros directivos de igual rango, subordinados y clientes (entendiendo

este en su sentido más amplio, o sea, pueden ser pacientes, alumnos, población en general, etc., el que recibe el resultado de su trabajo).

· El diseño del plan de carrera del directivo, que incluye el cargo actual que desempeña y los que en el futuro podrá ocupar, es vital para definir el programa.

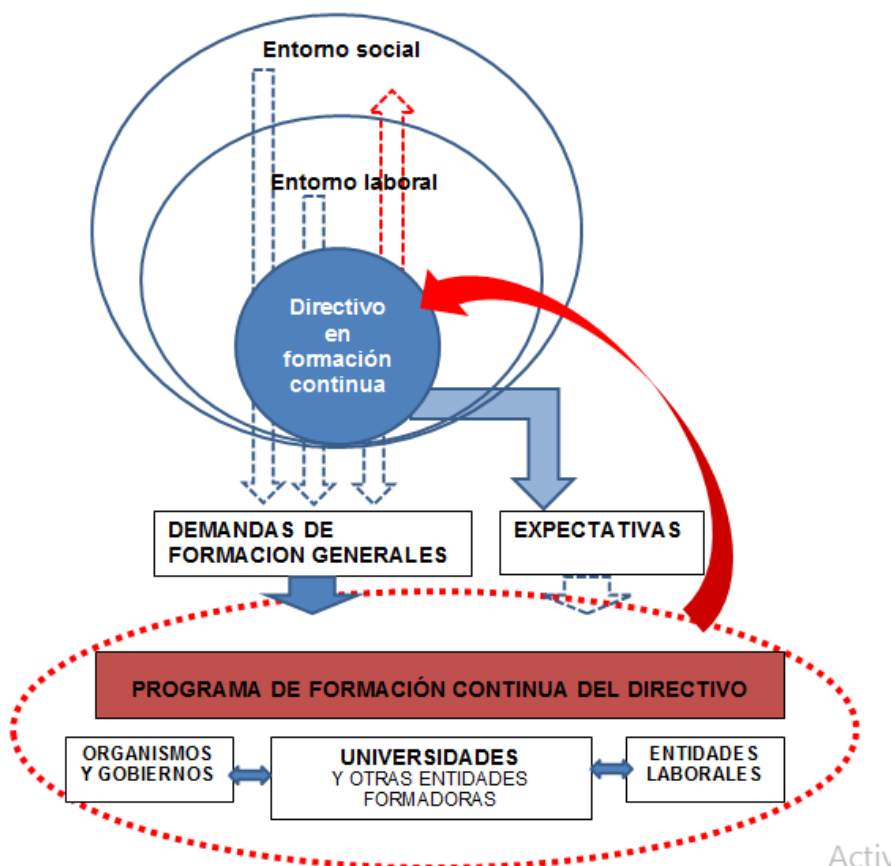


FIGURA 1.
Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos.
Elaboración propia

2. Diseño del Programa de formación continua del directivo

Es importante precisar que no es una sola acción la que prepara a los individuos para el cargo sino la unión coherente e integrada de varias, en la que estén presentes según las necesidades e intereses cursos, diplomados, maestrías, especialidades combinadas con entrenamientos en el puesto de trabajo. Protagonizan esta acción:

- Organismos y gobiernos a los que pertenece el directivo, encargados de definir su plan de carrera.
- Entidades laborales donde ejerce la función de dirección, donde se desarrollarán los entrenamientos y la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas
- Universidades y otras entidades formadoras, encargadas de proporcionar una parte importante de las acciones de formación, sobre todo de aquellas denominadas superación profesional y formación académica de postgrado.

El **diseño** del programa de formación se desarrolla sobre la base de la investigación de cuáles son las demandas esenciales y el nivel deseado para cada uno de ellos (Acción 1), parte de definir cómo estará conformada la calidad del programa a partir de cada una de sus dimensiones esenciales; o sea, se diseña el QUÉ se va a ofertar (programa en sí), CÓMO (que elementos lo integran) y en QUÉ CONDICIONES (tiempo, lugar, etc.).

Evaluación de la calidad del diseño del programa de formación

La calidad del diseño se logra a partir de la integración y respuesta coherente de las directrices generales de diseño, su estructuración y formalización a las demandas y expectativas del entorno social y laboral, sus superiores, sus subordinados, sus clientes y el propio directivo en formación. La base de análisis es el grado de adecuación del diseño del programa a las necesidades de formación que satisface. La evaluación se desarrolla a partir del Índice de Calidad Potencial del Diseño (ICPD) que se calcula por la expresión (1).

$$\text{ICPD} = 0,5 \cdot \text{ICPDD} + 0,25 \cdot \text{ICPED} + 0,25 \cdot \text{ICPFD} \quad (1)$$

donde:

ICPDD: Índice de Calidad Potencial de las Directrices del Diseño

ICPED: Índice de Calidad Potencial de la Estructuración

ICPFD: Índice de Calidad Potencial de la Formalización del Diseño

Se les pidió criterio a los expertos sobre el peso que le conferirían a cada atributo; la matriz de datos se procesó mediante el paquete SPSS versión SPSS versión 22-2014, a partir de un análisis de Componentes Principales. Las dimensiones esenciales del diseño se establecieron de acuerdo con la varianza explicada por cada eje.

I. Índice de Calidad Potencial de las Directrices del Diseño (ICPDD)

Este índice posibilita conocer si se investigan y dominan las necesidades de superación y si se estructura el diseño programa para dar respuesta adecuada a las mismas. Está compuesto por atributos relacionados con la correspondencia con las expectativas, los objetivos, la cultura organizacional, las prioridades, la estrategia y el nivel de conocimientos y habilidades que se deben satisfacer por la formación.

II. Índice de Calidad Potencial de la Estructuración (ICPED)

Posibilita conocer la correspondencia de las características concretas del programa con las demandas de superación a satisfacer y las expectativas de los directivos formados, que permitan la estructuración adecuada de la superación profesional y la formación académica. Lo integran atributos esenciales asociados con la correcta estructura del programa y cada uno de los elementos que lo integran, tales como: currículo, la forma de prestación, la definición de los encuentros, la correspondencia de los criterios de selección de los profesores con el tipo de superación y los niveles de participación de los directivos en la formación.

III. Índice de Calidad Potencial de la Formalización del Diseño (ICPFD)

Se evalúa, mediante atributos asociados con la existencia y correspondencia (con las demandas que se satisfarán) de los planes de superación, los estándares, los procedimientos, los aspectos físicos donde se desarrollara la formación, los factores operativos y los controles que se realizarán.

La información sobre la valoración actual de cada uno de los atributos se obtiene mediante la aplicación de cuestionarios estructurados creados con ese objetivo y dirigidos a los que han demandado el programa de formación. En ellos se evalúan los atributos según una escala de Likert de cinco (5) puntos, a lo que se añaden los criterios que se sustentan en la revisión de los documentos que avalan la existencia y correspondencia con las expectativas de los atributos analizados; este último aspecto es vital en el caso del ICPFD.

El Índice de Calidad Potencial del Diseño (ICPD) puede tomar valores entre 1 y 5, pero es recomendable que sean superiores a 3 puntos, para que se considere que el diseño del programa de formación tiene calidad.

3. Ejecución de los cursos, diplomados, maestrías, especialidades, entrenamientos u otro tipo de integrantes del proceso de formación continua

De estas necesidades de conocimientos y habilidades a desarrollar se deriva la estructuración de los contenidos del currículo. A esto se suma la determinación de las expectativas de los cursillistas, ya que no son meros receptores, sino que son capaces de interactuar con sus compañeros, intercambiando experiencias para lograr una mejor asimilación del conocimiento, por tanto, es imprescindible lograr su intervención activa en el proceso.

Los principios para encauzar este aprendizaje son el aprovechamiento de su experiencia, la relevancia de los temas tratados para su trabajo inmediato, así el centrarse en actividades de resolución de problemas (Addine et al., 2012).

A partir de las necesidades detectadas se concibe el programa por el colectivo de profesores. Una característica de estos programas de estudio es la transdisciplinariedad y la flexibilidad, de forma tal, que permita el ajuste permanente por las retroalimentaciones recibidas durante la impartición y los cambios que se realicen por la actualización del modelo económico y social del país.

Evaluación de la calidad del desempeño del programa de formación

Este aspecto es de vital importancia, pues es durante el desempeño del programa que se conjugan los directivos en formación (como estudiantes) con los profesores (como facilitadores), los otros participantes y los medios para lograr los objetivos de formación sobre la base de lo diseñado. Para definir las dimensiones esenciales objeto de análisis se realizaron entrevistas a vicerrectores, profesores, directivos egresados, cursillistas, miembros de los Comité Académicos de los programas de postgrado y directores de cuadros de 106 instituciones. Una vez listadas las mismas se procedió a reducir el listado y posteriormente se buscaron sus interrelaciones.

Inicialmente se habían señalado otros aspectos como infraestructura, bibliografía, etc; pero finalmente los expertos consideraron que su influencia es menos por lo que fueron eliminadas del análisis. El 93% coincidió en señalar tres dimensiones esenciales de la calidad del desempeño, sobre cuya base se calcula el Índice de Calidad del Desempeño del programa de formación (ICDPF), según la expresión (2):

- I. Índice de correspondencia entre la capacitación y las necesidades reales de los directivos y su objeto de dirección (ICCNR).
- II. Índice de calidad de los profesores (facilitadores) y de los diferentes actores que puedan ejercer influencia directa en el programa de capacitación (ICPF).
- III. Índice de integración de los aspectos teóricos y prácticos con las normativas existentes que posibiliten un correcto desempeño del directivo (IITPN).

$$\text{ICDPF} = 0,5 \cdot \text{ICCNR} + 0,25 \cdot \text{ICPF} + 0,25 \cdot \text{IITPN} \quad (2)$$

La valoración actual de cada uno de los atributos y su procesamiento se realiza de manera similar a la descrita para el Índice de Calidad del Diseño. En este caso se les pide criterio a los cursillistas, profesores, jefes de los directivos en formación y a los que han demandado el programa de formación fundamentalmente. El ICDPF toma valores entre 1 y 5, pero es recomendable que se evalúe con 4 o 5 puntos para que se considere que el programa de formación tiene calidad.

4. Evaluación del impacto del programa de formación

Es importante evaluar el impacto entendido como el conjunto de cambios favorables, duraderos y significativos que se producen en el desempeño de los directivos inmersos en el programa como resultado del mismo. (Abrego et al., 2017)

Es necesario considerar que el efecto esperado y por ende el impacto de la capacitación recibida no se logra de inmediato, ya que el cambio que debe ser introducido en los ámbitos de actuación, así como por el cambio de mentalidad que de forma gradual se pueda ir logrando no es inmediato, y tampoco en contextos en los que a la vez hay una intensa dinámica de cambios internos y externos. Un insumo importante es el análisis de los informes de cumplimiento de los objetivos de las instituciones de donde proceden los directivos participantes en el programa.

Se proponen en este sentido evaluar dos tipos de indicadores: los que caracterizan las transformaciones experimentadas por los directivos como resultado del proceso de formación y aquellos que caractericen los avances obtenidos por la institución como resultado de su actividad de dirección.

En todos los casos es conveniente establecer un programa de mejora continua, que incluye medidas, fecha y responsables y considere no solo las debilidades, sino acciones para sostener y mejorar lo que se hace adecuadamente.

El seguimiento continuo se basa en la autoevaluación periódica y en la elaboración y cumplimiento de planes de mejora, los que garantizan la superación de las debilidades, minimizan los riesgos asociados a estas y logran el aprovechamiento de las fortalezas en cada caso.

Experiencias obtenidas de la aplicación del Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos.

A partir de la aplicación del sistema propuesto en 43 entidades para la superación de 220 directivos se descubren entre las principales debilidades las siguientes:

Los profesores tienen un excelente dominio teórico, pero se necesita incrementar su preparación práctica sobre las temáticas impartidas

- No se logra la correcta integración de actores, lo que es vital para el éxito de la superación en la que el jefe del directivo tiene un rol trascendental, ya que es el máximo responsable en la identificación de necesidades, la conducción, seguimiento y evaluación del impacto de este tipo de capacitación.
- Los cursos no consideran las necesidades y demandas individuales de acuerdo a las instituciones o procesos que se dirigen, los que difieren entre sí.

Principales logros

- Se realiza la evaluación de la calidad de los programas de formación propuestos lo que ofrece evidencias de sus fortalezas y debilidades para su perfeccionamiento, sustentado en metodologías, estrategias, sistema de instrumentos o acciones específicas para los diferentes programas.
- Se evidencia incremento de la satisfacción de los directivos con la calidad de los programas de formación diseñados. El valor actual del ICPD se incrementó desde 2 a 4,5 puntos como promedio en el 98% de los programas objeto de estudio. Los programas están más ajustados a las necesidades de formación de los cuadros.
- Se evalúa, el comportamiento del desempeño del proceso de formación continua de los directivos, así como del impacto que provocan las acciones recibidas en las organizaciones que dirigen. Se ha incrementado el número de acciones de capacitación en respuesta a las carencias presentadas o para actualización y nuevos contenidos
- Se valoran las debilidades que limitan el impacto social y por tanto el alcance de las transformaciones que se demandan.
- Los directivos egresados de las actividades de formación
 - Evidencian satisfacción por la pertinencia y utilidad de los conocimientos y habilidades que reciben durante las mismas.
 - Consideran que los resultados de las actividades de postgrado tienen impacto positivo en el desempeño personal y en la entidad laboral,
 - Son más competentes y mejor preparados como servidores públicos, demostrado en el proceso de seguimiento de los egresados
 - Han perfeccionado el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, elevando su efectividad, en correspondencia con los medios y recursos disponibles y/o con las posibilidades reales de gestión actuales y futuras
- En el 89% de las entidades estudiadas se aprecia el incremento en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, la productividad del trabajo y en los casos que procede de las utilidades.

CONCLUSIONES

La creciente importancia de la formación de directivos ha determinado la necesidad de perfeccionar la misma de manera que se trabaje continua e integradamente y de manera diferenciada de acuerdo a las especificidades que poseen, relacionadas en lo fundamental con el tipo de estudiante, los profesores que facilitan el proceso y las necesidades que satisfacen e impacto de la capacitación

El Sistema de acciones para mejorar la calidad posibilita perfeccionar la formación de los directivos y por ende elevar los niveles de satisfacción con el trabajo que realizan, el dominio de las habilidades que facilitan las tareas actuales y futuras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addine F., García G., Bernaza, G. (2012) *Fundamentos de la Educación de postgrado Universidad 2012*, La Habana, Cuba.
- Ávila J.C., Noda, M. E., Hijuelos, N.J. (2018) Papel y uso de indicadores en los procesos de gestión, autoevaluación y evaluación de la calidad. Ponencia presentada en el IX Taller internacional de Evaluación de la calidad y acreditación. La Habana. ISBN: 978-959-16-3243-2
- Consejo de Estado. (2010). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Acuerdo del Consejo de Estado. Presidencia. De 22 de julio de 2010. República de Cuba.
- Constitución de la República de Cuba. (2019). Editora política La Habana 2019 p.48 ISBN 978-959-01-1064-1
- González, R. y Gorguet (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. MEDISAN vol.20 no.4 Santiago de Cuba abr.-abr. 2016 ISSN 1029-3019
- Lemaitre, M.J. (2020). Educación a lo largo de la vida: el desafío del siglo 21. Congreso Universidad 2020. La Habana
- Miguez, M., Vaccaro, M., Chencchia, B. (2016). La gestión universitaria con vocación de servicio y liderazgo para la transformación. Eudeba. Buenos Aires. Argentina. ISBN 978-950-23-2587-3.
- Ministerio de Educación Superior. (2019) Reglamento de la Educación de postgrado de la República de Cuba. Resolución 140/2019. La Habana.
- Pérez, R., García, G., Noda, M., Martínez, R., Sánchez, A. (2019) Aseguramiento de la calidad en las universidades: retos o limitaciones. pp 111-132. Libro *Aseguramiento de la calidad de la educación superior*. ISBN 978-9942-8685-3-4. Quito. Ecuador.
- Saborido, J. R. (2020). Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba. *Conferencia Inaugural Universidad 2020*.
- Sánchez, B. (2014). Bases para el perfeccionamiento de la capacitación de cuadros de la Administración Pública en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. X diplomado ESCEG, La Habana, Cuba
- Véliz, V. F. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE. La Habana. Cuba.
- ONN. (2015). NC-ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
- Abrego, D., Sánchez, Y., & Medina, J. M. (2017). Influence of information systems on organizational results. *Contaduría y Administración*, 62(2), 321-338.