

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRADA DEL DESEMPEÑO DE UNA UNIVERSIDAD DE POSGRADO

PROCEDURE FOR THE INTEGRATED EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF A POSTGRADUATE UNIVERSITY

Daysi de los Milagros Peña Torres¹<https://orcid.org/0000-0003-2802-7953>

Mercedes Delgado Fernández¹<https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

¹Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, ESCEG, La Habana, Cuba, daysi@esceg.cu
mercedes@esceg.cu

Recibido: 10/11/2019

Aceptado: 19/04/2020

Resumen

El objetivo del artículo es proponer un procedimiento para evaluar integralmente el desempeño en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno de Cuba, teniendo como base el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9004:2018, el Sistema de Control Interno, las normativas de la Gestión de los Recursos Humanos, las Políticas y directivas del Ministerio de Educación Superior, así como las disposiciones y estrategias trazadas por la entidad. Se implementan diferentes métodos para evaluar el desempeño individual de los trabajadores y de la organización en las cuatro aristas establecidas según la técnica de los 360⁰ que permiten tomar decisiones correctivas y preventivas con una filosofía de mejora continua para la Universidad.

Palabras clave: evaluación del desempeño, técnica 360⁰, gestión de recursos humanos, gestión de la calidad, innovación

Abstract

The objective of the article is to propose a procedure to comprehensively evaluate performance at the Higher School of Cadres of the State and Government of Cuba, based on compliance with the requirements established in the Quality Management System according to ISO 9004: 2018, the Internal Control System, the regulations of Human Resources Management, the Policies and directives of the Ministry of Higher Education, as well as the provisions and strategies outlined by the entity. Different methods are implemented to evaluate the individual performance of the workers and the organization in the four edges established according to the technique. Different methods are implemented to evaluate performance on the four edges established according to the 360⁰ technique that allow corrective and preventive decisions to be made with a philosophy of continuous improvement for the University.

Keywords: performance evaluation, 360⁰ technique, human resource management, quality management, innovation

Introducción

En las últimas décadas los impactos significativos de la innovación en las organizaciones^{1,2} y la sociedad, han propiciado que el recurso humano se convierta en un factor clave para el éxito.^{3,4} La Gestión de Recursos Humanos,^{3,5,6} del Capital Humano⁷ o del Talento Humano^{8,9} ha superado a la

clásica Administración de Personal, y se analiza como un sistema con sus procesos^{7,9} que tratan de asegurar cuantitativamente y cualitativamente las necesidades de personal¹⁰ integrados con los objetivos de la entidad.¹¹ Las empresas y organizaciones son sistemas sociales complejos¹² que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección.¹³ El recurso humano es vital para la efectividad organizacional y requiere de un enfoque integrado,^{3,14} un adecuado balance entre el sistema de recursos humanos y los objetivos organizacionales,¹⁵ que contribuya a generar más capacidades de los trabajadores y satisfacer sus expectativas, en los que la sinceridad, creatividad y dedicación con una perspectiva multidisciplinaria son vitales para crear una cultura organizacional.¹⁶

Muchos autores han expuesto sus enfoques y métodos sobre los recursos humanos,^{7,17} como planificación y organización del trabajo,^{3,7,13} formación, competencias y trabajo en equipo,^{9,11} evaluación del desempeño,^{18,19} cultura, liderazgo, incentivos y compensación,^{11,20} comportamiento organizacional²¹ y organizaciones que aprenden.²²⁻²⁵ En el siglo XXI se enfatiza en el enfoque estratégico⁴ de la Gestión de Recursos Humanos^{7,9,26} y en la interrelación entre sus elementos con el sistema organizacional, incluyendo el ambiente interno y externo, así como las múltiples partes interesadas, que evalúan la efectividad de la organización a lo largo del tiempo.²⁷ Estos elementos contribuyen a un mejor resultado individual, al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.¹⁶ Dentro de los procesos de la gestión de los recursos humanos se encuentra la evaluación del desempeño. Existen varios autores que la han definido, entre los que se destacan los siguientes:

- La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado²⁸ y es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.⁷
- Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), integrando los objetivos organizacionales con los individuales.¹¹
- Representa una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.²⁹
- Implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. Se utiliza como mecanismo de control y de acciones de mejora, como herramienta de desarrollo, con múltiples propósitos y el uso de diferentes fuentes para realizar la evaluación.³⁰
- Ha permitido definir indicadores de naturaleza económica, social y ambiental, aplicado a sectores como el transporte,³¹ y no se restringe al nivel individual.
- Un sistema de evaluación del desempeño es un instrumento político que legitima al grupo que lidera una organización, que la transforma en escenario de reflexión, aprendizaje mutuo e interacciones estratégicas.³²
- Como proceso clave sistemático de la Gestión de Recursos Humanos significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilita reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada y a la vez, la principal contribución para retroalimentar a la formación.⁹

Los autores resaltan la importancia del desempeño individual como contribución al cumplimiento de la misión de la organización, al desarrollo, la productividad y calidad de los procesos, así como la evaluación de los objetivos estratégicos de la organización. En este artículo se tienen en cuenta los criterios antes mencionados y se adopta el concepto de evaluación del desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) en la realización de sus actividades durante un período de tiempo determinado,

nunca mayor a un año, así como la valoración de sus capacidades y potencialidades, todo lo cual contribuye a determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. La ESCEG, es una universidad de posgrado con la misión de dotar de conocimientos y habilidades a los cuadros o directivos para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones de dirección, además de asesorar metodológicamente a las instituciones autorizadas del país en la superación en administración pública y empresarial.³³ En esta institución, la adopción de un enfoque innovador,^{1,25} estratégico,^{4,34} holístico^{1,25} y sistémico,¹ con valoraciones sistemáticas del impacto de la capacitación de los cuadros³³ y de la gestión integrada,^{14,35} contribuirá al cumplimiento de su misión.

La implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las bases del Plan Nacional de Desarrollo al 2030,³⁶ ratifican el papel primordial que tiene el recurso humano en alcanzar esas metas para el país. En la ESCEG se requería una evaluación integrada del desempeño de la organización que mostrase qué grado de desempeño presenta de acuerdo a sus objetivos, metas y tareas, además de la valoración de los sistemas de gestión adoptados. El artículo tiene como objetivo establecer un procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de la ESCEG. Para ello se definen las etapas y técnicas de evaluación integrada del desempeño en la universidad, mostrándose algunos de los resultados de su aplicación, particularmente con la técnica de los 360⁰ para las cuatro dimensiones. Se demuestra la utilidad del Procedimiento para la dirección al eliminar deficiencias detectadas, aprovechar las potencialidades y oportunidades existentes, incentivar la creatividad y la innovación en el cumplimiento de la misión y elevación del estándar.

Materiales y métodos

El diseño del Procedimiento de evaluación integrada del desempeño en la ESCEG requirió de un diagnóstico integral de la organización que tuvo en cuenta el análisis del diseño estratégico de la entidad³⁴ y los sistemas de gestión, la caracterización de los recursos humanos, el análisis de los documentos del VII Congreso del PCC³⁶, así como el análisis de las principales causas que inciden en el cumplimiento de la misión. Entre las técnicas utilizadas se encuentran los diagramas Causa-Efecto, 7“S”, Pareto y de cajas, las encuestas de innovación, análisis estadístico y de las fuentes documentales, el diseño de experimento y el trabajo en grupo.^{25,37,38} El diagnóstico permitió corroborar que no se contaba con un instrumento de valoración integrado que permitiese visualizar el estado de cumplimiento y la contribución de las áreas al objetivo general de la organización, cumpliendo con requisitos previamente establecidos, lo que devino en el diseño del procedimiento para tales fines.

La investigación tuvo como antecedentes un análisis del marco teórico referencial sobre la evaluación del desempeño, que arrojó la utilidad del uso de la técnica de 360⁰ o grados. Esta técnica se utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores en relación a diferentes aristas, perspectivas o cuadrantes de valoración,^{19,40} y es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes sujetos no solo con respecto al desempeño de un individuo, sino también del desempeño de un departamento o de una organización.⁴¹ Este enfoque se aplicó en la ESCEG como se muestra en la figura 1.³⁹



Figura 1. Técnica 360 grados para la evaluación integrada del desempeño en la ESCEG

El procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de la ESCEG,³⁹ se muestra en la figura 2.

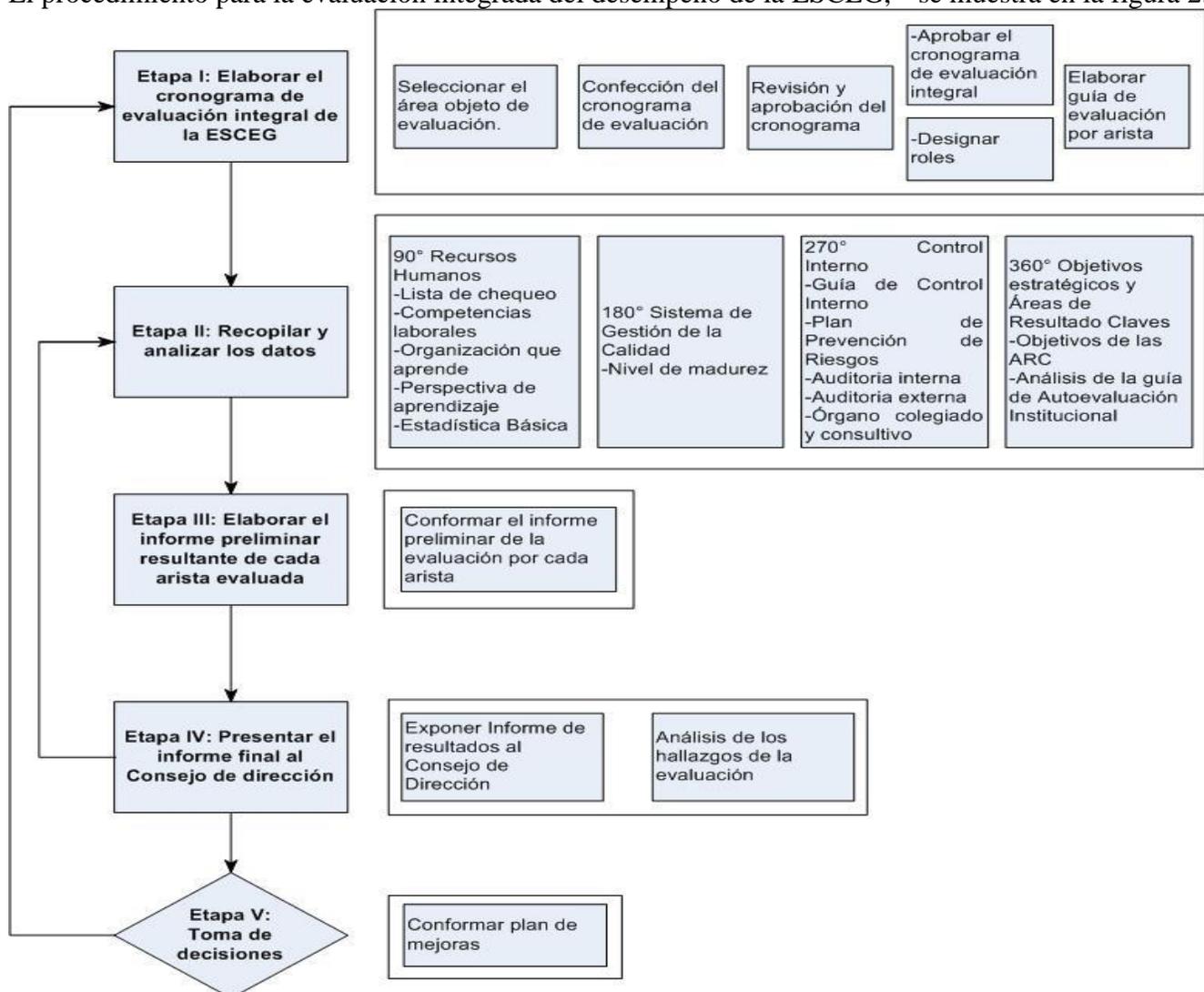


Figura 2. Etapas del procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de la ESCEG

El procedimiento tiene como objetivo garantizar una toma de decisiones orientada a la mejora continua con enfoque innovador que fortalezca los valores y buenas prácticas de la institución. Se aplica a todos los objetivos y procesos de la ESCEG e implica la evaluación periódica del cumplimiento de la misión y los resultados alcanzados en las unidades organizativas y los trabajadores.

Etapa 1. Cronograma de evaluación integrada para las áreas de la ESCEG

La Rectora selecciona el (las) área(s) a evaluar para cada período del año, garantizando que todos los procesos y áreas de la entidad sean evaluados. La Jefa del Departamento de Recursos Humanos confecciona en el último periodo del año la propuesta del cronograma de evaluación integrada para las áreas de la ESCEG para el siguiente año. El cronograma se revisa por los Vicerrectores y se aprueba por la Rectora en el Consejo de Dirección en el primer trimestre de cada año, en el que se designa el: a) el grupo de expertos que participará en cada evaluación según las áreas y b) los jefes encargados de supervisar cada arista en la evaluación integral, que siempre incluye la asesora jurídica. Además se designa el responsable del grupo (siempre un Vicerrector), quien presentará los resultados obtenidos en la evaluación integrada ante el Consejo de Dirección. El grupo de expertos, partiendo de la guía general de evaluación integral y conociendo el cronograma, elabora su propia guía de evaluación, procurando realizar un levantamiento efectivo de los elementos verificables de acuerdo al área a evaluar.

Etapa 2. Recopilación de datos e información necesaria para la evaluación

Los datos se recopilarán a través de listas de chequeo a las cuatro aristas de la técnica 360° referentes a:

- A. Dimensión 90°: Gestión de Recursos Humanos a través de:
 - Lista de chequeo, Sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, Prueba de la organización que aprende, Perspectiva de aprendizaje y Análisis estadístico de la evaluación individual del desempeño.
- B. Dimensión 180° para la Gestión de la Calidad a través de la aplicación y análisis del nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) hacia el éxito sostenido, verificando de manera general y específica los elementos clave: Gestión, Estrategia y política, Recursos, Procesos, Seguimiento y medición y Mejora, innovación y aprendizaje.
- C. Dimensión 270° para el Control Interno donde se analicen los aspectos siguientes:
 - a. Control Interno, verificando:
 - Aplicación de la guía de autocontrol, Evidencia de la reunión efectuada con los trabajadores para la aplicación de la guía de autocontrol, Elaboración del plan de medidas derivado de la aplicación de la guía de autocontrol, Cumplimiento del plan de medidas asociado a las deficiencias detectadas en la aplicación de la guía de autocontrol y Actualización del plan de prevención de riesgos.
 - b. Plan de Prevención de Riesgos, verificando:
 - Actualización del plan de prevención de riesgos, Evidencia de la reunión efectuada con los trabajadores para la elaboración del plan de prevención de riesgos,
 - c. Auditorías internas y externas, verificando:
 - Elaboración del plan de medidas de las auditorías internas, Evidencia de la reunión efectuada del plan de medidas, Cumplimiento del plan de medidas, Actualización del plan de prevención de riesgos, Calificaciones Bien, Aceptable, Mal, Deficiente, en el caso de la auditoría externa.
 - d. Funcionamiento del órgano colegiado y consultivo, verificando:

- Realización de las reuniones del órgano colegiado y consultivo con las evidencias documentales, Se adoptan acuerdos en la reunión efectuada determinando responsable (s) y fecha de cumplimiento y Se chequee el cumplimiento de los acuerdos adoptados.
- D. Dimensión 360° para evaluar los Objetivos de las Áreas de Resultados Claves a través del:
- Comportamiento del cumplimiento según corresponda de los objetivos de las ARC (Áreas de Resultados Clave) y Análisis de la guía de Autoevaluación Institucional de la Junta de Acreditación Nacional.

Etapa 3. Elaboración del informe resultante de la evaluación integral

Aplicadas las listas de chequeo los jefes responsables de evaluar cada componente emiten sus valoraciones y conforman un informe preliminar por cada arista, el cual deberán entregar al Vicerrector designado de presentar los resultados ante el Consejo de Dirección.

Etapa 4. Presentación del informe al Consejo de Dirección

El Vicerrector designado por la Rectora deberá exponer los resultados al Consejo de Dirección. El Consejo de Dirección deberá analizar los resultados respecto a las deficiencias, oportunidades y potenciales detectadas.

Etapa 5. Toma de decisiones

A consecuencia del análisis del informe final de la evaluación integrada, el Consejo de Dirección deberá tomar las decisiones pertinentes y conformar un plan de mejora que será incluido en los planes de actividades o planificación estratégica según corresponda.

Resultados y Discusión

Se analizan algunos de los resultados de la aplicación del Procedimiento de evaluación integrada del desempeño de la ESCEG en las 4 dimensiones de los 360⁰, aunque se enfatiza más en la de 90⁰.

A. Dimensión 90°: Gestión de Recursos Humanos

Las escalas de clasificación de la evaluación del desempeño por trabajador se muestran en la Tabla 1. Puede ser que un mismo trabajador obtenga calificación de bien pero con valoraciones y puntuaciones diferentes, lo que permite una mayor diferenciación en el desempeño según su comportamiento y cumplimiento de las tareas mensual y trimestral.

Tabla 1. Escalas de clasificación y evaluación del desempeño

Calificación	Valoración	Puntuación	Evaluación otorgada
Excelente	10 puntos	30%	
Muy Bien	9 puntos	27%-29%	
Muy Bien	8 puntos	24% - 26%	
Bien	7 puntos	21% -23%	
Bien	6 puntos	18% - 20%	
Bien	5 puntos	11% - 17%	
Regular	3 y 4 puntos	No se otorga estimulación	
Mal	0 a 2 puntos	No se otorga estimulación	

Fuente: Procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ESCEG

Se tomaron los datos del desempeño de los trabajadores de las unidades organizativas Rectorado, Informática, Administración, Economía, Docente del primer trimestre del 2018, mostrándose en la figura 3 los resultados del promedio otorgado a los trabajadores. Se aprecia en la figura 4 uniformidad entre los valores (medianas), comportándose, mayormente, entre el 25% y 26% (30% es el máximo). y el rango que tomaron las evaluaciones en los tres meses por cada unidad organizativa. Se corrobora la semejanza de los valores, aun existiendo puntos aislados, como en Informática en los tres meses y en Economía solamente en febrero. Se evidencia un por ciento de evaluación homogéneo y elevado para esas áreas en el primer trimestre del 2018,³⁹ lo que corresponde con la estimulación recibida.

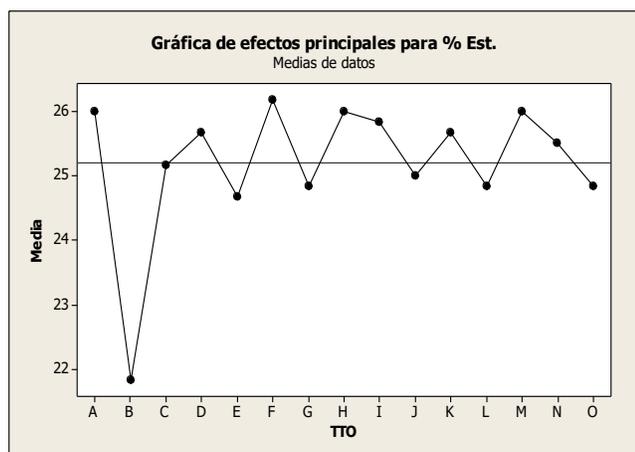


Figura 3. Media de la evaluación del desempeño Primer trimestre de 2018

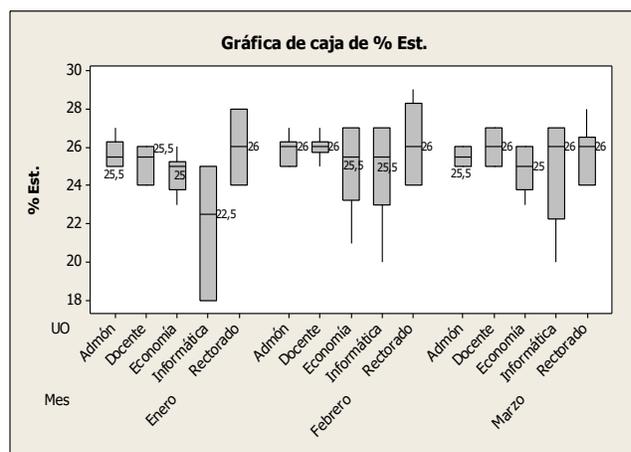


Figura 4. Comportamiento de la evaluación Primer trimestre de 2018

También se evalúan las competencias referentes a la calidad, cantidad, dominio técnico, proactividad, liderazgo, cooperación y compromiso.¹⁸ Se aplicó a dos áreas, una docente y otra administrativa obteniéndose resultados en la escala de muy bueno, con un área más cercana al límite inferior y otra al valor medio, con valores más bajos en cuanto a la proactividad y cantidad.

La prueba del escalón fue aplicada a un total de 17 trabajadores entre cuadros, profesores y técnicos. El resultado obtenido por el coeficiente de perspectivas (Cp=1) manifiesta un alto nivel de percepción de perspectivas de aprendizaje, sin evidenciar resultados negativos. El índice de perspectiva (Cp), permite determinar la percepción de las perspectivas de un grupo laboral a partir de la cantidad de encuestados (N) que las perciban en ascenso (A) o en descenso (D), y oscila entre los valores de -1, pasando por 0,

y +1.^{9,18} El indicador Frp (Frecuencia relativa de perspectivas por escalón) distingue el grado en que están percibidas tanto en ascenso como en descenso.^{9,18} La (Frp) con un valor de 2.8 (casi un 3), respecto a la frecuencia de percepción de perspectivas de aprendizaje, se corresponde con las constantes actividades desarrolladas a fin de superar y capacitar a los trabajadores para las labores desempeñadas. El plan de capacitación llega a todos los trabajadores de la entidad, garantizando que tengan al menos una actividad de preparación al año a través de diversas modalidades. Todo ello contribuye a que, tanto el Cp como el Frp, tengan esos resultados, por lo que se puede considerar que la Escuela es un centro de constante aprendizaje, para los estudiantes y para los trabajadores.

Se usan técnicas de diseño de experimento²⁵ para conocer la influencia de dos factores en la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ESCEG. Con los resultados obtenidos a través de la prueba paramétrica realizada (Análisis de varianza), no se cumple el criterio de la normalidad y fue necesario realizar un estudio con una prueba no paramétrica; en este caso no paramétrico (Kruskal Wallis). Para ambos factores se analizan los datos correspondientes a cinco trabajadores en la evaluación trimestral por unidad organizativa. La Tabla 1 muestra el diseño y los resultados con el software estadístico.

Tabla 1. Diseño del experimento de evaluación del desempeño mensual

Criterio	Experimento y resultado
Variable respuesta	% de evaluación del desempeño mensual
Factores	A: Trimestres (I, II, III, IV) B: Unidad organizativa (Docentes AP y DGE, Informática, Economía, Administración)
Modelo matemático	$Y_{ijk} = \mu + A_i + B_j + (AB)_{ij} + e_{ijk}$
Hipótesis	$H_0 = 0$ No hay diferencia significativa en la evaluación del desempeño entre niveles del factor $H_1 \neq 0$ Hay diferencia significativa en la evaluación del desempeño entre niveles del factor
Regla de decisión	Si $P \leq 0.05$ (nivel de significación) se rechaza H_0 . P significa la probabilidad de rechazar H_0 cuando ella es cierta y es una probabilidad de cometer un error.
Resultados del Kruskal-Wallis	$H = 41,36$ $GL = 15$ $P = 0,000$ $H = 43,01$ $GL = 15$ $P = 0,000$ (ajustados para los vínculos)

Fuente: Elaboración propia usando el software Minitab

Con un resultado de valor de probabilidad (P) igual a cero, como es menor que 0.05 (nivel de significación) se rechaza H_0 , que significa que sí hay diferencias entre todas las combinaciones (A-P). Ello se pone de manifiesto en la figura 5 de efectos principales, donde se muestran las diferencias que existen en la evaluación del desempeño entre las unidades organizativas y los trimestres. Están representadas en el eje de las (x) todas las combinaciones de los cuatro trimestres y las unidades organizativas y por el eje (y) el promedio de las evaluaciones del desempeño de las áreas analizadas. A través del mismo se puede ver que existe diferencia significativa entre los promedios de las evaluaciones de las unidades organizativas. Las letras A, E, I, M, en los diferentes trimestres tiene un promedio inferior a la media de evaluación del desempeño entre todas las unidades. Existen dos casos de unidades organizativas (O y P) que están muy por debajo del promedio en un solo trimestre. Este análisis permitió realizar una evaluación integral del estado real de evaluación del desempeño para las áreas y trimestre seleccionado, razón por lo cual constituye un método del Procedimiento diseñado.

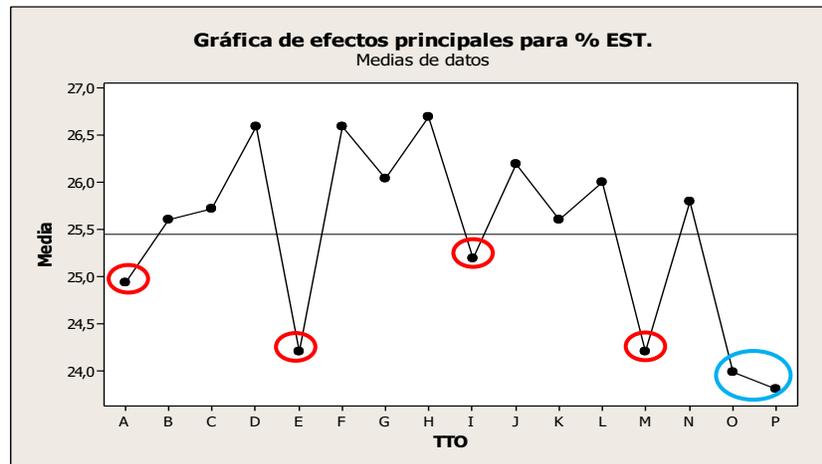


Figura 5. Efectos principales para la evaluación del desempeño
Fuente: Elaboración propia usando el software Minitab

El nivel de aprendizaje de la organización se puede evaluar a través de diferentes vías, una de ellas es la prueba de la organización que aprende^{22-25,37} y en el año 2017 se aplicó a un grupo de 10 miembros del Consejo de Dirección y profesionales de experiencia. La figura 6 muestra que la puntuación otorgada, de acuerdo a la escala: siempre-5, con frecuencia-4, a veces-3, rara vez-2, nunca-1; arrojó como resultado que la mediana se encuentra entre 3 y 4. Los aspectos referidos a, el centro evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes (POA6), el centro facilita la experimentación como un modo de aprender (POA7) y el centro estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones (POA8) son los aspectos mejor valorados con una mediana de 4, manifestando que la entidad emplea los conocimientos adquiridos, los proyecta y gestiona las acciones correspondientes para su aplicación. No obstante, el esfuerzo que se realice por mejorar tales resultados conllevará a un mejor desempeño y una mayor apropiación del conocimiento a través de los distintos métodos y modalidades.

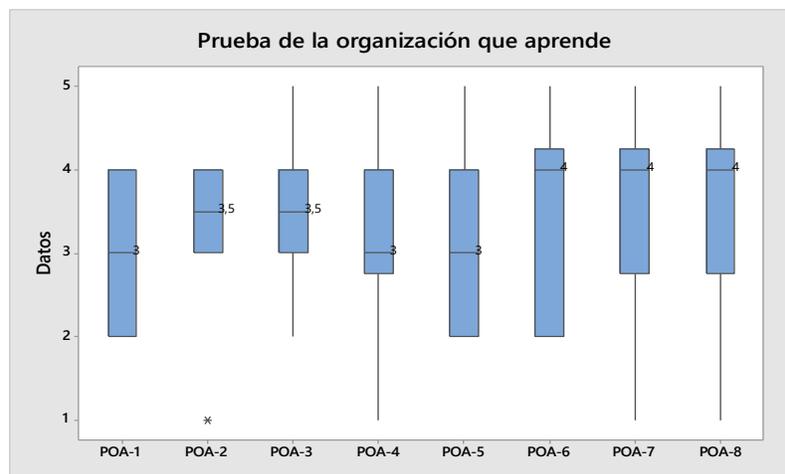


Figura 6. Prueba de la organización que aprende
Fuente: Elaboración propia usando el software Minitab

Con mediana de 3,5 y valores bien concentrados entre 3 y 4 se encuentran los aspectos: cuando alguien sale del centro su conocimiento permanece (PAO2) y cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió (PAO 3). Debido a que presentan la menor mediana y una

pequeña dispersión en los criterios se debe hacer mayor énfasis en los aspectos: el centro aprende con la experiencia y no repite errores (PAO1), el conocimiento generado en todas las áreas del Centro es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje (PAO4) y el centro reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos (PAO5). El obtener mayores puntuaciones en estos aspectos significará que la entidad obtendrá mayores conocimientos a través de las diferentes vías (investigaciones, entrenamientos y superación) y generar capacidades para la innovación.^{33,38}

Se emplea una lista de chequeo de la gestión de los recursos humanos en la unidad organizativa a ser evaluada relativa al cumplimiento de las funciones, cubrimiento de la plantilla, cumplimiento de los procedimientos de trabajo, las atribuciones y obligaciones de los cargos, del reglamento disciplinario y del convenio colectivo, calidad y cumplimiento del plan de trabajo, evaluación del desempeño individual, la disciplina laboral, del aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia y puntualidad, cumplimiento del plan de capacitación individual, los procedimientos de seguridad y salud del trabajo, las medidas de seguridad y protección y la ocurrencia de no conformidades. Se valora de cada aspecto sí cumple, no cumple o no procede y se calcula el % de cumplidos, determinando los puntos fuertes, los aspectos en los que debe mejorar, las necesidades de formación y desarrollo y las conclusiones, con la opinión del trabajador o jefe del área, según haya sido el alcance de la evaluación.

B. Dimensión 180⁰ Gestión de la Calidad

La autoevaluación del Sistema de Gestión de la Calidad³⁵ permite identificar oportunidades para la mejora⁴² y la innovación,^{37,38} fijar prioridades y establecer planes de acción con el objetivo del éxito sostenido.⁴² Para evaluar qué tan eficaz es el sistema de calidad, se utilizó la matriz del nivel de madurez del SGC (ISO 9004:2018).⁴² Las valoraciones arrojaron en la evaluación por elemento clave, que la organización se encuentra en un nivel 3 de madurez de 5 niveles. La ESCEG cuenta con la implementación del Manual de Calidad en una fase inicial, por lo que los resultados obtenidos en la matriz del nivel de madurez de la organización, se corresponden con un mayor énfasis en acciones de gestión, toma de decisiones, trabajo en grupo, conciliación y acuerdos de la máxima dirección del centro para cumplir la misión de la entidad.

C. Dimensión 270⁰ Control Interno

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuenta.⁴³ En la evaluación integrada del desempeño, el control interno se evalúa con la guía de autocontrol general,⁴³ para la ESCEG en los componentes: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo en las diferentes áreas. En el área de Economía, los resultados de la aplicación de la guía de autocontrol se muestran en la figura 7, donde, de 122 aspectos a evaluar, 95 se cumplen (naranja), 7 no se cumplen (gris) y 20 no proceden (amarillo). Las medidas asociadas a la guía de autocontrol, fueron integradas al plan de prevención del área, donde, de cinco actividades referentes a Contabilidad, Caja, Plan y presupuesto, Informática, e Inventario resultaron un total de 19 riesgos³⁹ para los cuales se establecieron las medidas que erradicarán las deficiencias. De conjunto con la guía de control interno se verifica la solución y seguimiento a las recomendaciones y planes de medida indicados en auditorías y verificaciones realizadas en la ESCEG (evaluaciones externas e internas) y el cumplimiento del plan de prevención por cada área. Así, se realiza una gestión

integral en cuanto a inspecciones de diversas modalidades, garantizando con los señalamientos y sugerencias un plan de actividades de mejora de las áreas de la ESCEG.

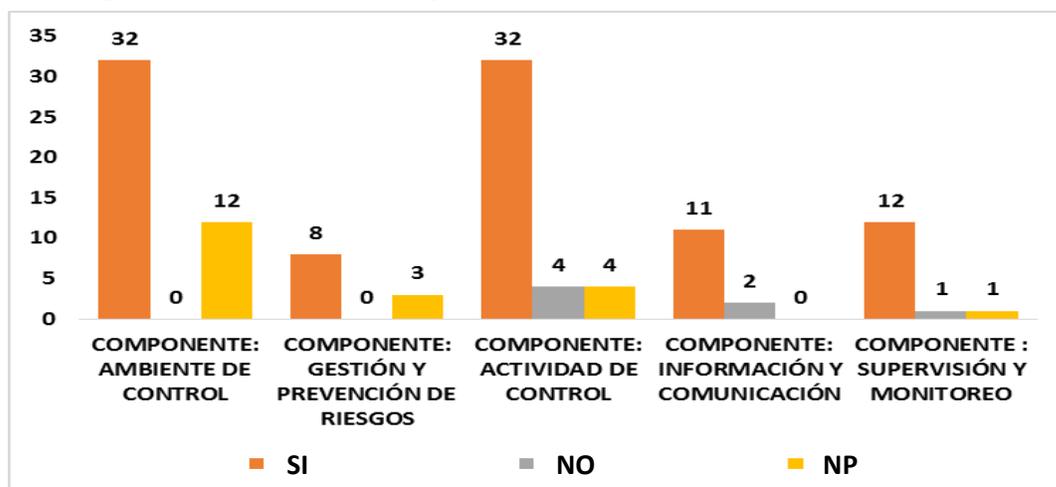


Figura 7. Aplicación de guía de autocontrol al área Economía en el 2018

Fuente: Elaboración propia

D. Dimensión 360⁰ Áreas de Resultados Claves (ARC) y Objetivos.

En esta dimensión se hace una valoración del cumplimiento de los objetivos anuales para cada ARC, con criterios de medida definidos. En la planificación del año 2019 se definieron 6 objetivos estratégicos con tres ARC: 1. Formación de Posgrado, 2. Ciencia, Tecnología e Innovación y 3. Recursos Humanos. Una valoración del cumplimiento de la misión de la ESCEG³³ desde la creación del centro en el 2011 hasta diciembre de 2019, revelan las cifras de graduados siguientes:

- Hasta la XXIII edición de los Diplomados de AP y DGE se gradúan en la ESCEG 1691 y de conjunto con las 27 instituciones autorizadas, 24844 egresados.
- Hasta la VI edición de las especialidades de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial, 232 egresados.
- En cursos y entrenamientos la cifra asciende a más de 3700 egresados, en los que se incluyen los que se imparten a los cuadros del Estado y del Gobierno y a los profesores de las 27 instituciones autorizadas del país para la preparación de los cuadros.

Se han desarrollado 7 Talleres Nacionales de Impacto en la ESCEG (con una frecuencia anual), con 200 participantes en cada uno entre egresados, cuadros y jefes de cuadros de órganos y organismos, en la que se presentan los resultados e impactos alcanzados por la preparación de los cuadros en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), Entidades Nacionales, Consejos de la Administración Provincial, Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y Empresas del país. Por otra parte, al cumplirse ocho años de creada la ESCEG, se fortalecen los vínculos con todos los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provincial, Organizaciones Superiores de la Dirección Empresarial y demás actores, lo que favorece la inclusión sistemática de conferencias de actualización impartidas por los principales cuadros del país para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social,³⁶ incluyéndose lo referido a la nueva Constitución y el cronograma legislativo.

La ESCEG mantiene colaboración internacional con academias e instituciones afines, siendo estas:

- Academia de Gobernación de China.
- Centro de Capacitación de Cuadros del Gobierno para el Comité Central del Partido de China.

- Instituto de Administración de Shanghái.
- Centro de Cooperación Internacional de la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China.
- Centro de Investigación para el Desarrollo del Consejo de Estado de China.
- Academia de Dirección adjunta al Presidente de Bielorrusia.
- Academia Nacional de Administración Pública (NAPA) de Vietnam.
- Academia Rusa de Economía y Administración Pública Nacional (RANEPA), adscrita al Presidente de la Federación de Rusia

La autoevaluación institucional está dada por la comprobación del grado de cumplimiento de los indicadores que en ella se abordan, a través de: contexto institucional, gestión de los recursos humanos, formación del personal de postgrado, interacción social, infraestructura y gestión de los recursos e impacto social. En el año 2018 se evaluaron los criterios de la autoevaluación institucional según las normativas de la Junta de Acreditación Nacional del Ministerio de Educación Superior de Cuba para verificar el estado del cumplimiento de la misión de la ESCEG. Para ello, los miembros del consejo de dirección y profesores realizaron la valoración de los criterios,³⁴ con valores de mediana entre 7 y 9, de un máximo de 10. Aún así, se debe trabajar en función de lograr el máximo cumplimiento en todos los aspectos, haciendo énfasis en la interacción social, el contexto institucional y la formación del profesional. Para ello se trazó un Plan de mejora en el que se han cumplido las medidas con vistas a solicitar la Evaluación institucional en el año 2021 y se solicitó la acreditación de las Especialidades de Administración Pública y la de Dirección y Gestión Empresarial para el 2020.

Como parte de la mejora de la Planeación estratégica del 2020 se proyectaron para las ARC, 7 nuevos objetivos estratégicos, 80 indicadores y sus metas distribuidos en los 7 Procesos: 1. Posgrado, 2. Ciencia, tecnología e innovación, 3. Extensión universitaria, 4. Recursos humanos, 5. Información, comunicación e informatización, 6. Internacionalización y 7. Aseguramiento material y financiero.

En resumen, la aplicación del procedimiento de evaluación integrada del desempeño en la ESCEG tiene como principales beneficios los siguientes:

- Evaluar de manera integrada el desempeño de la organización.
- Tomar decisiones para la solución de las deficiencias detectadas.
- Definir las brechas de conocimientos y capacitación y trazar un plan.
- Identificar los procesos a los que sean necesarios su perfeccionamiento.
- Evaluar el diseño de los objetivos estratégicos respecto a las capacidades que se poseen.
- Definir nuevas metas a partir de oportunidades y fortalezas en áreas y trabajadores.
- Mejorar el clima organizacional, fomentar el trabajo en grupo y propiciar la mejora continua.
- Mitigar o eliminar barreras que obstaculizan el alcance de un mejor cumplimiento de la misión.
- Proyectar el plan de medidas para la Evaluación institucional.

Conclusiones

Una adecuada gestión de los recursos humanos contribuye a mantener y elevar los estándares de la organización y la satisfacción de sus trabajadores y para ello la evaluación del desempeño se debe aplicar en el nivel individual y organizacional, con la valoración de los objetivos institucionales y los requerimientos de las diferentes partes interesadas.

La importancia de la evaluación del desempeño a nivel organizacional radica en su carácter estratégico y sistémico, al permitirle a la dirección obtener información que permitirá elevar la efectividad de los

procesos y la implementación de mejoras, respecto a políticas y objetivos, la proyección de estándares superiores, mayor productividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Contar con un procedimiento que determine las brechas de conocimiento y habilidades, el cumplimiento y realización de lo establecido en leyes, decretos, manuales, normas y procedimientos respecto al cumplimiento de la misión, se convertirá en una fortaleza que con su sistemática aplicación, se transformará en una valiosa herramienta de evaluación y control de los objetivos y procesos que se realizan en la ESCEG, además de la evaluación individual de los resultados de los trabajadores, convergiendo en resultados comunes para ambas partes, trabajadores y organización.

El Procedimiento de evaluación integrada del desempeño tiene un gran impacto en la organización en cuanto a la medición de resultados y permite conocer las capacidades, debido a la información que se puede obtener, con una valoración exhaustiva de la institución en cuanto al cumplimiento de las metas trazadas en todas las unidades organizativas y procesos, permitiendo valorar las buenas prácticas, las que se deben incluir como parte del sistema de gestión de la ESCEG.

La aplicación de la técnica 360 grados para evaluar integralmente el desempeño de la ESCEG en las cuatro aristas, referidas a la evaluación del desempeño individual y los requisitos de la gestión de recursos humanos, al sistema de gestión de la calidad, el control Interno, y la evaluación de las áreas de resultados clave y los objetivos estratégicos facilita el proceso de toma de decisiones por la máxima dirección, previéndose su generalización con una herramienta informática de la gestión documental.

La aplicación parcial del procedimiento de evaluación integrada del desempeño de la ESCEG permitió identificar algunas barreras que limitan el cumplimiento de la misión de la ESCEG y adoptar las decisiones que correspondan con la participación activa del consejo de dirección y todos los trabajadores, por el enfoque participativo y de aprendizaje permanente que promueve.

Referencias bibliográficas

1. Delgado M. Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. [Internet]. 2017; 28(3). [Consultado 20 marzo 2018] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci02317.pdf>
2. Delgado M, Lage A, Ojito E, Espinosa M, Arias MA. Visión de la innovación en un centro cubano de la biotecnología aplicada a la salud. Revista Cubana de Salud Pública. 2020; 46(1):e1941. [Consultado 10 enero 2020] Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1941>
3. Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera ed. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2010.
4. Aryanto R, Fontana A, Zakaria A. Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2015; 211: 874–879. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.115. [Consultado 15 mayo 2018] Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815054555>
5. Wilkinson A, Redman T, Dundon T. Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. 5th edn. London: Pearson; 2017.
6. Kiessling TS, Glenn R. Examining the theoretical inspirations of a management guru Peter F. Drucker and the Austrian School of Economics. Management Decision. Emerald Group. 2004; 42(10):1269-1283. doi.org/10.1108/00251740410568962. [Consultado 20 mayo 2018] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/235251921_Examining_the_theoretical_inspirations_of_a_management_guru_Peter_F_Drucker_and_the_Austrian_School_of_Economics

7. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Volumen IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2017; 157 p.
8. Chiavenato I. Gestión del Talento Humano (3a ed.). México: Editorial McGraw Hill; 2009.
9. Cuesta A. Gestión del talento humano y del conocimiento, Segunda edición, Bogotá: ECOE Ediciones; 2017.
10. Hoskisson R, Hitt M, Wan W, Yiu D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*. 1999;25(3):417–456 [Consultado 1 mayo 2018] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/247569842_Theory_and_Research_in_Strategic_Management_Swings_of_a_Pendulum
11. Puchol L. Dirección y gestión de Recursos Humanos. 7ma edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 2007.
12. Chandler AD. Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press; 1962.
13. Stoner J, Freeman RE, Gilbert DR. Administración. 6ta edición, México: Prentice Hall; 1996.
14. Delgado M, Vallín A, Bolaños Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y, et al. Gestión integrada calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la industria biofarmacéutica, Nueva Empresa. *Revista Cubana de Gestión Empresarial*, La Habana, 2009;5(1): 18-21.
15. Schuler RS. Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 1992;21(1): 18–32. [Consultado 15 mayo 2018] Disponible en: https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/linking-SHRM_Linking-the-People-with-Strategic-needs-of-the-business.pdf
16. Negoită DO, Purcărea AA, Dumitrescu A, Torp A. Conceptual modelling of human resource evaluation process. *MATEC Web of Conferences* 121, 05004; 2017. DOI: 10.1051/mateconf/20171210. [Consultado 20 mayo 2018] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/319011673_Conceptual_modelling_of_human_resource_evaluation_process
17. Drucker, P. Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Review Management*. 1999;41(2):79-94. [Consultado 5 abril 2018] Disponible en: http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf
18. Cuesta A. Manual para la evaluación del desempeño laboral. Lima, Perú: Editorial Macro; 2018.
19. Ochoa M, Delgado M. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. septiembre-diciembre 2017; I(2):121-134. [Consultado 20 marzo 2018] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
20. Ali N, Tretiakov A, Whiddett D, Hunterb I. Knowledge management systems success in healthcare: Leadership matters. *International Journal of Medical Informatics*, Jan 2017;97:331–340. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2016.11.004. Epub 2016 Nov 17. [Consultado 20 marzo 2018] Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27919392>
21. Robbins SP. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Séptima edición, México: Prentice-hall hispanoamericana; 1999.
22. Garvin DA et al. Aprender a aprender. *HSM Management*. São Paulo: Ed. Savana. 1998; 2 (9):58-64.
23. Senge P, Roberts C, Ross R, Smith B, Kleiner A. La quinta disciplina en la práctica. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2 ed. Buenos Aires: Granica; 2010. 496 p. [Consultado 15 marzo 2018] Disponible en: <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/La-quinta-disciplina-Peter-Senge-.pdf>

24. Cuesta A. Hacia una organización que aprende: una experiencia cubana. *Industrial*. 2004;XXV(3):8-12. [Consultado 15 marzo 2018] Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/167>
25. Delgado M. Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *Retos de la Dirección* 2019; 13(2): 59-80. [Consultado 15 septiembre 2019] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v13n2/2306-9155-rdir-13-02-59.pdf>
26. Boxall P, Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. New York: Palgrave Macmillan; 2016. 361.p.
27. Jackson SE, Jiang K, Schuler RS *Strategic Human Resource Management*. Oxford Bibliographies. 23 August, 2017;1-36. DOI: 10.1093/obo/9780199846740-0034 [Consultado 15 marzo 2018] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/339541229_State_of_the_Field_of_Strategic_Human_Resource_Management
28. Werther W, Davis K. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, sexta edición, México: McGraw-Hill; 2008. 646. p. [Consultado 15 marzo 2018] Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
29. Arias GF, Heredia V. *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México: Editorial Trillas; 2004. 771.p.
30. Gómez LR, Balkin D, Cardy R. *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta edición. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.; 2008. 816. p. [Consultado 1 abril 2018] Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
31. Pardo C. Evaluación del desempeño integral del sector transporte. *Revista de Investigación*. Enero-junio 2007; 7 (1): 71-81. [Consultado 1 abril 2018] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/952/95270107.pdf>
32. Arellano D, Lepore W, Guajardo M. Sistemas de evaluación del desempeño: dilemas para una implementación efectiva. *REALIDAD, DATOS Y ESPACIO. REVISTA INTERNACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA*. México: INEGI. mayo-agosto 2011;2 (2):6-17. [Consultado 1 abril 2018] Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/rde/2011/05/10/sistemas-de-evaluacion-del-desempeno-dilemas-para-una-implementacion-efectiva/>
33. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; I (1): 3-16. [Consultado 10 abril 2018] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2/2>
34. Garrigó L, Delgado M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021 *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; I (1): 17-29. [Consultado 10 abril 2018] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/3/3>
35. Michelena ES, Isaac CL, Delgado M, González A, Díaz S. Gestión Integrada Calidad y Medioambiente. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. V. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 3-94.
36. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana, julio; 2017:23-32. [Consultado 5 abril 2018] Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>.
37. Delgado M. *Innovación Empresarial*. En: Delgado M. Coordinador. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. 117 p.
38. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. mayo-agosto 2019; III (2): 141-153. [Consultado 1 agosto 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79/88>

39. Peña D. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. [Tesis de Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial] Tutora: Delgado M. La Habana: ESCEG; junio 2018. 154. p
40. Borman WC, Bracken DW. The Blackwell Encyclopedia of Management: Human Resource Management Volume V. In: Cooper CL. editor. The Blackwell Encyclopedia of Management: Human Resource Management. USA: Blackwell Publishing; 2005. 467 p. [Consultado 10 abril 2018] Disponible en: <https://epdf.pub/the-blackwell-encyclopedia-of-management-human-resource-management-blackwell-enc.html>
41. Pereira M, Gutiérrez G, Sardi H, Villamil P. Las Competencias Laborales y su Evaluación mediante el Modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Enero-Junio 2008; IV (6): 69-105, [Consultado 1 mayo 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>
42. NC-ISO 9004:2018. Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora de desempeño. La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2018.
43. CGR. Sistema de Control Interno: Resolución 60/11 Normas del Sistema de Control Interno y Guía de autocontrol para el sector presupuestado. La Habana: Contraloría General de la República; 2019 [Consultado 1 abril 2019] Disponible en: <http://www.contraloria.gob.cu/sistema-de-control-interno>