

ARTÍCULO

Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales

Management to Strengthen Instruction and Training of Municipal Cadres and their Reserves

MSc. Oscar González Concepción¹, Dr. C. Alexander Gorina Sánchez¹ y Dra. C. Isabel Alberteris Gómez²

1 Centro Universitario Municipal Contramaestre, Santiago de Cuba, Cuba.
orgc1966@gmail.com

2 Escuela de Hotelería y Turismo *Orlando Fernández Montes de Oca*, Santiago de Cuba, Cuba

RESUMEN

Se evaluó la gestión formativa en administración-dirección y se orientaron acciones para superar las brechas, en el municipio Contramaestre, provincia Santiago de Cuba, Cuba. Se aplicaron encuestas y entrevistas para detectar insuficiencias en el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas de las entidades de subordinación local del municipio, que repercuten en su gestión administrativa; entre estas la falta de contextualización a la problemática local, de la superación de posgrado recibida. La gestión formativa local mediante un proceso de adecuación curricular y el aprovechamiento de las potencialidades del capital humano existente en la localidad, constituyeron la base de la propuesta. La aplicación de los resultados favoreció la superación de cuadros del territorio, en contenidos de administración y dirección.

Palabras clave: formación, preparación, superación, cuadros, directivos, administración.

ABSTRACT

Instruction and training in administration-management were evaluated, and actions were recommended to fill the breach in the municipality of Contramaestre, province of Santiago de Cuba, Cuba. Surveys and interviews were made to detect flaws during instruction and training of cadres and their reserves in the local institutions of the municipality, with an impact on management, including the absence of contextualized local issues in postgraduate training. The proposal rested on local instruction and training through curricular contextualization, and good use of the human capital potential in the municipality. The application of results favored upper training and instruction to local cadres in administration and management.

Key words: instruction, training, upgrading, cadres, executives, management.

INTRODUCCIÓN

Para desarrollar con eficacia y eficiencia su gestión al frente de las entidades que dirigen, los cuadros y reservas necesitan un proceso de formación continua que los dote de conocimientos y habilidades para dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y su patria (González, 2016).

Con este fin se concibe la preparación y superación de cuadros y reservas como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada entidad. Cada cuadro y reserva debe ser responsable de esta tarea prioritaria, como parte integrante de su sistema de trabajo y como vía para adquirir y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer todos los dirigentes del estado y del gobierno cubanos (González y Gorina, 2017).

La conveniencia de preparar y superar cuadros y reservas de alto nivel, capaces de manejar técnicas de gestión económicas más eficientes y de adaptarse a la dinámica de la sociedad, y a las nuevas realidades que imponen las demandas sociales, ha sido señalada como una de las prioridades en los Lineamientos 138 y 200 aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba sobre la nueva política económica del país (PCC, 2011).

Para lograr este objetivo, diferentes instituciones cubanas (escuelas ramales, escuelas del PCC, escuelas de la defensa, entre otras) desarrollan cursos y entrenamientos, como parte de una estrategia nacional, rectorada por el Ministerio de Educación Superior, lo que posibilita que los cuadros y reservas capacitados en ellas tengan mejor desempeño al frente de las organizaciones que dirigen.

Sin embargo, en González y Gorina (2013) y González (2016) se corroboró que en el municipio Contramaestre, provincia Santiago de Cuba, Cuba, no existen instituciones que presten este servicio; por tanto los cuadros y reservas deben trasladarse a otras fuera de la localidad, en las cuales se imparten contenidos generales sin una adecuada contextualización a las problemáticas propias del referido municipio (eminentemente agrícola, con tecnología industrial obsoleta y escaso acceso a las TIC), ni a las peculiaridades distintivas de sus entidades.

En los trabajos de González y Gorina (2013; 2017) y González (2016) se evidenció que una de las principales necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas de las entidades de subordinación local del municipio Contramaestre está relacionada con los contenidos de administración-dirección, de manera que es necesario fortalecer estos aspectos.

De ahí que el objetivo de esta investigación fue evaluar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, y orientar acciones para esta en contenidos de administración-dirección, encaminadas a superar las insuficiencias detectadas.

DESARROLLO

Evaluación de la gestión formativa local de cuadros y reservas

La dirección de cuadros del Consejo de Administración Municipal (CAM) de Contramaestre coordina el trabajo de los cuadros y reservas de las 17 entidades de subordinación local existentes en el municipio. Tiene entre sus funciones gestionar la preparación y superación de los mencionados directivos para garantizar el desempeño eficiente y eficaz de su gestión en las organizaciones que dirigen. Para evaluar su gestión formativa local se utilizó la siguiente metodología:

1. Encuesta a cuadros y reservas de instituciones de subordinación local del municipio, para que valoren las principales insuficiencias en su proceso de gestión formativa (Cuadro 1).
2. Entrevista a los especialistas del Partido Comunista de Cuba (PCC) y del CAM que gestionan los cursos de preparación y superación de cuadros y reservas, para corroborar y enriquecer la información obtenida en la encuesta.

La encuesta fue aplicada en forma de censo a 26 cuadros y reservas de subordinación local del municipio Contramaestre. Su objetivo fue determinar las principales insuficiencias en la gestión formativa local de cuadros y reservas.

La referida encuesta fue estructurada en dos partes: la primera referente a datos generales del encuestado y la segunda contiene un cuestionario con seis ítems, de ellos los cinco primeros para ser evaluados utilizando una escala de Likert ordinal, con cinco niveles de respuesta y con cuatro rangos cualitativos: [1, 2] muy positivo, (2, 3] positivo, (3, 4] negativo, (4, 5] muy negativo.

A cada uno de los 26 encuestados se les pidió valorar el proceso de gestión formativa de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, a partir de su reacción ante las afirmaciones de 5 ítems y una pregunta abierta. Se utilizaron afirmaciones positivas y negativas para minimizar los sesgos en las respuestas (Gorina, 2010); la base de datos obtenida fue homogeneizada para su procesamiento estadístico. Los resultados se muestran en el Cuadro 2 y se resumen a continuación:

Ítem 1: con concordancia alta tienden a valorar como “muy negativo” el actual sistema de formación de cuadros, al no aprovechar los recursos humanos y materiales existentes en la localidad para cumplir con sus objetivos de preparación y superación.

Ítem 2: con concordancia moderada tienden a valorar como “negativo” los cursos recibidos por ellos, por no enfocarse en los problemas distintivos del municipio y las particularidades de las entidades que dirigen.

Ítem 3: con concordancia moderada tienden a valorar como “negativo” la forma en que se concibe el contenido de los cursos recibidos, para solucionar las problemáticas priorizadas de su entidad.

Ítem 4: con baja concordancia tienden a valorar como “positivo” lo provechoso de reforzar la preparación y superación de cuadros del municipio Contramaestre en contenidos de administración-dirección.

Ítem 5: con concordancia moderada tienden a valorar como “muy positivo” la alternativa de complementar la preparación y superación de cuadros desde el propio municipio abordando problemáticas de la localidad y de la entidad que dirigen.

La información que brindaron los cuadros sobre el ítem 6 se resume a continuación:

¿Cuáles son las principales insuficiencias que Ud. considera que presenta la formación de cuadros en la actualidad en el municipio Contramaestre? Principales respuestas:

1) Se imparten cursos de preparación y superación que no responden a las verdaderas necesidades de los cuadros; 2) la impartición de los cursos muchas veces coincide con periodos críticos de realización de tareas priorizadas por las entidades, por lo que a los cuadros se les presentan situaciones complejas para asistir; 3) los contenidos de los cursos no se relacionan directamente con las problemáticas más urgentes de las entidades, lo que provoca desmotivación; 4) los cursos se planifican fuera del municipio y responden a las prioridades nacionales y territoriales y no a las del municipio Contramaestre; 5) los cursos relacionados con contenidos de administración-dirección son insuficientes, atendiendo a lo complejo que resulta actualmente lograr una adecuada administración en las entidades; 6) la preparación y superación que brindan los cursos no es suficiente, pues no existe un mecanismo para darles seguimiento en las propias entidades, de forma que se puedan realizar consultorías o asesorías sobre temas relevantes y complejos; 7) no se dispone de una escuela municipal para desarrollar la preparación y superación de cuadros que se especialice y dé respuesta a las necesidades formativas de los cuadros municipales.

¿Cómo podrían tratarse estas insuficiencias? Principales respuestas:

1) Adecuar más la concepción y contenido de los cursos a las necesidades formativas de los cuadros; 2) planificar adecuadamente los cursos de forma que no coincida con los períodos críticos de las entidades; 3) crear una escuela municipal para la preparación y superación de cuadros que se apoye en el capital humano del municipio, y cubra las necesidades formativas de estos; 4) incrementar los cursos de preparación y superación de cuadros relacionados con los contenidos de administración-dirección; 5) crear mecanismos para dar seguimiento a los cursos en las propias entidades.

Entrevista a especialistas del PCC y del CAM

Una vez aplicada la encuesta y procesada la información se entrevistaron dos especialistas (uno del PCC y otro del CAM) que gestionan la preparación y superación de cuadros en el municipio Contramaestre, para corroborar y enriquecer la información obtenida en la encuesta.

La metodología utilizada consistió en presentarles toda la información relevante obtenida a partir de la aplicación y procesamiento de la encuesta, para que expusieran sus criterios al respecto, desde su experiencia personal y a partir de los conocimientos acumulados en su actividad. A continuación se sintetizan los resultados principales:

- En general, se concuerda con las conclusiones del ítem 1, pues efectivamente la forma en que se conduce el actual sistema de formación de cuadros no aprovecha suficientemente los recursos humanos y materiales de la localidad. El Centro Universitario Municipal (CUM) cuenta con profesionales con una adecuada preparación en diversos temas priorizados para los cuadros del municipio, pero esta potencialidad no se aprovecha suficientemente.
- También se concuerda parcialmente con los resultados de los ítems 2 y 3; o sea, que en varias ocasiones los propios cuadros se quejan por el hecho de que los cursos recibidos no responden directamente a las particularidades de las entidades que dirigen y que no son de su interés, pues no reflejan los problemas propios del municipio. Aunque cabe señalar que realmente estos cursos que se planifican a nivel territorial responden tanto a prioridades nacionales como territoriales, y sí están concebidos para que ayuden a la gestión administrativa de los cuadros. Quizá la causa de esto es que la forma en que se implementan no

refleja de forma explícita las problemáticas más comunes que se presentan en las entidades del municipio, así como otras dimensiones de su vida social.

- Se concuerda además con los resultados de los ítems 4 y 5, pues es provechoso reforzar la preparación y superación de cuadros del municipio Contramaestre en contenidos de administración-dirección, porque en este componente se presentan las mayores insuficiencias de los cuadros municipales, aunque hay que acotar que también se deben atender otros componentes de la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas (ENPSCEGR), como son: preparación político-ideológica, preparación en seguridad y defensa nacional y territorial y en defensa civil, y preparación técnico-profesional, en las cuales también se presentan algunas deficiencias. No obstante, es pertinente reforzar la preparación y superación de cuadros desde el propio municipio, abordando problemáticas priorizadas.
- Con relación al ítem 6, se coincide con estos planteamientos y las posibles vías de solución propuestas, pero se insiste en la necesidad de movilizar el capital humano existente en el CUM de Contramaestre para que contribuya desde la localidad con esta compleja labor, sistemática y de gran importancia para el buen funcionamiento del municipio.

En resumen, la evaluación realizada a la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre evidenció que existen insuficiencias que deben ser atendidas desde el propio municipio, en especial con el apoyo del CUM.

Una vez realizado el diagnóstico fue necesario discernir referentes teórico-metodológicos para concebir acciones encaminadas a darle tratamiento a la situación detectada.

Bases teórico-metodológicas de la gestión formativa local de cuadros y reservas

Se comenzó por reconocer que en Cuba los cuadros son considerados (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010):

... los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el código de ética de los cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las

organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del gobierno. (p. 2).

A su vez, las reservas de cuadro son aquellos trabajadores seleccionados por sus cualidades, condiciones humanas y capacidades técnicas, para desarrollar un plan de superación y capacitación que les garantice su futuro desempeño eficiente, como parte de la proyección estratégica de las organizaciones.

De modo que para desarrollar sus funciones los cuadros y reservas deben adquirir y desarrollar destrezas, que han sido definidas por Katz (citado por Codina, 2009) como:

- *la técnica*: capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada;
- *la humana*: capacidad de trabajar con otras personas, individuos o grupos, y de entenderlos y motivarlos;
- *la conceptual*: capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Por su parte Codina (2009) identifica estas destrezas como: 1) dirección o enfoque estratégico, 2) comunicaciones interpersonales, 3) estrategias y técnicas de negociación, 4) manejo de conflictos, 5) trabajo en equipo, 6) liderazgo y motivación, 7) diagnóstico de problemas y toma de decisiones, 8) administración del tiempo y delegación, 9) reuniones productivas y 10) gerencia del cambio.

Cabe adicionar que en Cuba, por tradición histórica, por política ministerial y por reglamentación jurídica, para ser nombrado cuadro de una organización hay que tener una formación demostrada en esa práctica, en una esfera de actuación de la realidad, con un alto nivel de profesionalización, y mostrar elevados valores éticos y político-ideológicos que lo distinguan del resto de los trabajadores (González, 2016).

Estas razones explican la necesidad de preparar y superar a los cuadros y reservas de manera sistemática. Pues se concibe que aquellos individuos que tienen la tarea de dirigir las organizaciones deban de tener una formación adecuada que les permita reforzar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores directivos, como base para guiar con suficiente consagración y ejemplaridad, las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales.

Más que lograr una preparación y superación de cuadros y reservas, este trabajo se dirige a su formación, ya que la categoría *formación* tiene un sentido más amplio y puede ser mejor explicada desde la pedagogía; de modo que es considerada como fin de la educación, como función de la educación, sinónimo de educación o de instrucción, o bien como unidad de la instrucción y la educación.

En este trabajo la formación se interpreta a partir de Bermúdez y Pérez (2012) como una orientación hacia el desarrollo del individuo, o bien como el propio desarrollo del individuo; o sea, exige una preparación y construcción. La formación puede entenderse dualmente como proceso y como resultado, tiene carácter sistemático, continuo y está orientada a la adquisición, estructuración y reestructuración de conductas a partir de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, bajo la guía de objetivos prefijados.

Ahora bien, la formación de cuadros y reservas puede comprenderse como una actividad sistemática de adquisición y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que debe traducirse en aptitudes prácticas y actitudes personales, que posibilitan un óptimo rendimiento en el puesto de trabajo (González, 2016).

De modo que la *formación de cuadros* debe concebirse como un proceso sistemático, permanente, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y de los resultados de la organización (Valiente, González, Santiesteban y Del Toro, 2012; Alberteris, 2011, citado por González y Gorina, 2017). Además, debe encaminarse hacia la adquisición de habilidades interpersonales para recoger información, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos y motivar a los subordinados.

En el contexto cubano, en la ENPSCEGR se conceptualiza la formación de cuadros como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio. No obstante, existen otros documentos rectores que pueden orientar dicha formación. Entre ellos sobresale el Decreto-ley 196/99, donde se definen los deberes de los cuadros; el Código de ética de los cuadros del Estado cubano (1999), que formula normas éticas, valores y principios sobre los que debe sustentarse el trabajo de los dirigentes; los Objetivos estratégicos de la política de cuadros, documento en el que se

considera una prioridad garantizar su formación continua (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 1996; 2005; 2010).

Al abordar la formación de cuadros y reservas se debe delimitar aquellas teorías y herramientas metodológicas que posibilitan optimizar este proceso de forma tal que se garanticen resultados acertados. En esta dirección es conveniente reconocer los resultados que aporta la andragogía, pues esta disciplina brinda principios básicos de horizontalidad y participación que mejoran la comprensión del modo de pensar y actuar de los directivos, entendidos como personas adultas con intereses y formas de aprehensión de conocimientos característicos (Knowles, 1980).

Desde la andragogía existe un esquema con las claves del aprendizaje de los adultos el cual plantea que en esa edad, la motivación surge cuando la persona tiene necesidades; su orientación para aprender se centra en la vida; tiene necesidad de auto-dirigirse profundamente y sus diferencias individuales aumentan con la edad. Sus principios básicos son los siguientes (González, 2016):

Participación: el cuadro en formación no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiar experiencias que ayuden a la mejor asimilación del conocimiento. Es decir, puede tomar decisiones en conjunto con otros cuadros participantes y ejecutar con ellos un trabajo o tarea asignada.

Horizontalidad: se manifiesta cuando el facilitador (profesor) y el cuadro tienen características cualitativas similares (adulthood y experiencia). La diferencia la ponen las características cuantitativas (diferente desarrollo de la conducta observable).

Flexibilidad: es de entender que los cuadros, al poseer una carga educativa- formativa, llena de experiencias previas, necesiten lapsos de aprendizaje acordes con sus conocimientos, habilidades y valores.

Para aspirar a una formación de cuadros y reservas exitosa es pertinente tomar en cuenta estos principios al adecuar los contenidos y las estrategias de interacción profesor-estudiante-contenidos. Además, es conveniente utilizar la *metodología de enseñanza problémica* para estimular en estos sujetos la búsqueda activa y reflexiva de soluciones a los problemas de las entidades que dirigen y la aplicación práctica de los nuevos conocimientos adquiridos (González y Gorina, 2013).

Otro aspecto a considerar es la manera en que se deben manifestar los componentes personales y los didácticos en el proceso de formación de cuadros. Los primeros son las relaciones que se producen entre los sujetos que participan en el proceso: alumno-alumno, profesor-alumno, profesor-grupo y profesor-profesor (Addine, 1997).

Mientras que los componentes didácticos, contextualizados a la formación de cuadros y reservas, son explicados por González (2016) de la siguiente forma: 1) la *motivación*, se potencia orientando la formación hacia la solución inmediata y práctica de problemas apremiantes de la entidad; 2) la *orientación*, se propicia mediante la participación y el intercambio de experiencias y encauzando la actividad hacia el análisis de las soluciones; 3) el *objetivo*, se concibe contemplando la producción de un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal; 4) los *contenidos*, deben seleccionarse a partir de las exigencias y demandas sociales y resultados de un diagnóstico de sus necesidades educativas; 5) los *métodos y procedimientos*, deben caracterizarse por su dinamismo y la elaboración individual y grupal; 6) los *medios de enseñanza*, deben ser diversos y apoyarse tanto en las TIC como en las propias fuentes de información del contexto formativo local; 7) la *evaluación*, debe interesarse por conocer la magnitud y profundidad de los cambios producidos en el comportamiento y su impacto en la práctica.

Ahora bien, para definir el contenido relacionado con el componente de administración-dirección se requiere, en primera instancia, extraer de la ENPSCEGR los principios y fundamentos que permiten garantizar una adecuada preparación económica, jurídica, en dirección y en el uso de la información (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010). Además, la *evaluación* en este componente debe transitar por dos momentos importantes: durante el proceso, la evaluación interactiva, y después del proceso, la evaluación pos-activa (Valiente *et al.*, 2012).

En particular, la gestión formativa de cuadros y reservas puede interpretarse como un campo específico de la actividad humana y como tal se ejecuta a través de un conjunto de acciones u operaciones que, con independencia de las especificidades del objeto administrado, exigen un orden, un método y deben ser concebidas y ejecutadas a partir de determinada lógica (González y Gorina, 2013). Su carácter local está estrechamente vinculado a la capacidad y estructura interna del sistema local para gestionar su propio

desarrollo endógeno en el municipio, que se integra armónicamente con otros sistemas exógenos territoriales y nacionales, creando condiciones para su desarrollo (González y Gorina, 2013; Martín, 2017).

Esto implica que la gestión formativa local de cuadros y reservas precisa de niveles de conocimientos capaces de consolidar las posibilidades de desarrollo de cada localidad, siempre ajustados a las prioridades y posibilidades locales. De ahí que dicha gestión deba aprovechar las estructuras locales existentes; tal es el caso del CUM, considerado como el centro cultural y científico más importante que tiene un municipio (Alarcón, 2012).

Los profesionales del CUM ofrecen oportunidades únicas para poner sus conocimientos al servicio de la gestión formativa local de cuadros y reservas (González y Gorina, 2013), pues poseen una base científica y pedagógica sólida que puede utilizarse para perfeccionar dicha gestión, en particular en el componente administración-dirección (González, 2016; González y Gorina, 2017).

Para que el aprendizaje adquiera significación y sentido, los objetivos y contenidos de la enseñanza propuestos por el profesor deben acercarse a las metas, aspiraciones e ideales, resumidos en los objetivos de aprendizaje del estudiante (Suárez y del Toro, 2010; Pedraza, 2010). Lo anterior justifica la necesidad de la adecuación curricular y contextualización continua de los contenidos impartidos en los cursos y entrenamientos que reciben los cuadros, a las realidades y particularidades propias de sus respectivas organizaciones.

La gestión formativa local de los cuadros y reservas posibilita un continuo proceso de adecuación curricular, encaminado a la selección de los contenidos relacionados con las problemáticas prioritarias del municipio, con las peculiaridades de las entidades de los dirigentes y con las posibilidades del colectivo docente (González, 2016).

El objetivo es respetar las normativas centrales, pero de manera que se contextualicen a las realidades de la localidad, de la entidad y de la institución docente, e involucren al colectivo pedagógico a través de un proceso convenientemente diseñado (Cruz, Videaud y Díaz, 2014). Esto despertará el interés de profesores, cuadros y reservas, de manera que el proceso formativo sea más pertinente.

La idea de la flexibilidad del currículo de modo que no sea indiferente a los contextos en los que se configura (lan, 1998) se entiende en dos sentidos: ofrecer alternativas múltiples y diversas, y adecuarlo a características y posibilidades también diversas de la comunidad educativa (Cruz *et al.*, 2014).

La gestión formativa local de los cuadros y reservas también necesita de instrumentos prácticos que ayuden al éxito de esta actividad, los cuales deben reflejar características sistémicas y ser orientadores, en aras de ayudar a los docentes a gestionar el proceso formativo y encauzarlo hacia su pleno desarrollo (González, 2016).

Orientación de acciones para desarrollar la gestión formativa local en contenidos de administración-dirección

Este proceso se concibe a partir de cuatro etapas con objetivos y acciones específicas:

Etapas de planificación

Tiene como objetivo identificar y clasificar los contenidos que se deberán desarrollar para dar solución a las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas, de manera que se considere el contexto donde desarrollan su gestión y se precisen las formas de organización docente. Se orienta desarrollar las siguientes acciones:

1. Estudiar las problemáticas y particularidades propias de las entidades a las que pertenecen los cuadros y reservas.
2. Diagnosticar las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.
3. Clasificar las necesidades de aprendizaje por áreas temáticas.
4. Seleccionar los temas que se deberán tratar según necesidades de aprendizaje.
5. Preparar a los miembros del colectivo docente en las temáticas que lo requieran.
6. Definir la estrategia docente a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

Etapas de organización

Tiene como objetivo gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para que se logre desarrollar el proceso formativo. Se orienta desarrollar las siguientes acciones:

1. Seleccionar y adecuar el local donde se desarrollará la docencia.
2. Elegir apropiadamente al personal docente en correspondencia con su formación académica, docente y experiencia en los contenidos a impartir.
3. Estudiar y analizar profundamente los planes de estudio.

4. Adecuar los planes de estudio a las necesidades de aprendizaje y al contexto donde se desempeñan los cuadros y reservas.
5. Organizar el calendario docente de forma que respete las exigencias del curso y se adecue a las posibilidades de participación de los cuadros y reservas.

Etapas de ejecución

Tiene como objetivo formar en los cuadros y reservas: habilidades, conocimientos, actitudes y valores relacionados con contenidos de administración-dirección, de manera que se aprovechen las potencialidades didácticas que aporta el contexto local. Se orienta ejecutar las siguientes acciones:

1. Desarrollar los cursos y entrenamientos aplicando los programas contextualizados y adecuados a las necesidades de los cuadros y reservas y a las particularidades del contexto en que desempeñan su gestión.
2. Concebir adecuadamente los componentes didácticos del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, y orientarlos al cumplimiento de sus objetivos.
3. Potenciar la adquisición de habilidades directivas para la conducción de personas y procesos organizacionales, el cumplimiento de sus funciones acorde a la realidad del país, del territorio y de la localidad, y el conocimiento y empleo de la teoría, métodos, técnicas y herramientas que ha desarrollado la ciencia de la dirección.
4. Fortalecer la adquisición del conocimiento relacionado con los procesos económicos, la formación de una cultura económica, la creación de capacidad de análisis de situaciones de naturaleza económica, así como actualización en el contexto económico internacional, del país y en especial de la localidad.
5. Enriquecer la cultura de respeto a la Constitución, a las leyes y a las normas legales, y elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de principios éticos.
6. Contribuir significativamente a la adquisición de conocimientos y habilidades en la aplicación de métodos, técnicas y herramientas para la gestión eficiente de la información local, territorial y nacional, incluyendo el empleo de las TIC.

Etapas de evaluación

Tiene como objetivo analizar la correspondencia entre las acciones desarrolladas y el nivel de satisfacción de las necesidades formativas de los cuadros, y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. Se orienta desarrollar las siguientes acciones:

1. Valorar durante el desarrollo de los cursos en qué magnitud y con qué profundidad se han producido los cambios en el comportamiento de los cuadros y reservas, y analizar el impacto desde el diagnóstico inicial al estado deseado previsto en los objetivos.
2. Realizar visitas a los cursos por parte del personal calificado para garantizar que se cumplan los estándares de calidad.
3. Aplicar encuestas a los cuadros, reservas y empleadores sobre la calidad de los cursos (Cuadros 3 y 5), para valorar su impacto en la práctica de la dirección.

Aplicación parcial de las acciones para desarrollar la gestión formativa local en contenidos de administración-dirección

Para corroborar la factibilidad y pertinencia de las acciones propuestas, estas se utilizaron en la concepción y desarrollo del curso Técnicas de Dirección durante el período 2015-2016, a 5 grupos de cuadros y reservas del municipio Contramaestre pertenecientes: a Unidad Básica de Atención a Productores Cañeros América Libre, Unidad Industria Azucarera América Libre, Tiendas TRD Caribe, Dirección Municipal de Deportes y Dirección Municipal de Cuadros del Poder Popular.

Inicialmente, cuando se desarrolló el curso Técnicas de Dirección no se contaba con los instrumentos evaluativos (Cuadros 3 y 5), es por ello que estos instrumentos se aplicaron a un solo grupo, el compuesto por 26 cuadros y reservas de la Dirección Municipal de Cuadros del Poder Popular de Contramaestre.

La encuesta del Cuadro 3 tiene como objetivo evaluar la pertinencia del curso Técnicas de Dirección y la que se presenta en el Cuadro 5 tiene como propósito estimar el grado de adquisición de conocimientos. Ambas encuestas se construyeron sobre la base de una escala Likert con 5 niveles de respuesta y 4 rangos cualitativos.

La información extraída a partir de ambas encuestas se muestra en los Cuadros 4 y 6, respectivamente. Estos resultados se sintetizan a continuación:

- 1) El nivel de aceptación promedio del curso fue valorado en el rango “positivo” de la escala; 2) se observó una adecuada motivación, al abordarse problemáticas de su interés; 3) hubo coincidencia en reconocer provechosos y aplicables los contenidos recibidos del curso; 4) se reconoció un incremento en la asimilación de los contenidos abordados en el curso en cada uno de los 19 ítems evaluados (Cuadro 6).

En resumen, la aplicación de la encuesta del Cuadro 3 permitió evaluar como positivo el curso Técnicas de Dirección, y la aplicación de la encuesta del Cuadro 5 permitió conocer el impacto positivo en la adquisición del conocimiento de administración-dirección por parte de los cuadros y reservas participantes. Debe señalarse que en los cuatro grupos restantes, se observaron comportamientos cualitativos favorables que se equiparan a los ya mencionados.

También resultó significativo el criterio emitido por los especialistas del CAM y del PCC que atienden la actividad de cuadro en el municipio, en cuanto a la necesidad de aplicar extensivamente las acciones propuestas para desarrollar la gestión formativa local, ya que se evidenció una transformación cualitativa favorable en los participantes.

Lo anterior evidencia que las acciones para desarrollar la gestión formativa local en contenidos de administración-dirección favorecieron la concepción y ejecución del curso Técnicas de Dirección, puesto que se adecuó el currículo en correspondencia con las condiciones del contexto formativo, con ajuste a las necesidades individuales de los cuadros y reservas, y de manera que se aprovecharan las potencialidades que aporta el capital humano del municipio Contramaestre, como alternativas válidas para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas.

CONCLUSIONES

La evaluación de la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre evidenció insuficiencias en el aprendizaje de contenidos de administración-dirección.

La contextualización de los programas de estudio a la situación local, así como el aprovechamiento de los recursos humanos en el municipio, redundaron en el perfeccionamiento de la gestión formativa local de cuadros y reservas.

REFERENCIAS

ADDINE, F. (1997). *Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje*. (Maestría en Educación). La Habana, Cuba: IPLAC.

ALARCÓN, R. (2012). La educación superior cubana y el desarrollo local. La carta del programa ramal. *Revista de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para*

el Desarrollo (GUCID), 2(8), s.p. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <https://casadelcientifico.wordpress.com/descargas/revista-digital-gucid/>

BERMÚDEZ, R. Y PÉREZ, L. (2012). Modelo de los procesos formativos de la educación superior. *Revista IPLAC*, (4/julio-agosto), s.p. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de http://www.revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=500:la-preparaciidica-de-los-profesoresas-para-la-asesor&catid=66:no2--mayo-agosto--2008&Itemid=321

CODINA, A. (2009). *Habilidades y herramientas gerenciales*. La Habana, Cuba: Ed. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.

COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS (1996). Acuerdo No.3050. Código de ética de los cuadros del Estado cubano. *En Documentos rectores de la política de cuadros*, La Habana, Cuba: Autor.

COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS (2005). *Principios que sustentan la política de cuadros*. La Habana, Cuba: Autor.

COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. (2010). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*. En documentos rectores de la política de Cuadros, La Habana, Cuba: Autor

CRUZ, S., VIDEAUD, I. Y DÍAZ, A. (2014). *Gestión curricular*. Centro de Estudios de la Educación Superior, UO, Cuba.

DECRETO-LEY NO. 196 (1999). *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno*. La Habana, Cuba: Consejo de Estado. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/idecreto1.html>

GONZÁLEZ, O. (2016). *Sistema de acciones para orientar la gestión formativa local de cuadros en el municipio Contramaestre*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de Oriente, Cuba.

GONZÁLEZ, O. y GORINA, A. (2013). *Gestión de capacitación y superación en administración de empresas para cuadros y directivos del territorio de Contramaestre*. Ponencia presentada en el Taller Municipal Perfeccionamiento Contable y Financiero, Contramaestre, Santiago de Cuba, Cuba.

GONZÁLEZ, O. y GORINA, A. (2017). Sistema de acciones para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre. *Revista Caribeña*

de Ciencias Sociales, (febrero), s.p. Recuperado el 10 de junio de 2016, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/contramaestre.html>

GORINA, A. (2010). *Dinámica del procesamiento de la información en las investigaciones sociales*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

IAN , V. G. (1998). *Gestión curricular. Problemática y perspectivas*. Colombia: Libros & Libros.

KNOWLES, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Connecticut: Association Press.

MARTÍN, M. E. (2017). *Estrategia de gestión de la divulgación científica para el desarrollo local orientada a profesores de centros universitarios municipales*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Oriente, Cuba.

PCC (2011). *Lineamientos VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana, Cuba: Ed. Política.

PEDRAZA, B. (2010). *La preparación y superación de los dirigentes de empresas de aseguramiento y servicios a la educación en Cuba* [en línea]. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado el 15 de febrero de 2011, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu>

SUÁREZ, C. y DEL TORO, M. (2010). *El proceso de aprendizaje de los estudiantes en la Educación Superior*. Cuba: Centro de Estudios de la Educación Superior, Universidad de Oriente.

VALIENTE, P., González, J., Santiesteban, R. y Del Toro, J. J. (2012). *Aproximación a una concepción teórico-metodológica de la formación del director escolar*. Cuba: Ed. Educación Cubana. Recuperado el 6 de junio de 2016, de http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/pedagogia_2013/Curso%2016.pdf

Recibido: 20/12/2015

Aprobado: 26/09/2017

Oscar González Concepción. Centro Universitario Municipal Contramaestre, Santiago de Cuba, Cuba. orgc1966@gmail.com

Cuadro 1. Encuesta aplicada a los cuadros y reservas

Estimado cuadro: el objetivo de la presente investigación es que Ud. aporte información valiosa sobre el proceso de gestión formativa de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre.

Le solicitamos, por favor, que lea cuidadosamente la información que se pide y responda a todas las preguntas.

Le hacemos llegar nuestro agradecimiento por su valiosa contribución. Muchas gracias

I. Datos generales del cuadro

Años de experiencia trabajando como cuadro:

Cargo que ocupa actualmente:_____

En cuántos cursos o entrenamientos relacionados con el componente administración dirección Ud. ha participado en los últimos cinco años:_____

II. Cuestionario

Manifieste su valoración utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
totalmente de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	Del proceso de gestión formativa de cuadros en el municipio Contramaestre valore las siguientes afirmaciones:					
I-1	El actual sistema de formación de cuadros y reservas aprovecha poco los recursos humanos y materiales existentes en la localidad para cumplir con sus objetivos de preparación y superación.					
I-2	En los cursos recibidos se abordan los problemas distintivos del					

	municipio y las particularidades de la entidad que Ud. dirige.					
I-3	El contenido de los cursos recibidos no permite dar respuesta a la resolución de las problemáticas priorizadas de su entidad.					
I-4	Es provechoso reforzar la preparación y superación de cuadros y reservas del municipio Contra maestre en contenidos de administración-dirección.					
I-5	No resulta valiosa la alternativa de complementar la preparación y superación de cuadros desde el propio municipio abordando problemáticas de la localidad y de la entidad que dirigen.					
I-6	¿Cuáles son las principales insuficiencias que a su consideración presenta la formación de cuadros y reservas en la actualidad? ¿Cómo podrían tratarse estas insuficiencias? (utilizar el dorso de la hoja)					

Cuadro 2. Resultados globales de la encuesta aplicada a los cuadros

Ítems	1	2	3	4	5	Media	Rango	Coefficiente de variación	Concordancia
I-1	0	0	2	16	8	4,23	muy negativo	0,14	alta
I-2	0	4	6	10	6	3,92	negativo	0,34	moderada
I-3	3	3	4	9	7	3,54	negativo	0,37	moderada
I-4	9	7	5	3	2	2,31	positivo	0,55	baja
I-5	10	13	3	0	0	1,73	muy positivo	0,38	moderada

Cuadro 3. Encuesta aplicada a cuadros para evaluar la pertinencia del curso

Estimado cuadro: la presente encuesta tiene como objetivo la obtención de información valiosa sobre la calidad del curso Técnicas de Dirección. Le solicitamos, por favor, que lea de manera cuidadosa la información que se solicita y responda a todas las preguntas.

Le hacemos llegar nuestro agradecimiento por su valiosa contribución. Muchas gracias

I. Cuestionario

A continuación se pide que manifieste su valoración utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
muy bajo	bajo	intermedio	alto	muy alto

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
Del curso en el cual usted participó valore el nivel alcanzado en cada uno de los siguientes aspectos:						
I-1	Motivación alcanzado por los cuadros					
I-2	Aplicación de los contenidos abordados a los procesos clave de las entidades que dirigen los cuadros					
I-3	Asimilación de conocimientos, habilidades y valores por parte de los cuadros					
I-4	Análisis de las principales problemáticas de su entidad que están relacionadas con el contenido abordado					
I-5	Actualización del contenido abordado					
I-6	Experticia pedagógica mostrada por el profesor					
I-7	Participación de los cuadros en los debates medulares producidos					
I-8	Correspondencia del contenido abordado con sus necesidades formativas					
I-9	Respaldo bibliográfico					
I-10	Utilización del contexto municipal para enriquecer el contenido abordado					
I-11	Empleo de las TIC					
I-12	Pertinencia en la concepción de la evaluación de los cuadros					
I-6 ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el curso? (utilizar el dorso de la hoja)						

Cuadro 4. Resultados de la encuesta para evaluar la pertinencia del curso

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5	media
I-1	Motivación alcanzado por los cuadros	0	0	5	14	7	4,08
I-2	Aplicación de los contenidos abordados a los procesos clave de las entidades que dirigen los cuadros	0	3	7	10	6	3,73
I-3	Asimilación de conocimientos, habilidades y valores por parte de los cuadros	0	2	5	13	6	3,88
I-4	Análisis de las principales problemáticas de su entidad que están relacionadas con el contenido abordado	0	0	7	11	8	4,04
I-5	Actualización del contenido abordado	0	2	6	13	5	3,81
I-6	Experticia pedagógica mostrada por el profesor	0	0	2	15	9	4,27
I-7	Participación de los cuadros en los debates medulares producidos	0	4	5	12	5	3,69
I-8	Correspondencia del contenido abordado con sus necesidades formativas	0	0	3	10	13	4,38
I-9	Respaldo bibliográfico	0	7	8	11	0	3,15
I-10	Utilización del contexto municipal para enriquecer el contenido abordado	0	2	4	17	3	3,81
I-11	Empleo de las TIC	0	0	5	15	6	4,04
I-12	Pertinencia en la concepción de la evaluación de los cuadros	0	4	8	12	2	3,46
		0	24	65	153	70	3,86 Positivo
			24	65	223		
		-			+		
I-6	¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el curso? Gestionar más bibliografías impresas sobre técnicas de dirección; fomentar más la participación de todos los cuadros en los debates que se desarrollan; aumentar el número de horas de los cursos para poder asimilar mejor los aspectos del curso; gestionar un aula que tenga mejores condiciones tecnológicas para desarrollar el curso.						

Cuadro 5. Encuesta para estimar la adquisición de conocimientos

Estimado cuadro: la presente encuesta tiene como objetivo la estimación del grado de adquisición de conocimientos en los cuadros una vez realizado el curso Técnicas de Dirección. Le solicitamos que, por favor, lea de manera cuidadosa la información que se solicita y responda todas las preguntas.

Le hacemos llegar nuestro agradecimiento por su valiosa contribución. Muchas gracias.

Utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
↓ Se corresponde con un menor grado				↑ Se corresponde con un mayor grado

Estime su grado de conocimiento «antes» y «después» de realizado el curso. Marque con una x en cada caso.

No.	ÍTEM	ANTES					DESPUÉS				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Dirección o enfoque estratégico										
2	Transmisión de una visión de futuro a la organización										
3	Planificación estratégica										
4	Comunicaciones interpersonales										
5	Estímulo a la capacitación del personal										
6	Estrategias y técnicas de negociación										
7	Manejo de conflictos										
8	Trabajo en equipo										
9	Liderazgo										
10	Motivación										
11	Diagnóstico de problemas										
12	Toma de decisiones										
13	Administración del tiempo										
14	Delegación de la autoridad										
15	Reuniones productivas										
16	Gerencia del cambio										
17	Evaluación de la realidad local										
18	Evaluación del desempeño										
19	Fortalecimiento de la imagen institucional										

Cuadro 6. Resultados de la encuesta para estimar la adquisición de conocimientos

No.	ITEMS	ANTES						DESPUES					PF – PI
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1	Dirección o enfoque estratégico	0	8	14	4	0		0	5	5	11	5	+20
2	Transmisión de una visión de futuro a la organización	0	10	11	5	0		0	8	11	6	1	+5
3	Planificación estratégica	0	8	9	9	0		0	5	10	11	0	+5
4	Comunicaciones interpersonales	0	6	12	8	0		0	4	11	10	1	+6
5	Estímulo a la capacitación del personal	0	9	8	6	3		0	2	12	7	5	+12
6	Estrategias y técnicas de negociación	0	9	13	4	0		0	9	11	6	0	+2
7	Manejo de conflictos	0	9	8	9	0		0	9	7	10	0	+1
8	Trabajo en equipo	0	1	13	12	0		0	0	11	12	3	+7
9	Liderazgo	0	4	8	14	0		0	3	10	10	3	+3
10	Motivación	0	5	9	8	4		0	0	8	11	7	+14
11	Diagnóstico de problemas	0	6	8	12	0		0	4	4	12	6	+14
12	Toma de decisiones	0	8	6	7	5		0	5	5	11	5	+7
13	Administración del tiempo	0	3	6	13	4		0	0	7	13	6	+7
14	Delegación de la autoridad	0	6	5	9	6		0	5	5	9	7	+3
15	Reuniones productivas	0	5	6	8	7		0	4	7	8	7	+1
16	Gerencia del cambio	0	7	8	9	2		0	5	11	5	5	+4
17	Evaluación de la realidad local	0	13	8	3	2		0	10	7	7	2	+7
18	Evaluación del desempeño	0	14	10	2	0		0	12	10	4	0	+4
19	Fortalecimiento de la imagen institucional	0	12	8	4	2		0	10	6	6	4	+8