



La superación de cuadros: una experiencia innovadora en el desarrollo de las competencias de dirección

Management development: an innovative experience in the development of managerial skills

Yunia Quintero Mantecón¹ (yquinteromantecon@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-2215-3679>)

Naylan Ramírez Pena² (naylanrp@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-0390-4684>)

Elider Bárzaga Frómeta³ (eliderbarzagafrometa@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-3469-8588>)

Resumen

La superación de cuadros en la provincia, una realidad vivida y compartida por sus protagonistas, los directores de las instituciones educativas y empresas de subordinación local, constituyen las vías estratégicas para alcanzar el objetivo supremo, la elevación de la calidad del proceso de dirección y como consecuencia la cultura general integral de nuestro pueblo. Su concepción, desarrollo y evaluación exigió apelar a ideas innovadoras, con un marcado rigor científico y una mirada estratégica, implicó la contribución de muchos profesionales comprometidos con este estrato profesional, en ocasiones exonerados y/o envueltos en prácticas tradicionales y de rutinas, que nada tiene que ver con los avances más prominentes de la dirección, sus campos teóricos y metodológicos y su práctica cotidiana. El objetivo de la ponencia es socializar e intercambiar las experiencias y conocimientos en torno a la instrumentación de programas, modalidades, resultados, barreras e iniciativas en su puesta en práctica, retroalimentarnos, perfeccionar nuestro trabajo y poder estar a la altura de las expectativas de los dirigentes del Estado y el gobierno, el gobierno provincial del poder popular y la universidad en la provincia. Se consideraron los resultados del diagnóstico de los cuadros y se emplearon métodos, técnicas e instrumentos científicos en la elaboración de la experiencia, consistente en un programa para el diplomado de administración pública y

¹ Universidad de Las Tunas, Cuba

² Universidad de Las Tunas, Cuba

³ Hospital Provincial Mártires de Las Tunas, Cuba

empresarial. Los resultados de este complejo y radiante proceso avalan el criterio de los autores.

Palabras clave: superación de cuadros, competencias de dirección, directivo

Abstract

The improvement of cadres in the province, a reality lived and shared by its protagonists, the directors of educational institutions and enterprises of local subordination, constitutes the strategic ways to achieve the supreme objective, the elevation of the quality of the management process and as a consequence the general integral culture of our people. Its conception, development, and evaluation demanded to appeal to innovative ideas, with a marked scientific rigor and a strategic look, implied the contribution of many professionals committed to this professional stratum, sometimes exonerated and/or involved in traditional practices and routines, which have nothing to do with the most prominent advances of management, its theoretical and methodological fields, and its daily practice. The objective of the paper is to socialize and exchange experiences and knowledge about the implementation of programs, modalities, results, barriers, and initiatives in their implementation, to provide feedback, to improve our work, and to be able to live up to the expectations of the leaders of the State and the government, the provincial government of the people's power and the university in the province. The results of the diagnosis of the cadres were considered and scientific methods, techniques, and instruments were used in the elaboration of the experience, consisting of a program for the diploma in public and business administration. The results of this complex and radiant process support the authors' criteria.

Key words: management development, management competencies, managerial, executive

Introducción

El desarrollo de la sociedad cubana exige el perfeccionamiento de la educación, junto con los cambios globales actuales, la revolución científica y tecnológica, el caudal de informaciones que se ofrecen al hombre, la presencia de los medios de comunicación y otros tantos factores económicos y sociales, cuestión que ha modificado considerablemente los sistemas tradicionales de educación.

El directivo debe ser consciente que el proceso de formación de hombres y mujeres que serán, en el mañana, los responsables de la toma de decisiones en un mundo globalizado, altamente competitivo y cada vez más segmentado en lo social, no solamente debe ser capaz de ejercer sus habilidades directivas, sino, además, debe actuar en congruencia con su esencia humana y social, comprometido con la continuidad del proceso y desarrollo humanos.

Son reconocidas las fortalezas en la formación de directivos educacionales y empresariales; entre ellas, el interés prestado por el Estado y gobierno cubanos a lo largo de estos años de revolución, las condiciones de infraestructura creadas en el país, las exigencias que el propio Ministerio de Educación le atribuye, con la formulación de resoluciones, circulares e indicaciones, a tono con los lineamientos de la política económica y social del Octavo Congreso del PCC; no obstante, se aprecia limitaciones en el modo de actuación de los directivos que en ocasiones denota falta de comprensión sobre la esencia del sistema de dirección.

A partir de estos referentes, la escuela superación de cuadros y reservas del estado y del gobierno orientó a las universidades, al grupo de preparación y superación de cuadros y reservas instrumentar una nueva concepción en el programa de Superación de Cuadros en la provincia Las Tunas, relacionado con el diplomado de administración pública y diplomado de dirección empresarial en fusionarlo en diplomado de administración pública y empresarial que transitó por el análisis sistémico y la investigación-acción participativa, desde el propio proceso de dirección como área de resultados, al amparo de la Política de Cuadros; experiencia que transita por su segundo año de instrumentación, con resultados palpables que impactan en la calidad del proceso de dirección institucional y que marca un antes y un después en el perfeccionamiento y mejora de la calidad educacional en la provincia.

Materiales y métodos

Se empleó el método científico usado principalmente en la producción de conocimientos en la ciencia, es una herramienta en este artículo que permitió generar conocimiento objetivo al resolver la veracidad o falsedad de un postulado por medio de la aplicación de una serie de etapas o pasos (hacer una pregunta sobre algo que se observa, realizar una valoración de los antecedentes para conocer lo que ya se sabe sobre el tema, construir una hipótesis,

experimentar para probar la hipótesis, analizar los datos del experimento y sacar conclusiones).

La observación tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento de los cuadros en este diplomado y con varias ediciones que se han obtenido datos adecuados y fiables. Se han empleado los dos tipos de observación directa en la que se pudo detallar el hecho o fenómeno que se persigue al cuadro en el transcurso del diplomado en el ambiente del salón de clase y la indirecta donde el fenómeno perseguido no es observable, pero se puede deducir su presencia a partir de observaciones paralelas o de otros fenómenos.

El método descriptivo en esta investigación que tiene como objetivo describir el tema en cuestión y se efectúa para describir los componentes principales en este artículo. El método explicativo que tiene como objetivo explicar porque fenómenos particulares funcionan de la manera en que lo hacen tiene relación causal, no solo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas del mismo

Resultados

La formación continua de directivos que en el futuro darán continuidad al proceso revolucionario, constituye una tarea de primer orden del Partido y del Estado, al tener como finalidad esencial el desarrollo de personalidades que piensen y actúen creadoramente, a favor de la construcción de la nueva sociedad; de manera que todo trabajo dirigido a perfeccionar los procesos sustantivos que tienen lugar en las instituciones educativas, y enfatice en el papel activo de sus actores esenciales, constituye un reto en las condiciones sociales actuales.

Desde esta perspectiva se clarifica el carácter insoslayable de contar con verdaderos líderes en la conducción de los procesos en las instituciones educativas, que comprendan el proceso educativo como un proceso formativo que de modo más sistemático se dirige a la formación integral de las nuevas generaciones y en él, “todos sus actores” son educados, se desarrollan e instruyen.

El lineamiento 146 emanado de la política económica y social del Octavo Congreso del PCC, se refiere a formar con calidad y rigor el personal docente (y dirigente) que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de las empresas; de promover la



Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

cultura económica, jurídica, tributaria y medioambiental; e intensificar, la atención a las instituciones educativas como centro de formación de valores, de respeto a la institucionalidad y las leyes, donde el ejemplo y la ética del personal directivo, docente y no docente, la idoneidad y la preparación integral resultan decisivos, potenciando en aquellas el amor a la Patria, al trabajo, la educación cívica, moral y estética (Objetivos de la Conferencia Nacional del PCC).

El Diplomado en Administración Pública y Empresarial se impartirá en la Universidad de Las Tunas, a tiempo parcial y de forma intensiva en 10 semanas, para lo que se desarrollarán actividades presenciales durante dos días semanales, así como actividades semipresenciales a partir de la utilización de los medios de comunicación digitales. El plan de plazas para la matrícula lo convoca y aprueba la Dirección Provincial de Cuadros del Estado y el Gobierno, las que se ajustarán a las necesidades y proyecciones del territorio y a las condiciones reales de que dispone la Universidad para su impartición.

Como principales antecedentes del Diplomado se destaca el desarrollo de 21 ediciones de los Diplomados de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial, de los que se graduaron 945 cuadros y reservas del territorio, así como otras actividades realizadas para la preparación de cuadros en la Universidad, destacando el desarrollo de la Maestría en Dirección y la Maestría en Administración de Negocios, ambas acreditadas de excelencia por la Junta de Acreditación Nacional.

Los momentos actuales, antecedido por la pandemia COVID – 19, se caracteriza por la introducción de modalidades de superación que propicien la preparación de los cuadros, afectando el menor tiempo posible el desempeño de sus actividades de dirección, para lo que se incrementa la impartición de contenidos de forma semipresencial. Se destacan, a su vez, las transformaciones económicas y sociales ocurridas en el país, lo que ha generado cambios en los métodos y estilos de dirección que requieren de una mayor preparación de los cuadros para su enfrentamiento exitoso.

Teniendo en cuenta estos antecedentes y el entorno en que se desarrolla la economía y sociedad cubana, se requiere de la integración de conocimientos y habilidades que propicien dirigir con eficiencia y eficacia los procesos públicos y empresariales, para lo que se diseña el Diplomado en Administración Pública y Empresarial, dirigido fundamentalmente, a los

Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

cuadros que ocupan cargos decisorios con responsabilidades principales para los niveles de dirección.

Perfil del egresado

El egresado del diplomado debe ser capaz de demostrar la formación y desarrollo de competencias directivas dirigidas a:

- Identificar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización que les permita proyectar soluciones e innovaciones acorde al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, y las ideas, conceptos y directrices del PCC, el Gobierno y el Estado cubano.
- Proyectar estrategias con enfoque prospectivo para el desarrollo de innovaciones organizacionales, de producto, servicios y procesos, en correspondencia con los macroprogramas, programas, proyectos y estrategias de desarrollo provincial, municipal e institucional.
- Analizar, interpretar y tomar decisiones fundamentadas política, económica, financiera, técnica, ambiental, social y en la legalidad vigente, así como en la actualización de la administración pública y empresarial.
- Diseñar e implementar sistemas integrados de gestión, el sistema de control interno y de trabajo con los cuadros, fundamentados en el marco normativo vigente, las tendencias actuales, la visión de la nación y los pilares de la gestión de gobierno: ciencia e innovación, comunicación social e informatización.
- Gestionar, a partir de la implementación del ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar y las funciones de dirección, los objetivos, procesos, actividades, recursos, e indicadores de eficiencia y eficacia, soportados en sistemas de información y la utilización de diferentes herramientas.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de la organización y diseñar programas de mejora y desarrollo, basados en la innovación.



Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

Características generales

El programa del Diplomado en Administración Pública y Empresarial tiene como sustentos los conocimientos y habilidades requeridas por los cuadros en cargos principales para desempeñar con eficiencia, eficacia y calidad la labor de dirección y gestión de las organizaciones públicas y empresariales, fundamentadas en la toma de decisiones, la actualización de las políticas y normativas del contexto actual en que se desarrolla la economía y sociedad cubana, con énfasis en la gestión del Gobierno, basado en los pilares de la ciencia y la innovación, la comunicación social y la informatización.

El diplomado se impartirá en 10 semanas, desarrollando actividades presenciales dos días semanales, excepto en las semanas 1 y 10 en las que habrá una mayor presencialidad. Se planificarán además actividades semipresenciales que complementarán las orientaciones recibidas en cada curso.

Para el desarrollo de habilidades se realizarán actividades prácticas diferenciadas, para lo que se conformarán equipos de trabajo para determinados contenidos, según las necesidades de aprendizaje y tipo de actividad que dirigen (pública o empresarial). Esta concepción se implementará, además, para las visitas de buenas prácticas y el taller integrador final.

Otro elemento que caracteriza este diplomado es la comunicación online con los estudiantes y el desarrollo de actividades virtuales, así como la entrega de una carpeta en soporte electrónico por parte de los profesores que contiene las orientaciones y bibliografía de cada uno de los cursos que se impartirán.

Para la evaluación final se desarrolla y defiende, ante un tribunal, un tema aprobado por sus jefes, dirigido a la identificación de un problema, diagnosticado a partir de la utilización de diferentes herramientas y a la oportunidad de mejora con enfoque innovador, para lo que deberá integrar los contenidos recibidos en los diferentes cursos que se imparten en el Diplomado.

Por su parte, el programa tiene un carácter flexible, en tanto el mismo se adaptará a las indicaciones del Gobierno, tendrá en cuenta las modificaciones económicas, sociales y jurídicas que se establezcan en el país, las experiencias y resultados de la implementación

sistemática de los Lineamientos y los cambios que se produzcan en el entorno en que se desarrollan las organizaciones públicas y empresariales.

Objetivo general: Desarrollar competencias en la proyección de soluciones, innovaciones y decisiones con rigor, calidad, enfoque integrador y de cooperación sobre los problemas de Dirección y Gestión Organizacional, en relación con los cambios a ejecutar en el Sistema Presupuestado y Empresarial Cubano para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la visión de la nación y el Plan Nacional de Desarrollo económico y Social hasta el 2030, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la administración pública y empresarial, así como una cultura económica, social y jurídica, basada en los pilares de la gestión de Gobierno: ciencia e innovación, comunicación social e informatización.

Sistema de habilidades

- Mejorar el desempeño directivo, acorde a sus perfiles de competencias y al Código de Ética de los Cuadros.
- Perfeccionar los métodos, técnicas y estilos de dirección y gestión.
- Elevar el nivel político y profesional, así como la cultura económica y jurídica en respuesta a la responsabilidad social de la organización que dirigen.
- Proyectar soluciones innovadoras con rigor y calidad sobre los problemas de Dirección y Gestión Pública y Empresarial en relación con los cambios a ejecutar en el Sistema de Dirección cubano para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Integrar los sistemas de gestión de la organización en la dirección del ciclo integral (estratégico, táctico y operativo) para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.
- Desarrollar un enfoque de cooperación con otras entidades económicas y sociales del entorno en general para que los resultados de la organización repercutan positivamente en el incremento de la eficiencia y la eficacia a nivel de la economía nacional con responsabilidad social.

Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

- Desarrollar la proyección estratégica de la organización como orientación para la dirección y la gestión de las organizaciones públicas y empresariales.
- Evaluar el impacto político, económico, financiero, técnico, ambiental y social con ajuste a la legislación y base normativa vigente de las decisiones que se toman en la organización, destacando su carácter innovador e integrador.
- Contribuir al incremento sistemático de la eficiencia y la eficacia, con un enfoque de satisfacción de las necesidades siempre crecientes de la población, y las demandas de exportación y de sustitución de importación del país.

Sistema de valores

Fortalecer las convicciones revolucionarias y ética de los cuadros con modos de actuación orientados al sistema de valores siguiente: dignidad, patriotismo, honestidad, solidaridad, responsabilidad, humanismo, laboriosidad, honradez y justicia.

Sistema de evaluación

Los cursos serán evaluados de forma sistemática, a partir del desarrollo de estudios de casos, talleres, visitas a buenas prácticas, actividades prácticas, entre otras, tanto las realizadas de forma presencial como online, además como evaluación principal de cada curso, los diplomantes deberán realizar un trabajo de curso orientado por los profesores de cada curso.

Para la evaluación final se desarrollará un trabajo integrador, donde el diplomante deberá mostrar la formación y desarrollo de competencias en la proyección de soluciones, innovaciones y decisiones, integradoras y de cooperación sobre un problema relacionado con la dirección y gestión de las organizaciones en que se desempeñan como directivos, teniendo en cuenta las transformaciones y el entorno en que se desarrolla el Sistema Presupuestado y Empresarial cubano para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Estructura del programa

El Diplomado en Administración Pública y Empresarial otorga 15 créditos, distribuidos en los siguientes cursos (Tabla 1) cada crédito constituirá 6 horas lectivas y 24 no lectivas.

Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

No	Cursos	Créditos
1	Gestión de la administración pública y empresarial	2
2	Innovación	2
3	Gestión Económica, Contable y Financiera	3
4	Economía y Finanzas públicas	1
5	Sistemas de Gestión	2
6	Base jurídica para la dirección	1
7	Información y comunicación organizacional	1
8	Informatización	1
	Trabajo Final	2
	Total	15

El enfoque del programa de diplomado es problematizador, con un carácter teórico- práctico y político-ideológico ya que se parte del hecho de que el sistema de categorías de la dialéctica materialista constituye la base para la valoración de la práctica, su análisis e interpretación científica y la solución a los problemas en su entorno de acción.

Al inicio de cada curso se indagará con los participantes sus expectativas para el diplomado y su auto percepción sobre las zonas del conocimiento, necesarias para su trabajo como directivo, en que más débiles se sienten. Esto se logra en discusiones abiertas o mediante una encuesta desde su inicio. Lo anterior permite un rediseño para el diplomado, ajustado a las necesidades particulares de los participantes y del momento en que se desarrolla, de ahí que la flexibilidad tiene que ser una premisa importante en el mismo.

Esto significó un enfoque diferente en la docencia, caracterizada por la gestión conjunta del conocimiento, la movilización de la experiencia de los participantes para aprender de sí mismo y de los demás, proceso en el cual el profesor se convierte en facilitador del aprendizaje, tanto

en las actividades presenciales, como en el diseño del trabajo independiente. Para ello se reservó el uso de conferencias debate, conferencia discusión, las discusiones, el análisis de casos, incidentes, juegos de roles, simulaciones y juegos, en correspondencia con el tipo de contenido a abordar.

Desde la perspectiva de los resultados se debe señalar que no es posible comparación alguna, en tanto esta concepción apenas transita por su tercera edición de su puesta en práctica. Los resultados de las tres ediciones de los cuadros del gobierno que han alcanzado el título de diplomado en Administración pública y empresarial en educación se han comportado de la siguiente forma.

Ediciones	Matr.	Defendidos	Periodo de impartición	%	A
Edición I	29	29	17/01/2023 al 24/03/2023	100	29
Edición II	27	27	19/09/2023 al 24/11/2023	100	27
Edición III	26	26	26/04/2024 al 28/06/ 2024	100	26
Total	82	82		100	82

Como puede apreciarse en los datos que se muestran en la tabla, los resultados finales de las tres ediciones han sido satisfactorios.

Entre las regularidades que afectaron la calidad de los defendidos se encuentran.

Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

- Incongruencias en el diseño de la investigación, aun cuando más del 90.0% poseen el título de master en ciencias de la educación, con énfasis en el problema científico, la idea a defender y los métodos de investigación.
- Pobre sistematización de los referentes teóricos que sirven de base a las propuestas de solución del problema de la investigación.
- Propuestas de solución a los problemas en el proceso de dirección en las instituciones educativas poco viables y originales.
- Conclusiones eminentemente descriptivas que nada tiene que ver en la mayoría de los casos con el estudio del objeto y campo de la investigación.
- Incongruencia entre los fundamentos teóricos, la operacionalización de las variables, la construcción de los instrumentos y su procesamiento.
- Manejo inadecuado de la bibliografía.
- Dificultades en la lengua materna, tanto en el informe escrito como en la defensa oral de los resultados.

Las opiniones vertidas por el 100% de los matriculados, al culminar la primera semana de maya curricular son positivas, según el estudio de los PNI aplicados, se resumen en:

La elevada maestría pedagógica y profesional, así como la condición humana mostrada en cada una de las presentaciones por parte del claustro de profesores; la profundidad y seriedad con que fueron tratados los contenidos en cada uno de los cursos y actividades del programa por parte de los profesores; el alto nivel de socialización de conocimientos y experiencias entre profesores, diplomados y entre estos últimos entre sí; la organización general del curso y las actividades programadas; el nivel de relaciones de trabajo establecidas entre los participantes de este proyecto que hoy materializan estos resultados, tanto cuantitativos como cualitativos. Estas opiniones, junto a los resultados académicos (100% de calidad), demuestran las ventajas de la concepción de este diplomado de administración pública y empresarial en nuestra provincia para superar a los cuadros y reservas del Gobierno Provincial del Poder Popular.

Conclusiones

Los referentes científicos de la concepción del Diplomado de Administración Pública y Empresarial explicada en la ponencia tienen su expresión en las teorías del conocimiento y la Dirección Científica Educativa, la actividad pedagógica profesional de dirección, los principios de la combinación de la teoría con la práctica y el estudio con el trabajo, el enfoque problematizador, la Política de Cuadros del Estado y el gobierno cubanos, la concepción de diagnóstico como proceso de aproximación continua de la práctica y el proceso de dirección como área de resultados claves.

La situación problemática diagnosticada como antesala de la concepción planteada en el presente trabajo son la expresión de una contradicción que emerge entre las exigencias planteadas en la superación de los cuadros y sus reservas para enfrentar los retos que imponen las condiciones cambiantes actuales de una sociedad que pugna por el desarrollo de todos sus miembros a la educación, al gobierno y las insuficiencias arrojadas por una práctica que lucha por escapar del tradicionalismo anquilosado y resistente a los cambios y transformaciones.

Los resultados preliminares de la instrumentación de la concepción del diplomado muestran; por una parte, las ventajas de su empleo; y por la otra, avalan los criterios de los que apostamos por ella.

Referencia

- Alonso, S. H. (2005). *Teoría de la dirección en la educación*. Material en soporte digital.
- Arnal, J. (1994). *Investigación Educativa. Fundamentos y Metodologías*. Editorial Laboral. S.A.
- García, A. O. y Machado, N. (2002). La eficiencia de la dirección: un enfoque para su evaluación. *Folletos gerenciales*, VI(5), 16-22. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
- Parra, J. F. (2013). El estilo de comunicación del directivo. Algunas consideraciones teóricas generales a la luz de la actividad de dirección. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IV(2), 1-12.



Recepción: 20-07-2024 / Revisión: 18-08-2024 / Aprobación: 15-09-2024 / Publicación: 27-09-2024

Pino, E. M (2001). *Dirección participativa, paradigma de la educación latinoamericana en el siglo XXI*. Curso Pre-Evento Pedagogía 2001. IPLAC.