



Febrero 2017 - ISSN: 2254-7630

## SISTEMA DE ACCIONES PARA PERFECCIONAR LA GESTIÓN FORMATIVA LOCAL DE CUADROS Y RESERVAS EN EL MUNICIPIO CONTRAMAESTRE

**Oscar González Concepción<sup>1</sup>**

Profesor Auxiliar, Universidad de Oriente, Cuba.

[oscarg@uo.edu.cu](mailto:oscarg@uo.edu.cu)

**Alexander Gorina Sánchez<sup>2</sup>**

Profesor Titular, Universidad de Oriente, Cuba.

[gorina@uo.edu.cu](mailto:gorina@uo.edu.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Oscar González Concepción y Alexander Gorina Sánchez (2017): "Sistema de acciones para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/contramaestre.html>

### Resumen

El trabajo se centra en los insuficientes conocimientos, habilidades y valores relacionados con los contenidos de administración-dirección que limitan la gestión administrativa de los cuadros y reservas. Dado que en la actualidad son escasos los instrumentos prácticos para orientar la gestión formativa local de estos dirigentes, la presente investigación tiene como objetivo la elaboración de un sistema de acciones para perfeccionar la referida gestión en el municipio Contramaestre. Este instrumento que se aporta como resultado principal del trabajo, fue estructurado a partir del método Sistémico Estructural Funcional y se sustenta en diversos aspectos teórico-metodológicos, así como en la experiencia de los autores. El mismo está en condiciones de ser utilizado en otros contextos, una vez realizados los correspondientes ajustes a sus condiciones humanas y materiales.

**Palabras clave:** sistema de acciones - gestión formativa - local - cuadros - reservas.

<sup>1</sup>-Ingeniero en Explotación del Transporte, Profesor Auxiliar del Centro Universitario Municipal de Contramaestre, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. Profesor de postgrado en Técnicas de Dirección.

<sup>2</sup>-Licenciado en Matemática, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular del Centro Universitario Municipal de Contramaestre, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. Preside del Consejo Científico en dicho Centro. Profesor de Postgrado en Metodología de la Investigación Científica, Estadística Aplicada, Procesamiento de la Información Científica. Tiene varios artículos publicados en revistas indexadas y es revisor en cinco revistas indexadas.

## Abstract

This paper focuses on the insufficient knowledge, skills and values related to the administration-direction content, that limit the administration step of the directives and reserves. Since nowadays there are few practical instruments to direct the local formative step of these leaders, the following research has as objective the elaboration of an actions system to improve that step in Contramaestre municipality. The author structured this instrument, provided as the main result of this paper, taking into account the Functional Structural Systemic Method. We based this instrument on different theoretical-methodological aspects, as well as on the author's experience. In other contexts, we can use this instrument, once have done the corresponding adjustments to its human and material conditions.

**Keywords:** actions system - formative step - local – directives - reserves.

## 1. Introducción

Las rápidas transformaciones que ocurren en las organizaciones, impuestos por el medio cambiante, complejo y competitivo donde se desarrollan, exigen que los dirigentes adquieran y desarrollen conocimientos, habilidades y valores necesarios para lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones y un desempeño superior de las entidades que dirigen. Sin embargo, en el municipio Contramaestre, provincia Santiago de Cuba, Cuba, se realizó un diagnóstico que evidenció insuficiente dominio, por parte de cuadros y reservas, de los contenidos de administración-dirección, limitando su gestión administrativa (González y Gorina, 2013) y comprometiendo el desarrollo local.

A partir de este diagnóstico, en el citado municipio se han venido desarrollado acciones encaminadas a perfeccionar el actual proceso de formación de cuadros y reservas, respetando las normativas centrales concebidas para este proceso y complementándolo a partir de una gestión formativa local, que tiene en cuenta un proceso de adecuación curricular y el aprovechamiento de las potencialidades que aporta el capital humano existente en el territorio, fundamentalmente el que brinda el Centro Universitario Municipal.

En esta dirección hay que señalar que en el municipio Contramaestre se ejecutó el proyecto «Estrategia de gestión local para la capacitación y superación de cuadros y reservas del territorio», financiado por la Universidad de Oriente, el cual fue dirigido por los autores del presente trabajo, los que laboraron en todas las tareas claves, pudiendo discernir que en la actualidad son escasos los instrumentos prácticos existentes que posibiliten el perfeccionamiento de la gestión formativa local de cuadros y reservas, y que puedan ser adecuados a las condiciones humanas y materiales del municipio.

De aquí que la presente investigación se trazara como *objetivo* la elaboración de un sistema de acciones para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, que posibilite reforzar sus conocimientos, habilidades y valores sobre contenidos de administración-dirección, potenciando su gestión administrativa en función del desarrollo local.

## 2. Referentes epistemológicos

Se comienza por significar los referentes para la elaboración del sistema de acciones. Se parte de la Estrategia Nacional de Superación de Cuadros y Reservas, que aporta los principios y fundamentos para precisar los contenidos relevantes que garantizan una adecuada preparación Económica, Jurídica, en Dirección y en el uso de la Información, dirigidos a preparar y superar a los cuadros y sus reservas en administración-dirección (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010).

En adición, se utilizó la Andragogía como el enfoque pedagógico que debe prevalecer en el proceso formativo, en particular sus principios básicos de horizontalidad y participación, que posibilitan una mejor comprensión del modo de pensar y actuar de los cuadros y reservas, entendidos como personas adultas con intereses y formas de aprehensión de conocimientos característicos (Alberteris, 2011).

Por otro lado, se utilizaron los resultados de Pedraza (2010) y Suárez y del Toro (2010), que fundamentan la necesidad del aprendizaje contextualizado en el proceso formativo, posibilitando estimular a los cuadros y reservas hacia el aprendizaje de contenidos relacionados con la solución inmediata de problemas de la entidad que dirigen. Con relación a los métodos que deben emplearse en la dinámica formativa se utilizó el enfoque que aporta Codina (2009), al considerar que en la formación de cuadros y reservas se deben utilizar métodos de enseñanza activos que posibiliten a los mismos asumir el papel protagónico de su proceso formativo.

Para concebir los componentes personales y didácticos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje se utilizaron los resultados de Addine et al. (1997) y Valiente et al. (2012), que posibilitan una comprensión más profunda de las relaciones que se producen entre los sujetos que participan de tal

proceso, así como criterios para precisar de forma pertinente y coherente los objetivos, el contenido, los métodos, los medios, las formas organizativas y la evaluación.

Desde el punto de vista de los aspectos teóricos que justifican y explican la necesidad de tener en cuenta la flexibilidad y adecuación curricular de los programas que se utilizan para la preparación y superación de cuadros y reservas, se utilizaron los resultados de Lanfrancesco (1998) y Cruz, Videaud y Díaz (2014), facilitando ofrecer alternativas múltiples y diversas y de permitir su adecuación a características y posibilidades también diversas, existentes en el ambiente de aprendizaje.

### **3. Aplicación del método sistémico-estructural-funcional**

Por otro lado, para concebir la estructuración y funcionamiento del instrumento pedagógico se utilizó el método Sistémico Estructural Funcional, dado la necesidad científico-metodológica de secuenciar sus acciones de forma integrada. El *objetivo* que persigue es la orientación, sobre la gestión formativa de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, a un grupo gestor integrado por profesores del Centro Universitario Municipal (CUM) y especialistas de cuadros del CAM (Consejo de Administración Municipal) y del PCC (Partido Comunista de Cuba), transitando pertinentemente por las etapas de planificación-organización, ejecución y evaluación.

Su aplicación está concebida para el desarrollo de aproximaciones cada vez más profundas y reflexivas en la adquisición de conocimientos, habilidades y valores, por parte de los cuadros y reservas, en aspectos relevantes del componente administración-dirección, potenciado a partir de la realidad local del municipio Contramaestre.

Así, la lógica del sistema de acciones promueve transformaciones cada vez más esenciales, que contribuyen al perfeccionamiento de la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, las cuales se convertirán en una guía para el logro de una autonomía formativa local a partir de un trabajo más consciente y estable, que viabilice su auto-desarrollo formativo, enriqueciendo los objetivos de las normativas centrales que rectoran este proceso a nivel nacional.

Puesto que está sometido a múltiples influencias sociales, el *carácter iterativo* del sistema permite su rediseño y perfeccionamiento constante. Se considera un sistema de acciones abierto, que está estructurado en tres etapas componentes del proceso de gestión formativa local (planificación-organización, ejecución y evaluación), que interactúan dando lugar al establecimiento de relaciones de jerarquía y subordinación.

Este sistema manifiesta su *recursividad* en la relación dialéctica que se establece entre el todo, como sistema integral y totalizador, y las acciones que integran cada una de las tres etapas componentes, como partes de este todo, donde el sistema en sí adquiere sentido de las partes y las partes adquieren significado en el todo, determinándose así la coherencia del mismo.

Por otro lado, los conocimientos, habilidades y valores contextualizados que se configuran en el proceso de gestión formativa local, constituyen una nueva cualidad alcanzada, que da cuenta de la *sinergia* que manifiesta el sistema de acciones que se propone. Mientras que la *entropía* del mismo puede originarse en la inadecuada concepción de los cursos de preparación de cuadros, cuyos contenidos carecen de la necesaria contextualización que los adecuen a las necesidades propias del territorio donde el directivo desarrolla su labor; así como la excesiva centralización en la dirección del proceso de formación de cuadros y reservas, cuando no se articula con alternativas locales que potencien dicha formación desde los recursos materiales y humanos del propio contexto. Otro aspecto entrópico del sistema puede ser la poca valoración de Gobierno Municipal de la importancia de perfeccionar sistemáticamente la gestión formativa de cuadros en el municipio Contramaestre.

El equilibrio dinámico del sistema (*homeostasis*) puede lograrse aprovechando las potencialidades que ofrece el claustro de profesores del CUM a través de su constante formación, actualización e investigación sobre los aspectos y problemáticas relevantes del municipio y las entidades y organizaciones económicas. También se logra a partir de la existencia de recursos materiales mínimos para el desarrollo sostenible del proceso de formación de cuadros y reservas, especialmente, medios para la docencia, bibliografía actualizada y la organización de un *grupo gestor* encargado de coordinar las acciones de formación de los cuadros y reservas del municipio.

Es así que el sistema de acciones manifiesta su *autodesarrollo* en el carácter flexible que posee, el que facilita su rediseño constante por otros investigadores para adaptarlo a condiciones específicas de los contextos de aplicación, lo que implica un perfeccionamiento y enriquecimiento sistemático del mismo.

A continuación se explica cada una de las tres etapas que componen el sistema de acciones para orientar la gestión formativa local de cuadros en el municipio Contramaestre.

### 3.1 Etapa de planificación-organización

**Objetivo:** *la precisión de los objetivos del curso, sus contenidos, formas organizativas, motivacionales y evaluativas, así como sus métodos, medios, bibliografía y recursos humanos idóneos a emplear, a fin de solucionar las necesidades de aprendizaje de los cuadros, sobre la base de la gestión de la información relevante de las diversas fuentes del contexto local.*

#### **Acciones:**

1. Estudiar detalladamente, por el *grupo gestor*, el «Sistema de acciones para orientar la gestión formativa local de cuadros en el municipio Contramaestre» que se propone para perfeccionar dicha formación.
2. Seleccionar pertinentemente, por parte del *grupo gestor*, al personal docente encargado de impartir los cursos concebidos, propiciando que sean profesionales con categorías docentes superiores, con una adecuada formación científica y experiencia en la impartición de los contenidos incluidos en los cursos.
3. Planificar adecuadamente el calendario docente, prestando especial atención a la satisfacción del fondo de tiempo para los cursos y, a su vez, garantizando la asistencia a los mismos, respetando los periodos críticos del trabajo de los cuadros y reservas.
4. Gestionar un respaldo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en función del proceso formativo, de modo que potencie un aprendizaje óptimo de los contenidos por parte de los cuadros y reservas.
5. Definir los objetivos del curso sobre la base de la Estrategia Nacional de Superación y Capacitación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, así como a partir del estudio de las problemáticas y particularidades propias de las entidades a las que pertenecen los cuadros y reservas. Para esto se recomienda:
  - Estudiar los programas que rigen la formación de cuadros y reservas actualmente y hacer una valoración de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
  - Valorar la pertinencia de las acciones que conforman el Sistema de Superación y Capacitación de Cuadros Municipales para el quinquenio.
  - Realizar encuestas y entrevistas a directivos, especialistas y trabajadores a fin de estar al tanto de la cultura institucional, las problemáticas más significativas y las especificidades de la entidad a que pertenecen los cuadros y reservas.
  - Revisar actas de reuniones y otros documentos que ofrezcan información relevante sobre la situación actual y perspectivas de la entidad, que puedan ser de interés para la planificación de la preparación de los cuadros y reservas.
  - Reconocer que el objetivo más general del proceso formativo es producir un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal de los cuadros y reservas.
6. Diagnosticar las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas:
  - Aplicar encuestas para conocer sus necesidades educativas y sus fortalezas y debilidades para cumplir las demandas y exigencias sociales que se plantean a su labor de dirección.
  - Realizar entrevistas a los especialistas que atienden la actividad de cuadros para conocer los planes y las perspectivas trazadas para el futuro por la entidad para el cuadro en formación y sus reservas.
7. Clasificar las necesidades de aprendizaje en correspondencia con los contenidos concebidos en los programas de formación de cuadros y reservas, se recomienda:
  - Revisar detalladamente de los resultados del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y codificar las necesidades de aprendizaje según los contenidos concebidos en los programas de formación de cuadros y reservas.
  - Jerarquizar decrecientemente las necesidades de aprendizaje, para incidir posteriormente en las prioridades formativas durante la etapa de ejecución.
8. Preparar metodológicamente a miembros del colectivo docente en los contenidos del curso, enfatizando en las prioridades formativas detectadas, se propone:
  - Realizar una adecuación curricular como condicionante para el perfeccionamiento de los cursos, adecuando los contenidos a las problemáticas propias del municipio Contramaestre, así como a

las peculiaridades distintivas de la entidad a la que pertenece cada cuadro y reserva, así como a las posibilidades del colectivo docente, respetando los programas elaborados por el nivel central.

- Enriquecer el contenido con el empleo de bibliografía actualizada, nuevas prioridades nacionales, territoriales y locales, haciendo uso de las mejores experiencias obtenidas en este tipo de actividad en otros contextos formativos.
- Seleccionar los problemas más frecuentes y relevantes existentes en las entidades donde los cuadros y reservas realizan su gestión, concientizando que la orientación del docente debe propiciar la participación y el intercambio de experiencias y encauzar la actividad hacia el análisis de las soluciones.
- Estudiar las formas de aplicación de los principales métodos de enseñanza activos, en especial los problémicos, investigativos y participativos, que sitúen sistemáticamente a los cuadros y reservas ante problemas reales y priorizados, cuya solución debe realizarse con su activa participación.
- Concebir cómo se llevará a cabo el proceso de motivación durante los cursos, para la cual debe aprovecharse fundamentalmente aspectos como la solución inmediata y práctica de los problemas apremiantes de la entidad a la que pertenecen los cuadros y reservas.
- Precisar los medios a emplear en el desarrollo de las actividades docentes que potencien el aprendizaje de los cuadros y reservas, aprovechando las unidades docentes existentes en el municipio Contramaestre y las potencialidades que aportan las entidades laborales del contexto formativo.
- Delimitar la dosificación del contenido del curso y las formas organizativas planificadas, ajustándose a los objetivos trazados, al sistema de conocimientos, a las habilidades integradoras y a las horas disponibles para desarrollarlo, realizando una adecuada sistematización y evaluación del referido contenido.
- Estudiar las diversas formas de evaluación existentes (evaluación sistemática, coevaluación, autoevaluación, heteroevaluación y evaluación integradora), teniendo en cuenta que se debe valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido los cambios del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

### **3.2 Etapa de ejecución de la gestión formativa local**

**Objetivo:** *la orientación sobre las formas de ejecutar la gestión formativa local de cuadros en el municipio Contramaestre, como base para transitar por las sub-etapas de Preparación en Dirección, Preparación Económica, Preparación Jurídica y Preparación en el uso de la Información, garantizando el cumplimiento de los objetivos formativos en conocimientos de administración-dirección.*

Esta etapa constituye el núcleo del sistema de acciones propuesto, de ahí su estructura singular compuesta por cuatro sub-etapas, cada una constituida por objetivos y acciones dirigidos a su logro. De lo anterior se infiere que es la etapa más importante del sistema de acciones donde se lleva a cabo el trabajo directo de formación de los cuadros y reservas respecto a contenidos de administración-dirección.

#### **3.2.1 Sub-etapa de Preparación en Dirección**

**Objetivo:** *la orientación para ejecutar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, potenciando la adquisición de habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales, el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país, y el conocimiento y empleo de la teoría, métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado.*

#### **Acciones:**

1. Diagnosticar mediante un taller e instrumentos diagnósticos los problemas claves que deben ser priorizados en la Sub-etapa de Preparación en Dirección y jerarquizar los más recurrentes.
2. Adecuar los contenidos concebidos a las necesidades de formación diagnosticadas en la Sub-etapa de Preparación en Dirección.

3. Analizar las habilidades básicas de dirección y los diferentes modelos de gestión, discutiendo sus ventajas y desventajas.
4. Analizar las orientaciones para la preparación en dirección de la Estrategia Nacional de Superación y Capacitación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, para que los directivos comprendan su importancia y actualidad.
5. Realizar las tareas relacionadas con la dirección estratégica, en especial la organización de las actividades de la entidad, priorizando que su impacto en el entorno sea lo más efectivo posible.
6. Sistematizar las habilidades relacionadas con las comunicaciones interpersonales:
  - Conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación e identificar las características, disposiciones y posibilidades del receptor, pudiendo comunicarse con diferentes tipos de receptores.
  - Formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo y saber escuchar y utilizar adecuadamente la retroalimentación.
7. Profundizar en las habilidades de negociación, enfatizando en descubrir qué puede interesarle a la «otra parte» que se pueda satisfacer con el menor costo posible, obteniendo a cambio algo de mayor valor.
8. Desarrollar habilidades para el manejo de conflictos:
  - Enfatizar en el análisis de las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos.
  - Identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potencialidades de cada grupo.
9. Propiciar el trabajo en equipo, posibilitando que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización.
10. Hacer notar la importancia de la motivación, y en especial valorar la importancia de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores, para el buen funcionamiento de la organización.
11. Formar en los cuadros las capacidades de liderazgo, logrando niveles de motivación en los subordinados para alcanzar la visión, metas y objetivos trazados, estableciendo efectivas relaciones interpersonales entre líderes y subordinados.
12. Sistematizar los aspectos relevantes a tener en cuenta para realizar un diagnóstico de problemas en la entidad y realizar una acertada toma de decisiones, para ello debe: formular de manera certera el problema, identificar las causas principales que están influyendo en dicho problema, generar las diferentes alternativas de solución, definir criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos positivos y elaborar los planes de implementación, control y evaluación de los resultados.
13. Potenciar el dominio de las técnicas para lograr consenso, sustentándose en los compromisos colectivos e individuales en función de que se alcancen los objetivos concebidos en la entidad.
14. Desarrollar habilidades encaminadas a la realización de reuniones productivas, a la utilización efectiva del tiempo y a la administración óptima de los recursos escasos.
15. Fortalecer el conocimiento relacionado con la gestión del cambio:
  - Estimular el aprendizaje sobre el conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno.
  - Introducción de nuevas tecnologías, procesos productivos o de servicios y de nuevos enfoques de gestión, organizacionales, productivos y de control.

### **3.2.2 Sub-etapa de Preparación Económica**

**Objetivo:** *la orientación para ejecutar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, mediante el conocimiento de los procesos económicos, la formación de una cultura económica, la creación de capacidad de análisis de situaciones de naturaleza económica, así como el logro de una actualización en la situación económica internacional y del país.*



**Acciones:**

1. Diagnosticar mediante un taller e instrumentos diagnósticos los problemas claves que deben ser priorizados en la Sub-etapa de Preparación Económica y jerarquizar los más recurrentes.
2. Adecuar los contenidos concebidos a las necesidades de formación diagnosticadas en la Sub-etapa de Preparación Económica.
3. Analizar las habilidades básicas relativas a la formación económica y los diferentes modelos y enfoques de gestión económica, discutiendo sus ventajas y desventajas.
4. Estudiar las orientaciones indicadas para la preparación económica en la Estrategia Nacional de Superación y Capacitación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, posibilitando que los directivos comprendan su importancia y actualidad.
5. Potenciar el conocimiento sobre las formas organizativas de las empresas en la actualidad, enfatizando en sus formas de gestión.
6. Discutir las prioridades de desarrollo económico local a partir del análisis de los Lineamientos de la Política Económica y Social del 7mo Congreso del PCC.
7. Sistematizar en las características de las empresas de propiedad individual, las sociedades mercantiles de personas, la sociedad en comandita y la sociedad de responsabilidad limitada, enfatizando en las ventajas y limitaciones de las mismas y en el reconocimiento de estas formas organizativas empresariales como alternativas de diversificación de la economía nacional, territorial y local.
8. Hacer notar las particularidades del funcionamiento de las sociedades anónimas o corporativas, que con relación a su forma de gestión económico-financiera, se sitúan en una posición ventajosa sobre las otras formas organizativas ya citadas.
9. Potenciar el aprendizaje de la necesidad de llevar a cabo una adecuada administración financiera en las entidades, enfatizando en las categorías principales que conforman este tipo de gestión.
10. Sistematizar las principales funciones de las finanzas en una entidad, las buenas políticas y prácticas financieras y las principales fuentes de financiamiento.
11. Desarrollar habilidades en la aplicación de las técnicas básicas para el análisis de la posición económico-financiera de una entidad, resaltando las relacionadas con las razones financieras de liquidez, solvencia, cobros y pagos, y rentabilidad.
12. Incrementar en los cuadros y reservas el conocimiento y las habilidades en la aplicación de herramientas de interpretación y análisis de los estados financieros, especialmente en los relacionados con el balance general, el estado de resultados y el estado de origen y aplicación de fondos.
13. Formar en los cuadros y reservas conocimientos sobre los conceptos básicos de la Contabilidad y su importancia para la toma de decisiones eficientes, eficaces y oportunas, enfatizando en la ecuación contable básica, la cuenta y las reglas del cargo y del abono, así como los registros básicos y auxiliares de la Contabilidad.
14. Desarrollar la capacidad de análisis para la toma de decisiones, teniendo como fuente de información principal la de naturaleza contable y financiera de la entidad y las oportunidades y amenazas que brinda el contexto.
15. Enseñar a comprender la relación existente entre las políticas sociales y la situación macroeconómica de país.
16. Potenciar el conocimiento sobre las principales entidades económicas de la localidad y su impacto sobre el medioambiente, su peso en la economía local y su situación económico-financiera.
17. Brindar criterios generales que permitan comprender y analizar la dinámica de la economía internacional, nacional, territorial y local.

**3.2.3 Sub-etapa de Preparación Jurídica**

**Objetivo:** *la orientación para ejecutar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, dotándolos de una cultura de respeto a la Constitución, a las leyes y normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.*

**Acciones:**

1. Diagnosticar mediante un taller e instrumentos diagnósticos los problemas de aprendizaje claves que deben ser priorizados en la Sub-etapa de Preparación Jurídica y jerarquizar los más recurrentes.

2. Adecuar los contenidos concebidos a las necesidades de formación diagnosticadas en la Sub-etapa de Preparación Jurídica.
3. Analizar las habilidades básicas que deben formarse en los cuadros y reservas respecto a su preparación Jurídica y estudiar las orientaciones indicadas para la preparación Jurídica en la Estrategia Nacional de Superación y Capacitación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, posibilitando que los directivos comprendan su importancia y actualidad.
4. Hacer conocer a los cuadros y reservas las características del Sistema Político Cubano, así como el papel que juega el Estado como elemento fundamental del sistema político, y en especial dominar la organización y funcionamiento del Estado Cubano actual.
5. Promover el análisis de la Constitución y el ordenamiento jurídico cubano, guiándolos hacia una síntesis de sus elementos principales, sistematizando situaciones de las entidades locales en las que haya que emplear las normas jurídicas que rigen la Administración Pública en Cuba, utilizando para ello fuentes e instrumentos jurídicos administrativos.
6. Potenciar el aprendizaje de los principios de organización y funcionamiento de la Administración Pública y su expresión legal en Cuba, enfatizando en el análisis de las categorías: interés público, legalidad, auto-tutela, objetividad, eficacia, eficiencia, control, responsabilidad, centralización, descentralización, concentración, desconcentración y participación.
7. Propiciar la discusión y debate sobre la ética, la ética pública, la moral, los valores, la crisis de valores y la corrupción, apoyándose en situaciones y hechos propios y distintivos de la localidad.
8. Potenciar el aprendizaje sobre el delito, así como sus formas de clasificación y sus particularidades: delitos de acción y delitos de omisión, la participación delictiva; haciendo especial referencia a los sujetos activos, funcionarios o empleados vinculados a funciones públicas o a la actividad económica.
9. Enfatizar en el análisis de situaciones que presenten al cuadro o reserva como sujeto del derecho penal, propiciando la emisión de criterios al respecto sobre la base del conocimiento de las normas jurídicas vigentes.
10. Sistematizar el análisis y clasificación de los delitos contra la administración y la jurisdicción sobre la base de sus particularidades y regularidades, en especial los delitos más comunes en los que puede incurrirse en la localidad.
11. Orientar el estudio de los aspectos relevantes de la reorganización estructural y funcional de los sujetos de dirección de la economía y sobre el sistema empresarial estatal cubano y su regulación jurídica, de manera especial indicar la profundización en el estudio de las bases de la regulación legal de otros sujetos de gestión empresarial no estatal.
12. Favorecer la valoración jurídica sobre las sociedades mercantiles en Cuba y las bases para su perfeccionamiento, haciendo especial referencia a la inversión extranjera y propiciar el análisis de las particularidades de la contratación económica en Cuba y las bases para su perfeccionamiento en la localidad.
13. Presentar situaciones propias de la localidad en las que se evidencien controversias en el ámbito económico que deban ser solucionadas a partir de la aplicación de normas jurídicas vigentes.
14. Sistematizar el aprendizaje de las normas jurídicas que garantizan la protección de la innovación y su aplicación al contexto local.
15. Invitar a especialistas de la Organización Nacional de Atención Tributaria para que diserten sobre el sistema tributario cubano actual y su situación en el territorio.

#### **3.2.4 Sub-etapa de Preparación en el uso de la información**

**Objetivo:** *la orientación para ejecutar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, potenciando la adquisición del conocimiento y el empleo de métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).*

#### **Acciones:**



1. Diagnosticar mediante un taller e instrumentos diagnósticos los problemas claves que deben ser priorizados en la Sub-etapa de Preparación en el uso de la información y jerarquizar los más recurrentes.
2. Adecuar los contenidos concebidos a las necesidades de formación diagnosticadas en la Sub-etapa de Preparación en el uso de la información.
3. Analizar las habilidades de gestión y uso de la información, así como los diferentes modelos existentes, discutiendo sus ventajas y desventajas.
4. Analizar las orientaciones indicadas para la preparación en el uso de la información en la Estrategia Nacional de Superación y Capacitación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, posibilitando que los cuadros y reservas comprendan su importancia y actualidad.
5. Enseñar a los cuadros y reservas a interactuar con las situaciones problémicas de la entidad para obtener una primera comprensión de la misma, para lo cual será necesario una adecuada gestión de datos.
6. Sistematizar en la selección de diversas fuentes de información a emplear, para lo cual será necesario tener en cuentas que garanticen una completitud de la información necesaria (diversos tipos de observaciones, conversaciones con especialistas, localización de documentos de diversos tipos, textos digitales, experiencia personal, etc.).
7. Instruir en la gestión y registro de datos sobre las categorías, variables o indicadores relevantes de la entidad, para ello debe sistematizarse en el curso las siguientes habilidades: emplear métodos de recolección de datos, para asegurar tanto la validez como la confiabilidad de los mismos; encontrar tipologías de posibles respuestas, en concordancia con los intereses y criterios adoptados; codificar los datos de cada ítem o variable, lo que significa asignarles un valor numérico o simbólico que los represente, con un significado; aplicar instrumentos precisados y validados, almacenando los resultados en una matriz de datos, para lo cual es recomendable utilizar algún software especializado; construir tablas y representar los datos recopilados empleando diagramas, matrices con síntesis de textos o información numérica; reducir, simplificar y resumir los datos recopilados para hacerlos abarcables y manejables; realizar un análisis exploratorio de los datos gestionados, que contribuya a valorar la pertinencia, relevancia y completitud de los mismos en relación al problema investigado.
8. Sistematizar en el curso el análisis de los datos mediante un conjunto de transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones sobre los mismos, con el fin de extraer información relevante y significativa en relación a las situaciones problémicas de la entidad.
9. Brindar herramientas a los cuadros y reservas para evaluar o medir determinadas relaciones sobre dichos datos, mediante la aplicación de aspectos prácticos, teóricos, metodológicos y computacionales.
10. Formar habilidades básicas en la utilización de las TIC, en especial en el uso de softwares para la obtención de información y su procesamiento automatizado, para la toma de decisiones en las situaciones problémicas analizadas en la entidad.
11. Crear habilidades básicas en el ambiente Windows, en especial en el empleo de los softwares Microsoft Word, Excel, Power Point y la utilización de buscadores para la obtención de información en Internet y su procesamiento automatizado.
12. Consolidar la construcción de argumentos sólidos sobre las características de la situación problémica investigada en la entidad, a partir de la información óptima que aportan diferentes tipos de evidencias, hallazgos y niveles de construcción del nuevo conocimiento informacional.
13. Enseñar a los cuadros y reservas a aprovechar la riqueza del conocimiento informacional construido e integrarlo con el contexto investigado, para un estudio más riguroso y profundo de los hechos y fenómenos organizacionales.
14. Estimular la confrontación de métodos, tipos de estudio, formas de análisis, etc., para mostrar sus posibilidades y enjuiciarlas, valorando sus alcances y limitaciones.
15. Sistematizar durante el curso la concepción por parte de los cuadros y reservas de un adecuado plan argumental para poder explicar, de forma coherente, los hallazgos surgidos en el análisis de los hechos o datos, enseñándoles a valorar que tales hallazgos constituyen las evidencias necesarias en las que debe sustentarse toda argumentación.
16. Brindar herramientas para sintetizar la información proveniente de cada unidad de análisis de la organización objeto de estudio, reflejando las características generales y esenciales.

17. Sistematizar los criterios para establecer comparaciones que permitan destacar las semejanzas y diferencias entre las unidades incluidas en una categoría dentro de la entidad y formular sus propiedades fundamentales.
18. Enseñar a valorar la importancia de lograr un adecuado respaldo empírico en la toma de decisiones, a partir del análisis de datos, de su relación con el contexto y con las experiencias personales, analogías, criterios de expertos en el área, etc.
19. Sistematizar las formas de generar las conclusiones de los estudios en las entidades, de forma que recojan relaciones verdaderamente esenciales entre las encontradas y determinar la posible generalización de los resultados y hallazgos de la entidad a una entidad superior u otras entidades.
20. Consolidar el ciclo informacional completo durante el curso (indagación, análisis, síntesis, concreción, comunicación de la información), apoyado en las facilidades que brindan las TIC.

### **3.3 Etapa de evaluación**

**Objetivo:** *el análisis de la correspondencia entre las acciones desarrolladas y el nivel de satisfacción de las necesidades formativas de los cuadros y reservas, tomando medidas correctivas en caso de ser necesario.*

#### **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, analizando el impacto desde el diagnóstico inicial al estado deseado previsto en los objetivos.
2. Realizar visitas a los cursos por parte del personal calificado que garantice que se cumplan los estándares de calidad del mismo, reflejando una adecuada preparación metodológica del claustro docente.
3. Aplicar encuestas a los cuadros, reservas y empleadores sobre la calidad de los cursos, valorando su impacto en la práctica de la dirección.
4. Constatar directamente la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, así como el aporte que estos hacen a las transformaciones que se producen en el entorno local.
5. Evaluar la pertinencia del sistema de acciones aplicado para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, detectando aquellos aspectos que necesitan ser modificados para lograr su progresivo perfeccionamiento.

El sistema de acciones propuesto para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre está siendo aplicado actualmente, mostrando una adecuada motivación por parte de los cuadros y reservas, los que lo consideran provechoso para su trabajo. Además, facilitó la asimilación de los contenidos abordados por parte de estos directivos, en especial aquellos imprescindibles para tratar las problemáticas locales relevantes. Se considera que por los valiosos resultados preliminares obtenidos con el sistema de acciones, el mismo está en condiciones de ser utilizado en otros contextos, una vez realizada su correspondiente adecuación a las condiciones humanas y materiales existentes.

### **4. Conclusiones**

Se propuso un sistema de acciones para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre, estructurado a partir del método Sistémico Estructural Funcional y sustentado en diversos aspectos teórico-metodológicos, así como en la experiencia de los autores.

Por el amplio espectro de orientaciones que aporta el referido sistema, relacionados con la administración-dirección, y la flexibilidad en que se concibe el mismo, está en condiciones de ser utilizado en otros contextos para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas, una vez realizados los ajustes a las condiciones humanas y materiales correspondientes.

### Referencias bibliográficas

- Addine, F. y otros (1997): "*Didáctica y Optimización del proceso de enseñanza aprendizaje*". (Material de estudio para el curso homónimo de la Maestría en Educación). IPLAC, La Habana, Cuba.
- Alberteris, I. (2011): "*Dos enfoques para capacitar directivos*". Revista Pedagogía Profesional Volumen 9, no. 3, julio-setiembre de 2011.
- Codina, A. (2009): "*Habilidades y herramientas gerenciales*". Editorial Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo". La Habana. Cuba. ISBN 978-959-290-102-5
- 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: Dirección de Cuadros del MINED.
- Cruz, S., Videaud, I. y Díaz, A. (2014): "*Gestión Curricular*". Centro de Estudios de la Educación Superior". 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*". Material del I Taller Municipal Perfeccionamiento Contable y Financiero. Contramaestre 2013.
- Ianfrancesco, V. G. (1998): "*Gestión curricular. Problemática y perspectivas*". Libros & Libros. S.A. Colombia.
- Pedraza, B. (2010): "*La preparación y superación de los dirigentes de empresas de aseguramiento y servicios a la educación en Cuba*". Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 138.
- Suárez, C. y del Toro, M. (2010): "*El proceso de aprendizaje de los estudiantes en la Educación Superior*". CEES "Manuel F. Gran", Universidad de Oriente, Cuba.
- Valiente, P. et al. (2012): "*Aproximación a una concepción teórico-metodológica de la formación del director escolar*". Sello editor Educación Cubana. MINED, Cuba.