

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO INTEGRAL EN PERICO

Dra. C. Iraida María Campos Acosta¹, MSc. Juan Alberto Alfonso Yanes², Lic. Diana Argüelles Hernández³

1. Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Municipal
Perico, Calle Camilo Cienfuegos # 74 e/ Infiesta y González,
Perico, Matanzas. iraida.campos@umcc.cu

2. Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Municipal
Perico, Calle Camilo Cienfuegos # 74 e/ Infiesta y González,
Perico, Matanzas. alberto.alfonso@umcc.cu

3. Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Municipal
Perico, Calle Camilo Cienfuegos # 74 e/ Infiesta y González,
Perico, Matanzas. diana.arguelles@ihatuey.cu

Monografías



Resumen

Los Lineamientos como plataforma de desarrollo económico y social de Cuba, motivan a las universidades cubanas a elevar su pertinencia social en diferentes contextos. En las condiciones de las diferentes vías implementadas en Perico para impulsar el desarrollo integral municipal: Estrategias, Programa Integral de Desarrollo Municipal y proyectos, se considera la capacitación de los directivos como un proceso continuo, el cual debe ser planificado, organizado, realizado y controlado en función de un diagnóstico integral. La aplicación de métodos de los niveles teórico y empírico sustentados en la dialéctica-materialista marxista-leninista permitió sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos, caracterizar el estado del problema de investigación, elaborar una estrategia de capacitación fundamentada en referentes filosófico, psicológico, pedagógico y didáctico, la cual quedó estructurada en un objetivo general, etapas y acciones. La aplicación en la práctica de la estrategia de capacitación en el contexto del trabajo de la Filial Universitaria Municipal, demostró su factibilidad y permite afirmar que constituye una vía para implementar el proceso de capacitación de los directivos en correspondencia con las necesidades y exigencias del proceso de desarrollo integral en Perico.

Palabras claves: *estrategias, Programa Integral de Desarrollo Municipal y proyectos; capacitación de los directivos, estrategia de capacitación.*

Introducción

En la Conferencia Mundial “La ciencia para el siglo XXI: un nuevo compromiso” se declara “el papel de la ciencia en pro de un mundo más equitativo, próspero y sostenible, requiere un compromiso... de todas las partes interesadas,... aumentando las inversiones, revisando en consecuencia las prioridades... y compartiendo el saber científico” (UNESCO, 1999, p. 2). En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se le indica a la educación la pertinencia de “actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país”. (PCC, 2011, p. 23)

Para satisfacer estas exigencias, el Ministerio de Educación Superior dentro de los objetivos de trabajo y las áreas de resultados clave previstas en la proyección estratégica trabaja por “avanzar en los impactos de la educación superior en el desarrollo científico, económico y social del país, considerando como tales los cambios relevantes, favorables y sustentables, obtenidos por la aplicación de los resultados de la actividad universitaria en la economía y la sociedad” (MES, 2015, p.1)

En este estudio se reconoce la necesidad de “elevar constantemente la capacidad de producir, difundir, aplicar conocimientos y conectarla con las tareas del desarrollo social; no solo las tareas económicas, sino con todas las dimensiones del desarrollo social. El desarrollo social basado en el conocimiento. Un desarrollo que descansa en una educación masiva de calidad, en la creación de capacidad científica, tecnológica e innovativa” (Núñez, 2011, pp. 145-146)

Resulta referente imprescindible la idea que “Si la universidad ha de proyectarse por el impacto



económico y social,... debe hacerse con vocación de integración. A tales efectos se deben distinguir tres fuentes de trabajo... para lograr impacto: la alta tecnología, la innovación y el desarrollo territorial y local” (Alarcón, 2015, p.17)

Estos desafíos de la universidad cubana del siglo XXI exigen la integración de la filial universitaria en el proceso de desarrollo integral municipal, entendido como proceso participativo donde los principales actores, encabezados por el gobierno municipal, organizan e implementan acciones de transformación a partir de la identificación y movilización de las potenciales endógenas para favorecer su población.

Sin embargo, dentro de las situaciones **problemáticas** para la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico se identifican la insuficiente preparación de directivos y funcionarios para asumir este proceso y la carencia desde la Filial Universitaria Municipal de una estrategia de capacitación dirigida a estos fines para enfrentar con eficiencia las nuevas condiciones.

Para dar solución a esta problemática, se aprobó el proyecto de investigación “Capacitación: una tarea impostergable para el impulso del desarrollo integral municipal en Perico”, que se integra al macro proyecto que se desarrolla en la Universidad de Matanzas relacionado con la capacitación en función del desarrollo local sostenible. Por lo que se declara el **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la capacitación de directivos para la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico? y el **objetivo** de la investigación: elaborar una estrategia de capacitación para contribuir a la preparación de los directivos en la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico.

Desarrollo

Fundamentos teóricos y metodológicos de la capacitación de directivos en la implementación del proceso de desarrollo integral

En este estudio se asume la capacitación como: “proceso organizado y dirigido conscientemente, que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, habilidades y capacidades a uno o varios sujetos en un periodo de tiempo determinado” (González, K., 2005: 54). Se conceptúo la variable capacitación de los directivos para la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico como un proceso sistemático y sistémico el cual, a partir de las necesidades de capacitación, requiere de la planificación, organización, realización y control de acciones dirigidas al perfeccionamiento de los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades en función de objetivos definidos para el desempeño de los directivos en la implementación del proceso de desarrollo integral municipal (PDIM).

De esta definición se derivan cuatro dimensiones relacionadas con el diagnóstico, la planificación y organización, la realización y el control con sus correspondientes indicadores:

Dimensión diagnóstico:

1. Diagnostica los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades de los directivos en las áreas claves de capacitación.
2. Considera en el diagnóstico los objetivos de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.



3. Se actualiza el diagnóstico de forma continua.

Dimensión planificación y organización:

1. Está diseñada la capacitación como un proceso sistemático y sistémico el cual requiere del diagnóstico, la planificación, realización y el control.
2. Se planifican acciones de capacitación a partir del diagnóstico y en función de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.
3. Se coordina con los organismos la realización de acciones de capacitación en función de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.
4. Los temas de capacitación responden al diagnóstico y a la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.
5. Se coordina la incorporación de resultados de investigaciones e innovaciones en la capacitación de los directivos.

Dimensión realización:

1. Establece un ambiente agradable durante las acciones de capacitación de manera tal que sientan confianza y disposición hacia el conocimiento y desarrollo de habilidades.
2. Se motiva en función de la implementación del proceso de desarrollo integral.
3. Se emplean las tecnologías de la información y las comunicaciones.
4. Nivel de satisfacción y compromiso durante las acciones de capacitación.

Dimensión control:

1. Favorece el control, la autoevaluación y coevaluación del aprendizaje, a partir de que los directivos sean capaces de identificar, valorar y superar los errores cometidos.
2. Toma decisiones para perfeccionar los resultados del aprendizaje de los directivos de manera personalizada.
3. Se controlan los resultados de la capacitación de los directivos en función de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.

Caracterización de la capacitación de directivos en la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico

Para determinar las principales potencialidades y carencias de la capacitación de los directivos en la implementación los procesos de desarrollo en Perico se aplicaron entrevistas al presidente y vicepresidente del Consejo de la Administración municipal y a los directores municipales de



Educación, Salud, Comercio y Gastronomía, Estadísticas, Finanzas y Precios, Agricultura, Cultura, Deporte y recreación, Construcción, Vivienda, Servicios. Se aplicó una encuesta a directivos y funcionarios de estas instituciones. Y se realizaron observaciones a diferentes actividades de capacitación y revisión de documentos como actas del consejo de dirección. La aplicación de los instrumentos y el análisis del comportamiento de las dimensiones e indicadores permitieron constatar como potencialidades:

- Los directivos mostraron motivación, satisfacción y compromiso con su capacitación y las de sus subordinados.
- El empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la capacitación de los directivos.

Se determinaron como principales debilidades:

- Generalmente no se diagnosticaban los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades de los directivos, ni se consideraba en el diagnóstico los objetivos de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.
- Las acciones de capacitación, en la mayoría de los casos no se concebían como un proceso sistemático y sistémico el cual requiere de la planificación, organización, realización y control y generalmente no respondían al diagnóstico ni estaban en función de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.
- Era insuficiente la coordinación de acciones de capacitación con los organismos, así como la incorporación de resultados de investigaciones e innovaciones en función de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.
- En la mayoría de los casos fue limitada la motivación hacia la necesidad de la capacitación en función de la implementación del PDIM y existían dificultades en el control, la autoevaluación y coevaluación del aprendizaje, a partir de que los directivos sean capaces de identificar, valorar y superar los errores cometidos en la toma decisiones para perfeccionar su desempeño.
- Habitualmente no se controlaban ni evaluaban los resultados de la capacitación en función de la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.

Diseño de una estrategia para la capacitación de directivos en la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico

A partir los fundamentos teóricos - metodológicos y de los resultados del diagnóstico se diseñó una estrategia de capacitación que se contextualizó como: La proyección de un sistema de acciones que permiten la transformación del desempeño de los directivos, tomando como base las necesidades de capacitación y la planificación, organización, realización y el control de

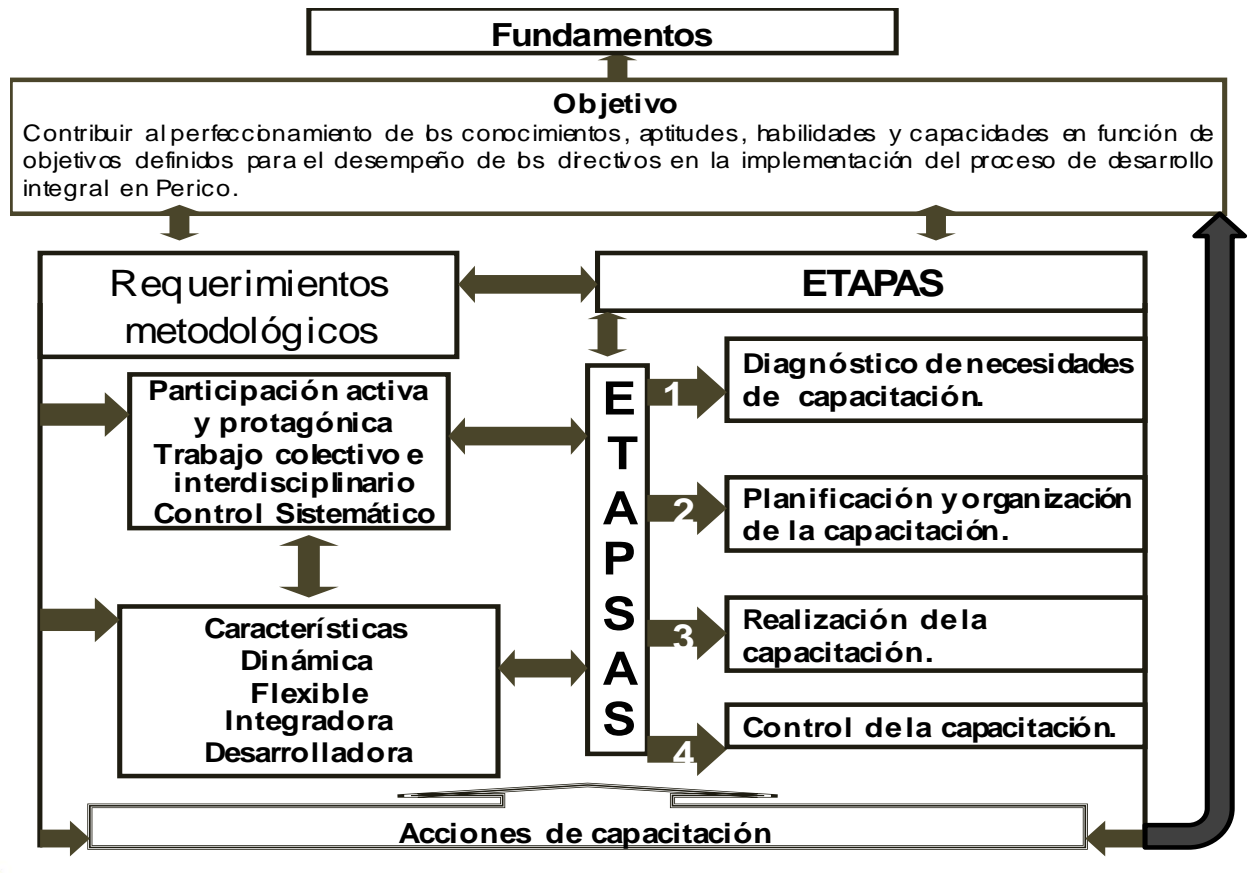


acciones dirigidas al perfeccionamiento de los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades en función de objetivos definidos en la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.

La estrategia se fundamenta en los artículos 103-105 y 109 de la Constitución de la República de Cuba y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales constituyen una herramienta para la orientación de cada entidad cubana en los esfuerzos de impulsar el desarrollo integral a diferentes niveles. Los lineamientos 4 y 138 se relacionan con la capacitación en los que la educación superior está implicada, principalmente en la correspondencia entre matrículas y demandas, la eficiencia del ciclo formativo y la actualización de los programas de formación e investigación (150-152), muy relacionado con el desarrollo económico y social territorial y local.

“Para cumplimentar los lineamientos (PCC, 2011), en los objetivos de trabajo del MES 2012-2016, se jerarquiza a nivel de área de resultados clave, el impacto económico y social de la educación superior, y el desarrollo integral municipal se eleva a nivel de objetivo, también se incorpora orgánicamente al sistema de trabajo, lo que constituye una innovación organizacional sin precedentes. Dentro de los objetivos de trabajo se precisan el Objetivo 3. “Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible” y el Objetivo 9. “Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo integral municipal económico y social en los municipios [...]”. (MES, 2013, p. 5)

En la figura 1 se muestra un esquema de la estrategia.



La estrategia está conformada además, por el objetivo general, los requerimientos metodológicos, así como objetivos parciales para cada una de las etapas que la componen y que a su vez, determinan las acciones que se proponen, lo cual permite cambios cuantitativos y cualitativos en un tiempo dado y transformar el estado actual del problema que se investiga, en función de alcanzar metas superiores. Se desarrolla en cuatro etapas, cada una contiene objetivos y acciones que se realizan en la actividad conjunta de los profesores de la Filial Universitaria Municipal y los directivos de los diferentes organismos e instituciones, sobre la base de una constante comunicación entre ambos y con la coordinación a través del Consejo de Administración Municipal.

La estrategia se caracteriza por ser dinámica, flexible, integradora y desarrolladora y tiene los requerimientos siguientes:

1. Participación activa y protagónica en el desarrollo de las acciones que le permita involucrarse conscientemente en este proceso.
2. Las acciones se caractericen en su desarrollo por su dinamismo, flexibilidad, abierto al intercambio y al trabajo colectivo e interdisciplinario entre los profesores de la Filial Universitaria Municipal y los directivos de los diferentes organismos e instituciones.
3. Controlar sistemáticamente el proceso de capacitación.

En el anexo 1 figura 2 se precisan las etapas y sus acciones. La primera etapa se denomina: diagnóstico de las necesidades de capacitación. Se concibe como un proceso que se manifiesta también en las restantes etapas. Tiene como objetivo: precisar el estado inicial de los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades de los directivos en las áreas claves de capacitación para la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.

La segunda etapa dirigida a la planificación y organización de la capacitación, su objetivo es planificar acciones de capacitación a partir de los resultados del estado inicial de los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades de los directivos para la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.

La tercera etapa es la realización de la capacitación y el objetivo es ejecutar las acciones en las áreas claves de capacitación a partir de los resultados del estado inicial de los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades de los directivos para la implementación del PDIM. La cuarta etapa, control de la capacitación, se concibe como un proceso que se manifiesta también en las restantes etapas. Su objetivo es controlar y evaluar el comportamiento del proceso de capacitación de los directivos para la implementación del proceso de desarrollo integral municipal.

Validación de la estrategia para la capacitación de directivos en la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico

La estrategia de capacitación se ha puesto en práctica durante los años 2012, 2013, 2014 y en el 2015. En el anexo 2, figura 3, se recogen las formas de capacitación realizadas y la aplicabilidad de la estrategia. En el anexo 3 se precisan los principales temas en los que se han capacitado a



los directivos. Para evaluar su factibilidad, se aplicaron entrevistas al presidente y vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal y a los directores municipales de Educación, Salud, Comercio y Gastronomía, Estadísticas, Finanzas y Precios, Agricultura, Cultura, Deporte y recreación, Construcción, Vivienda, Servicios. Se aplicó una encuesta a directivos y funcionarios de estas instituciones. Y se realizaron observaciones de diferentes actividades de capacitación y revisión de documentos como actas del consejo de dirección constatando transformaciones en el estado de la variable, las que se manifiestan en:

- Se diagnostican los conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades de los directivos y se considera en el diagnóstico los objetivos de la implementación de los PDIM, así como se concibe la capacitación como un proceso sistemático y sistémico en correspondencia con las necesidades actuales del desarrollo integral en Perico.
- Se coordinan acciones de capacitación con los organismos en función de la implementación del PDIM, en tanto los temas de capacitación responden al diagnóstico y se coordina la incorporación de resultados de investigaciones e innovaciones en la capacitación. Se controlan y evalúan los resultados de la capacitación de los directivos en función de la implementación del PDIM.

Los resultados de la aplicación de la estrategia de capacitación a directivos y su generalización a otros actores municipales se han mostrado en eventos científicos como: GEAP 2015, Universidad 2014, Universidad 2016. Además, han sido reconocidos en el Informe de balance de los objetivos de trabajo del MES (MES, 2015), así como en las visitas realizadas por funcionarios del MES y de la Universidad de Matanzas se ha constatado cómo la FUM se integra al proceso de desarrollo integral municipal, mediante la gestión del conocimiento y la innovación en su concepción más amplia, con integración de sus funciones sustantivas a partir de la capacitación de todos los actores sociales.

Conclusiones

Con la aplicación de la estrategia se ha logrado constatar cambios cualitativos y cuantitativos en el proceso de capacitación y en el accionar de los directivos para la implementación del proceso de desarrollo integral en Perico, expresados en las significativas diferencias entre los resultados de las evaluaciones de las dimensiones e indicadores de la variable antes y después de su ejecución.

Bibliografía

- ALARCÓN, R. (2015). Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora. Conferencia en Pedagogía 2015. Palacio de las Convenciones. La Habana.
- ALARCÓN, R. (2013). La calidad de la educación superior cubana: retos contemporáneos. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.

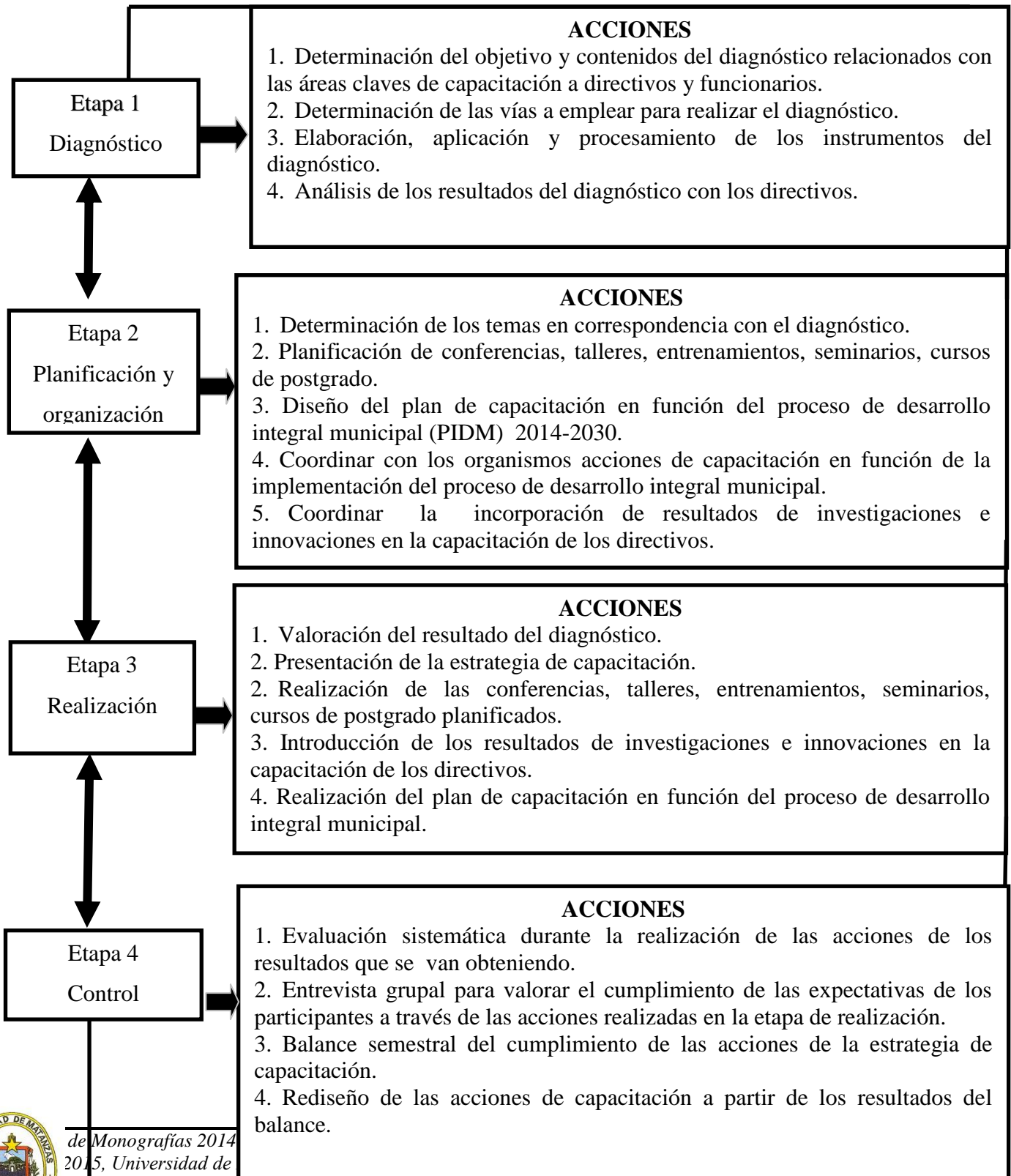


- CAM. (Consejo de la Administración Municipal). (2013). Programa de desarrollo integral municipio Perico. Material digitalizado.
- GONZÁLEZ, GONZÁLEZ, KENIA. (2005). Estrategia de capacitación de los directivos de educación del municipio Venezuela para la dirección de la orientación profesional pedagógica. TESIS DE DOCTORADO. VILLA CLARA, CUBA: ISP “Félix Varela Morales”
- MES (2013). Objetivos de la organización para el año 2014.
- MES (2015). Informe de balance del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del Año 2014. La Habana, Cuba.
- NÚÑEZ JOVER, JORGE. (2011). “Conocimiento y sociedad: pensando en el desarrollo. Conferencia en la UCI. 6.07. 2006” En *Reflexiones sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad. Lecturas escogidas. Segunda parte. Ciencia, tecnología y desarrollo social.* Soporte magnético.
- PCC (2011). “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba.
- UNESCO (1999). Declaración de Budapest. Declaración sobre la Ciencia y el uso del saber científico. En *Conferencia Mundial “La ciencia para el siglo XXI: un nuevo compromiso”.* Budapest (Hungría) del 26 de junio al 1º de julio de 1999. Material digitalizado.



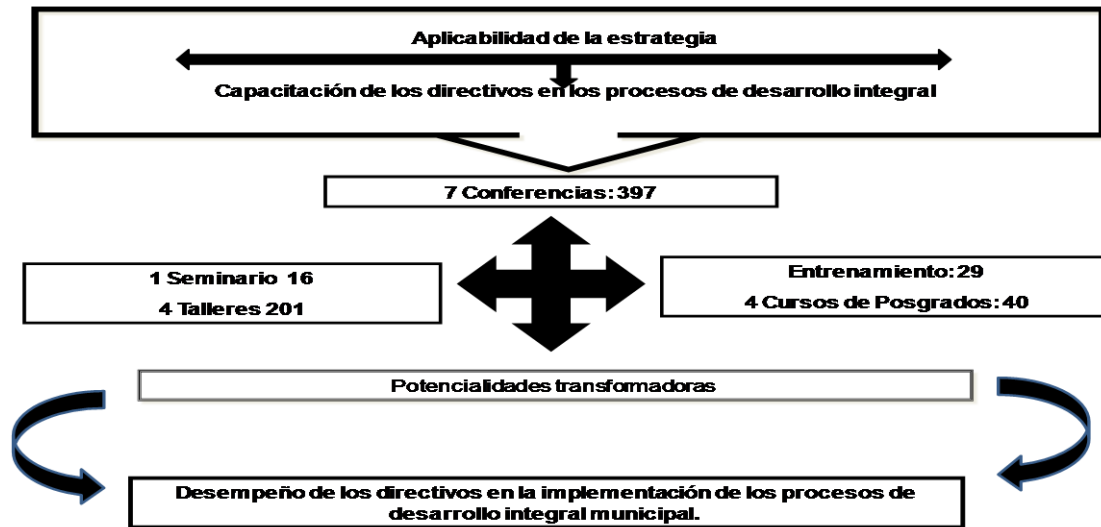
Anexo 1

Figura 2. Esquema de las etapas y acciones de la estrategia de capacitación



Anexo 2

Figura 3. Esquema sobre otras formas de capacitación realizadas y la aplicabilidad de la estrategia



Anexo 3

Principales temas abordados en la capacitación

- Herramientas para la interpretación de la Constitución de la República de Cuba.
- Lineamientos del PCC.
- Derecho Laboral.
- Bases de la contratación económica en la implementación del Programa Integral de Desarrollo Municipal (PIDM)
- Sistema de Control Interno Cubano.
- La ética de los Cuadros: una necesidad para la implementación del PIDM.
- Herramientas para la Dirección Empresarial. Planificación estratégica.
- Papel de la Comunicación en una negociación exitosa.
- Historia e identidad local en función de un desarrollo humano sostenible.
- Cultura jurídica en la implementación del PIDM
- Planificación, programación del PIDM y reprogramación del PIDM
- Empleo de técnicas agroecológicas para un desarrollo agrícola sostenible.

