



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**

**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**Sistema de Capacitación en Gestión empresarial para  
Cuadros del MINAG en la Provincia de Sancti Spíritus.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN. MENCIÓN DIDÁCTICA.**

**AUTOR Lic. OMAR CASTRO VERA.**

**TUTOR. Dr. C ARMANDO BOULLOSA TORRECILLA.**

**2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis hijos que son la razón de ser de mi vida.

A mi esposa por dedicarme su tiempo libre en la organización de la tesis y apoyarme sin reparos.

A mi tutor por apoyarme en la realización de la tesis.

A los profesores de la maestría por enseñarnos tanto.

A mis padres por estimularme a seguir superándome.

A las compañeras del Centro de Información y Documentación Pedagógica del Instituto Superior “Silverio Blanco” por la ayuda y cooperación brindada.

A los compañeros que evaluaron la propuesta.

En fin, a todos y a todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron en el desarrollo y culminación de la tesis.

## **DEDICATORIA**

A la escuela provincial de capacitación del MINAG de Sancti Spíritus.

## **RESUMEN**

Esta investigación pedagógica se realizó con el objetivo de proponer un sistema de capacitación para la preparación en gestión empresarial a los cuadros de la agricultura para que se resuelvan las insuficiencias de capacitación en gerencia empresarial que presentan estos para dirigir el proceso de gestión en sus entidades. El diagnóstico realizado permitió determinar las necesidades de capacitación en gerencia empresarial de los cuadros, para satisfacer esas necesidades se propone el diseño de un sistema de capacitación en gestión empresarial dirigida a la preparación y superación de los cuadros, para que logren dirigir eficientemente en sus empresas. Mediante el criterios de expertos se valida el sistema de capacitación propuesto con el propósito de resolver el problema planteado.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b><u>1</u></b>
<b>CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos de la capacitación, el postgrado y la gestión empresarial. ....</b>	<b><u>10</u></b>
<b>1.1 - Principales concepciones sobre la capacitación.....</b>	<b><u>10</u></b>
<b>1.1.1 - Bases epistemológicas de la capacitación en Cuba.....</b>	<b><u>17</u></b>
<b>1.1.2 – Algunas consideraciones sobre la capacitación de adultos.....</b>	<b><u>21</u></b>
<b>1.2 – Situación actual sobre los estudios de postgrado en el mundo.....</b>	<b><u>25</u></b>
<b>1.2.1 – La educación de postgrado en Cuba.....</b>	<b><u>29</u></b>
<b>1.3 – La gestión empresarial para la agricultura en Cuba. ....</b>	<b><u>32</u></b>
<b>CAPÍTULO II: Diagnóstico y fundamentación de la propuesta de un sistema de capacitación de gestión empresarial para cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus.....</b>	<b><u>36</u></b>
<b>2.1 - Diseño y aplicación de los instrumentales para realizar el diagnóstico.....</b>	<b><u>36</u></b>
<b>2.2 - Propuesta del sistema de capacitación en gestión empresarial.....</b>	<b><u>46</u></b>
<b>2.3 – Diagnóstico de los problemas y necesidades de capacitación de los cuadros del MINAG.....</b>	<b><u>46</u></b>
<b>2.3.1 – Fundamentación de la propuesta de un sistema de capacitación de gestión empresarial para los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti Spíritus.....</b>	<b><u>47</u></b>
<b>2.3.2 - Planteamiento del objetivo general.....</b>	<b><u>52</u></b>
<b>CAPÍTULO III: Sistema de capacitación en gerencia para los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus y validación. ....</b>	<b><u>53</u></b>
<b>3.1 – Instrumentación de la propuesta del sistema de capacitación.....</b>	<b><u>53</u></b>
<b>3.2 – Evaluación del sistema de capacitación. ....</b>	<b><u>67</u></b>

<b>3.3 – Evaluación de la propuesta del sistema de capacitación en gestión empresarial dirigida a los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti Spíritus por criterios de expertos.....</b>	<b><u>67</u></b>
<b>3.3.1 – Procesamiento de la información estadística a través del método DELPHY. ....</b>	<b><u>69</u></b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b><u>73</u></b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b><u>74</u></b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b><u>75</u></b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en su histórico alegato conocido mundialmente como “La Historia me Absolverá” abordó la problemática de la educación y expresó: “En un campo donde el guajiro no es dueño de la tierra ¿Para qué se quieren escuelas agrícolas? En una ciudad donde no hay industrias ¿Para qué se quieren escuelas técnicas o industriales? (La Historia me Absolverá, 1952, p 27). En cualquier pequeño país de Europa existen más de doscientas escuelas técnicas y de artes industriales; en Cuba, antes del triunfo de la Revolución, no pasaban de seis y sin embargo salían con sus títulos sin tener donde emplearse. A las escuelitas públicas del campo asistían muchachos descalzos, semidesnudos y desnutridos, menos de la mitad de los niños en edad escolar y muchas veces el maestro es quien tenía que adquirir, con su propio sueldo el material necesario.

Al triunfar la Revolución Cubana en 1959, las condiciones económicas, culturales y técnicas, exigían como primera tarea, la vertical elevación del desarrollo técnico administrativo de la rama fundamental de la economía, la agricultura. Se inicia así el gran esfuerzo por proporcionar al hombre de campo, los conocimientos y recursos técnicos que le permitieran una eficiente explotación de su parcela, en el caso del campesino pobre y una mejor preparación laboral del trabajador asalariado.

En mayo del propio año al dictarse la Ley de Reforma Agraria, se prioriza como tarea específica el desarrollo de actividades para la superación emergente de miles de campesinos y obreros asalariados que, a tenor, de la referida ley, pasaban a engrosar el sector estatal de la propiedad agropecuaria. Para enfrentar la capacitación básica de la gran masa de obreros y campesinos, se crea entonces el denominado mínimo técnico, estudio elemental de estrecho perfil que solo requería del participante saber leer y escribir. El desarrollo de esta actividad, al igual que la formación emergente, resultaba impartido en el área de trabajo y con el apoyo de personas que tenían más nivel y experiencia, utilizándose como vía fundamental de capacitación los cursos y cursillos de carácter intensivo, eminentemente prácticos y desarrollados en el propio medio productivo.

Las transformaciones educacionales, a partir de abril del año 1961, mantienen su ritmo de acelerado progreso, lo cual se expresa en los logros obtenidos, en el resultado y los índices de eficiencia del Sistema Nacional de Educación. A partir de entonces la educación afirma su carácter socialista de acuerdo con la sociedad que se construye. En el orden conceptual ha sido fundamental la orientación del Partido, sobre todo, la que ha ofrecido el Comandante en Jefe en los numerosos discursos que ha pronunciado a lo largo de todos estos años.

A mediados del período 1962-1964 se produce un significativo avance, iniciándose una fase cualitativamente superior al enfrentarse la superación elemental del personal, obreros del sector estatal fundamentalmente, a través de los denominados cursos básicos, cuya impartición se iniciaba a partir de una escolaridad de cuarto grado de la escuelas de obreros y campesinos para concluir con un nivel tentativo de sexto grado y la formación técnica correspondiente a una especialidad dada.

En estos años se crean las Escuelas Provinciales del Ministerio de la Agricultura, y se inicia así la formación de personal técnico de nivel medio y básico a través de cursos de tres años de duración con planes de estudios definidos. Más tarde, la nueva política de capacitación agrupa al conjunto de definiciones y tareas, que permiten dirigir el esfuerzo principal de la actividad hacia la superación de la fuerza de trabajo por la vía de formación no completa, dejándose en manos del MINED la formación de técnicos medios y obreros calificados. Desde el año 1980 las escuelas de capacitación de la agricultura comienzan a dar un giro sustancial en cuanto a la preparación de todo el personal del sector del país, presentando como sistema de capacitación de superación permanente la impartición de cursos para los técnicos medios y postgrados para los graduados universitarios en distintas ramas agropecuarias.

En este sentido la capacitación de los trabajadores, y cuadros de este ministerio cobra especial significado, pues el proceso de enseñanza - aprendizaje se encamina a la adquisición de los conocimientos teóricos, sistema de habilidades y comportamientos deseados que permitan, por una parte su desarrollo personal y profesional y junto con ello la elevación de la competitividad de la organización.



Toda capacitación implica costos derivados de los recursos que son necesarios utilizar en ella y aún hoy la visión que tienen algunos cuadros de proporcionar cursos de capacitación, asistir a ellos y facilitar que los trabajadores asistan, lo consideran como gastos monetarios y de tiempo y no como una inversión altamente recuperable en la medida en que todos logren nuevos conocimientos y habilidades y los lleven a su práctica laboral. La capacitación de este tipo de adulto requiere de un enfoque práctico, que incluya de forma sistemática los problemas y situaciones que debe enfrentar en su actividad, así como su participación en el análisis y solución de los mismos. La enseñanza por medio de las impresiones en los sentidos es la más fácil, y más agradable debe hacerse llegar los conocimientos por un sistema que a la vez concilie su variedad, para que no se fatigue su atención, para hacer que se aficionen a sus tareas.

Potenciar el capital humano a través de un aprendizaje planificado, sistemático y permanente que tome como base las necesidades reales y futuras de los nuevos conocimientos, actitudes y habilidades que éste requiere, es un elemento clave indispensable para alcanzar con mayor calidad y eficiencia los objetivos estratégicos de la empresa y un mejor desempeño a escala organizacional. En la actualidad la superación debe ocupar un lugar privilegiado en cada entidad, pues es el subsistema que se destina al diseño, organización y control de cursos de habilitación y perfeccionamiento, es la que prepara a los trabajadores para enfrentar cada tarea por difícil que esta sea.

Para el autor de esta tesis resultó interesante el estudio de los informes de investigación realizados por diferentes docentes, los cuales han abordado la temática de la capacitación, entre ellos se puede citar: Mario Ricardo Valdivia Guerra, (1997). Eduardo Vicente Ledesma Concepción, (2002). Maribel Remón Toledo, (2003). Adalberto Bravo Carbonell, (2004). Jorge Martinó Hernández, (2004). Victoria del Pilar Supervia Suárez, (2004) y Martha Alfonso Nazco, (2004). Es importante como estas investigaciones presentan un corte de privilegio para la preparación y superación del personal que representa la muestra de cada trabajo, de los diseños metodológicos, la estructura de los programas en función de

resolver distintas problemáticas de corte gerencial para lograr eficiencia en el objeto social de sus respectivas entidades.

Para que se tenga en cuenta lo anterior, las instituciones están obligadas a proyectar sistemas de superación y capacitación sustentados en fundamentos de diseños curriculares que proporcionen una adecuada preparación y formación de forma que involucre a los cientos de profesionales del sector en los programas de superación de Postgrados, pues la realidad social de este fenómeno indica una situación muy desfavorable ya que un alto por ciento de los egresados universitarios que trabajan en la agricultura llevan varios años fuera del sistema educacional. No obstante han estado latentes también otros aspectos de carácter subjetivos en los cuales se señala el nivel de estancamiento a que han estado sumidos los profesionales del sistema, por no existir un curso de superación de postgrado para tan importante potencial humano, que garantice la actualización de conocimientos, sobre todo a través de la superación postgraduada.

La Escuela Provincial de Capacitación y Desarrollo del Ministerio de la Agricultura de Sancti Spíritus, es considerada como la única institución ramal, autorizada estatalmente por la Resolución No. 327 del 2004 del propio ministerio, para impartir la superación postgraduada de este territorio, con el objetivo de preparar al personal calificado para laborar en esta rama de la economía y la capacitación.

Actualmente el Ministerio de la Agricultura (MINAG) en la provincia no está totalmente involucrado en la capacitación y superación postgraduada. Existe insatisfacción de la demanda de capacitación de los cuadros del sistema MINAG en momentos en que la formación del capital humano es una necesidad. Hace ocho años que no se aplica un sistema de capacitación propiamente en temas de dirección para cuadros del MINAG en la provincia. En los dos últimos años se han desarrollado transformaciones para las empresas del MINAG. La mayoría de los cuadros presentan poca capacitación y superación postgraduada. En las reuniones con los trabajadores los procesos de planificación, organización, ejecución y control no se hacen viables; así como la comunicación entre los cuadros y con los trabajadores, no existe una referencia apropiada sobre la

dirección de los cuadros y la dirección por objetivos no es funcional, fundamentalmente para la reserva.

Es a partir de esta realidad que la dirección del Ministerio en el territorio requiera potenciar las actividades de capacitación y superación en la escuela de la agricultura.

Si no se han desarrollado acciones concretas que faciliten el desarrollo del Postgrado en dirección y la carencia de una cultura estratégica por parte de los cuadros es una de las causas fundamentales que motivan al problema; todo ello le ofrece gran objetividad al mismo, haciéndolo cumplir con los requisitos indispensables para que la temática sea valorada como un problema científico de investigación, el cual tiene la siguiente interrogante:

### **Problema Científico**

¿Qué preparación en la gestión empresarial requieren los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus?

### **Objeto**

Proceso de capacitación en gestión empresarial.

### **Campo**

La capacitación en gestión empresarial para los cuadros del MINAG.

### **Objetivo**

Proponer un sistema de capacitación para la preparación en gestión empresarial a los cuadros de la agricultura.

### **Preguntas Científicas.**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que existen, acerca de la capacitación y superación postgraduada de los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus?
2. ¿Qué carencias presentan los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus para ejercer la gestión empresarial en sus entidades?
3. ¿Qué características debe peculiarizar un sistema de capacitación en gestión empresarial para la preparación de los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus?

4. ¿Cómo evaluar la pertinencia del sistema de capacitación en gestión empresarial para los cuadros de la MINAG en la provincia de Sancti Spíritus?

**Variable Dependiente**

El nivel de preparación de los cuadros del MINAG.

**Conceptualización de la variable.**

**La Capacitación:** conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

**La Gestión Empresarial:** consiste en un sistema de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades, convicciones y niveles de activismo, sobre los principios, métodos, procedimientos, formas y técnicas de gestión que constituyen una necesidad insoslayable para que el cuadro de dirección pueda realizar las diligencias necesarias que le permitan ejercer con eficiencia su función, siendo capaz de lograr una cabal toma de decisiones, que le permitan organizar el sistema de dirección al que pertenece de forma tal que el pase de un estadio a otro superior, se efectúe mediante la conservación de su determinación cualitativa, en el sentido de poner al sistema a tono con las leyes objetivas que le son propias y lo definen cualitativamente. Lograr la organización óptima de la vida económica, del trabajo de los hombres, de su actividad social y de su educación motivándoles para la acción y la eficacia a través de la dirección participativa.

**Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

**Tareas científicas de la investigación**

1. Análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la capacitación y superación postgraduada de los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus.

2. Diagnóstico del estado actual y potencial de la capacitación de los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus.
3. Propuesta de un sistema de capacitación en gestión empresarial para la preparación de los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus.
4. Validación de un sistema de capacitación de gestión empresarial para los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus por criterio de expertos.

### **Población y Muestra**

Se seleccionó una población de 77 cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus, a partir de esto se tomó una muestra no probabilística intencional con 41 cuadros, 21 graduados universitarios, 4 mujeres y 17 hombres y 20 técnicos medios, 1 mujer y 19 hombres, ya que son los que por su orden tienen mayor responsabilidad en el sector, que cuentan con 16 años de experiencia como promedio en la dirección, debido a sus funciones, están en condiciones de servir como mediadores en el proceso de capacitación y superación concebido en el modelo propuesto.

### **Métodos, técnicas y procedimientos.**

#### **Del nivel teórico.**

**Análisis histórico lógico:** permitió el análisis del desarrollo y evolución de la superación postgraduada en Cuba y el mundo.

**Análisis y síntesis:** Se realizó con el propósito de analizar ideas del estudio realizado y hacer una sinopsis de los elementos que resulten útiles para la implementación del sistema de capacitación.

**Inductivo-deductivo:** se utilizó en todo el procesamiento de los fundamentos teóricos acerca de la capacitación en gestión empresarial, que permitió llegar a generalizaciones a partir del estudio de los temas y los conceptos particulares.

#### **Del nivel empírico.**

**Análisis de documentos:** se analizaron entre otros: actas, informes, balances, planes de capacitación, programas, orientaciones metodológicas y las resoluciones de postgrado.

**Encuesta:** se utilizó para lograr el nivel de conocimiento actual en temas de dirección que presentan los cuadros del MINAG en la Provincia Sancti Spíritus.

**Entrevista:** se realizó a los cuadros para constatar cuáles son las expectativas, qué nivel de motivación tienen y qué interés presentan sobre la preparación que tiene los cuadros en gestión empresarial.

**Observación:** se realizó a los cuadros para constatar el nivel de ejecución en la gestión empresarial.

**Triangulación de información:** Obtenida mediante las técnicas de interrogación cruzando y buscando divergencias o convergencias entre lo observado (observación participante): la comunicación, el dinamismo, la reflexión, el trabajo en equipo y la responsabilidad, con los criterios de los expertos mediante las entrevistas y con la autovaloración de los cuadros en las encuestas.

**Criterio de expertos:** Se tuvo en cuenta las sugerencias o criterios de aquellos compañeros que en el sistema MINAG cuentan con un rico aval de experiencias en la preparación que deben tener nuestros profesionales en gestión empresarial y así darle mayor enriquecimiento y confiabilidad a la investigación.

**Métodos de la Estadística descriptiva.** Para el análisis de la información obtenida en los instrumentos y el método Delphy en los resultados de los instrumentos aplicados con el fin de constatar y validar la propuesta.

Lo novedoso de la propuesta, está en la concepción de un sistema de capacitación incluyendo el postgrado, fundamentado en el trabajo en equipo, la dirección participativa, el enfoque sistémico, la comunicación empresarial, la dirección estratégica, la aplicación del ciclo de dirección y otros elementos esenciales que se requieren sobre la gestión empresarial para cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus, el cual va a contribuir al desarrollo de la capacitación y superación postgraduada a los directivos de esta rama. Debido a que hace aproximadamente 8 años no se aplica un sistema de capacitación con estas características en la provincia y menos un sistema de capacitación integrando la teoría con la práctica mediante dos cursos paralelos y al final varios seminarios talleres para constatar lo aprendido.

El aporte práctico radica en el programa para la preparación en función del desempeño profesional de las actividades gerenciales de los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus, así como dotarlos de instrumentos, herramientas, medios, vías y alternativas para dirigir el proceso agrícola eficientemente.

Esta tesis estará estructurada en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se establecen los fundamentos teóricos sobre la capacitación y la superación postgraduada, el 2do capítulo presenta el diagnóstico inicial y la fundamentación de la propuesta y en el tercero se propone el sistema de capacitación y se hace su validación.

## **CAPÍTULO 1. Fundamentos Teóricos de la Capacitación, el Postgrado y la Gestión Empresarial.**

### **1.1- Principales concepciones sobre la capacitación**

Desde la segunda mitad del siglo XX, la pedagogía ha venido sufriendo en el mundo, y en particular en América Latina un sensible debilitamiento, en cuanto a su condición de ciencia de la educación. La pedagogía se fue perfilando en un largo y convulso proceso histórico, hasta que alcanzó su status pleno de ciencia de la educación.

La obra de J. A. Comenio en el siglo XVII, representó un punto de partida muy significativo en el camino de construcción de la ciencia. Después, le siguieron, entre otros, los aportes de J. J. Rousseau (siglo XVIII), J. E. Pestalozzi y Herbart (siglo XIX), y los de tantos y tantos otros, hasta consolidarse una ciencia compleja, pero acabada, con infinitas potencialidades para su desarrollo.

Este fenómeno se dio también en América Latina, cuyos pedagogos aplicaron en diferentes momentos históricos creadoramente, más bien, recrearon, el pensamiento educativo foráneo, adecuándolo a la realidad histórica concreta de cada país. Existe, por tanto, un ideario pedagógico latinoamericano original.

Cuando se intenta hablar de la historia de la capacitación o de las ideas educativas latinoamericanas, no se está haciendo alusión a un proceso en

abstracto, pues los modelos educativos en el área se han conformado generalmente en correspondencia con fuertes exigencias sociales y políticas; las que han venido de las tendencias universales, pero en gran medida representan una línea de pensamientos originales e independientes.

La educación y la capacitación nueva - reclamas de estos tiempos - harían surgir al hombre nuevo de la cual América Latina está necesitada; como dijera Martí:

“Hombres vivos, hombres directos, hombres independiente, hombres amantes, eso han de hacer las escuelas que ahora no hacen eso”. (José Martí, Ideario Pedagógico, p. 10)

Al analizar y consultar la bibliografía referida a la capacitación profesional se encuentra que son numerosos los autores que se han referido a este concepto, entre otros, se tiene a Alicia Cacique Guerrero, Francisco Javier López Chávez, Manuel Rodríguez Estrada y Francisco Rodríguez García.

Cacique Guerrero plantea que la capacitación “constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad”. Cacique Guerrero (1996: p 28). Otro concepto es el dado por Rodríguez Estrada. De acuerdo con su criterio la capacitación “constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo”. Rodríguez Estrada (1990: p 43)

Rodríguez García desde su investigación plantea que la capacitación “constituye el conjunto de conocimientos transmitido al sujeto para propiciar el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias que permitan actuar con creatividad e iniciativa, produciendo cambios positivos para que la labor sea cada vez más eficiente y profesional”. Rodríguez García (1990: p 51)

Se observa que en cada uno de los conceptos se precisa que al capacitar, se está instruyendo, y que cuando se imparten determinados conocimientos y se desarrollan actitudes y habilidades; se está educando, y se fortalecen las



cualidades de la personalidad del individuo que se capacita, lo que dice que al mismo tiempo se está desarrollando al individuo. A decir de Carlos Álvarez: "... el proceso de formación es un proceso totalizador que integra en una unidad dialéctica lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador y que tiene como objetivo preparar al hombre..." Carlos Álvarez:(1990: p 46)

Las entidades que se dedican a impartir la capacitación deben basarse en dos elementos importantes: la preparación y la superación.

En la Resolución 29 del 2006; Reglamento para la aplicación, organización, ejecución y control de la capacitación, se plantea que la preparación, es la primera etapa de la capacitación, a los efectos de brindar los conocimientos básicos y las experiencias necesarias que permitan que los cursistas desempeñen sus funciones.

La superación, es el proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos, así como desarrollar capacidades, habilidades y hábitos a los efectos de mejorar el desempeño de sus puestos o asumir mayores responsabilidades.

Además se plantea por otros autores que la capacitación de los recursos laborales es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión al desarrollo, que llevan a cabo las organizaciones con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencias laborales, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo, o de prestación de servicios que forman parte y que constituye un elemento de vital importancia para encauzar la empresa hacia la consecución de su meta, a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar

La obra de la Revolución en la esfera de la capacitación está íntimamente unida a la más genuina tradición pedagógica cubana. Con el fin de demostrar esta afirmación, se esbozarán algunos momentos culminantes en el desarrollo del pensamiento pedagógico progresista, en diferentes etapas históricas.

La capacitación y la educación tienen una indiscutible continuidad histórica que se proyecta en la base de las concepciones pedagógicas actuales de la Revolución Cubana.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997) se plantea que se ha de desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la preparación y superación de cuadros de dirección empresariales y demás trabajadores en todas las instancias, con vista a lograr el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes acorde al desarrollo de la sociedad como vía fundamental para perfeccionar los sistemas productivos y de servicios y alcanzar la eficiencia que garantice la producción y los servicios con la calidad requerida.

De lo antes expuesto, se puede deducir que la capacitación es determinante en la formación del individuo, para que se entregue, desde su puesto de trabajo, con creatividad, sentido de pertenencia y sabiduría hacia la consecución de los objetivos propuestos para su entidad.

La capacitación se proyecta a un nivel cualitativamente superior; se abren las concepciones acerca de la capacitación basada en la pedagogía socialista. Entre ellas, el carácter democrático de la capacitación, la función social de la escuela en la formación de las nuevas generaciones, la vinculación del estudio con el trabajo, la necesidad de desarrollar la actividad independiente del alumno en el proceso de aprendizaje, el papel creador del maestro. Todos estos principios, como se ha demostrado, proceden de las más genuinas tradiciones pedagógicas de Cuba.

En la capacitación se aplican algunos conceptos que fueron tomados de las Normas y Procedimientos de la Capacitación (2005) que a continuación se reseña:

**Capacitación Técnica:** Identifica los procesos de preparación inicial, a la que se someten los recursos humanos para prepararse para el desempeño de un puesto de trabajo o cargo y los llamados de perfeccionamiento dirigidos a actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas y, a lograr la eficiencia y calidad de su desempeño. Por lo que la misma puede definirse como un proceso complejo de enseñanza aprendizaje orientado a formar y desarrollar en los recursos humanos su competencia ocupacional.

**Formación:** Este término identifica los procesos de enseñanza-aprendizaje, sistemáticos, formales y planificados para proporcionar o modificar conocimientos, habilidades y destrezas, y el desarrollo de actitudes y valores para conseguir

modos de actuación adecuados a una actividad o rango de actividades ocupacionales o profesionales. En el mundo del trabajo significa también capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una profesión, ocupación, trabajo o tarea.

**Desarrollo:** Identifica los procesos formativos continuos o recurrentes, sistemáticos, formales y no formales que permiten a los recursos humanos calificados, renovar y acrecentar su nivel de competencia profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y las demandas de la sociedad.

Cada término en particular conceptualiza un proceso, es por ello que luego de analizarlos se está en condiciones de exponer una síntesis que lo englobe a todos en forma de una definición conceptual. De tal forma:

**Capacitación y Desarrollo Técnico Profesional:** Designa al conjunto de procesos formativos y de desarrollo, de carácter continuo y recurrentes; sistematizados o no; formales y no formales que posibilitan a los recursos humanos calificados, durante su vida laboral activa, la formación y desarrollo de su competencia ocupacional y profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y los intereses individuales, ocupacionales, organizacionales y sociales, en un periodo histórico determinado.

La capacitación tiene un proceso de ejecución que se realiza de acuerdo a las etapas que a continuación reflejamos:

**Planeación – Organización:** Es decir, que hacer, como hacerlo, cuando y quien ha de hacerlo, agrupando diversas partes dependientes entre sí, pero cada una de ellas con una función especial, para formar un todo. Analizar- jerarquizar- agrupar.

**Ejecución:** Lograr que las acciones se realicen conforme al plan predeterminado.

**Control:** Comprobar si todo lo que ocurre es conforme a lo planeado, a las instrucciones impartidas y a los principios establecidos.

**Evaluación:** Revisar los resultados y evaluarlos, corregir y tomar medidas en caso necesario, cuando aún se está en posibilidad de corregirlas, retroalimentar el sistema y optimizar recursos.

Los objetivos de trabajo de la actividad de capacitación deben estar definidos teniendo en cuenta los resultados de los diagnósticos realizados.

La capacitación fue por sobre todas las cosas la línea más importante trazada en el I Congreso del PCC y ratificada en los otros cuatro cónclaves. En el III Congreso se trazan una serie de lineamientos que inciden en el perfeccionamiento de la capacitación, como es el de generar un cambio debido a las características y al significado que tiene la misma para obtener mayor eficiencia en cada una de las organizaciones. Estas medidas se corroboran en el IV Congreso del Partido donde se ratifican algunos de dichos objetivos.

El genuino pensamiento de los pedagogos latinoamericano siempre ha sido integrador y complejo, y ha marchado hacia delante, al recorrer lo más fecundo de la tradición histórica y se ha proyectado en cada momento con un sentido creador. El estudio del pensamiento pedagógico en América Latina permite, además, describir la continuidad en el desarrollo de las ideas educacionales que se forman en la región, mostrar los momentos más fecundos y los más relevantes indicadores de los cambios cualitativos que se han producido.

En la década del 50 y hasta mediados de los 60 aproximadamente se percibió en la región por los problemas sociológicos, un gran impulso a las investigaciones en las ciencias sociales incluida la Pedagogía. Fue un período histórico muy convulso, en el que imperó la llamada guerra fría y la histeria anticomunista. Por ello, el enfoque, tanto de la problemática sociológica como de la Pedagógica, se tiñó de una especie de neutralidad comprometida.

En este momento, se perfilan dos posiciones diferentes, en el ámbito de la Sociología, en ciertos sentidos contrapuestos, las cuales tuvieron evidente repercusión en el que hacer teórico-pedagógico; y se definen como: La teoría de la modernización y el desarrollismo Cepeliano.

En este período, y al influjo de esta tendencia, hubo marcados intentos de extender los servicios educacionales hacia las comunidades, a las unidades rurales y a los sectores marginados urbanos. En medio de esta euforia desarrollista nació también la tecnología educativa, que se perfilara en los períodos posteriores como una rama de la Pedagogía en América Latina.

La destacada investigadora mexicana Amparo Ruiz del Castillo expresó: “Con Ávila Camacho (1940-1946) y en los gobiernos posteriores, la educación asume el modelo liberal que en un primer momento muestra su eficacia para facilitar la movilidad social de ciertos sectores de la población, pero a partir de la década del 60 este proyecto educativo demuestra claramente sus limitaciones para contribuir al mejoramiento socio-económico del país”. Amparo Ruiz del Castillo (1992: p 57) Durante este período-gobierno de Joao Goulart- Paulo Freire, el ilustre educador brasileño, colaboró con pasión en esta línea educacional en su país, para llegar más tarde al convencimiento que ese camino estaba equivocado y se empeñó en buscar soluciones más originales a la problemática educacional.

A partir del inicio de la década del 60 se abrió un período histórico caracterizado por el entusiasmo revolucionario y antimperialista en el continente, inspirado por el triunfo de la Revolución Cubana en (1959); pero además, y muy especialmente, por la situación política internacional y el continuo deterioro de las economías latinoamericanas, después de vivir la década del triunfalismo desarrollista.

No se puede descartar la evidente influencia del marxismo sobre todo en la variante althusseriana lo que aumentó paulatinamente, y logró penetrar con cierta significación en el enfoque de los problemas sociales y sobre todo pedagógicos.

En síntesis, estas dos décadas fueron muy complejas y pueden calificarse como etapa crítica y de búsqueda de ideas nuevas sobre capacitación acorde con los fundamentos de la problemática sociológica imperante en este período histórico.

Como puede apreciarse en las líneas nuevas, existen aportes muy valiosos a la Pedagogía, aunque también criterios que limitan el alcance progresista del nuevo propósito educativo. La educación y la capacitación populares continuaron su evolución histórica al pasar a una fase más amplia y más flexible en su conceptualización teórica en la práctica social.

La década del 70 hasta finales de los 80: década de sistematización teórica.

Hacia finales de la década del 70 se aprecia el enfoque de los problemas latinoamericanos, se perfila con mayor énfasis en lo político y es necesario reconocer el surgimiento de un sólido pensamiento sociológico centroamericano que obtiene perspectivas más progresistas.

Este panorama, complejo y contradictorio, repercute en las nuevas búsquedas de un pensamiento pedagógico integral autónomo en los sistemas educativos formales, la educación no escolarizada, proyecto alternativo, educación participatoria, la comunicación dialogada, y educar en la participación democrática. La integración amplia de los países latinoamericanos en la década de los 80 a los 90 resulta un imperativo en este período histórico finisecular como en la actualidad. Existen poderosas fuerzas disolventes empeñadas a dividir a las diferentes naciones que conforman el subcontinente, no solo unas de otras, sino, en lo más alarmante, a cada país en sí mismo.

Los sueños del latinoamericanismo de Simón Bolívar y de José Martí tienen necesariamente que pasar a convertirse en realidad, está en juego la supervivencia misma. Para lograr este propósito se hace necesaria la transformación de la educación.

Según el criterio de Lesbia Cánova Fabelo, el desarrollo de la Pedagogía en general, debe caracterizarse por:

Poseer un sistema de referencias teóricas: filosóficas, sociológicas, psicológicas y didácticas como brújula orientadora para no perder el rumbo en las conceptualizaciones propiamente pedagógicas.

Ajustar el fin de la educación y la capacitación a las exigencias de la época.

Capacitar al hombre para la vida en su más amplia e integral concepción.

Ofrecer alternativas pedagógicas; que se complementen y no se contradigan.

Posibilitar el desarrollo pleno del hombre.

Erradicar las deficiencias que tiene la Educación Contemporánea.

Proyectar la concepción futura que reclama el hombre latinoamericano. Lesbia Cánova Fabelo.

El autor considera que la capacitación constituye el conjunto de programas en esa dirección, que de manera sistemática se aplican para garantizar en los educandos la adquisición, actualización y sistematización de conocimientos; así como el desarrollo de habilidades de forma tal que incidan en el perfeccionamiento del trabajo de su organización y en su conciencia.

### **1.1.1 - Bases epistemológicas de la capacitación en Cuba**

El sustento filosófico de la educación cubana es la Filosofía materialista dialéctica, entendida como expresión más alta de la Revolución, del legítimo desarrollo del pensamiento nacional, principalmente del ideario martiano, con el que se conjuga creadoramente. Se supera así, la concepción del marxismo leninismo como una metodología general de la Pedagogía, como Filosofía en general, lo que determinó en años anteriores que se le diera poco tratamiento teórico a los problemas esenciales de orden filosófico de la educación.

Una expresión que logró el desarrollo y la aplicación más original y creativa de la Filosofía materialista dialéctica a la Pedagogía fue la del científico ruso L. S. Vigotsky, quien con su teoría histórico - cultural del desarrollo humano ha ofrecido uno de los fundamentos de las teorías educativas más fuertes de estos momentos. Este hecho también muestra la cercanía de lo mejor de las tradiciones educativas actuales a lo mejor de la tradición marxista, y pone en ventaja teórica a la Pedagogía cubana. Destacados científicos de renombre internacional han reconocido la necesidad de asimilar aspectos esenciales de la teoría de Vigotsky, como la mejor forma de solucionar el dilema de: cómo la escuela, y la escuela en sentido general puede transmitir la totalidad socio - cultural y formar al hombre integralmente.

La Filosofía de la capacitación cubana estará comprometida con un proyecto social que tenga como finalidad la prosperidad, la integración, la independencia, el desarrollo humano sostenible y la preservación de la identidad cultural, sólo así será congruente con las características de la Pedagogía científica.

La capacitación tiene como fin la formación del hombre y la cultura en su ínter realización dialéctica.

La profundización en el estudio de los múltiples vínculos entre la Filosofía y la Pedagogía se convierte de hecho en una necesidad para el desarrollo del conocimiento teórico y de toda la práctica social transformadora, dirigida a crear un hombre más pleno y libre a la altura de su tiempo.

Desde el punto de vista sociológico la Capacitación Cubana se apoya en los preceptos filosóficos que le sirven de punto de partida y colabora en primer lugar a explicar y transformar las relaciones sociales. El medio social se desarrolla a

través de la actividad y gestión de los individuos en particular, es por ello que Marx plantea en El Capital: “que la esencia humana no es algo abstracto inherente a cada individuo sino en realidad, el conjunto de las relaciones sociales”, (Tesis sobre FeuerBach. Obras Escogidas: p 74). Por ello se estudia el sistema de influencias e interdependencias que se establecen en el proceso de formación y desarrollo de la personalidad de los estudiantes por lo que se tendrá en cuenta las relaciones familiares, la comunidad, las organizaciones sociales y políticas que interactúan con ellas con el fin de incluirlas en el desarrollo de la motivación.

El desarrollo del individuo bajo la influencia de la capacitación y el medio, tiene lugar - por su contenido social – como una unidad dialéctica entre objetivación (materialización) y la subjetivación (asimilación) de los contenidos sociales. De esta forma los individuos se convierten en personalidades que entablan – por medio de sus actividades y la comunicación – relaciones históricas – concretas, entre sí y con los objetivos de la cultura. Por tanto es necesario apreciar la unidad entre la socialización y la individualización.

Desde el punto de vista psicológico: Ayuda al educador a una correcta dirección del proceso docente-educativo porque le proporciona el estudio de las teorías que sustentan la formación psicológica en su desarrollo personal y en sus estudiantes en el aprendizaje y en la formación de la personalidad y cómo establecer una adecuada comunicación.

Existen varias teorías en el ámbito educacional, pero en esta investigación se asume la escuela histórico cultural de esencia humanista basada en la Filosofía materialista dialéctica de la pedagogía, fundada y creada por L. S. Vigotsky (1898-1934), que concibe al hombre como un ser social, que producto del proceso de apropiación de la cultura y de las influencias que ejerce la sociedad sobre él puede transformarse y a la vez contribuir a la transformación de la sociedad.

En esta concepción se asume que la enseñanza guía al desarrollo psíquico, que utiliza las potencialidades del sujeto para sobre ellas interactuar y obtener el desarrollo deseado. Vigotsky consideró muy importante la influencia histórico-cultural.



Postuló una psicología basada en la actividad que consideró que el hombre no se limita a responder a estímulos, sino que los transforma a partir de su mundo interno, sus posibilidades en interacción con los demás. La actividad transcurre en un medio social en interacción con otras personas.

Cuando se concibe el proceso de enseñanza-aprendizaje siguiendo la línea de la escuela histórico-cultural se utilizan las potencialidades de los sujetos para lograr su transformación y su educación, se asume una posición optimista en relación con los resultados que se desean alcanzar, pues si se aplican adecuadamente las influencias educativas y el medio es favorable la personalidad puede transformarse y mejorarse.

En Cuba algunas de las ideas más generales de este enfoque por su fundamento filosófico constituyen principios instrumentados en el sistema. Los resultados de todos los logros en el proceso pedagógico, en la calidad del aprendizaje y en la formación de la personalidad del estudiante han demostrado hasta el momento la efectividad y las perspectivas de este nuevo enfoque en el proceso pedagógico.

El esfuerzo realizado en esta dirección ha sido, además, fructífero en la medida en que ha demostrado su condición de enfoque viable para asegurar el desarrollo de las potencialidades humanas.

Desde la pedagogía la unidad entre el proceso de instrucción y educación es el principio que sustenta la labor educativa. Al respecto Martí expresaba: "Instrucción no es lo mismo que educación, aquella se refiere al pensamiento y esta principalmente a los sentimientos. Sin embargo no hay buena educación sin instrucción. Las cualidades morales suben de precio cuando están realizadas por cualidades inteligentes". (José Martí, 1975, p.445).

La escuela histórico-cultural le concede gran importancia a los procesos de la unidad y de la comunicación que se establecen entre los alumnos y el profesor en el proceso docente-educativo, y plantea un concepto de gran relevancia en el campo educativo. El concepto de Zona de Desarrollo Próximo que establece la relación entre lo que los alumnos son capaces de hacer por sí solos y lo que pueden hacer con ayuda del profesor o de otros integrantes del grupo. Desde esta posición la enseñanza debe alcanzar niveles superiores de desarrollo

determinando correctamente los contenidos, organización y las acciones que los alumnos deben de realizar en correspondencia con sus posibilidades reales, que le permitan asimilar los contenidos y los procedimientos diseñados para ello. Postulado por L. S. Vigotsky, el que hizo importantes aportes al estudio cognoscitivo entre los que se encuentra su concepción de la enseñanza del desarrollo. Para este especialista el aprendizaje es una actividad social y no sólo un proceso de realización individual, como hasta ese momento se había sostenido; es una actividad de producción y reproducción del conocimiento, mediante la cual los cursistas asimilan los fundamentos del nivel científico, bajo condiciones de interacción social, siendo la capacitación un espacio para este fin. El proceso de la capacitación se caracteriza por un conjunto dinámico y complejo de actividades sistemáticas, mediante el cual se interrelacionan la acción de los instructores y los cursistas y está encaminado a la formación y el desarrollo del colectivo, así como a la de cada uno de sus miembros individualmente.

En la Tesis sobre política educacional del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea: "... la escuela constituye el eslabón principal de la educación comunista". Por la función a ella encomendada de dirigir el proceso educativo hasta culminar con la formación armónica y multifacética de la nueva generación.

El Comandante en Jefe Fidel Castro ha manifestado reiteradamente que: "Educar es preparar al hombre desde que empieza a tener conciencia, para cumplir los más elementales deberes sociales, para producir los bienes espirituales que la sociedad necesita". (Fidel Castro Ruz, 1982: p 23).

En este sentido la educación cubana, desde los primeros años de vida hasta los estudios superiores, planifica y estructura las actividades de aprendizaje, las cuales van progresando cuantitativa y cualitativamente, ofreciendo a los alumnos la posibilidad de adentrarse en el mundo del conocimiento científico, buscar nuevas informaciones y dominar la ciencia y la técnica.

El autor considera que se debe tener en cuenta entonces las posibilidades teóricas y metodológicas que se ofrece sobre la cosmovisión y su método, una Filosofía de la educación marxista podrá aportar hoy a la Pedagogía un mayor discernimiento en cuanto a las corrientes ideológicas actuales - neoliberalismo – globalización,

que son telón de fondo de las nuevas tendencias pedagógicas y los modelos educativos que sobre ellas se sustentan. Cada una de ellas ha tenido peculiar impacto en la capacitación.

### **1.1.2- Algunas consideraciones acerca de la Capacitación de Adultos**

No es un secreto para nadie que la capacitación de adultos requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde se sustentan así lo determinan y debido a ello, no es posible enmarcar en un esquema clásico la capacitación, perfeccionamiento, y desarrollo de habilidades, etc. cuyos objetivos definen un adiestramiento o una recalificación.

Los términos adiestrar, recalificar y perfeccionar parten de un supuesto que vayan a determinar la forma de enseñar, este supuesto es la práctica, pues los cursistas que ingresen en los diferentes programas tienen un rico arsenal de conocimientos, hábitos y habilidades, luego entonces interactúan de forma creadora en el proceso al exponer sus experiencias, lo que implica la posibilidad para provocar el análisis el debate, la generalización, la síntesis y las conclusiones.

Para lograr una capacitación de adultos más efectiva se necesitan **principios** que no debemos obviar y que se toma de las Normas y Procedimientos de la Capacitación (2005), entre ellos podemos señalar:

**El aprendizaje debe perseguir un objetivo:** En el caso de la Pedagogía, dicho componente cumple una importante función, expresar transformaciones de forma planificada, orientar el trabajo de cursistas y docentes. Constituyen el punto de partida y la premisa pedagógica más general del proceso.

**Los métodos** que se utilicen dependerán del cambio que se desee lograr: El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar ejercitación a través de métodos que conduzcan a la reflexión, al debate y al análisis, de forma tal que los participantes arriben a sus propias conclusiones y sea un proceso desarrollador.

**La integración de experiencias anteriores:** Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado a las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de su experiencia. Por ello

es necesaria la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que combinen los conocimientos y habilidades adquiridos anteriormente.

**Se aprende aplicando:** Si se aplican los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real, permitirá al cursista evaluar su provecho cuando las aplique en su actividad laboral. Por lo que los métodos que se diseñen deben estar lo más cercano posible al medio en que se desenvuelva el mismo.

**Disminuir la resistencia a aprender:** En el proceso de aprendizaje el cursista, se enfrenta con informaciones, hechos o situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee, debido a que, de un conjunto de informaciones, las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan, mediante el olvido o la deformación de aquellas que niegan. Por ello es necesario disminuir dicha resistencia a través de diferentes procedimientos.

En este sentido es conveniente hacer sentir a los participantes que sus puntos de vista son respetados y que tienen derecho de mantenerlos o cambiarlos. Además se le debe brindar la oportunidad de que apliquen los nuevos conocimientos para lograr su refuerzo.

Debe fomentarse la **independencia de los cursistas:** Ellos necesitan desarrollar su iniciativa su independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograrlo no sólo se requiere de métodos modernos, sino crear un clima de confianza. Por lo que el profesor debe dominar los componentes del proceso pedagógico: alumno - profesor - grupo.

**Se necesita tiempo para reforzar la información:** Se conoce el hecho de que las personas pueden comprender y retener sólo una determinada cantidad de la información brindada. Ello es especialmente importante en el caso de los adultos, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos además de experiencias, también es cierto que necesitan más tiempo para realizar reajustes y procesar nuevas informaciones, por lo que es recomendable que en la capacitación se tenga en cuenta el promedio de edad de los cursistas a capacitar

y así ofrecer un tratamiento diferenciado a la hora de impartir las actividades docentes.

**El proceso de solución de problemas es único e individual:** Así en el proceso de capacitación se debe facilitar que los participantes puedan observar el estilo y procedimientos que siguen otros para la adquisición de un conocimiento o la solución de un problema, incorporando así las experiencias positivas para lograr un auto perfeccionamiento.

**La evaluación en grupo y la auto evaluación:** Brinda a los cursistas la oportunidad de formular criterios de evaluación y medir sus propios progresos lo que reafirma no solamente su independencia, sino que aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún debe resolver.

El docente cuando está capacitando a los adultos debe poseer vastos y profundos conocimientos. Debe comprender los objetivos que persigue, las consecuencias de las diferentes conductas de los participantes, saber escuchar, respetar la personalidad de los cursistas y lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos y de esa forma hacer del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción profesional a los participantes.

La capacitación no se puede impartir sólo a través de cursos, ya que se necesita información sistemática acerca de los conocimientos de las nuevas técnicas, lo que posibilita la actualización constante de los estudiantes. En las condiciones actuales la perspectiva de utilizar nuevos enfoques, formas, métodos y estilos pedagógicos adquiere mayor importancia.

El hombre y la mujer como ser social tiene que ejercer una función creadora, lograr un efecto activo sobre el medio ambiente, modificarlo, transformarlo en dependencia donde se desempeñan de acuerdo a los intereses y necesidades de todo el colectivo. La organización en que se recibe esa acción transformadora y a la vez participativa es la que transforma y crea, reforzándose los conocimientos y habilidades adquiridos con la capacitación.

El profesor debe ver al alumno asociado a su colectivo laboral y a la sociedad, lo que para Lenin significaba que “el estado y el funcionamiento de la instrucción

pública y el contenido de toda la educación había que entenderlo en conexión orgánica con la sociedad, ya que el proceso pedagógico es concreto”. (Normas y Procedimientos de la Capacitación 2005: p 12) De igual forma se distingue un sujeto que es también objeto, en este caso es el hombre, el cual participa en la dirección del proceso y a la vez, es a quien va dirigida la capacitación.

Uno de los líderes de la capacitación a dirigentes y trabajadores, fue Ernesto Guevara, paradigma de la solidaridad quien al triunfar la Revolución cubana se da a la tarea de impulsar y desarrollar un sistema de capacitación, con el propósito de preparar a los dirigentes para poder hacer frente al éxodo provocado por los EEUU.

En la concepción del Che sobre la construcción de la nueva sociedad la capacitación constituía un elemento de todo el sistema y señalaba: “Cada día la industria moderna exige un adiestramiento mayor, una cultura técnica superior, los instrumentos y procesos productivos se tornan más complejos, más automatizados. La capacitación es necesaria, desde luego, para obtener un mayor rendimiento de las actuales instalaciones y recursos industriales, pero también es decisiva para planear la construcción de las nuevas fábricas. Muchas veces se dispone de las maquinarias y equipos para instalar una fábrica, pero se carece del conocimiento, de la experiencia para incorporarlos rápidamente a la producción. No es exagerado afirmar que la clave para poner en marcha un rápido proceso de industrialización y asegurar su éxito sostenido, está en la formación de una numerosa fuerza de trabajo altamente calificada: desde científicos a obreros especializados” (Guevara Ernesto, 1960: p 13)

El Che se convirtió en un crítico de la poca atención que las empresas prestaban a la capacitación, insistía en la necesidad del ejemplo de los dirigentes y técnicos en aumentar su capacidad en materias afines a su trabajo, era del criterio que la cotidianeidad del trabajo no podía lograr que se olvidara la necesidad de la capacitación.

El autor considera necesario entonces, que la clave para el proceso de capacitación en adultos es utilizar los conocimientos acumulados en el auditorio para incorporarlos al proceso pedagógico, lográndose una interrelación entre los

componentes personales del mismo: alumno - profesor; profesor - alumno; alumno - grupo; grupo - alumno y alumno - alumno, de forma tal que estén en función de solucionar los problemas y las situaciones que se presenten.

## **1.2 - Situación actual de los estudios de postgrado en el mundo**

El Postgrado surge con la propia Educación Superior, pero no es hasta comienzos del siglo XIX cuando en Alemania adquiere características de estudios sistemáticos con la aparición del “Doctorado Científico”, con los avances de la Ciencia luego de la Revolución Industrial y el advenimiento del Sistema Capitalista.

Con anterioridad, en el siglo XII, el grado de Doctor era otorgado con carácter honorífico por la iglesia cristiana, llamándoseles “Doctores de la Iglesia”, a los eclesiásticos que se destacaban por su eminente doctrina y en los cuales se puede encontrar el origen de los “Doctorados Honorarios” que aún hoy en día las Universidades los otorgan a personalidades del mundo de la cultura o la política. (Morles, 2003).

En la Universidad Medieval (siglo X) surgen con la creación de la Universidad de Bolonia, los grados de Bachiller (o aprendiz), Licenciado (o apto para desempeñar su función) y Doctor (plenamente capacitado para desempeñar y enseñar su profesión), datando de esta fecha (1140) el otorgamiento de los primeros títulos doctorales universitarios (Morles, 2003). Estos doctorados constituían un grado profesional y no científico por el pobre desarrollo que en esa época había alcanzado la ciencia.

Es mucho después, cuando ocurre un aumento del desarrollo tecnológico y se crea la necesidad de incorporar nuevos conocimientos que permitan el incremento de la producción cuando en países con cierto grado de desarrollo surge una nueva concepción del Postgrado, o sea, una entidad que enlace los nuevos conocimientos con la realidad innovadora; se convierte así en un elemento necesario e importante del graduado universitario para enfrentar los nuevos retos que traen consigo el auge cada vez mayor de las nuevas tecnologías productivas. Se puede decir que en la actualidad el postgrado presenta una serie de características independientemente de la región de que se trate:

Su desarrollo sirve como elemento de medición de la Excelencia de una Universidad; cuanto más desarrollado se encuentre marca un punto de referencia de la “calidad” de una especialidad determinada.

Tiene objetivos diversos, teniendo en cuenta sobre todas las cosas, los de capacitación, actualización, incorporación de nuevas tecnologías u obtención de grados académicos y/o científicos.

Su soporte debe ser siempre la investigación en todas sus acepciones y no solamente las que aportan conocimientos objetivos y verificables, sino también aquellas en las que se construyen teorías y otras de carácter técnico, las cuales requieren de métodos distintos al clásico método científico o de investigación.

Ha dejado de ser una actividad netamente universitaria para ser desarrollada por otras instituciones no docentes en la búsqueda más ágil de dar respuesta a las necesidades individuales y sociales, pero con el riesgo de pérdida en la calidad del mismo. Facilita la cooperación entre las Instituciones Universitarias o de otro tipo tanto de carácter nacional como internacional.

Coexisten diferencias en las reglamentaciones que lo rigen, existiendo países con estrictas legislaciones nacionales y otros con una gran independencia según la Universidad de que se trate.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior promulgada en el marco de la Conferencia Mundial de París en 1998, define la misma, como “todo tipo de estudios de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartido por una Universidad u otro establecimiento de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes de la estado como Centros de Enseñanza Superior”.

El Postgrado es definido por Morles, como “un ciclo de estudios sistemáticos, de duración relativamente extensa, que se lleva a cabo en instituciones educacionales o científicas superiores y se caracteriza por sus altas exigencias académicas, la condición de graduados universitarios de sus participantes y el otorgamiento de títulos de mayor valor académico y profesional, tales como los de Especialistas, Máster o Doctor”. Morles (1997: p 57)



Aunque esta definición se adecua a las características del mismo en sus primeras etapas donde fundamentalmente por Postgrado se entendían los estudios de Magíster y Doctorados, hoy se sabe que abarca mucho más, pues hay que tener en cuenta un aspecto importante de las necesidades actuales de los profesionales, en los cuales debido al incremento vertiginoso de la Ciencia y la Tecnología y al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información que permite que éstos se difundan rápidamente por todo el mundo, los estudios realizados en esta etapa no son suficientes para un desempeño competente durante toda su vida laboral.

Surge así la necesidad de incorporar nuevos conocimientos mediante la vía de otro tipo de estudios postuniversitarios que ha sido denominada “Educación Permanente”, la cual según Tünnermann “va mucho más allá del reciclaje o perfeccionamiento profesional; es la integración de todos los recursos docentes de que dispone la sociedad para la formación plena del hombre durante toda su vida”. Tünnermann (1996: p 11)

Hoy sin embargo se sabe que cada 2 ó 4 años el volumen de información nueva que circula por el mundo es inmensa y por tanto los estudios realizados con anterioridad ya no son válidos para darle respuesta a los requerimientos de las empresas, surge así la tendencia de desarrollar en los estudiantes la habilidad de aprender puesto que es imposible dilatar más los años de formación de pregrado o el atiborramiento con nuevas materias que de todas formas harían de los currículos estructuras muy cambiantes dentro de una misma promoción.

Se comprende así que la Educación Continua o Permanente es el reflejo de una necesidad individual que como lo expresara Ponce de León tiene como propósito “la superación de la obsolescencia de los conocimientos del profesional en ejercicio y que lleva implícita la continuidad en la adquisición de conocimientos a través de un esquema organizado y sistemático”. Ponce de León (1991: p 78)

Se entiende por tanto que su finalidad no es la obtención de grados académicos, sino que está orientada al mejoramiento de la competencia y el desempeño profesional del egresado que impulsado por el mercado de trabajo cada vez más

especializado y con tecnología de punta siente la necesidad de incrementar, actualizar o perfeccionar sus conocimientos que se tornan rezagados en el tiempo. El Modelo Francés se caracteriza por tener presente tres niveles o ciclos de formación: después de los dos primeros en que los estudiantes se gradúan con el título de License o Maitrise, los cuales son equivalentes a la Licenciatura o a la Especialización que existen en países de otros contextos, los egresados pueden pasar a un tercer ciclo el cual constituye la formación del Postgrado Académico. En una primera fase y luego de cursar un año de estudios regulares, se obtiene el Diploma de Estudios de Profundidad conocido como DEA, el cual es condición indispensable para que puedan transitar por la segunda fase de obtención del grado de Doctor, lo cual representa de 2 a 4 años de estudios posteriores.

A partir de la década de los 80 se creó el título de Magistere, el cual no es más que estudios de carácter interdisciplinario de un alto nivel, orientados a la investigación y al que se puede acceder desde el primer o segundo ciclo.

Por su parte el Modelo Alemán se caracteriza por tener la casi totalidad de las Universidades públicas y académicamente autónomas, con un escaso financiamiento estatal para la actividad de Postgrado. Los estudios de pregrado tienen una duración de 4 a 6 años graduándose con el título de Diploma, Licenciatura en Medicina y Leyes.

Magisterio, conocido en ese país con el nombre de Staatsexam. Al Postgrado académico representado por la figura del Doctorado o Promoción pueden acceder directamente una vez concluido el Postgrado y tiene la característica de no tener un límite de tiempo para su conclusión ni se exigen cursos regulares para el mismo, solamente un proyecto de Tesis aprobada en un centro o Instituto de Investigación y elaborada bajo la tutoría de un profesor.

Existe además el título de Habilitación que confiere el derecho a enseñar en Institutos de Educación Superior y le permite acceder al graduado a la categoría más alta en el ámbito universitario, la de Catedrático o Profesor Titular. Las condiciones exigidas para este título son la de ser previamente Doctor, también excepcionalmente Licenciado, haber realizado un trabajo independiente de al menos tres años como Ayudante de Enseñanza Superior, aprobar un conjunto de

exámenes especializados y presentar una nueva Tesis que reseñe los logros alcanzados en la investigación científica con aportes. El grupo de los países anglosajones está conformado principalmente por Gran Bretaña, Irlanda y EE UU. El Postgrado en todos ellos derivó en un primer inicio en el Modelo Alemán, de gran fuerza en esos tiempos, pero luego fueron adecuándose a sus condiciones socio-históricas y culturales, desarrollaron sus propios modelos, surgiendo así el Modelo Inglés y el Modelo Norteamericano.

En la obtención del grado de Doctor se pueden identificar dos etapas; en la primera de ellas los títulos que se otorgaban llevaban adscritos el nombre de la Facultad que lo concedía, así por ejemplo existía el Doctor en Música, Doctor en Medicina, Doctor en Leyes, etc.; en la actualidad todos ellos son equivalentes al PhD o Doctor en Filosofía.

En Gran Bretaña, con gran autonomía institucional en los aspectos académicos, no hay reglamentaciones publicadas para la obtención del grado científico, los aspirantes presentan un proyecto de investigación que realizan de forma independiente con muy poca relación con un tutor establecido, no habiendo además obligatoriedad de cursos previos ni de presentación a exámenes tradicionales. Una vez finalizada la Tesis es presentada para su evaluación a un tribunal externo que hace las recomendaciones de su aprobación o no a la Universidad, quien finalmente otorga el título.

En EE UU por el contrario, aunque tampoco existe una reglamentación nacional y los estudios postgraduados se consideran heterogéneos y multiformes, se tiende hacia una uniformidad en base a un control de la calidad mediante un sistema de acreditación. Para la obtención del doctorado existe todo un sistema curricular basado en asistencia a clases obligatoria y aprobación de exámenes intermedios, generalmente tiene una duración de cuatro años en los que en el primero asisten a cursos como los de Metodología de la Investigación, en el segundo año se preparan para los exámenes de calificación en los que tienen que demostrar preparación académica y científica, un tercer año en el que se propone la investigación a realizar la cual debe contribuir a mejorar las condiciones sociales y

económicas del colectivo social además un cuarto año de presentación y defensa de la Tesis.

El autor de la investigación considera que a partir de la importancia que reviste la superación postgraduada y sus efectos para el desarrollo de la sociedad a nivel mundial, existe diversidad de proyecciones en cuanto a este tipo de estudio, lo que se trata es de aplicar lo establecido según las Reglamentaciones que se aplican en el área, pues sus procedimientos y modificaciones son coherentes con un modelo donde se estipula de una forma lógica y organizada la educación superior.

### **1.2.1- La educación de postgrado en Cuba**

Con anterioridad al año 1959, lo que pudieran llamarse estudios postgraduados estaban limitados a cursos cortos de la llamada Escuela de Verano y otros que se brindaban en los Colegios Profesionales fundamentalmente de Médicos, Arquitectos y Abogados a los que asistían un grupo pequeño de profesionales en su mayoría de la capital, así como a la impartición de conferencias por prestigiosos profesores, las cuales llevaban a cabo en sus respectivas cátedras de las dos únicas universidades existentes en el país: la Universidad de la Habana, la de Santiago de Cuba y posteriormente otras.

Con la creación del Ministerio de Educación Superior en 1976 y la organización del Sistema de Educación de Postgrado se da un salto cualitativo a una política que aunque ya establecida no era refrendada por una reglamentación nacional, la cual dio uniformidad y carácter de sistema a este proceso.

En la actualidad el Sistema de Postgrado está conformado por dos vertientes: la Superación postgraduada y la Formación Académica de Postgrado. La primera constituye un conjunto de procesos de enseñanza aprendizaje que posibilitan a los graduados universitarios la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales, en diferentes sectores y ramas de la producción, los servicios, el arte, la investigación científica y la docencia, en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica, el arte y las necesidades económicas-sociales del país teniendo como formas fundamentales el curso, el entrenamiento y el sistema de capacitación.

La otra vertiente, la Formación de Postgrado, constituye un conjunto de procesos de adquisición de capacidades que posibilitan a los graduados universitarios alcanzar un avanzado nivel cualitativamente superior desde el punto de vista profesional y científico, con una alta competencia profesional al más alto nivel científico-técnico y con gran rigor académico, el que se reconoce con un título oficial o un grado científico. Tiene como forma: la especialidad, la maestría y el doctorado.

El reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba (Resolución 132/04 de la Ministerio de Educación Superior) constituye el documento principal que regula la Educación de Postgrado en el territorio nacional. Esta Resolución determina, en su Disposición Final Primera, que la Dirección de Educación de Postgrado del Ministerio de Educación Superior establece normas, procedimientos y regulaciones para la planificación desarrollo y control de lo que en ella se dispone.

Un elemento importante a tener en cuenta que no se puede separar del proceso de superación del postgrado es el modelo de diseño curricular que se emplea en cada área. En los diferentes modelos de diseño curricular se han podido identificar, directa o indirectamente, una base filosófica y una base psicológica. Las bases filosóficas de los modelos de diseño curricular se agrupan en dos grandes grupos: filosofía pre-científica y filosofía científica.

Dentro de la filosofía pre-científica se hallan los que tienen su base en una epistemología funcionalista, que deriva de una concepción positivista de la Ciencia, donde se destaca una educación orientada por planes de estudio que ubiquen las funciones más amplias que una escuela pueda cumplir, así como el manejo de una información útil y funcional asociada con el enfoque de los problemas a los cuales el hombre busca dar respuesta.

Con una base filosófica científica en un contexto económico capitalista, con una epistemología de corte marxista, la Ciencia se pretende articular con los problemas de orden social, a la vez que se considera como un proceso de producción científica vinculada con las necesidades sociales. Así, el proceso de enseñanza-aprendizaje estará vinculado con la realidad, que actúa como instancia

motora en la producción y trasmisión del saber, en tanto el aprendizaje será considerado como un conjunto de acciones únicas e irrepetibles en un proceso dinámico considerado trascendental.

Con igual base filosófica y en un contexto económico de carácter socialista, algunos establecen una pedagogía basada en la Teoría del Conocimiento y la Teoría del Reflejo de la filosofía marxista. Se establece así, una vinculación teoría-práctica y el principio de la unidad entre lo abstracto y lo concreto, planteando un análisis gnoseológico del objeto en movimiento que se concretan en la vinculación trabajo-estudio-investigación como elemento de primer orden en el proceso docente-educativo.

Los diferentes tipos de diseño curricular se han conformado como un reflejo de la lucha entre el racionalismo y el empirismo, también entre el materialismo y el idealismo.

Por todo esto, es necesario definir que la base filosófica real está dada en el propio proceso docente-educativo, y se puede diferenciar de los principios en la confección de los planes curriculares.

La base psicológica de los diferentes modelos de diseño curricular se ha caracterizado por ser un tránsito constante de las diversas corrientes psicológicas de asimilación del conocimiento. Algunos autores se apoyan en el conductismo, otros en el psicoanálisis, en el cognoscitivismo, en la teoría de la actividad y, en algunos casos, no interesa concientizar la base psicológica, aunque de alguna forma se inserten en algunas de dichas corrientes.

Los conceptos básicos que se toman para construir la base psicológica del diseño curricular son: la conducta, el aprendizaje, las experiencias de aprendizaje y el pensamiento.

La conducta se refiere a la acción sensible, observable, medible en el alumno o bien hacia la actividad que incluye pensamiento, acción y realidad.

El aprendizaje puede ser orientado hacia lo individual o como la interrelación individuo-grupo-sociedad. Las experiencias de aprendizaje son aquellas a través de las cuales el sujeto asimila la información, comprende, explica y transforma la

realidad, logra desarrollar habilidades específicas y resolver problemas. Incluyen actividades de aprendizaje, representaciones, actividades de estudio y tareas.

El pensamiento es el proceso activo a través del cual el mundo objetivo se refleja en conceptos, juicios y teorías.

En resumen, cada uno de los conceptos analizados que constituyen la base de cada diseño curricular estará condicionado por la adopción o aplicación de esas corrientes psicológicas.

El autor de la investigación considera que a partir de la importancia que reviste la superación postgraduada y sus efectos para el desarrollo de la sociedad, lo que se trata es de aplicar lo establecido en la Resolución antes mencionada, pues sus procedimientos y modificaciones son coherentes con las transformaciones que han tenido lugar en la educación superior en nuestro país y por ende deben tenerse en cuenta en la propuesta.

### **1.3- La Gestión empresarial para la agricultura en Cuba**

La dirección conlleva a ordenar el sistema como un elemento vertebrador de la sociedad y de la relación entre dirigente y dirigidos, en cuya relación está inmanente en sí misma la **autodirección social** vista como el proceso mediante el cual una persona se enfrenta con alternativas de respuesta inmediata que pueden implicar diversas consecuencias. Es decir, la toma de decisiones, que es factible a todos los seres humanos. La capacidad que posee el ser humano de dirigirse así mismo y su confianza en su propia razón y experiencia, que hacen que nadie pueda convencerlo mientras él no se convenza.

El desarrollo y evolución de la sociedad contemporánea exige un enfoque diferente acerca de los dirigentes y dirigidos, así como de los nexos que se establecen entre ellos. Si bien los dirigentes tienen la responsabilidad de guiar el proceso, distinguirse por tener pensamiento agudo, capacidad de orientación estratégica y táctica, que demuestren como señalase José Martí “...*para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos...*” (José Martí, 1975: p 83)

Resulta necesario aclarar que en la actualidad sobre todo para el sector empresarial, muy copiado mecánicamente en América Latina, se usa por algunos, el término gestión, administración, gerencia, como sinónimos de dirección.

Al analizar el término de gestión en los diccionarios especializados se encuentra lo siguiente:

**Gestión:** acción de gestionar o administrar. Gestionar: Hacer diligencias para el logro de algún objetivo.

Es decir que la gestión forma parte de la dirección pero no es sinónimo, constituye un aspecto de la misma, que es mucho más amplia.

Lo que hace imprescindible delimitar las diferencias que existen entre lo que es gestión y administración.

**Gestión:** manejo de los fines en lo cual se demanda por parte de los directivos, imaginación, capacidad, compromiso, así como conceptuar los propósitos para generalizar la comprensión.

**Administración:** manejo de los medios (recursos y logística para lograr los fines) Ejecuta lo proyectado.

Ahora bien, en este sentido, la gerencia tampoco es lo mismo que la dirección.

La gerencia administra, mantiene, acepta la realidad, pero no investiga, se apoya en el control indirecto, y no prioriza el control directo, tiene visión de corto alcance, pregunta cómo y cuándo, y no el por qué, tiene puestos sus ojos en la línea de base, y no en el horizonte, imita, acepta el status quo, y no lo desafía, es responsable de sus subordinados y otros recursos e la organización.

**Debemos** concretar que dirigir científicamente es no sólo llevar a efecto las funciones clásicas de la dirección (planificación, organización, ejecución, regulación y control), sino motivar, coordinar, impulsar, guiar, orientar, unir a los dirigidos para lograr los objetivos propuestos; pero para ello es indispensable que el dirigente se pruebe en la tarea, que cree habilidades, que los dirigidos lo reconozcan como dirigente, teniendo a su vez los dirigidos, la posibilidad de elevar su preparación, sus conocimientos, adiestrarse en las tareas de las que serán participantes directos y activos y no simples ejecutores, lo que coadyuvará a desarrollar su autodirección.

Es por tanto que en este cambio de época caracterizado por el ascenso integracionista de América Latina y el Caribe, frente el neoliberalismo atomizador y fragmentador liderado por los EE UU, la producción agropecuaria, que sustituya



importaciones con proyectos endógenos establecidos desde una perspectiva cultural- nacionalista, constituye uno de los instrumentos más poderosos para el desarrollo sostenible de los pueblos de América, de manera que enfrenten la complejidad creciente, con un pensamiento que derribe las barreras tradicionales, uniendo e integrando lo que hasta ahora ha estado separado.

Una acción puede estar formada por operaciones que anteriormente constituían (por su estructura psicológica) acciones. El dominio alcanzado por el hombre en estas ejecuciones es lo que las convierte en operaciones. Del mismo modo, una acción actual puede haber constituido en sus inicios una actividad y una actuación que en un momento dado posee la estructura de una actividad, puede convertirse en acción en un momento posterior en el desarrollo del individuo, por lo que una misma acción puede estar formada por diferentes operaciones y una misma operación puede formar parte de diferentes acciones.

Ocurre igual en relación con la actividad, la ejecución de una misma actividad puede realizarse a través de diferentes acciones y una misma acción puede formar parte de diferentes actividades. Esto sucede así, debido a que el hombre para obtener sus objetivos puede utilizar todos sus recursos y no siempre utiliza los mismos y, además, dada la diversidad de personalidades (cada una de las cuales tiene su propio desarrollo) cada persona posee un arsenal de formas de ejecución que utiliza según su libre albedrío y las condiciones en que se desenvuelve.

La actividad de dirección es por tanto: Un tipo *específico* de actividad que realizan los dirigentes: el desarrollo del proceso de dirección. Se caracteriza por la especialización de los mismos en orientar el trabajo colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Se analiza cuales son los rasgos que caracterizan la actividad de dirección agropecuaria: Es una actividad social. Es un sistema de relaciones interpersonales (de cooperación y subordinación). Implica la influencia sobre las personas para asegurar la coordinación de las acciones y los esfuerzos individuales en pos del

alcance de las metas grupales (ello tiene que ver con su contenido socio psicológico y político).

Es decir, un cuadro del sector agropecuario, con una cultura integral de dirección, apropiada a sus funciones y radio de acción, basada en el desarrollo de su autodirección, podrá convertir su actividad de dirección en una actividad profesional de dirección que garantice la búsqueda de la excelencia en el proceso de dirección, ya que la cultura integral de dirección, condiciona el desarrollo de la actividad profesional en dirección agropecuaria, en el sistema de dirección agropecuario, al interrelacionarse dialécticamente los núcleos básicos de la cultura integral de dirección, con las esferas correspondientes a cada subsistema del sistema de dirección, que es donde se materializa la actividad profesional de dirección.

Para revolucionar la dirección, hay que poner en función de la actualidad y del futuro, todo el arsenal histórico-político y ético de la humanidad y de Latinoamérica en particular, que pueda imprimirle el sello irrepetible de la autenticidad, y en este sentido tienen vigencia los aportes teóricos y prácticos de Paulo Freire.

## **CAPÍTULO II: Diagnóstico y Fundamentación de la propuesta de un sistema de capacitación de gestión empresarial para cuadros del MINAG en la Provincia de Sancti Spíritus**

### **2.1 – Diseño y aplicación de los instrumentales para realizar el diagnóstico**

Los instrumentos se aplicaron con el objetivo de comprobar la capacitación que poseen los cuadros en la gestión empresarial, empleando las siguientes dimensiones: (Para la operacionalización de la variable ver anexo. 1)

Conocimientos que poseen los cuadros en la gestión empresarial.

Motivación, expectativas e intereses sobre la superación profesional.

Nivel de ejecución de los cuadros que les permita tener un adecuado desempeño profesional para dirigir.

Para lograr la valoración de las necesidades de superación se desarrollan las siguientes acciones:

**Revisión de documentos:** documentos del departamento de cuadros, lineamientos y documentos rectores, documentos de secretaría. (Acta de matrícula, acta de asistencia y acta de evaluación). Programas, orientaciones metodológicas; así como la documentación y basamento legal de las entidades.

**Encuesta a:** cuadros.

**Entrevista a:** cuadros.

**Observación a:** consejos de dirección, consejillos, reuniones de afiliados, despachos, reuniones operativas y reuniones del núcleo del PCC.

La revisión de los documentos de cuadros arrojó como resultado que los principales cuadros del MINAG en la provincia, los cuales representan el 100% de la muestra, presentan un promedio de 17 años de trabajo en el sector, de ellos los que son graduados universitarios presentan 16 años de experiencia desempeñándose como dirigentes. (ver Anexo No. 2)

Todos estos elementos se sustentan en los documentos rectores para la educación de postgrado (Resolución No. 132/2004. fecha 6 de julio de la 2004) Reglamento de la educación de postgrado de la República de Cuba. (Anexos a la Resolución 132/2004) 1.11.2006. Normas y Procedimientos. Gestión de Postgrado. (Resolución No29/2006) Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales; presentan adecuadamente las directivas generales y necesarias para llevar a cabo desde el punto de vista teórico el proceso de capacitación de los profesionales de nuestro país. Se analizaron también el Decreto Ley 196 y 197 actualizado del 2007 sobre "Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios". Decreto Ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el Decreto 281 que reglamenta el sistema de dirección y de gestión en las empresas el cual sirvió de documento base para la propuesta de esta investigación por su complementación armónica en cuanto a los temas que se sugieren para el sistema de capacitación, no obstante este documento tiene otra serie de elementos para la investigación.

En los documentos de la secretaría docente de la escuela provincial de capacitación del MINAG, se revisaron los listados de los cursos de postgrados en dirección de los últimos 9 años, donde se aplicaron 18 cursos de postgrados sobre este tema y de ellos 5 para un 27,7% fueron estudiantes cuadros del MINAG y el resto fue para profesionales de la rama. No ha existido un sistema de capacitación puramente con temas de dirección, igualmente ha pasado con la matrícula, la cual ha sido dispersa, más del 50% de la misma representa a personal que no dirige en sus entidades. Los programas; así como las orientaciones metodológicas no se ajustan a los requisitos que necesita la gerencia actual en la agricultura cubana. Con el propósito de detectar las necesidades para la proyección del sistema de capacitación de gestión empresarial, se aplicó un estudio sobre la preparación que poseen los cuadros para desarrollar y dirigir el proceso gerencial en las empresas de la agricultura en Sancti-Spíritus.

Para el desarrollo del estudio se utilizaron los siguientes instrumentos: el análisis de documentos, entrevistas individuales, la encuesta y la observación.

**Análisis de documentos:** En el análisis de los documentos que se realizó, se pudo constatar que los cuadros de la agricultura no se superan en temas de gestión empresarial desde el año 2000 mostrando falta de dominio en los temas básicos de la dirección.

**Entrevista individual:** Esta entrevista que se aplicó a la muestra de la investigación arrojó como resultado la falta de prioridad que se le ha estado infringiendo a la necesidad de capacitación periódica por parte de los cuadros en temas de gerencia, dado fundamentalmente por la constante operatividad de los mismos en sus desempeños laborales.

**La encuesta:** Es un instrumento de gran valor para determinar un diagnóstico sobre una problemática que se presente en cualquier esfera de la vida. Para esta investigación fue la principal evidencia que demostró la falta de preparación que desde el punto de vista teórico metodológico presentan los cuadros del sector agropecuario en la gestión empresarial.

**La observación:** permitió obtener información directa e inmediata respecto al nivel de ejecución que presentan los cuadros en las diferentes actividades

prácticas de la dirección: Consejos de dirección, despachos, reuniones, en la evaluación del estado inicial y durante la realización de las actividades concebidas para la aplicación de la variable dependiente.

### **Dimensión No. 1.**

#### **Conocimientos que poseen los cuadros en la gestión empresarial.**

Para esta dimensión se aplicó una encuesta (ver Anexo 3) a los cuadros del MINAG de la Provincia Sancti Spíritus con el objetivo de conocer el dominio que tienen sobre los elementos relacionados con los temas de dirección. Se trabajó de forma cuantitativa con una escala valorativa de 5- excelente, 4- bien, 3- aprobado y 2- desaprobado. Para ello se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: proceso de dirección, gestión estratégica, sistema de capital humano, comunicación, enfoque sistémico y habilidades Gerenciales.

En la **Encuesta** la puntuación por temas se comportó de la siguiente forma: De una puntuación de 100 puntos se tiene por cada aspecto.

- 1- Gestión Estratégica con 65 puntos.
- 2- Habilidades Gerenciales con 60 puntos.
- 3- Comunicación Empresarial con 57,5 puntos.
- 4- Sistema de Capital Humano con 52 puntos.
- 5- Proceso de Dirección con 44,5 puntos.

Los 41 participantes debían haber obtenido un total de 500 puntos, (100 puntos por cada uno) y obtuvieron 279 para un 55,8% de calidad en los resultados iniciales.

De 41 integrantes en la investigación solo 8 para un 19.5% obtuvieron calificación de Bien, 29 para un 70.7% calificación de aprobado, la mínima para la escala del postgrado, la cual prácticamente da un nivel bajo en cuanto al dominio de conocimientos esenciales en la superación postgraduada y 4 para un 9.7% desaprobaron los objetivos de la encuesta. Los temas que presentaron **mayores dificultades** fueron Proceso de Dirección, Sistema de Capital Humano y Comunicación Empresarial. Se debe destacar que a pesar de estos tener en conjunto una vasta experiencia desde el punto de vista práctico o más bien operativo sus niveles de actualización distaban de los mínimos esenciales para

enfrentar los retos que demandan los procesos de transformaciones que se están ejecutando en el Ministerio de la Agricultura. Si se analiza, además que estos cuadros en su mayoría no le dan a la capacitación la importancia que esta requiere, se debe hacer una reflexión sobre la mentalidad del cambio, que ellos sean los primeros que deben cambiar y después con una adecuada preparación lograrán transformar todo lo que los rodea.

Categorías de participantes	Total de la muestra	Diagnóstico				Temas con más dificultades
		Excel	Bien	Aprobado	Desaprobado	
Delegado Provincial	1	-	1	-	-	Proceso de Dirección, Sistema de Capital Humano y Comunicación Empresarial.
Subdeleg Provinciales	8	-	-	8	-	
Delegados Municipales	7	-	-	6	1	
Directores de Empresas	25	-	7	15	3	
<b>Total</b>	41	-	8	29	4	
<b>%</b>	100	-	19.6	70.7	9.7	

Con la aplicación de este instrumento se puede constatar que existe poco dominio de los principales temas del Sistema de Dirección en las empresas del sector agropecuario. Teniendo en cuenta que los mismos presentan varios años de experiencia en el sector y que tienen responsabilidad sobre una serie de recursos humanos, materiales y financieros que son decisivos y de un carácter estratégico para lograr a mediano plazo la soberanía alimentaria del país.

## **Dimensión No. 2.**

### **Motivación, expectativas e intereses sobre la superación profesional.**

Para esta dimensión se aplicó una entrevista (ver Anexo 4) a los cuadros del MINAG del Provincia Sancti Spiritus con el objetivo de constatar el nivel de

motivación expectativas e intereses que tienen sobre los elementos relacionados con la capacitación profesional, haciendo énfasis en la superación de cuadros en temas de dirección. Se trabajó de forma cuantitativa para este aspecto sobre la base de una escala valorativa de A-alto, M- medio y B- bajo. Para ello se tuvo en cuenta los siguientes indicadores: los cuales se concretan con su incidencia en cada uno de los casos en el cuadro.

<i>ASPECTO NO. 1</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
	<i>CANT-%</i>	<i>CANT-%</i>	<i>CANT-%</i>
¿Qué tipo de capacitación gerencial ha recibido?	-	8-19.5 %	33- 80.5%
¿Dónde recibió y tiempo de duración de la misma?	-	-	41-100%
¿En el plan de trabajo individual firmado por el departamento de cuadros de la agricultura existen acciones de capacitación en temas de dirección?	-	-	41-100%
¿Cómo contribuye el trabajo de superación de los cuadros para desempeñar sus funciones?	-	36-87.8%	5-12.2%
¿En qué aspecto del proceso de dirección usted necesitaría mayor preparación?	7-17.1%	-	34-82.9%

A continuación se comentarán las respuestas de las preguntas formuladas a los cuadros:

**Pregunta # 1 y 2:** Mencione los tipos de capacitación recibida. Especifique. Dónde la recibió y qué tiempo duró la misma.

De una muestra de 41 cuadros, solo 8 para un 19.5% contestaron que habían recibido capacitación en temas de dirección, pues no habían tenido tiempo para la misma y varios ofrecieron respuestas donde se le restaba importancia a este proceso y además no estaban motivados por esa rama de la saber. El total de la muestra coincidió que los cursos habían tenido poca duración y muchos de ellos se aplicaron en las empresas con profesores que tenían poca experiencia en la materia

**Pregunta # 3:** En el plan de trabajo individual firmado por el departamento de cuadros de la agricultura existen acciones de capacitación en temas de dirección.

Los 41 para el 100% de los cuadros coincidieron al decir que no, pues la actividad fundamental de sus empresas es la producción agropecuaria y que ellos mediante la operatividad que presentan en su desempeño diario estaba a tono con todo lo relacionado sobre la gestión empresarial.

**Pregunta # 4:** El nivel de superación de los cuadros para desempeñar sus funciones.

Contribuye de forma positiva, debido a que en él reciben instrucciones necesarias para dirigir de forma desarrolladora el proceso de dirección. Respuesta brindada por 36 de los muestreados 87.8%, corta y sin un análisis adecuado sobre la importancia y enfoque con que se trabaja este aspecto por la máxima dirección de nuestro sector agropecuario.



**Pregunta # 5:** Está relacionada con los aspectos del proceso de dirección que necesitan mayor preparación.

En esta pregunta solo 7 para un 17 % mencionan aspectos que son necesarios para la superación de los cuadros en temas de dirección, el resto tiene puntos divergentes, ya que plantean elementos que no se corresponden con el enfoque gerencial actual y no se observa un propósito claro sobre la importancia de la capacitación de forma general, menos de la superación de postgrado en el tema que trata esta investigación. Con la aplicación de este instrumento se pudo apreciar que existe poca motivación, expectativa e interés sobre la superación de los cuadros en los principales temas del Sistema de Dirección en las empresas del sector agropecuario.

**Dimensión No. 3**

**En relación al nivel de ejecución de los cuadros que les permita tener un adecuado desempeño profesional para dirigir.**

La observación se realizó con el objetivo de constatar la habilidad y el dominio administrativo que poseen los cuadros en el proceso de dirección, fundamentalmente aplicando los métodos y estilos de dirección, la comunicación, el enfoque gerencial actual y el trabajo con los recursos humanos. A continuación se ofrece la evaluación del indicador declarado en la dimensión mediante la aplicación de una escala valorativa que comprende los niveles: A, M, B (Anexo 5) y la descripción de dichos resultados.

**Aplican los métodos y estilos de dirección adecuados.**

En este indicador como se puede apreciar, aparecen 27 Cuadros que se ubican en el nivel bajo, representando el 65.8 %, 10 en el nivel medio que representan un 24.3 y 4 en el nivel alto que representan solo un 9.7%, observándose que los cuadros no aplican los métodos y estilos de dirección adecuados.

ASPECTO NO. 1	1	2	3
	ALTO CANT-%	MEDIO CANT-%	BAJO CANT-%
Aplican los métodos y estilos de	4	10	27

dirección adecuados.			
%	9.8	24.4	65.8

**Aplican una comunicación asertiva con sus colaboradores.**

Como se puede observar en este indicador existen 30 cuadros que se ubican en el nivel bajo para un 73.1%, 8 en el nivel medio para un 19.5% y 3 en el nivel alto para un 7.3%, pues no tienen conocimientos para aplicar una comunicación que le permitan constatar el estado real de conocimientos de los trabajadores acerca de lo orientado, de lo que se intercambia, de lo que se propone y con las relaciones interpersonales de forma general.

ASPECTO NO. 2	1	2	3
	ALTO CANT-%	MEDIO CANT-%	BAJO CANT-%
Aplican una comunicación asertiva con sus colaboradores.	3	8	30
%	7.3	19.5	73.2

### **Aplicación de la estimulación moral, material y el reforzamiento positivo.**

En este indicador se puede apreciar que los cuadros no utilizan el estímulo en general, fundamentalmente el moral y reforzamiento positivo como un instrumento eficaz para lograr revertir esto en resultados desde el punto de vista productivo, respondiendo a la misión que tiene cada entidad de la agricultura, cometen imprecisiones y errores considerables al no brindarle la importancia que este proceso lleva implícito, existiendo 33 profesores en el nivel bajo que representan el 80.4%, 7 cuadros en el nivel medio que representan el 17% y 1 que se encuentran en el nivel alto que representan el 2.4%.

ASPECTO NO. 3	1	2	3
	ALTO CANT-%	MEDIO CANT-%	BAJO CANT-%
Aplicación de la estimulación moral, material y el reforzamiento positivo.	1	7	33
%	2.5	17	80.5

### **Propician que el ciclo de dirección fluya práctica y efectivamente para la organización.**

En este indicador existen 28 cuadros que representan el 68.2 % que están en el nivel bajo, 10 que representan el 24.3 % y se ubican en el nivel medio y 3 que representan el 7.3 % en el nivel alto donde no propician adecuadamente las posibilidades que ofrece un ciclo de dirección bien articulado desde el punto de vista teórico práctico para vincularlo con los resultados positivos, desde el punto de vista económico que el mismo puede traer consigo.

ASPECTO NO. 4	1	2	3
	ALTO CANT-%	MEDIO CANT-%	BAJO CANT-%
Propician que el ciclo de dirección fluya práctica y efectivamente para la organización.	3	10	28
%	7.3	24.3	68.2

Al realizar la triangulación entre estos métodos y técnicas se puede afirmar que los cuadros tienen insuficiencias en el proceso de dirección desde el punto de vista teórico y práctico, no desarrollan la dirección participativa, tienen una insuficiente comunicación empresarial, no aplican el enfoque sistémico para la gestión empresarial, desconocen el ciclo de dirección, no desarrollan reuniones eficientes y no realizan trabajo con la reserva. Al finalizar el diagnóstico de esta investigación, realizado a través de la aplicación de los métodos y técnicas ya descritas se concluye, que los cuadros de las empresas agropecuarias de la provincia de Sancti-Spíritus manifiestan un alto grado de insuficiencias en las dimensiones trazadas por el autor. Encontrando que estos no están capacitados para enfrentar el proceso de dirección en sus empresas, debido a que presentan dificultades en la aplicación de la gestión estratégica, las habilidades gerenciales, la comunicación empresarial, el sistema de capital humano y el proceso de dirección. Específicamente en este último en los métodos y estilos de dirección, en la aplicación de la ciclo de dirección, en el

trabajo en equipo y en la toma de decisiones. Esto demuestra la necesidad de diseñar un sistema de capacitación de gestión empresarial dirigida a los cuadros del MINAG en la Provincia de Sancti Spíritus para que adquieran las herramientas necesarias en el sistema de dirección empresarial.

A partir de los diagnósticos aplicados en el territorio de la provincia en los cuales se aplicaron diferentes técnicas tales como: encuestas, entrevistas y observación del desempeño de los directivos en sus puestos de trabajo, se detectó lo siguiente: No se trabaja en sistema.

Los directivos no siempre son capaces de dirigir y utilizar métodos efectivos.

Existe poco dominio de la terminología utilizada en los métodos y estilos de dirección; no se diferencian claramente los métodos y los mecanismos de dirección.

Se desvirtúa el concepto de cada una de las funciones de la dirección con las actividades propias de ellas.

La motivación de los trabajadores ha mejorado en los últimos años por la aplicación de nuevos sistemas de pago: pero aún resultan insuficientes para que el hombre se sienta motivado y satisfecho.

En cuanto a la aplicación del Sistema de Atención al Hombre lo referente a la estimulación material, no se corresponde con las necesidades de los trabajadores, fundamentalmente, la alimentación, las condiciones de trabajo y la vivienda y en cuanto a la estimulación moral es insuficiente la atención a jubilados y enfermos.

El sistema de gestión de Capital Humano no se aplica adecuadamente por los directores. Existen insuficiencias en cuanto al conocimiento de los componentes que integran el mismo.

Existen insuficiencias en cuanto a los Estilos de Dirección más apropiados en una organización que posibiliten una Gestión Integrada de Capital Humano.

La organización del trabajo no en todos los casos está en función de lograr el incremento de la producción, crear motivación en los trabajadores sentido de pertenencia.

La planificación que se hace es tradicional y operativa no se utiliza adecuadamente la planificación estratégica.

La mayoría de las estructuras visitadas no tienen Sistema de capacitación Integral propia, solo un plan de desarrollo para las actividades productivas. No todos los directivos ven el sistema de capacitación como instrumento de dirección para el funcionamiento y desarrollo de su organización, existiendo diferentes criterios sobre el período y tiempo en que se actualiza la misma.

Existen deficiencias en la elaboración de algunos componentes de la Planeación Estratégica como son: Misión, Objetivos estratégicos y de valores de la Entidad, también en menor medida la caracterización de la organización, la visión y la matriz DAFO.

Se aprecia confusión entre Sistema de capacitación y Plan de desarrollo, fundamentalmente en la base productiva.

Algunos de los entrevistados no conocen el Código de ética y los que dicen conocerlo plantean que deben mejorar en todos los preceptos, haciendo énfasis en la superación personal, la preparación de la reserva y la preparación política e ideológica.

Los directivos conocen el tema de la Comunicación y el proceso de comunicación fluye; pero no como un sistema de comunicación estructurado en las organizaciones.

## **2.2 – Propuesta del Sistema de capacitación en Gestión empresarial**

Sistema de capacitación en gestión empresarial dirigido a los cuadros del MINAG en la provincia de Sancti-Spíritus para capacitarlos integralmente en las categorías de la administración, con el propósito que puedan dirigir el proceso productivo o de prestación de servicios en las empresas de forma eficiente.

## **2.3 - Diagnóstico de los problemas y necesidades de capacitación de los cuadros del MINAG**

La motivación para la realización del sistema de capacitación que se ofrece surge por la revelación de una problemática en la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de Sancti-Spíritus, en la que labora el autor de este trabajo.

La problemática surge al pasar la escuela a la superación post graduada, aparece la necesidad de capacitar a los cuadros en las empresas del MINAG de dicho

territorio, para que asuman y desarrollen las habilidades gerenciales necesarias que anteriormente se implementaban en la escuela por el claustro de profesores de dicha entidad. Estos cuadros, que son graduados universitarios no recibieron en su formación de pre grado componentes gerenciales, por lo que se les hace difícil llevar a cabo la dirección como un proceso en las entidades de la agricultura. El diagnóstico está dirigido a la determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros de las diferentes empresas del MINAG en torno a la dirección como un proceso en las entidades del sector.

Para la determinación de las necesidades de capacitación se propone la aplicación de diversos métodos de investigación educativa, estos son:

Análisis de documentos, encuestas, entrevistas individuales y observación a clases.

Los mismos a partir de los instrumentos elaborados permiten determinar el estado actual que poseen los cuadros del MINAG acerca de la dirección como un proceso en las empresas:

- no elaboran adecuadamente los objetivos de cada consejo de dirección.
- usan el estilo autocrático para darle tratamiento a cualquier situación.
- usan generalmente el estilo autocrático para darle tratamiento a una situación.
- poco dominio y empleo de las habilidades gerenciales como aprovechamiento del tiempo, solución de conflictos, empleo de técnicas adecuadas en las reuniones, etc.
- el control no se realiza de forma sistemática, continua, ni utilizan adecuadamente la evidencia documental.
- tienen dificultad en la comunicación con los colaboradores desde las características psicológicas hasta la incompatibilidad para lograr un clima favorable en la organización.
- no tienen habilidad en la confección del plan de trabajo y en general de la planificación que se lleva a cabo en cada entidad.

### **2.3.1 - Fundamentación del sistema de capacitación en gestión empresarial para cuadros del MINAG en la Provincia de Sancti Spiritus**

La labor de un cuadro de dirección en la esfera agropecuaria presenta una gama de matices y particularidades especiales que se diferencian un tanto de los que dirigen otros procesos, ya que este tiene la responsabilidad de producir alimentos para la población.

La autodirección como ya hemos esclarecido en páginas anteriores, es inherente al ser humano, pero esta posibilidad, que a su vez es una necesidad, se despliega en la misma medida que se educa a la persona. Es decir que una persona con cultura general integral tendrá la posibilidad de que su toma de decisiones sea superior, si esa persona es un cuadro, además de cultura general integral, necesita cultura integral de dirección, pues para la toma de decisiones no puede enfocar el fenómeno desde una sola arista o varias, tiene que verlo en sistema como un todo, en su integralidad, lo que le permitirá que la toma de decisiones sea lo más acertada posible y a la vez desarrollar la dirección participativa.

Por tanto resulta axiomático la relación existente entre cultura integral de dirección, autodirección, actividad profesional de dirección y sistema de dirección.

Es decir, un cuadro agropecuario, con una cultura integral de dirección, apropiada a sus funciones y radio de acción, basada en el desarrollo de su autodirección, podrá convertir su actividad de dirección en una actividad profesional de dirección que garantice la búsqueda de la excelencia en el proceso de dirección, ya que la cultura integral de dirección, condiciona el desarrollo de la actividad profesional de dirección, en el sistema de dirección agropecuario, le permite al cuadro de dirección:

- Desarrollar la actitud crítica, reflexiva, anticipadora y abierta al cambio.
- Perfeccionar los modos de actuación en correspondencia con el desarrollo agropecuario. O sea ir hacia un modo de actuación desarrollador que propicie el desarrollo del auto perfeccionamiento constante y actualizado, la autonomía y autodirección sin perder la centralización que garantiza mantener la identidad nacional.

En resumen: El desarrollo de la cultura integral de dirección en los cuadros, de dirección agropecuarios, coadyuva a garantizar el desarrollo del capital humano; así como el avance de la producción alimentaria para nuestro pueblo, lo que



facilitará la realización de los retos que tiene la Agricultura ante la crisis económica mundial.

Se debe terminar con estas palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en el mensaje enviado el 27 de diciembre de 2007 a la Asamblea Nacional del Poder Popular.

“[...] Los cuadros del Partido, del Estado, del Gobierno y de las organizaciones de masas se enfrentan a nuevos problemas, en su trato con el pueblo inteligente, observador y culto que detesta trabas burocráticas y explicaciones mecánicas. En el fondo cada ciudadano libra su propia batalla contra la tendencia innata del ser humano a seguir el instinto de supervivencia, una ley natural que rige la vida. [...] Afortunadamente las conductas ejemplares siempre se multiplican en la conciencia de los pueblos, mientras exista nuestra especie. [...] Todo puede ser comprado con dinero menos el alma de un pueblo que jamás se puso de rodillas”.  
(Fidel Castro, 2007: p 9)

Dado que la sociedad cubana se caracteriza por el papel fundamental que juega el factor subjetivo y dentro de ella los cuadros como elementos importantes en el acontecer histórico- social, ha sido necesario para estas etapas, introducir cambios conceptuales y metodológicos en sus modos de actuación, que garanticen su actitud crítica, reflexiva, anticipadora y abierta al cambio a partir del desarrollo de una cultura integral de dirección que posibilite la formación y desarrollo de cuadros integrales, capaces de tomar decisiones certeras y adecuadas que den respuesta a las nuevas condiciones que impone la construcción del socialismo en Cuba.

Tomando como base las valoraciones dadas por los clásicos del marxismo leninismo, Martí, Fidel, teóricos de la dirección de diferentes países, sobre el estado del conocimiento multifacético y la actuación de los cuadros y su correspondencia con los principios políticos del país, se reflexionó en el concepto de cultura integral de dirección, asumiéndolo en su concepción y el volumen de los núcleos centrales que consideramos básicos, aunque no únicos en su estructura en los momentos actuales, así como la interacción entre ellos para perfeccionar el

modo de actuación de los cuadros, directivos, funcionarios, supervisores o inspectores, dando así continuidad a la teoría de la cultura de dirección socialista. Es decir, un cuadro agropecuario, con una cultura integral de dirección, apropiada a sus funciones y radio de acción, basada en el desarrollo de su autodirección, podrá convertir su actividad de dirección, en una actividad profesional de dirección que garantice la búsqueda de la excelencia en el proceso de dirección, ya que dicha cultura, condiciona el desarrollo de dicha actividad en el sistema de dirección.

El logro de un clima de intercambio y colaboración entre estudiantes y profesores es un elemento esencial, para alcanzar un proceso desarrollador de enseñanza aprendizaje. La presente investigación ofrece un diseño de un Sistema de capacitación en gestión empresarial dirigido a formar en los cuadros del MINAG en el Provincia de Sancti Spíritus, los modos de actuación profesionales en su labor, la eficiencia y eficacia para estimular el desarrollo del trabajo de dirección en las entidades.

Al diseñar el curso propuesto, se tiene como premisa que los cursos de postgrado en gestión empresarial constituyen uno de los aspectos más importantes del proceso de perfeccionamiento que se está llevando a cabo en el sistema del MINAG en el país, en tanto que en estos se concretan los objetivos y las metas a seguir en la capacitación de los cuadros en los distintos sistemas existentes para este fin. Estos cursos de postgrados son procesos ejecutivos de la dirección, de toma de decisiones en relación con los hechos donde se comprometen los recursos personales de los participantes en el proceso, para dar cumplimiento a los objetivos asumidos.

El desarrollo de este sistema de capacitación en la capacitación de los cuadros, se torna en tarea de primer orden, así como lo es la calidad de su establecimiento en la práctica educativa pues responde a las necesidades de la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de la provincia de Sancti-Spíritus. Es importante al diseñar la propuesta tener en cuenta las relaciones establecidas entre el objetivo, el proceso desarrollador y los resultados que se desean obtener,

todo lo cual da cuenta del nivel y el alcance de las transformaciones que se deben lograr mediante la implantación de la Cursos de postgrados.

Esta propuesta tiene un carácter transformador, sustentada en la Filosofía Marxista Leninista, desde una posición dialéctica materialista y una concepción científica del mundo, encaminada a contribuir con la finalidad de los objetivos educacionales actuales, donde se desea formar un hombre con una cultura general integral, honesto, sincero, defensor de los logros revolucionarios, de espíritu transformador e insertado debidamente en la sociedad.

Como fundamento psicológico del sistema de capacitación se retoman los postulados de la teoría histórico cultural de L. S Vigotsky y sus colaboradores. Así como las mejores tradiciones de la educación y la pedagogía cubana, las cuales se centran en el desarrollo de la personalidad, situando al hombre en contacto con su medio para transformarlo y a su vez transformarse sin desechar que cada individuo tiene sus propias características psicológicas que lo distinguen.

Teniendo en cuenta la importancia de las condiciones externas para el desarrollo del ser humano, se declara el valor de la educación en el desarrollo multifactorial de la personalidad, que solo se logra a través de los contextos educativos. En este sentido se desea mantener los valores y ejemplos de los que dirigen el proceso en las entidades, profundizando en la capacitación y habilitación para el trabajo administrativo.

Pedagógicamente se defiende el enfoque integral contextualizado donde el cuadro es el guía y director del proceso. Él mantiene un equilibrio entre los componentes personales y personalizados en la preparación de los colaboradores para la vida, en actualización y contacto constante con el medio laboral, social y familiar donde vincula la teoría con la práctica y facilita el protagonismo de los colaboradores, quienes ocupan una posición activa dentro del proceso construyendo así su propio conocimiento en un plano individual, además del colectivo.

Desde este punto de vista pedagógico, se asume la interacción dialéctica de la instrucción, la educación y el desarrollo para preparar al hombre para la vida. En el plano de la teoría curricular se asume el criterio de que un proyecto curricular debe atender a las necesidades y problemáticas del contexto donde se desea insertar,

pero que tenga en cuenta tendencias y perspectivas a mediano y largo plazo, además de estructurarse de forma flexible, abierta y clara y que permitan el cumplimiento de los objetivos.

La capacitación de los cuadros en las categorías de la Dirección trae consigo la elevación de la calidad de su trabajo y por supuesto que la administración tenga mayor eficiencia, que cumpla las tres dimensiones la instructiva, la educativa y la desarrolladora, logrando la incorporación de los conocimientos de forma independiente a los cursistas. En el rumbo de capacitar Gerencialmente a los cuadros de las empresas del MINAG se le ofrece la dimensión y los indicadores que deben de prevalecer en su modo de actuación, para propiciar un adecuado desarrollo en el proceso de dirección.

La dimensión es el Nivel de ejecución de los cuadros que les permita tener un adecuado desempeño profesional para dirigir.

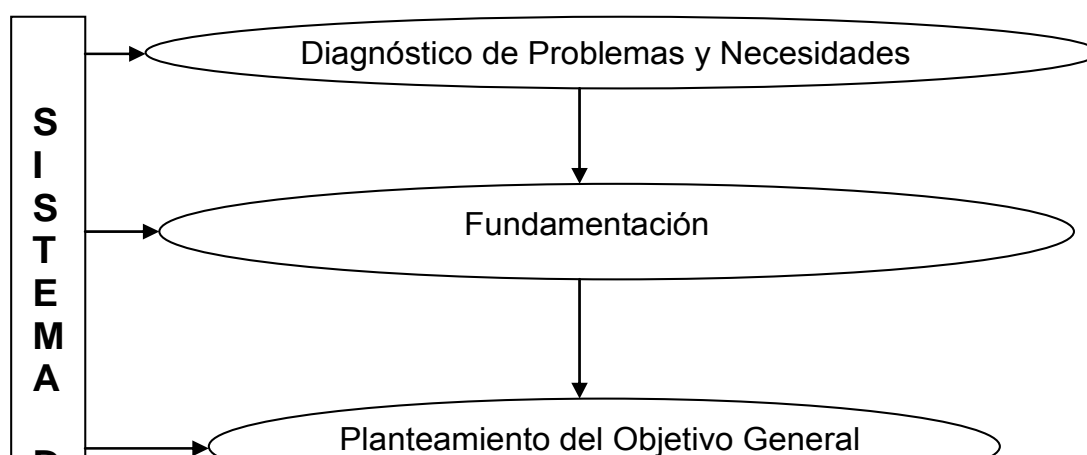
Como indicadores se tienen:

- aplican los métodos y estilos de dirección adecuados.
- aplican una comunicación asertiva con sus colaboradores.
- aplicación de la estimulación moral, material y el reforzamiento positivo.
- propician que el ciclo de dirección sea eficaz para la organización.

### 2.3.2 - Planteamiento del objetivo general

El objetivo de este Curso de Post grado en Gestión empresarial es: Preparar Gerencialmente a los cuadros del MINAG, de manera tal que puedan dirigir el proceso de las diferentes empresas en la Provincia Sancti Spíritus.

Para la implementación del sistema de capacitación a los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti Spíritus ha sido necesario establecer un cronograma, en el cual se plasman todos los procesos de forma ascendente, lógica y factible para que la investigación constituya el inicio o la fase introductoria, donde se aplique las pautas a seguir mediante la sistematización de los procesos de capacitación; para lograr esto se elabora el siguiente cronograma:



### **CAPÍTULO III: Sistema de Capacitación en Gerencia para los Cuadros del MINAG en la Provincia Sancti Spíritus y Validación**

#### **3.1 – Instrumentación de la Propuesta del Sistema de capacitación**

Se realizará un sistema de capacitación durante 10 días, que consiste en la aplicación de dos cursos de forma paralela, uno a los graduados universitarios y el otro a los técnicos medios, de forma ininterrumpida, donde se desarrollarán los 6 temas, combinando la teoría con la práctica, actividades de autosuperación y la

discusión de un trabajo final, encaminadas a la capacitación gerencial de los cuadros del MINAG en la dirección del proceso de cada empresa. Finalmente se efectuará 6 seminarios talleres fusionando los estudiantes de los dos cursos anteriores para socializar el conocimiento, aplicar la teoría recibida, intercambiar experiencias y constatar de forma práctica lo aprendido teóricamente en los dos cursos anteriores, durante el período entre los dos cursos y los seminarios talleres los estudiantes desarrollan prácticas de dirección dentro de las entidades asignadas del MINAG y en los seminarios intercambian ideas sobre los procesos de dirección aplicados. El autor a partir del diagnóstico efectuado consideró que en las acciones planificadas deben participar todos los cuadros del MINAG en la provincia Sancti Spiritus, los cuales representan el 100% de la muestra.

#### **Acción No. 1**

#### **Programa del Curso-taller: Procesos Gerenciales para Cuadros del MINAG**

#### **FUNDAMENTACIÓN**

La excelencia productiva es un factor determinante en el devenir de la realidad contemporánea y si de productores agroalimentarios se trata, todavía más, debido al rol que ocupan y ocuparán para un desarrollo sostenible que garantice la alimentación del pueblo, elevando la calidad de vida del mismo.

La época actual en que se vive caracterizada por la crisis económica mundial, reflejo de la crisis general del capitalismo, donde además el progreso científico-técnico se caracteriza por los ritmos acelerados de la ciencia y la técnica en forma impetuosa, exigen una constante actualización y aprendizaje de nuevas formas de conocimiento y de actuación conforme a las necesidades presentes y más importante aún las futuras, que garanticen satisfacer las necesidades básicas de alimentos agropecuarios a la población y la industria, preservando el medio ambiente con un tratamiento ecológico adecuado, para un desarrollo humano sostenible.

No obstante es conocida la rápida obsolescencia de conocimientos y demanda de nuevas habilidades de los profesionales, técnicos y trabajadores, ya que si en épocas anteriores un profesional podía transitar por su vida laboral utilizando los conocimientos que adquirió en la carrera universitaria, como técnico medio,

incluso como obrero calificado, ese mismo profesional, técnico o trabajador, deberá renovar más de una vez durante su vida su arsenal de conocimientos; así como sus habilidades, lo que influye de manera significativa en los resultados que se puedan alcanzar.

Este sistema de preparación y superación de las entidades de la agricultura, responde por tanto a la necesidad de preparar y superar a los cuadros y jefes de colectivos acorde a las características y perspectivas del desarrollo agroalimentario sostenible, lo que sin lugar a dudas coadyuvará decididamente al logro de los objetivos productivos propuestos, ya que el desarrollo del capital humano, constituye el elemento primordial del éxito de cada entidad, teniendo como objetivo: satisfacer las necesidades de aprendizaje de los cuadros, reservas y jefes de colectivos laborales de las entidades de la agricultura, hacia una cultura integral de dirección agropecuaria que garantice una actitud crítica, reflexiva y abierta al cambio, para el desarrollo agroalimentario sostenible en cada territorio. Donde se declara la convicción de que la misión propuesta sólo se podrá alcanzar si todos sus cuadros, reservas, y jefes de colectivos laborales se consagran a fortalecer, desarrollar y materializar en la práctica los siguientes valores compartidos: lealtad a los principios revolucionarios. Consagración al trabajo. Modestia. Honradez. Honestidad.

Valores necesarios a desarrollar:

1. Disciplina.
2. Calidad.
3. Integralidad.
4. Armonía.
5. Sistemática.

Habilidades directivas básicas a desarrollar:

1. Dirección Estratégica integrada.
2. Diagnóstico integral y toma de decisiones.
3. Trabajo de equipo.
4. Comunicaciones Interpersonales e Inteligencia emocional.
5. La Negociación.

6. Manejo de Conflictos.
7. Administración del tiempo y delegación. Empowerment.
8. Reuniones Productivas.
9. Gestión del cambio participativo, no coercitivo, con efecto de retorno.
- 10 Liderazgo y Motivación.

Elementos prácticos para la ejecución de los valores y las habilidades directivas:

1. Pedir según lo que seamos capaces de dar.
2. Atender la trascendencia de los detalles en el cumplimiento de las actividades diarias.
3. Creer en la importancia de los logros en los resultados, reconocerlos como vías de progreso.
4. Lograr que la calidad sea una filosofía del trabajo cotidiano y sistemático.
5. Ser competentes.
6. Identificar y tener como paradigmas la cultura de gestión, económica, científica, artística, jurídica y política ideológica como elementos básicos aunque no únicos de la cultura integral de dirección agropecuaria.
7. Creer que al total de trabajadores le es posible ejercer la autodirección y la mayoría de ellos son innovadores y están dispuestos a dar apoyo en caso de fallos.
8. Establecer la búsqueda y solución de problemas y dificultades prioritariamente con esfuerzos propios.
9. Identificar y trabajar en la solución del banco de problemas de la entidad y de los trabajadores.
10. Tener la convicción y demostrar siempre con los hechos que la tierra constituye el segundo recurso más valioso con que contamos después del hombre, el que inobjetablemente desarrollamos como capital humano.

Para lograr una identidad agropecuaria se debe tener concepción de sistema abierto, actitud reflexiva y estratégica ante el entorno, ética fomentada en el bien común, actitud optimista con una óptica de dirección centrada en los objetivos estratégicos, teniendo la calidad como filosofía de dirección, desarrollando una actitud de búsqueda de oportunidades, basando la autoridad en la competencia, la



capacidad y la facultación del poder, con una comunicación abierta asentando las relaciones en el trabajo de los colectivos laborales y la colaboración. Para lograr entonces el modelo de identidad del agropecuario se debe ser leal a los principios revolucionarios, humano, honrado, honesto, consagrado al trabajo, disciplinado, competitivo, creativo, consecuente, solidario, íntegro, responsable, sistemático, competente, alegre, hospitalario, ágil, con capacidad de reacción, proactivo, Hoy, la agricultura sector económicamente decisivo y estratégico dentro de la producción de alimentos presenta un proceso de cambio que ha conllevado a la necesidad de la preparación y superación de todos los cuadros y dirigentes desde la nación hasta la base con el objetivo de satisfacer las necesidades alimentarias de la población y enfrentar los retos de la crisis económica mundial y los cambios climatológicos.

***" El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar en conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente."***

***Raúl Castro Ruz.***

***26 de Julio de 1997.***

Con el propósito de adecuar los contenidos del curso a las necesidades del territorio, se realizó una evaluación diagnóstica para comprobar las principales dificultades relacionadas con:

Aplicación del enfoque sistémico, métodos y estilos de dirección, aplicación de las funciones de dirección, comunicación empresarial, programa de atención al capital humano, trabajo con los cuadros.

Este programa por su carácter novedoso está avalado por la colaboración de Especialistas de las universidades y centros universitarios de la provincia. Claustro de la Escuela de Capacitación de la Agricultura. Centro Nacional de Capacitación del MINAG. Escuela Gerencial del MINAZ de la provincia. Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL), entre otros que han colaborado eficientemente en este

proyecto para preparar y actualizar a los directivos de base de las UBPC, CCS, CPA , granjas y Unidades Empresariales de Base en técnicas para adquirir herramientas de dirección que posibiliten las habilidades gerenciales necesarias para lograr un mejor desempeño de sus funciones para el cumplimiento de los objetivos de los 7 programas estratégicos y las 26 tareas importantes del Ministerio de la Agricultura.

Para la conformación del programa se diseñaron ejes temáticos que fueron aprobados centralmente. Un equipo central integrado por profesores seleccionados de la escuela de capacitación de la agricultura y Metodólogos de la Dirección Nacional de Capacitación del MINAG y el Centro Nacional de Capacitación del MINAZ trabajó en la organización del curso-taller durante el mes de febrero con la colaboración de directivos del MINAG e investigadores del MES. El mismo fue impartido a finales de Marzo, como Preparación Metodológica a los profesores de la Escuela Provincial de la Agricultura, quienes a su vez trabajarán en el territorio, durante el mes de Abril, en el enriquecimiento de los temas, con la participación de los especialistas de cuadros, directivos de las delegaciones, universidades y productores identificados como de referencia.

Las propuestas enriquecidas y colegiadas provincialmente serán presentadas en un Taller Nacional a finales de Abril, en el cual se intercambiarán, como resultado de lo efectuado en el territorio. A partir de los mismos el Equipo Central nuevamente reajustó el programa respetando los ejes temáticos inicialmente aprobados.

El curso-taller se nutre de un conjunto de técnicas y herramientas que puede utilizar el directivo en su función como cuadro de dirección, dotado de una preparación teórica-práctica y una comprensión del pensamiento de los máximos líderes de la Revolución que les permita analizar y solucionar los principales problemas que puedan presentárseles. Contribuye a afianzar la Capacitación gerencial básica y la capacitación política, dos de los pilares fundamentales de la capacitación. Teniendo en cuenta que el Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación de la sistema de dirección y gestión empresarial estatal" que constituye el único cuerpo legal que sustenta la institucionalidad para

los procesos de dirección, el curso-taller adopta los puntos conceptuales, Metodológicos y prácticos de los sistemas de Métodos y Estilos, Atención al Hombre, Gestión del Capital Humano, de Planificación y Comunicación Empresarial para desarrollar el primer ciclo.

Duración:

El curso otorga 4 créditos en el caso de los graduados universitarios y tiene una duración de 206 horas distribuidas en diez (10) días de trabajo. De ellas, 34 son presenciales (51.5%), 32 prácticas en unidades líderes (lo que representa el 48.5%) y 140 horas de estudio independiente. Después se le dará una serie de orientaciones por cada tema para que los cursistas en el plazo de una semana desarrollen seis seminarios talleres, uno por tema donde se constatará la práctica realizada por ellos en la entidad donde se le designe a cada uno.

Requisitos de ingreso:

Cuadros del Ministerio de la Agricultura que designe la Comisión de Cuadros del Nivel Central, Provincial, Empresarial y las direcciones provinciales y municipales de la ANAP.

Resultados esperados en el desempeño de los cuadros que realicen el curso:

Perfeccionamiento de los conocimientos sobre la organización estructural, funcional y práctica del sistema MINAG, para un mejor proceso gerencial.

Dominio teórico-práctico de los métodos y estilos de dirección participativa que propicien una adecuada comunicación interpersonal y grupal y un trabajo con el colectivo eficiente.

Implementación del Sistema de Atención al Hombre y dominar nociones del SIGCH en la organización que dirige, según establece la Resolución 281/07 CECM.

Apropiarse del proceso de planificación estratégica como herramienta de dirección, en el área donde se desempeña laboralmente.

Objetivos generales:

1. Perfeccionar el desempeño laboral gerencial de los cuadros del sistema de la agricultura a partir del estudio del pensamiento del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y el General de Ejército Raúl Castro Ruz.

2. Contribuir al desarrollo del Capital Humano de las entidades donde laboran.
3. Propiciar un incremento en los resultados de las producciones agropecuarias, a partir de una mayor eficiencia en la gestión de dirección.

Objetivos específicos del curso:

1. Perfeccionar el proceso de gestión empresarial a través de la aplicación de: Enfoque sistémico, los sistemas de métodos y estilos de dirección, funciones de dirección, comunicación empresarial, gestión del Capital Humano, atención al hombre, trabajo con los cuadros, según establece el Decreto 281. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cubano.
2. Desarrollar habilidades prácticas en las técnicas asociadas a las funciones de dirección.

Sistema de valores:

Sentido de pertenencia-Percibir la organización como algo suyo.

Responsabilidad-Entregarse por entero y a plenitud a las tareas encomendadas hasta lograr su cumplimiento.

Laboriosidad y consagración al trabajo.

Creatividad-Potenciar la creatividad en los cuadros, para que sean capaces de decidir dentro de sus facultades, sin esperar por orientaciones superiores.

Honestidad.-Ser escrupulosamente veraz en el cumplimiento de las tareas.

Solidaridad -Ser sensible ante el problema de los demás.

Ejemplaridad.-Abnegación y sacrificio ante el colectivo, cumplimiento del deber.

Sistema de habilidades:

Aplicar el enfoque sistémico en sus unidades productivas.

Aplicar técnicas y reglas de trabajo en grupo.

Planificar y organizar eficientemente su tiempo, preparar reuniones, así como utilizar herramientas para manejar conflictos.

Utilizar métodos y estilos de dirección adecuados.

Implementar el sistema de comunicación externa e interna en su organización.

Utilizar las acciones necesarias y suficientes para motivar, estimular material; así como moralmente a sus trabajadores.

Implementar el Sistema de Gestión de Capital Humano.

Diseñar el proceso de planificación estratégica en sus respectivas organizaciones.

Dominar la legislación del trabajo con los cuadros y el código de ética.

Indicaciones metodológicas y de organización.

En el Curso-Taller se impartirán los elementos esenciales del proceso de dirección, detectados como problemas en los diagnósticos aplicados en los territorios. Serán impartidos a tiempo completo, según las decisiones de las Comisiones de Cuadros, Delegaciones de la provincia y la ANAP.

Los encuentros serán dirigidos en lo fundamental a actividades prácticas con los participantes, en los que se utilicen métodos creativos e interactivos de enseñanza, vinculados a las actividades prácticas de los mismos, de manera tal que incorporen conocimientos y habilidades, en correspondencia con los objetivos y contenidos expresados en el programa. Además con nuevos contenidos, se impartirán sesiones prácticas en el aula y en el campo, análisis de casos e incidentes. Debe hacerse uso de trabajos grupales, discusiones, simulaciones, juegos de roles, entre otros, que permitan en cada tema diagnosticar los conocimientos y habilidades de los participantes. Se desarrollarán exposiciones de los nuevos temas a partir de la retroalimentación de las actividades prácticas.

Establecer el método experiencial como antesala para la construcción de nuevos conocimientos con la participación e interacción del docente como facilitador, entrenador y movilizador de la creatividad de los participantes.

Se orienta el desarrollo de las actividades prácticas en las formas productivas de referencia seleccionadas con anterioridad, UBPC, CPA, CCS, o Granja Estatal, las mismas deberán ser diseñadas y preparadas con anterioridad, definir sus objetivos y elaborar las guías de observación para cada actividad que deberá ser entregada a los participantes de manera individual o por grupos, los resultados serán discutidos en sesión plenaria al finalizar la sesión de actividad práctica en campo.

En lo fundamental estas actividades prácticas deberán ser desarrolladas por los líderes de las organizaciones de referencia que previamente fueron preparados como facilitadores de conjunto con el coordinador del curso-taller. Los medios de enseñanza a utilizar fundamentalmente son: vídeos, diferentes materiales de apoyo, computadora, data-show, pancartas, pizarra, borradores, plumones,

papelógrafos, impresora, libretas y lápices. Los facilitadores tendrán presente el ajuste de la utilización de esos medios según las condiciones reales de esos territorios.

Tema I: Enfoque sistémico en la agricultura.

Objetivo: Desarrollar prácticas gerenciales en forma de sistema.

Sistema de contenidos:

Las Legislaciones vigentes y su papel en el desarrollo de la agricultura. Concepto de cambios, razones para cambiar, formas de expresar la resistencia al cambio en las organizaciones, sistema de capacitación para el cambio. Desarrollo rural y los subsistemas que integran el Sector Agropecuario. Diferencia entre lo agropecuario/agrícola y lo rural. La relación con la comunidad en el territorio, fuerza de trabajo, mercado de trabajo y demanda de los territorios. Actores que participan en el proceso: fuerza de trabajo, lógica social. Peculiaridades Demográficas y el envejecimiento de zonas rurales.

Bibliografía.

- ✓ Apollin Frederic y Christophe Eberhart Análisis y Diagnóstico de los sistemas de producción en el medio rural. Una guía metodológica.
- ✓ Castro Ruz, Fidel. Fidel y la Agricultura. Selección temática tomos I, II, III y IV. Editora Política.
- ✓ Cayado Martínez, G Agricultura cubana: estructuras organizativas para problemas del desarrollo (1959-2007). Agrinfor, La Habana, 2008.
- ✓ Colectivo de autores. Transformando el campo cubano. Avances de la agricultura sostenible. ACTAF, La Habana, 2001.
- ✓ Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.
- ✓ Nova, Armando. Características generales de la S.A, su importancia, peculiaridades y aporte a la economía nacional. Apuntes.
- ✓ Nova, Armando. Surgimiento, desarrollo y organización de la producción agropecuaria estatal y cooperativa hasta la década de los ochenta. Apuntes.
- ✓ Nova, Armando. El enfoque sistémico, métodos de investigación-práctica, la modelación y la modelación económico-matemática.

- ✓ Sistema de capacitación para el manejo de los recursos naturales renovables (CAMEREN), Quito-Ecuador, 1999.
- ✓ Kast, Fremont E. y James E. Rosenwieg. Administración en las organizaciones-Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Méjico. McGraw-Hill 1992.

## Tema II. Proceso de dirección.

### Objetivo:

1. Desarrollar habilidades en las técnicas asociadas a las funciones de dirección.

### Sistema de Contenidos:

El trabajo grupal. Conceptos de grupo, equipo y colectivo. Las reglas para el trabajo en grupo. El ciclo directivo. Funciones de Dirección. Los conceptos sobre elementos básicos. Clasificación de las funciones de dirección. Técnicas asociadas a las funciones de dirección: la administración del tiempo, la delegación de autoridad, el ejercicio del liderazgo, la conducción de reuniones, el manejo de conflictos. La toma de decisiones. Métodos y estilos de dirección. Conceptos sobre Tipología. El sistema de métodos y Estilos de dirección según el Decreto 281.

### Bibliografía

- ✓ Bertino, Daniela. Comunicación. OIT, Turín 1987
- ✓ Calderón Milián, Liliam (1985). La comunicación Social en el trabajo del Dirigente. Impresión Ligera; ISDE .La Habana.
- ✓ Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.
- ✓ Fayol, Henri. Principios de la Gestión EEUU-1916.
- ✓ Fayol, Henri. Excelencia Administrativa.
- ✓ Manual para el Jefe de colectivo.MINAZ. Septiembre 2008.
- ✓ Mintzberg, H:"Mintzberg y la Dirección". Editorial Días de Santos.
- ✓ Pérez Betancourt, Armando. Lo que todo directivo debe conocer.
- ✓ Stoner, James A. F. Administración. V Edición.

✓ \_\_\_\_\_ Compendio métodos de trabajo en grupos. Ciudad de la Habana 1998.

### Tema III. Sistema de comunicación empresarial.

#### Objetivos:

1. Aplicar el sistema de comunicación externa e interna en las organizaciones.

#### Sistema de Contenidos:

La Comunicación. Conceptos claves. Comunicación en las organizaciones. Sistema de Comunicación Empresarial. Comunicación interna. Comunicación ascendente, descendente y horizontal. Comunicación externa. La comunicación oral y escrita. Aplicación del sistema de comunicación en las Empresas. Barreras que atentan contra el proceso comunicativo. Reglas de la buena escucha. Importancia de la Comunicación. El sistema de Comunicación a partir de los conceptos del Decreto 281.

#### Bibliografía.

- ✓ Bertino, Daniela. Comunicación. OIT, Turín 1987.
- ✓ Calderón, Milián, Liliam (1985). La Comunicación Social en el Trabajo del Dirigente. Impresión Ligera; ISDE. La Habana.
- ✓ Decreto 281 .Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.
- ✓ Vidal, Alejandro, Martha y José Ramón. Comunicación y educación popular. Selección de lecturas. Compilación Editorial Caminos. La Habana 2004.

### Tema IV. Planificación estratégica.

#### Objetivos:

1. Evaluar los procesos de planificación estratégica en el Sistema de la Agricultura.
2. Explicar el esquema metodológico y el flujograma para el diseño e implementación de la planificación estratégica como herramienta de dirección.



3. Desarrollar habilidades para la implementación de la planificación estratégica en sus respectivas organizativas.

Sistema de Contenidos:

Los procesos de planificación estratégica en el sistema de la agricultura. Conceptos y componentes básicos. El sistema de capacitación del Ministerio de la Agricultura de cada territorio. La Dirección por Objetivos, La Dirección por valores y la Dirección por procesos como elementos de Apoyo a la dirección estratégica. Análisis de flujogramas y procedimientos metodológicos para el sistema de la agricultura. Pasos a seguir en la implementación de la Planificación Estratégica (Misión, Visión, Valores, Diagnóstico interno y externo). Características claves de un programa APO. Requisitos y directrices para la formulación de objetivos. Conceptualización de la Planeación Estratégica Participativa.

Bibliografía

- ✓ Ballester, A; J.A González; A. Maestrey y M.A. Mato. Fortalecimiento de la gestión en el sector agrario cubano: metodología para la planificación estratégica. La Habana: Agrinfor, 2003.
- ✓ Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.
- ✓ Escuela superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona: Cuadernos Cinco Días. Cómo elaborar un plan estratégico en la Empresa. Revistas 1 a la 15. ENDESA. 1999.
- ✓ Menguzzatto, M. y renal. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador de la management.
- ✓ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1985). Elementos de Administración. Versión de la VII Edición.
- ✓ Steiner, G: Planeación Estratégica. Lo que todo directivo debe saber. Editorial Continental S. A México 1996.

Tema V. El capital humano en las organizaciones.

Objetivos:

- Analizar la incidencia de la motivación en el logro de los objetivos de la Dirección.

- Evaluar el comportamiento del sistema de Gestión de Capital Humano en su organización.
- Implementar el Sistema de Capital Humano en su organización.

Sistema de Contenidos:

La motivación como manifestación de las necesidades de la personalidad. Algunas teorías motivacionales de contenido y su importancia para las organizaciones. La teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. La motivación y su incidencia para el logro de los objetivos de la organización. Su Reglamento, Sistema de Gestión de Capital Humano: Organización de la Trabajo, Selección e integración al empleo, Idoneidad Demostrada, Capacitación de los trabajadores, Organización del salario, Seguridad y Salud en el trabajo; así como Evaluación del Desempeño. Los Sistemas de Atención al Hombre y de Gestión del Capital Humano según el Decreto 281.

Bibliografía.

\*Chiavenato, I. Administración de los Recursos Humanos.

\*Davis K. y Newstron, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.

\*Decreto 281 Reglamento para la Implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.

\*Kootz, Harold y Hainz Weihrich. Elementos de Administración. 7ma edición.

Kuntz, A. Elementos de Administración. La Habana.

\*Norma Cubana 3000 de 2007.

\*Stoner, James A. F. y Charles Wankel. Administración. Méjico. Prentice Hall 1989.

\*Stephen P. Robbins. Fundamentos de la Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.

Tema VI. Desempeño gerencial de los cuadros.

Objetivo:

1. Aplicar la legislación del trabajo con los cuadros y el Código de Ética para la eficiente gestión empresarial.

Sistema de contenidos:

Legislación de la trabajo con los cuadros. Principios que rigen la política de cuadros. Retos del directivo cubano actual. Habilidades gerenciales necesarias para una eficiente gestión empresarial. Las características empresariales personales. CEP. Características que deben poseer los directivos en las UBPC, CPA Y CCS. Código de Ética. Vinculación del trabajo de los cuadros con el Decreto 281.

#### Bibliografía.

- Código de Ética de los cuadros del estado cubano.
- Codina Jiménez, Alexis. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Resumen y análisis de investigaciones. La Habana S/F.
- Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.

#### Evaluación:

##### Comprende:

- La participación activa durante las actividades presenciales y muy especialmente en las sesiones de trabajo “de campo” en las entidades de referencia.
- El intercambio de experiencia y el debate deben rectorar las actividades presenciales y prácticas de cada tema.
- Luego de concluido los 10 días iniciales del curso, cada directivo regresará a la unidad productiva a la que pertenece y trabajará en función de la aplicación de todos los temas desarrollados y debe elaborar un informe por escrito que presentará y defenderá ante un tribunal de una experiencia práctica integradora donde se aplicarán los conocimientos los conocimientos y habilidades gerenciales básicas de un tema específico de la curso.
- Se designarán facilitadores en cada territorio que evaluarán “in situ” las habilidades gerenciales adquiridas en el curso y sus criterios tributarán a la nota final.

- El certificado se otorga al concluir la defensa en los seminarios talleres ante el tribunal. En este caso los graduados universitarios recibirán el certificado de postgrado sobre el sistema de capacitación.

### **3.2 - Evaluación del Sistema de capacitación**

Constituye la última etapa del sistema de capacitación donde se valora la efectividad de las acciones implementadas en relación con la capacitación de los cuadros del MINAG para que puedan dirigir en sus empresas. Esta ha de permitir determinar los aspectos negativos, positivos y a su vez la retroalimentación para futuras acciones.

### **3.3 - Evaluación de la propuesta del Sistema de capacitación en Gestión empresarial dirigida a los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti-Spíritus por criterios de expertos**

El criterio de expertos es un método empírico que se utiliza para validar la propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos y otros. Su procesamiento es a través del método Delphy. En el mismo la competencia de los expertos se determina por el coeficiente (K) el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre el nivel de conocimiento (Kc.) acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que permiten argumentar sus criterios (Ka), para la aplicación de esta metodología se ejecuta el siguiente procedimiento.

- Confección de un listado de personas como posibles expertos.
- Determinación del coeficiente de conocimiento de cada miembro de la población escogida. (Kc.).
- Determinación del coeficiente de argumentación o información de cada sujeto. (Ka).
- Cálculo del coeficiente de competencia de cada sujeto. (K).
- Valoración de los resultados.

Selección de los expertos.

Para la selección de los posibles expertos se le hace llegar una comunicación (Ver Anexo No. 6) se tomaron como población a un conjunto formado por profesores de

las Escuelas Provinciales de Capacitación del Ministerio de la Agricultura, IPEL, Centros Universitarios Municipales, Estaciones Experimentales, expertos en capacitación a nivel nacional del MINAG, de esta manera se conformó un conjunto de veinticinco sujetos.

Los miembros de la población seleccionada se caracterizan por ser personas creativas, con excelente capacidad de análisis, espíritu autocrítico y colectivista, así como con disposición real de colaborar en el trabajo.

El coeficiente de conocimiento de los sujetos se determina por medio de su propia valoración. Para obtenerlo se le pide a cada uno que valore su competencia sobre el tema en una escala de 0 a 10, en un instrumento que se le aplica (Ver Anexo No. 7, pregunta No. 1). Este valor propuesto por el posible experto se multiplica por 0,1 y se obtiene una puntuación. Ejemplo: Si el posible experto marcó el número 8, este se multiplica por 0,1 y se obtiene 0,8 donde  $K_c = 0,8$ .

Para determinar el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) se calcula también a partir de la propia valoración de cada sujeto. Para su determinación se le pide (Ver Anexo No. 7, pregunta No. 2) que indique el grado de influencia (alto, bajo y medio), que tiene en sus criterios cada uno de los elementos siguientes: Análisis teórico realizado por usted, su experiencia obtenida en el tema, trabajos de autores nacionales consultados, trabajos de autores extranjeros consultados, su propio conocimiento de la problema en el extranjero, su intuición.

A las categorías de alto, bajo y medio, dadas por cada sujeto se le asignan números, (Ver Anexo No. 7, tabla No.2) se suman estos números y se obtiene como resultado el coeficiente de argumentación de la sujeto ( $K_a$ ).

El cálculo del coeficiente de competencia de cada sujeto ( $K$ ) se calcula como la media aritmética de los coeficientes de conocimientos y de argumentación, es decir:

$$K = 0,5 (K_c + K_a).$$

Valoración de los resultados de la selección de los expertos.

Teniendo en cuenta que si:

$0,8 \leq K \leq 10$  el experto tendría competencia alta.

$0,5 \leq K \leq 0,8$  el experto tendrá competencia media.

$0 \leq K \leq 0,5$  el experto tendría competencia baja.

Se determinó excluir a 10 personas como posibles expertos por alcanzar un bajo coeficiente de competencia (casi todos maestros con mucha experiencia pero le faltaban otros requisitos).

Quedaron 15 expertos (Ver Anexo No. 8) Todos son máster para el 100 %, lo que demuestra un nivel científico bastante alto. La composición de categoría docente también es alta. 5 profesores auxiliares, 9 profesores asistentes y 1 profesores instructores. El promedio de años de experiencia es de 25.

### **3.3.1. Procesamiento de la información estadística a través del método DELPHY**

#### **Resultados de la evaluación**

Para procesar la información obtenida de los expertos el autor utiliza el método DELPHY el cual tiene su metodología, a continuación se describe:

1. Determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad de la propuesta del Sistema de Capacitación en Gestión empresarial.
2. Confección de una escala para medir los indicadores.
3. Confección de una guía para acopiar los criterios de los expertos.

Determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad del Sistema de Capacitación en Gestión empresarial como propuesta a la solución del problema de investigación.

Para la selección de los indicadores se hizo un amplio análisis bibliográfico seguido de consultas informales a distintos profesores. De todo lo anterior el autor de esta investigación decidió tomar algunos indicadores expresados por Nerelys de Armas Ramírez, Pedagogía (2003), los cuales se muestran a continuación:

1. Factibilidad y Aplicabilidad.
2. Nivel de generalidad.
3. Nivel de pertenencia.
4. Originalidad.
5. Validez.

Para medir los indicadores se empleó una escala ordinal de cinco categorías, es decir, muy adecuado, bastante adecuado, adecuado, poco adecuado e inadecuado, a los que asignan números del 1 al 5.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Confección de una guía para acopiar los criterios de los expertos. (Ver Anexo No. 9)

En la que aparecen en la parte izquierda los indicadores y a la derecha en la parte superior las categorías para que el experto marque. Según su criterio la estimación que otorgan a cada uno de los indicadores a evaluar. Finalmente argumentarán su criterio que se corresponden con el análisis cualitativo.

Una vez plasmado los criterios de los expertos en cada rango de valoración para los diferentes aspectos en una tabla de aspecto / Rangos de valoración se sigue los siguientes pasos establecidos hasta llegar a concluir que valoración tienen cada uno de los aspectos.

Los pasos son:

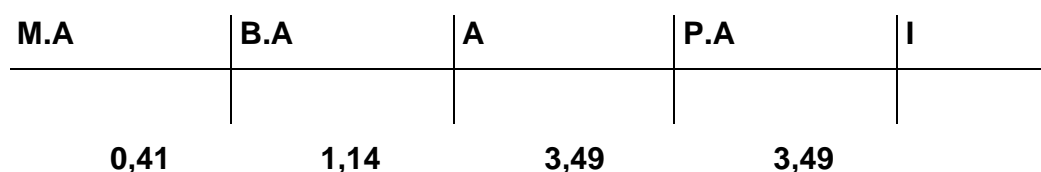
- Confección de una tabla de doble entrada para registrar las respuestas de cada experto a cada ítem (ver Anexo 10 Tabla No. 1).
- Confección de una tabla de frecuencias absoluta de categorías por indicador (Ver Anexo No. 10 Tabla No. 2)
- Confección de una tabla de frecuencias acumuladas relativas de categorías por indicador. (Ver Anexo 10 Tabla No. 3)
- Confección de una tabla de frecuencias acumuladas relativas de categoría por indicador. (Ver Anexo 10 Tabla No. 4)
- Confección de una tabla de puntos de corte y escala (Ver Anexo 10 Tabla No. 5)
- Confección de una tabla acumuladas relativas de categorías por indicador (ver Anexo 10 Tabla No. 6)

Como medio para el procesamiento de los cálculos estadísticos se utilizó la hoja electrónica de Excel soportada en Windows.

Análisis de los resultados de la propuesta del Sistema de Capacitación en Gestión empresarial dirigida a los cuadros del MINAG de la Provincia Sancti Spiritus.

Para analizar los resultados de la aplicación del modelo se ejecutó la siguiente acción:

- Se construyó un gráfico lineal con los puntos de corte.



Se analizó la pertenencia de los valores de escala a cada intervalo de valores de categoría. El resultado de este análisis permitió extraer como conclusión que los indicadores 1, 2, 4, 5 y 6 están comprendidos en la categoría de muy adecuado y el 3 le corresponde a la categoría de bastante adecuado.

Partiendo de lo anterior se presenta la relación de los indicadores como categoría (ver Anexo 10 Tabla No. 6), observándose que no resultan indicadores adecuados, poco adecuados ni inadecuados.

La valoración cualitativa de los indicadores realizada por los expertos permiten considerar como muy adecuado los indicadores que se relacionen a continuación: Factible, aplicabilidad, nivel de pertenencia, originalidad y validez. Todo lo anterior es avalado por los criterios que se resumen en los siguientes argumentos.

- El sistema de capacitación es factible porque requiere solo de recursos personales y del grado de motivación y comprometimiento de las personas implicadas. Es aplicable porque las acciones se plantean con claridad y se explica la metodología a seguir para su aplicación.
- Las Acciones descritas son aplicables a la práctica pedagógica y a las acciones de capacitación y por la forma en que se ha estructurado responde a la capacitación de los cuadros del MINAG en temas que tienen carácter Interdisciplinario y tienen mucha vigencia para el cumplimiento de las transformaciones actuales.



- Es pertinente porque responde a los objetivos de la Escuela provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura y recurre a las vías de capacitación que están orientadas para los cuadros de las empresas del MINAG de la provincia de Sancti- Spíritus.
- La temática escogida tiene gran importancia por su incidencia social, pues se capacita gerencialmente a los cuadros del MINAG en las categorías de la Dirección lo que les permitirá un mejor desempeño como directivos.
- Es novedosa porque combina la superación y la autosuperación, además se realiza la capacitación de los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti-Spíritus.

Por lo tanto la aplicación del método experto para validar la propuesta del Curso de Post grado en Gestión empresarial, confirma que es muy adecuada a la propuesta como solución al problema de investigación, considerando como efectiva la propuesta de actividades contenidas en la Curso de Post grado en Gestión empresarial para contribuir a la capacitación de los cuadros del MINAG del Provincia Sancti Spíritus para que logren dirigir el proceso gerencial en dichas empresas.

## **CONCLUSIONES**

1. El análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la capacitación, la superación postgraduada y la gestión empresarial, se sostienen en los conceptos

expresados en la bibliografía, resolución de postgrado del MES; así como los de gestión empresarial, aunque no se precisan las particularidades necesarias para su concreción en las condiciones de las empresas y entidades.

2. El diagnóstico realizado a los cuadros de las empresas del MINAG permitió conocer el nivel de preparación que tienen, presentando insuficiencias en las categorías gerenciales como son la planificación, organización, mando y control y en especial su concreción en el puesto de trabajo.

3. El sistema de capacitación se caracteriza por su estructura a partir del diagnóstico donde se combina variadas formas de capacitación y se incluye la superación de postgrado, para que se apliquen dos cursos paralelos, para técnicos y profesionales y se complementa de forma práctica con seminarios talleres sobre los temas anteriormente recibidos.

4. La validación de la propuesta por el método de expertos evidencia que los criterios de los especialistas consultados en sentido general expresaron que el sistema de capacitación es factible, se puede aplicar para el contexto agropecuario, tiene nivel de generalidad, pertenencia, originalidad y validez, porque le da respuesta desde el punto de vista teórico metodológico a las insuficiencias, sobre la gerencia en gestión empresarial, que presentan los cuadros del MINAG del provincia Sancti Spiritus.

## **RECOMENDACIONES**

1. Desarrollar otros estudios sobre cómo superar a los cuadros y directivos del MINAG en gestión empresarial.
  
2. Recomendar la aplicación de estudios semejantes a otros contextos que presenten insuficiencias en la dirección de sus empresas.
  
3. Recomendar a la Dirección Nacional de Capacitación del Ministerio de la Agricultura la aplicación de estudios sobre dirección y generalizarlos para un adecuado desarrollo en la gestión empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu Regueiro, Roberto. (2002). Pedagogía Profesional una Propuesta para la Reflexión y el Debate. Ciudad de la Habana, ISPETP.
- Academia de Ciencias de la URSS (1985). La dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación. Tomo I. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Addine Fernández, Fatima. (2002). Didáctica y Optimización de la Proceso de Enseñanza Aprendizaje. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Alonso Feble, Zoraida y Otros. (1978). Porque la Educación General Politécnica y Laboral. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Álvarez de Zayas, Carlos (1999): La escuela en la vida. La Habana: Pueblo y Educación.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1998). Fundamentos Teóricos de la Dirección de la Proceso Docente Educativo en la Educación Superior Cubana. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1995). Metodología de la Investigación Científica. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. En soporte magnético.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1999). Didáctica de la Escuela en la Vida. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Andrade, A. P. (2003). Desarrollo de capacidades en Gestión Educativa. Propuesta para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos. Perú. Ministerio de Educación. Disponible en el sitio: <http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/49127325.pdf>.
- Añorga Morales, Julia. (1995). Glosario de Términos Educación Avanzada. ISPEJV. Centro de Estudios de Educación Avanzada. La Habana. Cenesed.
- Aristo. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. La Habana, s.a. Editorial Pueblo y Educación.
- Ávalos Alonso, Claudia. (2003). Formación y actualización de la personal docente. Disponible en: <http://www.cu.unam.mx/ponsemloc/ponencia/206.html>.

- Batista García, Gilberto. (2002). Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Barreiro, Luis. (1990). Características de la Capacitación a Dirigentes. La Habana. CETED.
- Bello Dávila, Zoe. (2002). Psicología Social. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Beltrán Marín, Ana Lidia. (2005). La Educación en Cuba. Material de Apoyo a la Docencia. Maestría en Ciencias de la Educación. Centro Universitario Sancti-Spíritus.
- Beltrán Marín, Ana Lidia. (2005). La Historia de la Educación, Material de Apoyo a la Docencia. Maestría en Ciencias de la Educación. Centro Universitario Sancti-Spíritus.
- Betancourt Torres, Juana. (2000). Dificultades en el Aprendizaje y Trastornos Emocionales de la Conducta. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Blanco Pérez, Antonio y Otros. (2003). Filosofía de la Educación. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Boullosa Torrecilla, Armando. (2007). Material de Apoyo a la Docencia. Maestría en Ciencias de la Educación. Centro Universitario Sancti-Spíritus,
- Bravo Carbonell, Adalberto. (2004). Sistema de capacitación Para Perfeccionar el Sistema de Información del Consejo de Atención a Menores. Sancti-Spíritus.
- Brian Quinn, James. (2006). Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.
- Buena Villa Recio, Rolando y Otros. (1995). Historia de la Pedagogía en Cuba. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Cacique Guerrero, Alicia y Otros. (1996). La Capacitación en México. México D. F. Revista Laboral No. 45.
- Calero V, Arístides. (1976). Técnica de Muestreo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Campistrous Pérez, L y Rizo Cabrera, C. (1999 a). *Indicadores e investigación educativa (primera parte)*. ICCP. La Habana. Disponible en <http://www.cuba.cu/publicaciones/documentos/pedagogicas/pedagog2/campis.htm>

- Campistrous Pérez, L y Rizo Cabrera, C (1999 b) *Indicadores e investigación educativa (segunda parte)*. ICCP. La Habana. Disponible en <http://www.cuba.cu/publicaciones/documentos/pedagogicas/pedagog3/campi3.htm>
- Castillo Estrella, Tomás. (2004). Estudio Comparativo Acerca de la Evolución de la Superación de Docentes en Cuba. La Habana. Revista Caminos Abiertos.
- Castro Ruz, Fide. (1993). *La Historia me Absolverá*. La Habana. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Castro Ruz, Fidel. (1981). Discurso Pronunciado en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Domenech. Revista de Educación.
- Castro Ruz, Fide la. (1968). *La Educación en los Cien Años de Lucha*. La Habana. Edición Pueblo y Educación.
- Castro Ruz, Fidel. (1982). *Discurso en Tres Congresos*. La Habana. Editora Política.
- Centro de Formación y Desarrollo de Cuadros. 2001. *Curso Básico de Seguridad y Salud del Trabajo*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Dirección de Seguridad del Trabajo. España. La Habana. Fraternidad-MUPRESA.
- Constitución de la República de Cuba. 1992. La Habana. Editorial Política.
- II Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1993). *Informe Central*. La Habana. Editorial Política. Consejo de Estado.
- Cueto Marín, Reinaldo. (2006). *Modelo Para la Superación de los Profesores Generales Integrales de Secundaria Básica en el Desarrollo del Componente Axiológico de la Educación Familiar*. Villa Clara. Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Felix Varela y Morales".
- Chávez Rodríguez, Justo A. (1992). *Del Ideario Pedagógico de José de la Luz y Caballero (1800-1862)*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Chávez Rodríguez, Justo A. (2001). *Bosquejo Histórico de las Ideas Educativas en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

- Chávez Rodríguez, Justo A. (1990). *Acercamiento Necesario al Pensamiento Pedagógico de José Martí*. MINED,
- De Armas Ramírez, Nerely y Otros. (2003). *Caracterización y Diseño de los Resultados Científicos Como Aportes de la Investigación Educativa*. Universidad Pedagógica Felix Varela.
- De la Luz y Caballero, José. (1833). *Informe sobre la Escuela Náutica*. Cuba. *Escritos Educativos*.
- Departamento de Instrucción de la MINFAR. (1960). *Manual de Capacitación Cívica*. La Habana.
- Fábelo Cánova, Lesvia y Otros. (2002). *Compendio de Pedagogía*. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.
- García Batista, G. y otros. (2002). *Compendio de Pedagogía*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- García Gallo, Gaspar. (1978). *Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- García Valero, María de los Angeles. (2005). *Sistema de capacitación Metodológica Para el Desarrollo Adecuado de la Producción Verbal de Textos Escritos Para los Escolares Primarios*. Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Felix Varela y Morales". Villa Clara.
- Gastón Pérez y Nocado, Irma. (1996). *Metodología de la Investigación Educativa*. Primera Parte. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Gastón Pérez y Nocado, Irma. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Segunda Parte. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- González Castro, Vicente. (1986). *Teoría y Práctica de los Medios de Enseñanza*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- González Castro, Vicente. (1989). *Profesión Comunicador*. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- González Rey, Fernando. (1995). *Comunicación Personalidad y Desarrollo*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

- González Rey Fernando y Otros. (1989). La Personalidad su Educación y Desarrollo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- González Maura, Viviana y Otros. (1994). Psicología Para Educadores. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- González Sicilia, Pedro y Otros. (2000). Taller Nacional Para Pequeñas y Medianas Empresas, Métodos y Medios de Enseñanza. FIDA-CIARA.
- González Saco Ana Ma y Reinoso Cápiro Carmen. (2002). Nociones de Sociología, Psicología y pedagogía. Ciudad Habana. Editorial pueblo y educación.
- Guevara Ernesto. 1996. "Informe de Actividades al Consejo de Ministros". En El Che en la Revolución Cubana, Ministerio de la Industria Azucarera, La Habana,
- Hernández Sampier, Roberto. (2004). Metodología de la Investigación, Tomo 1. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Hernández Sampier, Roberto. (2004). Metodología de la Investigación, Tomo 2. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Hernández Sampier y otros. (2000). *Metodología de la Investigación I*. Mc Graw Hill Interamericana de México. SA de CV.
- Hernández Oscares, Roberto. (1995). Historia de la Educación Latinoamericana. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- H. koontz. (1991). Sistema de capacitación Planificación y Control.
- Hurtado López, Josefina. 2002. Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.
- Ibarra Martín, Francisco y Otros. (1998). Metodología de la Investigación Social. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Informe Central al IV Congreso de la PCC. (1990). La Habana, Cuba. Editora Política.
- J. B, Quinn. (1991). The Strategic Process. Concepts. Contexts. Casos.
- klingsberg Lothar. (1972). Introducción a la Didáctica General. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.



- Konstantinov y otros. (1974). Historia de la Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Konstantinov V. F. Los Fundamentos de la Filosofía Marxista. Imprenta Nacional de Cuba.
- Labarre Reyes Guillermina. (1998). Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Martí Pérez, José. (1961). Ideario Pedagógico. La Habana. Imprenta Nacional de Cuba.
- Martí Pérez José. (1975). Obras Completas. Tomo VI, VIII, IX, XIII. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- Martinó Hernández, Jorge y Otros. (Pedagogía 2004). Sistema de Acciones Para la Elaboración del Sistema de capacitación Educativa del Grupo 1, Unidad 3, en la Facultad de Formación de Profesores Generales. "Salvador Allende".
- Marx, Carlos. (1890-1962). El Capital. 4ta. Edición. Berlín. Dietz Verlag.
- Marx, Carlos y Engels, Federico. (1975). Obras Escogidas. Moscú. Editorial Progreso.
- Morrison, Ramón. Historia de la Educación de la República Dominicana (introducción, s.a.)
- Mcperson Sayú, Margarita. (1999). Dimensión Ambiental - Planeamiento Curricular. Sistema de capacitación para su Incorporación en la Licenciatura en Educación. La Habana. Colección Educación Ambiental. No. 1.
- Mcperson Sayú, Margarita. (2000). Superación y Capacitación del Personal Docente Cubano en la Esfera de la Educación Sexual. México. Revista Desafío Escolar.
- Metodología de la investigación científica. (1999). Universidad de Oriente, en soporte magnético.
- Ministerio de la Educación Superior. (1991). Nuevo Reglamento para el Trabajo Docente Metodológico en la Educación Superior. Resolución Ministerial No. 269.
- Ministerio de Educación. (1999). Viceministerio de Adultos. Vocabulario Pedagógico. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

- Mintzberg, H. (2006). Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.
- Moya Toledo, Yolanda y Otros. (Pedagogía 2005). Organización de la Ciencia y la Técnica a Través de la Proyección Estratégica de la Dirección Municipal de Educación. Sancti-Spíritus.
- Nocedo de León, Irma. (2001). *Metodología de la investigación educativa*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (Segunda parte).
- Normas y Procedimientos de Capacitación. (2005). Curso Administración de la Capacitación. La Habana.
- Patiño Rodríguez, María de la Rosario y Otros. (1996). El Modelo de la Escuela Politécnica Cubana: Una Realidad. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Álvarez, Celia Esther y Otros. (2004). Apuntes Para una Didáctica de las Ciencias Naturales. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Resolución No. 29 del 2006. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales.
- Resolución 132/2004 Reglamentos de la Educación de Postgrado en la República de Cuba
- Resolución 28/ 2006. Normas y procedimientos para aplicar los Calificadores de Cargos. Revista de la Sociedad Cultural José Martí No. 16. Año 2006.
- Rico Montero, Pilar y Otros. (2004). Proceso de Enseñanza Aprendizaje Desarrollador en la Escuela Primaria Teoría y Práctica. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Rio González, Miriam. (2002). Propuesta Metodológica Para Evaluar el Desempeño del Docente. Tesis de Master en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela y Morales". Villa Clara,
- Rodríguez Estrada, Mario. (1990). La Administración de la Capacitación. México, D. F. Editorial Norma.
- Rodríguez García, Francisco y Otros. (1992). Enfoques, Formas y Métodos para la Capacitación a Cuadros. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

- Rodríguez Hernández, Eliset y Otros. (Pedagogía 2005). Sistema de capacitación Pedagógica Dirigida a la Preparación de la Familia del Niño con Alteraciones Conductuales. Sancti-Spíritus.
- Luis de la Castillo, Amparo. (1992). Educación y Poder en México. Plaza y Valdés, México
- Salazar Amador, Salvador. (2006). La Universalización de la Universidad. El ejemplo cubano. Disponible en: <http://www.bnj.cu/libriansula/dossier>.
- Santamaría Cuesta, David. (2007). La Superación de la Maestro Primario Rural Para la Atención Integral de los Escolares con Necesidades Educativas Especiales. Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógica "Félix Varela y Morales". Villa Clara.
- Silvestre Oramas, Margarita y Otros. (2002). Hacia Una Didáctica Desarrolladora. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Sosa Rodríguez, Enrique y Otros. (1997). Historia de la Educación en Cuba. Siglo XVI y XVII. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Torres, Gisela. (2004). Modelo de capacitación de los Dirigentes de la Educación Técnica y profesional. Tesis Doctoral ISPEJV. Ciudad Habana.
- Trabajo Colectivo de Especialistas del Ministerio de Educación de Cuba bajo la Dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (1989). Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Valdivia Guerra, Mario. (1997). Diseño de un Curso de Superación Profesional Para Profesores de Educación Física de la Recalificación en el Instituto Superior Pedagógico de Sancti-Spíritus. Tesis de Master. Villa Clara. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- Varela López, Silverio Virginia y Otros. (1997). Antología de la Historia de la Pedagogía Universal I. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Vega Rosell, Román. (2004). Formación Tecnológica Integral. Editorial Ciencias Médicas. La Habana.
- Veloso Pérez, Eduardo. (2007). Antología Centro de Estudios Educación Superior. Maestría Ciencias de la Educación. Módulo Psicología Educativa. Centro Universitario Sancti-Spíritus,

- Vygotski L.S. (2002). La educación superior contemporánea: perspectivas de aplicación. En soporte magnético.
- Vigotsky, L. S. (1991). Dinámica del Desarrollo Mental en el Escolar en Relación con la Enseñanza. En Psicología y Pedagogía. Moscú. V. V. Danilov,
- Vigotsky, L. S. (1998). Historia de la Desarrollo de las Funciones Psíquicas Superiores. La Habana. Editorial Científico Técnico.
- Vigotsky, L. S. (1981). Pensamiento y Lenguaje. La Habana. Editorial Revolucionaria.
- Vitier, Medard. (2002). Las Ideas en Cuba, La Filosofía en Cuba. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.

## ANEXOS

### ANEXO NO. 1

#### Operacionalización de la variable dependiente

#### Dimensiones de la variable dependiente

Dimensiones	Indicadores
1. Nivel de conocimientos.	1.1 Conocimiento de los cuadros sobre las particularidades de la gestión empresarial.
2. Motivación, expectativas e intereses.	2.1 Importancia de la superación gerencial para los cuadros. 2.2 Vinculación teórico-práctica del proceso de dirección. 2.3 Necesidades de capacitación en temas de dirección.
3. Nivel de ejecución que permita tener un adecuado desempeño profesional para dirigir.	3.1 Propiciar que el ciclo de dirección fluya práctica y efectivamente para la organización. 3.2 Aplicar una comunicación asertiva con sus colaboradores. 3.4 Aplicar los métodos y estilos de dirección adecuados.

## **ANEXO NO. 2**

### **Guía del autor para la observación de documentos**

**Objetivo:** Comprobar en el programa del curso de gestión empresarial como se aborda las diferentes categorías del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **Aspectos a analizar:**

Dominio metodológico para:

- Elaborar y formular los objetivos.
- Tratamiento lógico de los contenidos.
- Planificación de los métodos de enseñanza.
- Confección y utilización de los medios de enseñanza.
- Formas de evaluación de los contenidos impartidos.
- Motivación de los contenidos.

### **ANEXO NO. 3**

#### **Encuesta a cuadros sobre dirección.**

Estimado compañero:

La Escuela de Capacitación del MINAG está realizando una investigación a fin de profundizar en la situación de las habilidades en gestión empresarial en nuestras empresas y organizaciones. Su colaboración al responder el siguiente cuestionario resultará de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, por lo que le damos nuestras más expresivas gracias.

1. Datos Generales:

Organismo al que pertenece su empresa:

2. Instancia donde labora:

Empresa:       Otros, cuál:

3. Edad:                      Sexo:

Nivel de escolaridad:

Universitario:       Preuniversitario:       Técnico:                      9no grado:

4. ¿Qué funciones a su juicio debe desempeñar la gestión en una empresa o institución?

- Informativa
- Detección de conflictos y problemas
- Evaluativa
- Integradora
- Movilizadora
- Otras

5- ¿Existe en su empresa un funcionamiento adecuado del ciclo de dirección?

Sí                      No                      No sé

5. ¿Diga cuáles son los elementos del ciclo de dirección y explique con ejemplos prácticos cómo funciona en su entidad?

6- ¿Cómo calificaría la prioridad de la labor de comunicación en su empresa?

Altamente priorizada

Bastante priorizada

Priorizada a veces

Medianamente priorizada

No muy priorizada

Nada Priorizada

8. ¿Dentro del sistema de gestión empresarial de su organismo está concebida la gestión de comunicación?

Sí                      No                      No sé

11. ¿Podría evaluar el aporte de la labor de comunicación en el desarrollo y resultados de su empresa?

Excelente                      Muy bueno                      Bueno                      Regular  
No se advierte                      Malo                      Muy malo                      No sé

12. Entre las materias que integran el sistema de capacitación en su empresa, ¿está presente la comunicación?

Sí                                      No

Si su respuesta fue afirmativa, ¿podría identificar la manera de abordar el tema de comunicación en sus planes de capacitación?

Cursos

Charlas, seminarios

Planes de postgrado

Otros

13. Explique brevemente y con sus palabras en qué consiste la dirección participativa, el enfoque sistémico, el trabajo en equipo, las reuniones eficientes y el aprovechamiento del tiempo.



#### **ANEXO No. 4**

Entrevista individual realizada a cuadros de las empresas del MINAG de la provincia de Sancti- Spíritus.

**Objetivo:** Obtener información de las principales insuficiencias que limitan la labor gerencial de los cuadros de las empresas del MINAG de la provincia de Sancti-Spíritus.

**Estimado colega:**

Nos encontramos realizando un trabajo investigativo para esclarecer las principales insuficiencias, que limitan su labor gerencial y proponer posibles soluciones, para que mejoren tan importante trabajo, el que estamos obligados a realizar.

Agradecemos de antemano su más sincera colaboración.

**Preguntas:**

- 1- ¿Qué tipo de capacitación gerencial ha recibido?
- 2- ¿Dónde recibió y tiempo de duración de la misma?
- 3- ¿En el plan de trabajo individual firmado por el departamento de cuadros de la agricultura existen acciones de capacitación en temas de dirección?
- 4- ¿Cómo contribuye el trabajo de superación de los cuadros para desempeñar sus funciones?
- 5- ¿En qué aspecto del proceso de dirección usted necesitaría mayor preparación?

**Gracias.**

## **ANEXO No. 5**

Guía de observación al desempeño gerencial de los cuadros de las empresas del MINAG de la provincia de Sancti-Spíritus.

### **Datos generales:**

Empresa: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_

Nombre del directivo: \_\_\_\_\_

Graduado universitario: si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Observar la habilidad y el dominio gerencial que poseen los cuadros en la dirección como ciencia.

**Objeto:** La capacitación gerencial que poseen los cuadros de las empresas del MINAG, utilizando diferentes dimensiones e indicadores de la investigación.

## ANEXO No. 6

Comunicación a expertos.

Escuelas Provinciales de Capacitación del Ministerio de la Agricultura.

Presentación:

En la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de Sancti Spíritus, se desarrolla la tesis de maestría: " Sistema de capacitación en gerencia dirigida a los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti-Spíritus". La misma está enfocada a contribuir a la capacitación de los cuadros en las categorías gerenciales como son ciclo de dirección, dirección estratégica, toma de decisiones, enfoque sistémico, aprovechamiento del tiempo, trabajo con los cuadros, comunicación empresarial, reuniones, trabajo en equipo, para dirigir en las empresas del MINAG.

Por tal razón, inmersos en esta tarea le solicitamos a usted nos de su conformidad si está en condiciones de ofrecer sus criterios en calidad de experto en el referido tema.

Marque con una X SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_. Si su respuesta es positiva llenar los siguientes datos. Enviar su respuesta a Omar Castro Vera, a la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de la provincia de Sancti-Spíritus.

Nombre y apellidos	
Categoría docente	
Grado científico	
Institución donde labora	
Dirección del Centro	
Teléfono del Centro	
Estudios que realiza	
Dirección particular	

Gracias por haber aceptado colaborar.

## **ANEXO No. 7**                      Encuesta a expertos.

Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura.

Presentación: en el marco de la tesis usted nos comunicó su disposición a cooperar en calidad de posible experto.

Con el objetivo de valorar el coeficiente de conocimiento y de argumentación sobre la propuesta del "Sistema de capacitación en gerencia dirigida a los cuadros del MINAG de la provincia de Sancti-Spíritus", para que dirijan en las empresas.

- 1- Marque con una X en la siguiente tabla el valor que corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Considere que la escala es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

**Tabla No. 1**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 2- Realice una autoevaluación del grado de influencia sobre el nivel de argumentación o fundamentación que usted posee sobre el tema. Marque con una X según corresponda, A (alto), M (medio), o B (bajo) de cada una de las fuentes que se presentan a continuación:

**Tabla 2**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A ( alto)	M (Medio)	B (bajo)
Análisis técnicos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida sobre el	0,5	0,4	0,2

tema			
Trabajo de autores nacionales consultados	0,05	0,04	0,02
Trabajo de autores extranjeros consultados	0,05	0,04	0,02
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,04	0,02
Su intuición	0,05	0,04	0,02

### **ANEXO NO. 8**

Expertos que evaluaron el sistema de capacitación.

Msc. Adriana Ballester Hernández, 30 años de experiencia docente, labora como Vice Ministra del Capital Humano en el Ministerio de la Agricultura. Tiene categoría docente de profesora auxiliar.

Msc. Ada Cuesta Echarte, 32 años de experiencia docente, labora como Jefa del grupo nacional de inspección de la capacitación en el Ministerio de la Agricultura. Tiene categoría docente de profesora auxiliar.

Msc. Noel Hidalgo Figueroa, 25 años de experiencia en la docencia, labora como Director Escuela Provincial de Capacitación del MINAG de Holguín. Tiene categoría docente de profesor auxiliar.

Msc. Jorge Luís Sanabria Cruz, 26 años de experiencia en la docencia, labora como Director Escuela Provincial de Capacitación del MINAG provincia Habana. Tiene categoría docente de profesor auxiliar.

Msc. María Josefa Palacio García, 18 años experiencia en la docencia, actualmente labora como profesora en el Centro Nacional de Ciencias Agropecuarias. Tiene categoría docente de profesor asistente.

Msc. Agustín Serrano Santiesteban, 21 años de experiencia docente, actualmente labora como profesor en el departamento de dirección de la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura en la provincia de Holguín. Tiene categoría docente profesor auxiliar.

Msc. Arelys Valeria Álvarez Pérez, 30 años de experiencia docente, actualmente labora como directora de la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de la provincia de Cienfuegos. Tiene categoría docente de profesor asistente.

Msc. Adis Lazo Ruano, 34 años de experiencia docente, actualmente labora como Directora de la Escuela Provincial de Capacitación del MINAG de Santiago de Cuba. Tiene categoría docente de profesora asistente.

Msc. Oneida Madero Mantilla, 22 años de experiencia docente, labora como profesora de dirección en la Escuela Provincial de capacitación del MINAG, la Habana. Tiene categoría docente de profesora asistente.

Msc. José Robaina González, 24 años de experiencia docente, labora como profesor de dirección en la Escuela Provincial de Capacitación del MINAG en la provincia de Pinar del Río. Tiene categoría docente de profesor asistente.

Msc. José Manuel Morejón Báez, 33 años de experiencia docente actualmente es el director de la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura en la Provincia de Pinar del Río. Tiene categoría docente de profesor asistente.

Msc. Bertila Ponce de León Narváez, 15 años de experiencia como docente, actualmente es directora de la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de la Provincia de Matanzas. Tiene categoría docente de profesor asistente.

Msc. Carlos Rodríguez Saavedra, 26 años de experiencia en la docencia, director de la Escuela Provincial de Capacitación del MINAG en la Provincia de Ciego de Ávila. Tiene categoría docente de profesor asistente.

Msc. Juan Ulises Fernández Pacheco, 23 años de experiencia docente, labora como director de la Escuela Provincial de Capacitación del MINAG de la provincia Guantánamo. Tiene categoría docente de profesor instructor.

Msc. Máximo Fedeé Whiterhome, 15 años de experiencia como docente, actualmente es director de la Escuela Provincial de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de la Provincia de las Tunas. Tiene categoría docente de profesor asistente.

**Anexo No. 8 (Continuación).**

Coeficientes de competencia de los expertos seleccionados

Exper tos	Análisis teóricos	Expe riencia	Trabajos naciona les	Trabajos extranj. Consulta dos	Conoc. estado del problema en el extrajero	Intuición	Ka	Kc	K
1	0,2	0,4	0,05	0,05	0,04	0,05	0,79	0,8	0,80
2	0,2	0,4	0,05	0,05	0,04	0,05	0,79	0,8	0,80
3	0,3	0,4	0,05	0,05	0,04	0,05	0,89	0,9	0,90
4	0,3	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,99	1	1,00
5	0,2	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,87	0,87	0,89
6	0,3	0,4	0,04	0,04	0,04	0,05	0,87	1	0,94
7	0,3	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,96	0,9	0,93
8	0,2	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	0,88	0,8	0,84
9	0,3	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,97	0,9	0,94
10	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,05	0,77	0,9	0,84
11	0,2	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,89	0,9	0,90
12	0,2	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,86	1	0,93
13	0,3	0,4	0,05	0,04	0,04	0,05	0,88	1	0,94
14	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,001	0,76	0,9	0,83

15	0,2	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,87	0,8	0,84
----	-----	------	------	------	------	------	------	-----	------

## **ANEXO NO. 9**

Guía para la evaluación de la propuesta por criterio de expertos.

**Objetivo:** Validar la pertinencia y posible efectividad de la sistema de capacitación propuesta a partir del criterio de expertos.

**Objeto:** Evaluación del Sistema de capacitación en gerencia.

### **Compañero(a):**

Usted ha sido seleccionado por su experiencia y nivel docente metodológico para que exprese sus criterios acerca del sistema de capacitación en gestión empresarial para los cuadros del MINAG de la provincia Sancti Spíritus.

Por favor antes de completar la tabla tenga presente las características para cada criterio.

Muy adecuado (5): Se considera aquel aspecto que es óptimo y abarca todos y a cada uno de los componentes del objeto a evaluar, siendo capaz de resumir por sí solo las cualidades del mismo en el contexto donde tiene lugar el hecho, fenómeno en el que se manifiesta. El mismo es un reflejo de la realidad objetiva en sus relaciones con los distintos componentes del proceso con los que interactúa.

Bastante adecuado (4): se considera aquel aspecto que aborda en casi toda su generalidad al objeto, siendo capaz de abordarlo en un grado bastante elevado,



pero que puede ser considerado con elevada certeza en el momento de tomarlo en cuenta en el contexto inicial.

Adecuado (3): Tiene en cuenta una parte importante de las cualidades del objeto a evaluar, las cuales pueden aportar juicios de valor, teniendo en cuenta que puede ser susceptible de perfeccionar partiendo de la complejidad de los hechos a tener en cuenta y sus manifestaciones.

Poco adecuado (2): Recoge sólo alguno de los rasgos distintivos del hecho o fenómeno a evaluar los que aportan pocos elementos valorativos.

Inadecuado (1): Procesos, aspectos, hechos o fenómenos que por su poco valor o inadecuación en el reflejo de las cualidades del objeto no proceden ser evaluados.

La evaluación debe ajustarse a los siguientes indicadores:

- Que sea factible: Posibilidad real de su utilización y de los recursos que requiere.
- Que sea aplicable: Deben entregarse con la suficiente claridad para que sea posible su implementación por otras personas.
- Que sea generalizable: Su aplicabilidad y factibilidad permitan la extensión del resultado a otros contextos semejantes en condiciones normales.
- Que tenga pertinencia: Por su importancia, por su valor social y por las necesidades a las que da respuesta.
- Que tenga novedad y originalidad: Adquiere mayor valor el resultado cuando refleja la creación de algo que hasta el momento presente no existía.
- Que tenga validez: Se refiere a la condición del resultado cuando este permite el logro de los objetivos para los que fue concebido.

Ofrecemos una escala valorativa para ayudar a la exposición de sus opiniones.

<b>Indicadores</b>	<b>Muy Adecuado</b>	<b>Bastante Adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Poco Adecuado</b>	<b>Inadecuado</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Factibilidad Aplicabilidad					
Nivel de generalidad					
Nivel de pertenencia					
Originalidad					
Validez					

Aceptamos otras opiniones que usted pueda enviarnos con la finalidad de mejorar el sistema de capacitación en gerencia.

---

#### ANEXO NO. 10

RESULTADOS DE LOS ASPECTOS SOMETIDOS A CONSIDERACIÓN CONTRA LAS CATEGORÍAS UTILIZADAS. Tabla 1

Indicadores	Expertos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5
2	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5
3	4	5	4	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	4	3
4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4
5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5
6	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

Tabla 2

Frecuencias absolutas de categorías por indicador						
Indicadores	Categorías					Total
	MA	BA	A	PA	I	
1	10	4	1	0	0	15

2	9	4	2	0	0	15
3	6	4	5	0	0	15
4	10	4	1	0	0	15
5	11	2	2	0	0	15
6	12	2	1	0	0	15
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Tabla 3

Frecuencias acumuladas de categorías por indicador					
Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1	10	14	15	15	15
2	9	13	15	15	15
3	6	10	15	15	15
4	10	14	15	15	15
5	11	13	15	15	15
6	12	14	15	15	15

ANEXO No. 10 (Continuación)

Tabla 4

Frecuencias acumuladas relativas de categorías por indicador					
Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1	0,67	0,93	1,00	1,00	1,00
2	0,60	0,87	1,00	1,00	1,00
3	0,40	0,67	1,00	1,00	1,00
4	0,67	0,93	1,00	1,00	1,00
5	0,73	0,87	1,00	1,00	1,00
6	0,80	0,93	1,00	1,00	1,00

Tabla 5

<b>Puntos de corte y escala</b>
---------------------------------

Indicadores	Categorías				Suma	Promedio	N- Promedio	Categoría
	MA	BA	A	PA				
1	0,4307	1,50	3,49	3,49	8,91	4,35	-0,19	MA
2	0,2533	1,11	3,49	3,49	8,34	4,11	0,05	MA
3	-0,253	0,43	3,49	3,49	7,16	3,64	0,52	BA
4	0,4307	1,50	3,49	3,49	8,91	4,35	-0,19	MA
5	0,6229	1,11	3,49	3,49	8,71	4,20	-0,04	MA
6	0,8416	1,50	3,49	3,49	9,32	4,45	-0,29	MA
<b>Suma</b>	2,326	7,16	20,94	20,94	51,36	25,10		
<b>Promedio (Puntos de Corte)</b>	0,4105	1,14	3,49	3,49	<b>N = 4,16</b>			

**ANEXO No. 10 (Continuación)**

**Tabla 6**

<b>Matriz de relación Indicadores - Categorías</b>					
Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1	X				
2	X				
3		X			
4	X				
5	X				
6	X				

