



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

Título: Actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR.
MENCIÓN CONTABILIDAD.**

AUTORA: Lic. Jacquelin Delfina Borges Díaz.

TUTOR. Dr. C Tania Hernández Mayea.

Sancti Spíritus

2011

Agradecimientos

A mi tutora, la Dr.C. Tania Hernández Mayea, por su apoyo y atenciones, gracias a la cual pude desarrollar y terminar este trabajo, le agradeceré siempre por ese gesto tan solidario, a pesar de sus largas jornadas de trabajo, así como valiosos criterios para la elaboración de esta tesis.

A la Ms.C. Mirelys Rodríguez Hernández, por su ayuda constante, le agradezco mucho su meritoria contribución e importantes aportes para la confección de la tesis.

A mi familia que en todo momento me dio aliento, apoyo y seguridad para terminar.

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

A todos, muchas GRACIAS

Dedicatoria

Alejandra que es la razón de ser de mi vida.

Resumen

La complejidad de los cambios en el orden político, el avance científico–tecnológico y el impacto de la globalización conlleva a que la formación y desarrollo de los recursos humanos constituya un factor necesario en las organizaciones cubanas para enfrentar los retos actuales, donde adquiere relevancia la capacitación de cuadros. Desde el propio inicio de la Revolución, ha resultado una prioridad la capacitación y superación de los cuadros y reservas del Estado y Gobierno, como garantía de que estos contribuyan desde el papel que le corresponde a alcanzar el logro de los objetivos económicos en función de elevar el bienestar del pueblo. Esta investigación propone actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.

INDICE

Introducción.....	Pág. 1 - 8
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS SOBRE LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS EN GESTIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO.	
1.1 La capacitación a los cuadros.....	Pág. 9-16
1.2 La universidad y la capacitación.....	Pág. 17-22
1.3 La capacitación a los cuadros en gestión económica.....	Pág. 22-30
CAPITULO II: LA CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ECONÓMICA PARA LOS CUADROS DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO. PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO.	
2.1 Análisis de los resultados del diagnóstico	Pág. 31-38
2.2 Propuesta de actividades para el mejoramiento de la capacitación en gestión económica para los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado.	Pág. 38-53
2.3 Evaluación de la propuesta por criterio de expertos.....	Pág. 53-55
Conclusiones.....	Pág. 56
Recomendaciones.....	Pág. 57
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

En Cuba resulta consustancial la búsqueda de vías para que el carácter integral de la capacitación siga orientándose hacia la formación de hombres y mujeres, especialmente para los cuadros, que deben poseer una sólida cultura, abarcadora de todo el caudal de conocimiento, especialmente en la rama económica.

En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional, donde la capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto se plantea que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...". (Drucker, P., 1973: 36).

Como dentro de estos espacios está el hombre como sujeto - objeto de la actividad, resulta imprescindible educarlo en correspondencia con las cualidades y valores que sustenta y exige la sociedad en que vive, máxime en estos tiempos modernos permeados por profundos procesos de cambios económicos, incluida una globalización neoliberal que se opone reaciosamente a toda conducta de transformación a favor de un mundo mejor para la humanidad.

A pesar de tener condiciones muy favorables a raíz de los cambios económicos, políticos y sociales que se produjeron a partir del Primero de enero de 1959, no se ha logrado todo el desarrollo deseado, pues en su interior han continuado generándose esquemas de funcionamiento tradicional que en cierta medida han actuado como agentes retardadores de un desarrollo más fructífero.

Sobre la construcción de la nueva sociedad, y la capacitación en temas de gestión económica como elemento de todo el sistema se señalaba: "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, E., 1996:41).

De la poca atención que las empresas prestaban a la capacitación, el Che se convirtió en un crítico, 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.

En el acto de constitución de la Asamblea Nacional del Poder Popular el Comandante en Jefe expresó "...a pesar de todo avanzaremos en numerosos campos y lucharemos denodadamente por elevar la eficiencia de la economía, ahorrar recursos, reducir gastos no esenciales, aumentar las exportaciones y crear en cada ciudadano una conciencia económica. Antes dije que todos somos políticos, ahora añado que todos debemos ser también economistas" (Castro, F., 1976: 21).

Para la capacitación de trabajadores y cuadros en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se definieron los objetivos, así como la calificación necesaria para asumir las responsabilidades demandadas por el desarrollo social y técnico, fundamentalmente en el fortalecimiento de una conciencia económica en los cuadros administrativos.

La orientación del Partido en el orden conceptual ha sido fundamental, sobre las transformaciones económicas que operan en el sistema empresarial, las que demandan la utilización racional y eficiente de sus recursos humanos, donde la capacitación a los cuadros tiene una incidencia de extraordinaria importancia. A la empresa cubana le corresponde un importante papel para enfrentar las situaciones que se producen relacionadas con los cambios económicos y las premisas indispensables en el desarrollo, además de la toma de decisiones acertadas.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba plantea que se ha de desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y demás trabajadores en todas las instancias. (PCC, 1997)

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las actividades encaminadas a asegurar la capacitación de los dirigentes, que se puede

definir como un proceso sistemático, continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.

En noviembre de 1994 se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir la capacitación de los cuadros y reservas en los Organismos de Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provincial (CAP), regidos por la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. (Consejo de Estado, 1995)

La Estrategia Nacional de capacitación a los cuadros y sus reservas ha alcanzado niveles de respuesta a través de un enfoque sistémico de dicho proceso, se ha ido introduciendo, de manera dinámica, aquellos conocimientos que por el propio desarrollo científico – técnico, le permite a los cuadros actuar en consecuencia con los requerimientos que imponen los momentos actuales.

En los lineamientos analizados en VI Congreso del Partido referidos al Modelo de Gestión Económica, según L. Martínez (2011) entre otros temas, se discutió sobre la urgencia de un proceso de capacitación de todas las estructuras para facilitar los cambios en el sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, en aras de avanzar en la actualización del modelo económico.

La elevación de la responsabilidad y la facultad de los consejos de dirección hace imprescindible fortalecer la capacitación en gestión económica para lograr los resultados esperados en el control interno, los costos, cumplimiento de los planes, y análisis de los presupuestos.

Con la generalización del perfeccionamiento empresarial cada una de las empresas están llamadas al aumento de los niveles de organización, dirección y control de su gestión económica, fundamentado en la necesidad e importancia que reviste para la recuperación de la economía, el control de los recursos materiales, financieros y humanos, empleando la capacitación en función de obtener resultados de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

A criterio de Agustín Lage (2010), una economía basada en el conocimiento presupone una gestión económica capaz de coexistir ventajosamente con el cambio constante de tecnologías, la época de las producciones masivas y estandarizadas va quedando atrás, como consecuencia objetiva del desarrollo de las fuerzas productivas. Estos fenómenos nuevos, demandan también formas innovadoras de administración. El reto es precisamente construir una gestión económica dinámica y descentralizada, en el contexto de un sistema de propiedad estatal que no se le contraponen, sino que como se ha discutido antes, se convierte en el contexto facilitador ideal para una economía basada en el conocimiento.

Potenciar en los cuadros 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.

En la actualidad la capacitación en gestión económica para los cuadros debe ocupar un lugar privilegiado en cada entidad, pues se destina al diseño, organización y control de cursos, es la que prepara a los trabajadores para enfrentar cada tarea por difícil que sea.

Aunque se ha avanzado en el tema aun existen deficiencias relacionadas con la capacitación en la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus, dentro de ellas encontramos:

1. El carente conocimiento de los cuadros en temas sobre gestión económica, que necesitan para desempeñar su trabajo de manera adecuada.
2. La necesidad de desarrollar capacidades y habilidades para asimilar los cambios y/o transformaciones, que se generan en la metodología y procedimientos contables, como consecuencia de la situación económica nacional e internacional.
3. La insuficiente asimilación de los procedimientos contables y de control interno, generada por la particularidad funcional y operativa de la actividad de servicio y comercialización de los recursos hidráulicos.

4. El perfil profesional no se corresponde con la gestión económica, generalmente provienen de otras especialidades, no se desarrollan acciones concretas que faciliten la capacitación en gestión económica.

La dirección de cuadros del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) emitió un material de estudio para la capacitación de los cuadros, reservas y funcionarios, este material está diseñado para servir de base documental al desarrollo del programa de técnicas y habilidades directivas. El mismo puede ser profundizado y ampliado creativamente con otras bibliografías y la experiencia de los instructores-facilitadores que puedan perfeccionar los contenidos y se adecuen a las particularidades de cada colectivo.

Del mismo se derivaron orientaciones metodológicas para su desarrollo, donde cada entidad subordinada elaboró su plan de capacitación, pero abordados de manera general los temas a capacitar, resultando insuficientes los temas en gestión económica que tanta importancia reviste en los momentos actuales.

Se puede abordar que lo anterior resume la situación problemática existente que llevó a la realización de la presente investigación y que la temática sea valorada como un problema científico de investigación, el cual tiene la siguiente interrogante:

Problema Científico:

¿Cómo contribuir a la capacitación que requieren los cuadros sobre temas de gestión económica en la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus?

Objeto de investigación

Proceso de capacitación de los cuadros.

Campo

La capacitación en gestión económica para los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.

Objetivo

Proponer actividades de capacitación que contribuyan al mejoramiento de la gestión económica de los cuadros en la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.

Preguntas Científicas.

- 1.- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de capacitación de los cuadros?
2. - ¿Cuál es el estado real de los cuadros en temas sobre la gestión económica de la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus?
- 3.- ¿Qué características deben tener las actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros?
- 4.- ¿Cómo evaluar la pertinencia de las actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros?

Tareas científicas de la investigación:

- 1.- Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la capacitación y superación de los cuadros.
- 2- Diagnóstico del estado real que presenta la capacitación de los cuadros en gestión económica en la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.
- 3- Propuesta de actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros.
- 4- Evaluación de la pertinencia de las actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros por criterio de expertos.

Población y Muestra

Se seleccionó una población de 21 cuadros radicados en la empresa. La muestra seleccionada coincide con la población y fue intencionalmente determinada por las características propias de las funciones que desempeñan.

Métodos, técnicas y procedimientos.

Del nivel teórico.

Histórico y lógico: Permitió abordar el desarrollo histórico de la capacitación, en su lógica conceptual, analizada por distintos autores en diferentes contextos, las concepciones teóricas en gestión empresarial.

Análisis y síntesis: Se utilizó con el objetivo de examinar y procesar toda la información obtenida acerca de la capacitación y elaborar una síntesis de los elementos que resulten útiles para la propuesta de actividades de capacitación en gestión económica financiera para los cuadros en la empresa.

Inductivo-deductivo: Permitió el procesamiento de los fundamentos teóricos referentes a la capacitación en gestión empresarial, y a partir del estudio de los temas y conceptos particulares, efectuar su generalización.

Del nivel empírico

Entrevista: Se aplicó a los cuadros con el objetivo de determinar el nivel de conocimiento y expectativas, sobre actividades de capacitación en gestión económica, de acuerdo a lo indicado en el programa de técnicas y habilidades directivas del INHR.

Encuesta: se empleó para conocer la situación actual que presentan los cuadros con relación la capacitación.

Observación: se realizó a los órganos técnicos y de dirección, para verificar cómo se orienta, desarrolla y controla el trabajo relacionado con la capacitación en temas económicos.

Análisis de documentos: Se ejecutó para muestrear los documentos que recogen los principales aspectos abordados en el trabajo con los cuadros a través del sistema de reuniones, se consultaron las actas del consejo de dirección, actas de comisión de cuadro, planes de capacitación, necesidades de capacitación, y orientaciones metodológicas del INRH.

Criterios de expertos: Se tuvo en cuenta las sugerencias o criterios de aquellos compañeros que en el ámbito docente y empresarial cuentan con un aval de experiencias en la capacitación que deben tener los cuadros en gestión económica, y darle mayor enriquecimiento y confiabilidad a la investigación.

La novedad de la propuesta está en la concepción de actividades de capacitación en gestión económica, que en el orden teórico metodológico y práctico contribuya a la mejora de los cuadros en la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti-Spíritus, lo que propicia que perfeccionen su desempeño, fundamentado en el trabajo en equipo, la dirección participativa, el enfoque sistémico, y otros elementos esenciales que se requieren.

El aporte práctico de esta investigación consiste en actividades de capacitación en gestión económica, destinadas a los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti-Spíritus, en función de capacitarlos de conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para desarrollo de los procesos en la empresa en perfeccionamiento empresarial.

El informe de la tesis está estructurado en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se establecen los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la capacitación, el segundo capítulo presenta el análisis y valoración de los instrumentos aplicados, la propuesta de solución y su evaluación por criterio de experto.

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS SOBRE LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS EN GESTIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO.

1.1 El proceso de capacitación a los cuadros.

La realidad socio-económica mundial puede caracterizarse de dinámica y compleja, motivada por la existencia de sistemas abiertos que se influyen y quedan condicionados por la fuerte presión de los avances de la comunicación y la tecnología, de la expansión de los mercados, de rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales. Estos cambios hacen que las competencias necesarias para incorporarse al proceso de modernización estén cambiando y al mismo tiempo el elemento humano tome protagonismo; se le exige más formación y se siente más vulnerable a los cambios de las organizaciones y a las necesidades del trabajo.

A criterio de la Ms.C. Teresita Gallardo (2004), las características del entorno cambiante exigen a las organizaciones empresariales una adaptación continua al cambio, así la tradicional estrategia de las organizaciones centrada en los productos y exigencias externas y en la actuación de pocas personas queda afectada por la capacidad de todos los miembros, sean o no directivos, para orientarse a las exigencias cambiantes, dentro de este contexto, la lógica de la formación ha de participar del diseño y desarrollo que se haga de la gestión estratégica del capital humano.

Así, el proyecto de la organización ha de servir a la formación y su extensión serán los dos ejes sobre los que se vértebra la concepción y planificación de la formación del capital humano. También ha de considerarse la vinculación que la formación ha de mantener con la cultura organizacional, asumiendo sus planteamientos y reforzando, a través de su acción, la implicación de las personas en su fortalecimiento y desarrollo.

Por otra parte, cabe precisar las competencias a desarrollar, considerando la necesaria interrelación entre: saber, saber hacer, saber ser, al mismo tiempo que saber aprender (capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones transfiriendo los

conocimientos y habilidades) y hacer saber (actitud positiva hacia la reflexión y análisis sobre lo que se está haciendo); esto es combinar adecuadamente aprender a aprender, aprender a ser y aprender a emprender.

No hay duda de que la formación laboral tiene una demanda inalienable: dar solución a la demanda no solo desde la formación ocupacional o el mero reciclaje, sino desde el concepto de formación continua para el mundo del trabajo. Estas condiciones han motivado que los estudios de las ciencias de la educación, las ciencias pedagógicas y en particular sobre la formación y superación tengan un valor estratégico en la política de todos los países ante el panorama caracterizado por la sociedad el conocimiento, la internacionalización de las profesiones y la competitividad entre los sistemas educativos, entre otros aspectos.

En la Resolución 21/99 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), sobre el Reglamento de la capacitación profesional de los trabajadores en las empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial, propicia que esta actividad no esté independiente del grupo creado para atención a todo el sistema, ya que la misma es un eslabón importante para el logro de los objetivos que se persiguen, en ella se define que capacitación profesional es: proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios de los que forman parte. (MTSS, 1999)

En la definición del concepto capacitación se precisa que su propósito es el perfeccionamiento profesional y humano de los funcionarios, y ello ha de verse en una doble dimensión. Una de ellas, es su perfeccionamiento como ser humano, como personalidad adulta susceptible de desarrollo, tanto en sus conocimientos, habilidades y capacidades, como en sus valores, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación entre otras formaciones psicológicas.

Al analizar y consultar la bibliografía referida a la capacitación se encuentra que son numerosos los autores que han escrito sobre este tema, entre las definiciones de capacitación resultan interesantes las siguientes:

“Los programas de capacitación han de estar dirigidos a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural.” (Columbié, M., 1999:58).

“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...” (Álvarez, C., 1999:21)

“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 le 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”. (Grados, J., 2001:14).

Al respecto se plantea: “La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los Recursos Humanos (RH), tiene que concebirse de manera integral, donde cada elemento esté integrado a un problema específico, pero formando parte de un todo”, 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, F. et al. 1992:8).

"... es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas..." (Andrade, P., 2003:12). El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."

Por su parte otro autor plantea "...la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio,

crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas...” (Barreiro, L., 1990:38).

De singular importancia resultan los trabajos de estos especialistas en tanto sistematizan un cuerpo teórico de conocimientos relacionados con la concepción sistémica de la capacitación a cuadros, la determinación de las necesidades de aprendizaje, las características y etapas del diseño de los programas, la evaluación.

Del análisis de los conceptos tratados se puede afirmar que, la capacitación en el contexto laboral es un proceso y como tal permite adquirir conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, que debe asumir como premisa la planeación basada en las necesidades reales de una empresa, y condicionar su orientación hacia el cambio o consolidación de los conocimientos, dirigido a lograr en las personas la eficiencia en su puesto de trabajo.

En el mundo, la capacitación constituye un factor estratégico para el éxito de las organizaciones; esto para Cuba no es diferente, trae consigo la mejora en el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores para el presente y futuro, considerando que contamos con capital humano valioso dentro de nuestras organizaciones. En caso particular desde comienzo del proceso revolucionario en 1959, en diferentes organismos y con sus propios matices, se desplegaron esfuerzos en tal sentido, aunque en general respondiendo a la iniciativa y concepciones coyunturales al respecto de los principales cuadros, los que en alguna medida estuvieron carentes de la integralidad y sistematicidad adecuada, a pesar de esto la máxima dirección del país se ha proyectado siempre hacia objetivos concretos en la capacitación de los cuadros, los que han sido orientados desde la constitución de la Asamblea Nacional, los congresos del Partido Comunista de Cuba, y la Resolución económica la V congreso.

A partir del año 1995 con la aprobación por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno ,se promulga el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano por el Consejo de Estado en 1996, en relación con la capacitación de los

trabajadores y dirigentes el Decreto Ley No. 187 en 1998 aprueba las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial para su aplicación progresiva en la Economía Nacional (Consejo de Ministros, 1998). Estos documentos y las acciones que de ellos se derivan, aportan elementos de carácter normativo, técnico y metodológico que han de ser tenidos en cuenta, en toda propuesta que tienda a perfeccionar el trabajo de capacitación.

Así mismo, la capacitación de los cuadros en las entidades cubanas ha permitido soportar mejor y de manera más eficiente los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución de las empresas en la actualidad. Por esta razón, Cuba está inmersa en esta actividad proyectando buscar un salto cualitativo en la economía del país, basadas en la capacitación científica de las direcciones de todos los organismos y entidades.

El Reglamento de Perfeccionamiento Empresarial legisla (Consejo de Ministros, 1998), en el capítulo VII Sistema de gestión de capital humano en el artículo 346, que las empresas en el marco del proceso de la planificación, definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de conceder a la empresa u organización superior de dirección, personal con conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en actividades de capacitación, conformado así el plan de capacitación, el que es aprobado y controlado periódicamente por el director general.

En este país el trabajo con los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno forma parte del sistema de dirección de la sociedad socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, es por ello que la disciplina de los cuadros, dirigentes y funcionarios administrativos está regida por los Decretos-Leyes

No. 196 y 197, ambos de fecha 15 de octubre de 1999, los cuales resultaron modificados por el Decreto - Ley No. 236 del 7 de octubre de 2004.

Según el artículo 2) del Decreto - Ley No. 196 son considerados cuadros los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros de Estado, son designados, y los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.

En el inciso c) de este mismo artículo se define el término de directivo como aquellas personas que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; en las unidades presupuestadas y en las entidades empleadoras de las inversiones extranjeras, ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que dirige, tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate.

Por otra parte, se considerarán como reserva a aquellas personas, seleccionadas por su idoneidad y condiciones técnicas, políticas y morales, que se superan y preparan para desempeñar consecuentemente una responsabilidad como cuadro o directivo en el futuro.

Cuba presenta una realidad diferente a la de América Latina y muchos otros países en el mundo, pues a pesar de ser un país subdesarrollado y enfrentado a un proceso de crisis económica y bloqueo, tiene una estrategia coherente de desarrollo científico técnico y de formación y superación de sus recursos humanos.

La capacitación es analizada como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo, no es un fin en sí mismo, es el medio para prever y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno Cubano, por lo que la adopción de métodos novedosos de dirección ha permitido

asumir las funciones directivas con un carácter sistémico e integrador y la capacitación en este caso llega a tener entre sus propósitos, el proporcionar a los directivos, un pensamiento estratégico que les posibilite trazar científicamente la política en cuanto a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en estrecha vinculación con el colectivo.

En correspondencia con los fines de esta investigación, y en tanto constituye uno de sus referentes teóricos y metodológicos, es necesario destacar que el concepto de capacitación explicado en la Resolución No. 29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 2006), define el reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales.

La construcción de un modelo de capacitación, tiene un valor metodológico significativo, al establecer que ésta sólo tiene sentido si responde al proceso de formación integral de las personas, y en particular de los cuadros según el encargo social. En esta se produce de manera casi constante un rico intercambio de información, dado el nivel de desarrollo de sus participantes y su experiencia profesional.

La evaluación en la capacitación, es uno de los procesos más complejos, ya que la misma trasciende a la apropiación de determinados conocimientos y habilidades. Si el propósito de la capacitación es el perfeccionamiento profesional y humano de los cuadros, y su fin último la satisfacción de la función social, entonces, ésta debe lograr cambios positivos y estables reflejados en su desempeño, en los resultados concretos que obtiene.

Con el carácter pedagógico de la capacitación, se considera como síntesis generalizadora el reconocimiento primario del carácter social de la capacitación de los y la concepción del hombre – dirigente – como portador de experiencias y conocimientos válidos, y como sujeto activo de su propio proceso de perfeccionamiento.

Dentro de los principios fundamentales en los que se basa la capacitación según las Normas y Procedimientos de la Capacitación (MTSS, 2005) encontramos:

- Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los cuadros adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral.
- Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.
- Ejecutar actividades necesarias para capacitar a los cuadros de conocimientos y habilidades en corto plazo, y asimilar los cambios que se producen.
- Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar su plena integración, adecuada adaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

En fin, se puede concluir que, la capacitación no es más que un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional. Su eficacia estará en gran medida determinada por la objetividad, suficiencia y precisión en la determinación de cuáles conocimientos, habilidades y hábitos deben adquirir conforme a las reales necesidades de desarrollo individual y de sus organizaciones, su eficiencia estará condicionada por una correcta planificación, organización, ejecución y control. En especial, la capacitación a los cuadros se brinda con el objetivo de actualizar y complementar aquellos conocimientos y habilidades concretos que le permitan a los implicados un desempeño laboral inmediato y mejor, con la posibilidad de elevar su nivel técnico general, válido para asimilar nuevas tecnologías con mayor facilidad y de ser necesario favorecer una reorientación laboral. Buscar la excelencia en el desempeño de los recursos humanos, y en específico de los cuadros, de ahí el rol que deben desempeñar los cuadros en su proyección estratégica.

1.2 La universidad y la capacitación.

La nueva universidad cubana, revolucionaria, internacionalista, abierta a toda la sociedad, se distingue de la universidad clásica, tradicional que hoy existe en la inmensa mayoría de los países del mundo, básicamente porque trasciende sus muros tradicionales y desarrolla sus procesos en íntima comunidad con el pueblo, perfeccionándolos continuamente como parte de esa interacción de la que todos participan.

El verdadero desarrollo de la universidad cubana tiene lugar a partir del año 1959, como parte de todo el conjunto de profundas transformaciones sociales que han tenido lugar en Cuba desde ese momento, basadas en nuevos conceptos de equidad y justicia social. Ello ha ido conduciendo gradualmente, a alcanzar el reconocido prestigio ganado por el país en el campo educativo, a pesar de las dificultades económicas de envergadura enfrentadas.

Se coincide con el criterio de Pedro Horruitinier (2008) que la universidad cubana actual es una universidad científica, tecnológica y humanista. Esas tres cualidades la caracterizan en sí.

Carácter científico. Las universidades cubanas se van convirtiendo gradualmente, en centros de investigación científica donde profesores y estudiantes se vinculan a tareas científicas como parte de su quehacer cotidiano.

Carácter tecnológico. El desarrollo tecnológico constituye hoy un pilar fundamental del quehacer universitario actual en Cuba. Una amplia red de carreras de ese perfil responde a las prioridades actuales no sólo en la esfera industrial, sino también en la agropecuaria y de servicios, garantizando la formación de los profesionales necesarios para asegurar la introducción de nuevos avances tecnológicos. Ello ha sido posible por la estrecha vinculación de las universidades con empresas, industrias, instalaciones productivas y de servicios, a partir de convenios de colaboración para vincular a esas instituciones con las universidades en acciones de mutuo beneficio y donde participan activamente los estudiantes como parte de su formación.

Carácter humanístico. La clave para su comprensión está en una concepción de la universidad cuya visión de la formación rebasa lo instructivo, lo meramente cognitivo y centra su atención fundamental en el hombre, en el desarrollo pleno de su personalidad; por lo tanto, los aspectos significativos, conscientes, de compromiso social, devienen la prioridad principal.

En esa universidad científica, tecnológica y humanística caracterizada con anterioridad, la formación de profesionales se estructura a partir de un modelo de amplio perfil, cuya cualidad fundamental es la profunda formación básica, con dominio de los aspectos esenciales para su ejercicio profesional, asegurando la capacidad de desempeñarse con éxito en las diferentes esferas de su actividad laboral.

Desde hace algunos años en Cuba, los Centros de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) de los Centros de Educación Superior, han incursionado en el complejo campo de la Preparación y Superación de directivos y ejecutivos implicados en la gestión económica y social de los territorios.

La capacitación para cualquier organización es de vital importancia, pues le permite la preparación de sus Recursos Humanos, en los propósitos que se tracen, logre el reconocimiento de sus clientes, puede competir con el mercado e identifica a los trabajadores con sus objetivos y misión, no se puede concebir actividades de capacitación sin tener una base de retroalimentación que permita conocer las dificultades y sus soluciones. No se pueden concebir como estática, sino de forma dinámica, de modo que estas se adecuen a las necesidades crecientes y actuales y en correspondencia con las nuevas tendencias y cambios en el mercado.

Es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y personal que ahí labora. Quizá algunas organizaciones lo tomen o vean como un gasto innecesario para ellos, por los gastos que se generan para y durante el proceso de capacitación, en cambio otras si notan que es necesario y beneficioso para todos el que se lleve a cabo ya que genera mayor productividad. El mundo laboral cambia constantemente en cuanto a implantación de nuevas

tecnologías, a las competencias que surgen conforme al crecimiento de nuevas empresas.

Los objetivos de la capacitación deberán estar dirigidos a:

- **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberán aplicarse a los nuevos trabajadores, sino también a aquellos con experiencia. La instrucción puede ayudarles a incrementar su rendimiento y desempeño de acuerdo a sus asignaciones laborales actuales.
- **Calidad:** Los programas de formación y desarrollo apropiadamente diseñados e implementados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de su labor y cuando tienen los conocimientos y habilidades técnico-profesionales necesarios, son menos propensos a cometer errores en su desempeño.
- **Prestaciones indirectas:** Se consideran las oportunidades educativas como parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la organización asuma la inversión de la capacitación en función de las necesidades de aumento de los conocimientos y habilidades.
- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un trabajador suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del trabajador.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del trabajador son necesarios para mantener la actualización y complementación de estos de los avances actuales en su área específica de desempeño y en aspectos generales que tienen que ver con los procesos que en una organización tienen lugar. La obsolescencia puede manifestarse en las diferencias entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo, lo que puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de los recursos

humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como de los peligros del cambio tecnológico.

- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal, los trabajadores se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, lo que resultan indicativos de un mayor desarrollo personal.

A criterio de Adriana Palacios (2011), la capacitación es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los cuadros de dirección. La misma presenta dos etapas: una primera consistente en la preparación, entendida como tal la apropiación de los conocimientos básicos y las experiencia elementales necesarias para dirigir. La segunda etapa es la superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección.

En las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

Con marcada frecuencia, los cuadros de dirección ofrecen resistencia inicial al cambio que lleva implícito el proceso de aprendizaje y que pudiera alterar sus criterios consolidados, sobre todo si se trata de dirigentes con una vasta vida laboral. En este proceso encuentran dificultades y problemas que lo obligan a tener que profundizar y buscar su solución; estos problemas deben estar asociados con sus necesidades, lo que permite aceptarlos entonces como metas y dirigir sus esfuerzos para solucionarlos. Es ahí que la capacitación adquiere un significado para él, y enfrentar situaciones que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras, lo que es un imperativo que plantea la vida económica de hoy.

En la resolución 29/2006 del MTSS se relacionan los principios para lograr una capacitación más efectiva 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 a los cursistas. 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 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 ya que 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 para que puedan desarrollar su iniciativa e 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 por lo que se conoce el hecho de que las personas pueden comprender y retener sólo una determinada cantidad de 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 las actividades de 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 y 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 brinda 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.

1.3 La capacitación a los cuadros en gestión económica.

La administración de hoy en día es muy diferente a la del pasado, ya que ahora se profundiza el estudio de la administración para alcanzar ciertos objetivos pretendidos. Es por ello que se están ampliando y profundizando nuevos conocimientos, aptitudes, conceptos de la gestión económica. Sin embargo, aún así, no se tiene un conocimiento completo del estudio del pensamiento administrativo y de la gestión como motor impulsor.

Las empresas necesitan procedimientos organizacionales que contribuyan satisfactoriamente al desarrollo de la gestión, y por ende, es básico tener un conocimiento del desarrollo administrativo a través de su historia para poder aportar nuevas ideas para un mejor control de su gestión económica.

La palabra gestión proviene del latín “gesio” y su origen etimológico hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata por lo tanto de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

La definición de gestión que podemos encontrar en cualquier libro, o texto informativo acerca de esta herramienta de administración, dice básicamente que: “La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración en este caso, de empresas...” (Torres, G., 2004:46).

La gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en las organizaciones como recursos activos para el logro de los objetivos.

Por la necesidad que deben enjuiciar la causa y efecto de la gestión de las empresas, los cuadros como punto de partida deben tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la empresa, de manera que sean consecuentes con las tendencias del comportamiento en el futuro y que puedan preceder su situación económica y financiera.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Un Colectivo de autores (1999) define que: “La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa define como la toma de decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, por otra parte la gestión de la producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de costos que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa ”

Otro autor define la misma como: "...dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados" (Hugues, J., 1999:38).

Hernández (1999), en su tesis de doctorado plantea "...la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados". Para la autora una de las definiciones más completas se encuentra en la guía metodológica para la realización de auditorías de gestión de la Oficina Nacional de Auditoría, ONA (1996), donde se plantea que la gestión comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de objetivos y metas, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

En términos teóricos la gestión económica es la encargada de llevar a vía de hecho toda la actividad de una organización con eficiencia y eficacia con vista a que las empresas obtengan resultados que pueden ser positivos o negativos de acuerdo al manejo de la gestión realizada.

La gestión económica tiene cuatro importantes etapas las cuales son:

- Etapa de planificación.
- Etapa de implementación.
- Etapa de Control.

-Etapa de toma de acciones para mejora continua.

La etapa de la planificación establece los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y la política de la organización. En ella se analiza qué debe planificarse, se determinan las decisiones, en este caso incluyen: el esclarecimiento de los objetivos establecidos de las políticas, la fijación de programas, la determinación de métodos y procedimientos específicos, así como, la fijación de previsiones para organizar y agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones existentes entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades, así como, coordinar los recursos a obtener para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas, también dirigir, emitir instrucciones, incluyendo el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Al respecto en los lineamientos del VI Congreso del Partido, en el acápite del modelo económico, se plantea que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional y la planificación abarcará no solo el sistema empresarial estatal y las empresas cubanas de capital mixto, sino que regulará también las formas no estatales que se apliquen, lo que implica una transformación del sistema de planificación hacia nuevos métodos de elaboración del plan y del control del estado sobre la economía.

La etapa de implementación significa la concreción en acciones oportunas de los movimientos estratégicos a realizar, tanto si implican la continuidad de los cursos de acción, como si representan una transformación de la organización. La profundidad de su contenido depende de la situación estratégica concreta y de su contexto.

En este sentido la gestión debe ser quien se ocupe de analizar todos los recursos que a la organización le resultan más convenientes económicamente, es decir, que

entre todos los que se presentan se seleccionen en aquellos que les otorguen más seguridad para alcanzar mayores utilidades. Otro de los factores con que se relaciona la definición de gestión, cuando ésta es aplicada a la planificación empresarial, es sin duda el factor de riesgo que se toma. Cuando una empresa une la financiación a la planificación y posterior gestión de un proyecto, está asumiendo un riesgo que se divide en un 50% de éxito y un 50% de fracaso, lo que indica que, en un principio, todo procedimientos tiene tantas posibilidades de éxito como de fracaso. Es precisamente en este aspecto donde la definición de gestión adquiere una mayor responsabilidad, ya que es importante que dichos porcentajes se desigualen y haya muchas más posibilidades de que el procedimiento en cuestión tenga éxito en la organización.

Actualmente elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a avanzar, y a la vez a contribuir a mantener el nivel de existencia de la organización reduciendo la ineficiencia que ha caracterizado al grueso de la economía cubana, e ir disminuyendo el costo en la parte de estas que tengan condiciones que permitan ir ajustando la recuperación económica sobre las bases nuevas de acuerdo con las tendencias internas que posibilitan asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles de la gestión en la organización.

Por lo tanto, avanzar en la inserción de la gestión en la organización se asocia al logro de la eficiencia económica, por lo que es de gran importancia conocer su comportamiento con vista a tomar decisiones que conlleven a incrementar la misma mediante el uso racional de los recursos materiales y financieros.

En el libro Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección expresa Benítez (1997), "La medición de la eficiencia económica operativa se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico operativo de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones, y por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar. De ahí que para la correcta gestión de la organización se haga necesario el análisis día a día de todas

sus áreas, así como, disponer de la información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación”. (Benítez, A., 1997:14).

Generalmente, las crisis de las empresas se justifican con causas relativas a la evolución general de la economía mundial y nacional, o sea, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa, estos factores pueden ser: Crisis general, escasa demanda, cambio en el mercado, cambios tecnológicos, insolvencia de los clientes.

Sin lugar a dudas la evolución de los aspectos externos condicionan la marcha de cualquier empresa, no obstante, hay que tener en cuenta los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa, la misma se ha de basar en el análisis de todos los datos relevantes, se debe hacer a tiempo, lo mas correcto posible, ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Dada la importancia que reviste el análisis económico como herramienta de dirección, pues este constituye un medio infalible para evaluar la situación económica financiera de una organización, por lo que, el objetivo que persigue el análisis económico financiero es examinar y evaluar la eficiencia en una actividad determinada.

Sobre la eficiencia organizacional Castro (2008), expresó “Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas, en suma a la eficiencia” (Castro, F., 2008:4)

Si los problemas de errores o dificultades de la actividad económica de los cuadros, tienen las manifestaciones o síntomas expresados, incluida la evidente falta de capacitación económica, entonces ¿dónde radica el problema más crucial de su perfeccionamiento? Radica, según parecer de esta autora, en desarrollar "una cultura económica", una cultura (o una actitud tal), que propicie el cambio, la transformación de cualquiera de esos signos negativos en su contrario, adoptar actividades nuevas

para resolver esos problemas. Los problemas del trabajo económico no se resuelven si no se logran hábitos laborales, técnicos, de alta calificación y si no se es capaz de prevenir los problemas en cada período, en cada día.

La gestión económica debe ser vista como una función y responsabilidad del cuadro a cualquier nivel, y no significar algo que se atiende esporádica y superficialmente. Un profundo conocimiento de esta es imprescindible para identificar, conscientemente, cuando se requiere de su intervención en cada etapa del proceso económico. Así, en muchas ocasiones, los cuadros que dirigen en una institución, consideran su tarea cumplida, al participar en el análisis de los estados económicos informativos que se realizan al nivel del consejo de dirección. Esto es importante, más en ocasiones esos análisis carecen de la discusión y el debate profundos, que conduzcan a determinar el error, la causa y la solución ante el resultado negativo de un indicador y en cambio, se convierten en simples informaciones, a veces escuchadas, casi nunca anotadas, con el fin de transmitir las a sus subordinados.

El cuadro de cada nivel debe entender su imprescindible participación en cada una de las etapas de la actividad económica: la recolección de la información; la contabilización del hecho económico; la elaboración de los Estados Informativos y el análisis de los resultados económicos. Si poco se ha logrado en la actuación del cuadro durante la tercera y cuartas etapas, sin dudas la primera, de recolección de la información, aún no se entiende que es, precisamente, donde comienza el requerimiento de la intervención responsable y con conocimiento del cuadro en su jurisdicción. El conocimiento de cada etapa, ofrece la dimensión dinámica de los procesos contables y por consiguiente la necesaria participación y práctica del cuadro en todas ellas, lo que a su vez determina la calidad en su gestión de dirección, con la participación de él y de sus subordinados.

La tarea fundamental para lograr un cambio, es decir, un trabajo económico superior al logrado y que se corresponda con el encargo social, radica, en educar, para que sean capaces de reconocer las limitantes e ineficiencias del trabajo de cada uno, en bien del resultado que tiene que alcanzar.

En resumen una capacitación en gestión económica en los cuadros significa:

1. Que los implicados en la actividad conozcan los principios del trabajo económico, su concepto, sus propiedades.
2. Comprendan el papel que les corresponde para lograr un adecuado trabajo en la esfera económica.
3. Que cada cuadro se prepare científica y metodológicamente por la vía de capacitación establecida, para un desempeño económico adecuado de su frente.
4. Manifiesten una actitud hacia el cambio, a la renovación, a la creatividad, al perfeccionamiento, a la eliminación de todo error y de todo incumplimiento de los requisitos, normas y procedimientos establecidos.
5. El intercambio de logros y experiencias positivas y negativas, tanto entre los cuadros, como entre los órganos de trabajo en que se integren.
6. Dar a la capacitación económica su carácter más amplio, asegurando las formas y vías que proporcionen la satisfacción plena de las necesidades de los cuadros.
7. Desarrollar el pensamiento preventivo y estratégico de los cuadros
8. Reconocimiento de los logros alcanzados, reforzamiento de la motivación, estimulación personal y colectiva, atención al hombre.

La capacitación debe tributar a la erradicación de las manifestaciones relacionadas, a través de una cuidadosa formulación de los objetivos, de la determinación de los contenidos y de la orientación de cada uno de sus componentes, incluyendo las sugerencias metodológicas, en las que debe priorizarse la más alta participación creativa, el predominio de la enseñanza práctica, aprovechando las potencialidades y experiencias de los cuadros; lo que de hecho significa actuar sobre su práctica social.

Las consideraciones que se presentan no agotan el estado actual de la práctica social de los cuadros; pero la caracterizan a grandes rasgos y pueden motivar su atención, más científicamente.

La actualización del modelo económico cubano ratifica el sistema de planificación socialista como la vía principal para dirigir la economía nacional. Se trata de perfeccionar este sistema para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección económica.

A partir de lo planteado en los Lineamientos de la política económica y social en VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se llevará a cabo un proceso de capacitación que facilite de manera ordenada, los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general.

Como afirmó el ministro de Economía y Planificación, “Nadie piense que vamos a ceder la propiedad, la vamos a administrar de otra forma”. Por ello, la planificación abarcará no solo el sistema empresarial estatal y las empresas cubanas de capital mixto, sino que regulará también las formas no estatales que se apliquen. En cuanto al sistema empresarial del país deberá estar integrado por empresas fuertes y bien organizadas, agrupadas por las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial” (Muriño, M., 2010:2).

CAPITULO II: LA CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ECONÓMICA PARA LOS CUADROS DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO. PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO.

2.1 Análisis de los resultados del diagnóstico.

La búsqueda de acciones dirigidas a cómo contribuir a la capacitación que requieren los cuadros sobre temas de gestión económica en la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus subordinada directamente al Grupo Empresarial Acueducto y Alcantarillado (GEAAL), condujo a la autora a un diagnóstico inicial que permitió tener una visión del estado real del problema objeto de estudio.

A continuación se realiza una breve caracterización de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus y se describe el resultado del proceso de diagnóstico del problema científico declarado en la introducción del trabajo. Por la Resolución 20/2001 del 24 de marzo del 2001 del INRH, se determina crear la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus, subordinada al Grupo Empresarial Acueducto y Alcantarillado (GEAAL), en Perfeccionamiento Empresarial, con domicilio legal en Sancti Spíritus.

La misma está conformada por una Dirección General a la cual se subordinan directamente la Dirección Técnica, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Contable Financiera, Dirección Comercial y Dirección de Energía y Transporte, así como diez directores de Unidades Empresariales de Base, y cinco en otros cargos, los cuales tienen una estructura interna similar a la Empresa. (Anexo No.1)

Mediante la resolución 413 del 2002, se aprueba el objeto social de la Empresa Provincial Acueducto y Alcantarillado Sancti-Spíritus, dentro de las funciones se encuentran: crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, en base a la determinación de sus necesidades de aprendizaje. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del Plan, y de los presupuestos de la empresa y las unidades

empresariales de base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos emitidos por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto y de las unidades empresariales de base. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.

En el proceso de diagnóstico se tuvo en cuenta una población conformada por 21 cuadros que es el total con que cuenta la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti-Spíritus y la muestra seleccionada coincide con la población, fue intencionalmente determinada por las características propias de las funciones que desempeñan, clasificados en 19 hombres para un 90.5% y 2 mujeres para un 9.5%, de ellos los 19 son blancos, negro 1 y 1 mestizo; 7 tienen nivel universitario y 14 son técnicos medios en diferentes especialidades, solamente 1 tiene el título idóneo para trabajar en la especialidad. La experiencia de dirección es la siguiente: hasta 1 año 1; de 2 a 3 años 4, de 4 a 5 años 2; de 6 a 10 años 6 y más de 10 años 8. La estabilidad es del 85%. El organigrama se puede apreciar en el Anexo 1.

Los instrumentos se aplicaron con el objetivo de comprobar la capacitación que poseen los cuadros en la gestión económica, empleando las siguientes dimensiones:

- Conocimientos que poseen los cuadros sobre gestión económica.
- Motivación, perspectivas e intereses de los cuadros sobre la capacitación en gestión económica.

Con el objetivo de lograr la valoración de las insuficiencias en la capacitación de los cuadros en gestión económica se aplicaron los siguientes métodos:

La entrevista fue empleada con la finalidad de conocer las motivaciones e intereses, de acuerdo a lo indicado en el programa de técnicas y habilidades directivas del INHR, (anexo 5)

La encuesta se aplicó a los cuadros de la empresa (anexo 4), la observación se realizó a los órganos técnicos y de dirección sobre la capacitación en temas económicos, según la guía utilizada en el anexo 3.

En el análisis de los documentos se comprobó que en el muestreo se abordan los principales aspectos del sistema de reuniones que conforman los Órganos Técnicos y de Dirección, se consultaron las actas del consejo de dirección, actas de comisión de cuadro, planes de capacitación, necesidades de capacitación, orientaciones metodológicas del INRH, (anexo 2)

Todos estos elementos se sustentan en los documentos rectores dentro de los que encontramos las Normas y Procedimientos. Gestión de Postgrado, la 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 en el país.

Fue analizado 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 en las actividades de capacitación.

Los resultados demuestran que el 55% de los cursos impartidos en la empresa para capacitar a los cuadros no responde a las necesidades de los mismos, fundamentalmente sobre temas relacionados con la gestión económica, esto se pudo constatar en la consulta a los planes de capacitación de los cuadros, comisión de cuadros, encuentros de preparación a los cuadros.

No han existido actividades de capacitación en temas específicos de gestión económica, lo que constituye una dificultad ya que el nivel profesional de los cuadros responde a diversas especialidades que no son a fin con la economía. Las

orientaciones metodológicas recibidas del INRH no se ajustan a los requisitos que necesitan los cuadros en gestión económica.

Dimensión No.1

Conocimientos que poseen los cuadros sobre gestión económica.

Con el propósito de detectar las necesidades para la proyección de las actividades de capacitación de gestión económica, se aplicó una encuesta sobre la preparación que poseen los cuadros en gestión económica para desarrollar y dirigir el proceso en la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti-Spíritus (Anexo 4), se trabajó de forma cuantitativa con una escala valorativa de 5-excelente, 4-bien, 3-aprobado, y 2-desaprobado.

En la encuesta la puntuación por temas se comportó de la siguiente forma. De una puntuación de 50 puntos que tiene cada aspecto.

- 1.-Gestión Económica en la empresa con 22.5 puntos
- 2.-Comunicación sobre la gestión económica con 24.5 puntos
- 3.-Planes de capacitación en gestión económica con 20 puntos
- 4.-Necesidades de capacitación en gestión económica con 35 puntos

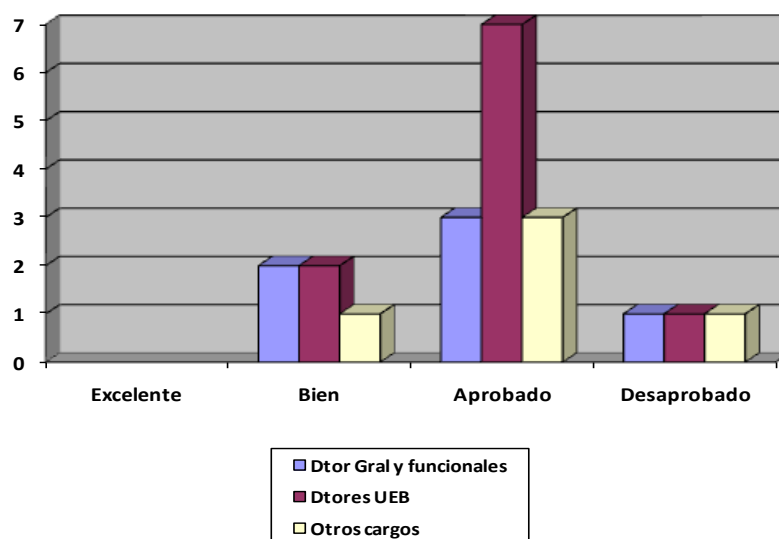
El total de puntos a obtener en la encuesta fue de 200 (50 puntos cada uno) y obtuvieron 102 para un 51% de calidad de los resultados iniciales.

De los 21 integrantes de la investigación sólo 5 para un 23.8% obtuvieron calificación de Bien, 13 con calificación de aprobado para un 61.9%, y 3 para un 14.3% desaprobaron los objetivos de la encuesta. Los temas con mayor dificultad fueron la gestión económica en la empresa y los planes de capacitación. Es importante destacar que a pesar de tener una vasta experiencia de dirección desde el punto de vista operativo estos carecen de los conocimientos en gestión económica para enfrentar los retos que demandan las transformaciones que se llevan a cabo en la economía en los momentos actuales, además de apreciar en la mayoría de estos cuadros la falta de prioridad e importancia que requiere la capacitación, la reflexión a la mentalidad del cambio, y la importancia que tiene que sean ellos los primeros

que deben cambiar y después con una adecuada preparación lograrán transformar lo que les rodea, con decisiones acertadas, oportunas y precisas.

Categoría de los participantes	Total de la muestra	Diagnóstico			
		Excelente	Bien	Aprobado	Desaprobado
Director General y Funcionales	6	-	2	3	1
Directores de U.E.B.	10	-	2	7	1
Otros cargos	5	-	1	3	1
Total	21	-	5	13	3
%	100	-	23.8	61.9	14.3

Gráfico No.1 Nivel de conocimiento de los cuadros sobre gestión económica.



Dimensión No.2**Motivación, perspectivas e intereses de los cuadros sobre la capacitación en gestión económica.**

Para esta dimensión se aplicó una entrevista (Anexo 5) se empleó con el objetivo de determinar el nivel de preparación, conocimiento, expectativas, sobre la capacitación en gestión económica en la empresa, de acuerdo a lo indicado en el programa de técnicas y habilidades directivas del INHR. 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.

ASPECTOS	ALTO	MEDIO	BAJO
	CANT-%	CANT-%	CANT-%
¿La capacitación recibida en la empresa aporta los elementos necesarios a los cuadros para estar capacitados en gestión económica?	-	5- 23.8%	16-76.2 %
¿El plan de trabajo individual firmado por el departamento de cuadros de la empresa contiene actividades de capacitación en temas en gestión económica?	-	-	21-100%
¿Cómo contribuyen las actividades de capacitación en gestión económica en los cuadros para el desempeño de sus funciones?	-	6-28.6%	15-71.4%
¿En qué tema sobre gestión económica usted considera que los cuadros necesitan mayor capacitación?	7-33.3%	-	14-66.7%

Analizando las causas que dieron lugar a las deficiencias detectadas y las necesidades de capacitación de los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spiritus, arrojó como resultado la falta de prioridad que se ha estado infringiendo a la insuficiente capacitación periódica a los cuadros en temas económicos, dado fundamentalmente por la constante operatividad de los mismos en sus desempeños laborales, siendo imprescindible para la toma de decisiones.

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

Pregunta # 1: ¿Considera que la capacitación recibida en la empresa aporta los elementos necesarios a los cuadros para estar capacitados en gestión económica?

De una muestra de 21 entrevistados, sólo 5 para un 23.8% contestaron que la capacitación recibida en la empresa aporta los elementos necesarios a los cuadros para estar preparados en gestión económica, pues no han tenido tiempo para la misma y varios ofrecieron respuestas donde se le restaba importancia a este proceso y además no estaban motivados. El total de la muestra coincidió que los cursos habían tenido poca duración y muchos de ellos se aplicaron en la empresa y tenían poca operatividad para el análisis y la toma de decisiones.

Pregunta # 2: ¿El plan de trabajo individual firmado por el departamento de cuadros de la empresa contiene actividades de capacitación en temas de gestión económica?

Los 21 respondieron, para el 100%; todos los cuadros coincidieron al decir que no, pues la actividad fundamental es la gestión económica y que ellos mediante la operatividad que presentan en su desempeño diario no estaban a tono con lo relacionado con los resultados económicos.

Pregunta # 3: ¿Contribuyen las actividades de capacitación en gestión económica para desempeño de sus funciones?

En las respuestas brindada por 15 entrevistados para 71.4% consideran bajo las actividades que se desarrollan en la empresa que les permita ampliar sus conocimientos en gestión económica, las respuestas fueron cortas y sin un análisis

adecuado sobre la importancia y enfoque con que se trabaja este aspecto por la máxima dirección del país.

Pregunta # 4: Está relacionada con los aspectos en gestión económica que necesitan mayor capacitación los cuadros.

En esta pregunta solo 7 responden, para un 33.3% refiriendo los aspectos que son necesarios para alcanzar una adecuada preparación en temas sobre gestión económica, el resto tiene puntos diferentes, ya que plantean elementos que no se corresponden la importancia de la capacitación a los cuadros en temas económicos. Con la aplicación de este instrumento se pudo apreciar que existe poca motivación, expectativa e interés sobre la capacitación de los cuadros a través de actividades que han sido desarrolladas en la empresa acerca de los principales temas en gestión económica.

2.2. Propuesta de actividades para el mejoramiento de la capacitación en gestión económica para los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado.

Para responder a uno de los subproblemas de esta tesis, expresado en la pregunta científica: ¿Qué características deben tener las actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros en la empresa Acueducto y Alcantarillado de Sancti Spíritus? declarada en la introducción, se desarrolló la tarea de investigación cuyos resultados se exponen a continuación.

Para diseñar las actividades que se proponen fue necesario reflexionar en algunos elementos de la actividad cognoscitiva, desde la concepción dialéctico materialista.

Actividad cognoscitiva: “es una forma esencial de la actividad espiritual del hombre. Condicionada por la práctica, refleja la realidad y la reproduce en forma de conocimiento que se expresa en principio, leyes, categorías, hipótesis, teorías, etc”. (Pupo, R., 1990:28)

El origen y desarrollo de la actividad cognoscitiva está condicionado por cambios en la actividad material del hombre que propicia la necesidad de penetrar en la esencia

de los fenómenos y ponerla al servicio de los demás para satisfacer sus necesidades.

En la Psicología la actividad ha ocupado un lugar esencial sobre todo, en el sistema de conocimientos desarrollados por la psicología marxista, en la que se han apoyado los teóricos que expresan la naturaleza interna y el carácter activo de lo psíquico. La consideración del hombre dentro de su permanente sistema de relaciones con el mundo y los demás hombres, tiene en la base su actividad en este sistema, con el cual interactúan de manera constante.

Muchos reconocen a Leontiev como el creador más destacado de la teoría de la actividad, porque en sus trabajos se examina de manera específica la estructura psicológica de dicha categoría, considerando que la actividad integral tiene los componentes siguientes: necesidad, motivo, finalidad, condiciones, acción y operación.

En la actualidad existe consenso entre los psicólogos marxistas sobre el significado de la categoría actividad para la personalidad, considerándola mucho más de la relación sujeto – objeto, porque se incluyen, también, las relaciones sujeto – sujeto. En este sentido González Rey expresó el papel de las relaciones sociales en el significado psicológico de la actividad para la personalidad, se expresa con claridad por A. Kossakovsky y un conjunto de psicólogos alemanes, cuando afirman: “la actividad y las relaciones sociales en su unión con el desarrollo de la personalidad forman una unidad integral, por cuanto la interacción con el objeto es, al mismo tiempo, interacción con personas.” (González, V.,1995:26). De ahí se infiere que una característica básica de la actividad es su carácter consciente.

En la actividad cognoscitiva, por ser una actividad de la personalidad del hombre, intervienen múltiples aspectos entre los que se distinguen: los procesos intelectuales, los motivacionales, los afectivos, los volitivos, los emocionales, los que se interrelacionan y ejercen las más variadas influencias entre sí.

Este tipo de actividad se manifiesta de las más diversas formas. En la vida diaria se presentan múltiples momentos y tareas en los que el hombre actúa sobre diversos

objetos, con el fin de conocerlos; en el proceso de comunicación con los que le rodean existe un intercambio y transmisión de conocimientos; en la investigación científica de forma consciente, se plantea el objetivo de penetrar en los fenómenos objeto de estudio para conocerlos en su profundidad y ponerlos al servicio de la ciencia y la técnica; en su trabajo interactúa con los objetos y aprende a conocer los aspectos que la tarea abarca y las formas de lograr su perfeccionamiento.

En la escuela se organiza, planifica y dirige un tipo de actividad cognoscitiva, denominada por muchos estudiosos de esta temática **actividad pedagógica profesional**.

¿Qué rasgos distinguen la actividad pedagógica?

Según lo refiere V. González (1995) existe coincidencia entre psicólogos y pedagogos de orientación marxista que han profundizado en las características de la actividad pedagógica profesional como son (Kuzmina, 1987; Masrkova, 1986; L. García, 1996) en que se distingue por:

- Ser un tipo de actividad social de gran significación para el desarrollo de la humanidad.
- Tener como objeto (la personalidad del educando) posee un carácter multilateral, complejo y activo.
- Estar motivada por la necesidad de transformar su objeto en función de su finalidad (la formación multilateral de la personalidad del alumno)
- Desarrollarse en condiciones cambiantes, está influenciada por múltiples factores como son: los recursos con que cuenta, las condiciones económicas, políticas y sociales que exigen del maestro una labor cada vez más creadora para concretar realmente a su situación pedagógica las exigencias planteadas por la sociedad.
- Tiene carácter creador, que en Cuba se manifiesta entre otros aspectos, en el estudio y generalización de las experiencias pedagógicas de avanzada; en la aplicación de métodos científicos para dirigir el proceso docente educativo, en

el dominio de los logros de la ciencia.

- Posee carácter humanista, ya que requiere infinito amor por los educandos, lo que se refleja en un profundo respeto, comprensión y exigencia en el establecimiento de la comunicación con un estilo democrático.
- Se desarrolla en el marco de proceso pedagógico que incluye los procesos de educación, instrucción y desarrollo, donde se establecen relaciones sociales activas entre pedagogos y educandos, y su influencia recíproca, subordinados al logro de los objetivos planteados en la sociedad, en interrelación con la familia y la comunidad.
- Constituye un proceso dinámico que requiere de alto nivel de planificación y proyección.
- Requiere del maestro una sólida formación científica, profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.
- Necesita de una adecuada proyección en los diferentes momentos, en correspondencia con los objetivos.
- Cuenta con elementos estructurales presentes en cualquier tipo de actividad.

A continuación se explican estos elementos y las relaciones entre ellos.

La actividad pedagógica está motivada por la necesidad de transformar su objeto (la personalidad del educando) y su finalidad es la formación, multilateral de la personalidad del alumno.

La acción se lleva a cabo por el educador y los alumnos de manera consciente y orientada por el objetivo y con la puesta en práctica de un conjunto de operaciones.

La operación se ejecuta de forma inconsciente, determinada por las condiciones. El funcionamiento de las acciones y operaciones en sus relaciones, implica que en determinadas condiciones una acción se convierta en operación y viceversa, ello tiene estrecha relación con la orientación (objetivo) con respecto al contexto de actuación (aquella parte de la realidad con la cual se relaciona la persona y que

constituye el resultado de la integración de objeto sujeto y las relaciones entre estos). Así la persona puede disponer de un sistema de operaciones, pero si en ellas no está presente el objetivo, la acción no se lleva a cabo, e igualmente ocurre en sentido opuesto. Si se poseen las condiciones pero no se plantea la tarea no hay operación, también sucede esto último cuando planteamos una tarea y la persona no cuenta con recursos propios para realizarla. Al aplicar este mecanismo a la actividad pedagógica se observa que el educador tiene que operar con una secuencia de acciones y operaciones que adoptan una estructura peculiar dada la complejidad de las condiciones del objeto y el sujeto de esta actividad.

Las condiciones en que se desarrolla la actividad profesional del docente son muy diversas y se derivan de las situaciones concretas en que se lleva a cabo el proceso educativo, como son los factores ambientales, los recursos con que cuenta la institución, las características económicas, políticas y sociales, el nivel de desarrollo de los alumnos, del colectivo escolar y del colectivo de docentes y del propio educador.

El objeto de la actividad pedagógica tiene un carácter activo. El estudiante participa activamente en el proceso de transformación y es sujeto de su propio cambio en unidad con el colectivo escolar. El maestro como sujeto de dicha actividad es un elemento dinámico portador de las necesidades, motivos y objetivos que ejecutan sus acciones en determinadas condiciones.

En las actividades que se proponen se asumen las características de la actividad pedagógica, pues su objetivo esencial es transformar la capacitación de los cuadros en gestión económica para perfeccionar y mejorar el acervo individual, en cada acción de trabajo (en el taller o la oficina), para ello es necesario prestar atención, a lo que hacemos y hacen los demás con el propósito de aprender algo nuevo, mejorar o enriquecer lo que conocemos. También se debe enfocar, pensando en que las acciones de los directivos deben ser de enseñanza, de ejemplo, al mismo tiempo que proceso de aprendizaje.

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. En las condiciones actuales la perspectiva de utilizar nuevos enfoques, formas, métodos y estilos pedagógicos adquiere mayor importancia.

Es por ello que todo cuadro debe estar capacitado para realizar su autocontrol interno, proceso que requiere el dominio de una serie de procedimientos normativos, técnicas de muestreo de documentación y de control de recursos que le posibiliten asegurar la gestión económica de la institución.

La experiencia cubana demuestra que son muchas las vías para entrenar, actualizar, complementar y desarrollar a los cuadros y reservas, entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado. Pero independientemente de la modalidad de capacitación que se utilice, se privilegiará la autosuperación, así como las actividades de capacitación en los colectivos de dirección. La combinación de diferentes formas permitirá aprovechar todo el potencial que tiene la organización y el entorno y aplicarlas a las acciones de la gestión institucional.

Las actividades que se proponen en la investigación presentan las siguientes características:

- Potencian la capacitación profesional de los cuadros para que alcancen una acertada aplicación de los conocimientos básicos que requieren para asumir el cargo.
- Con el desarrollo de cada una se debe lograr que todos adquieran los conocimientos necesarios y sean ejemplos para que puedan asumir con la preparación necesaria las tareas concretas que exige el puesto de dirección, mientras más elevado sea el desempeño en este tema, mejores resultados se alcanzarán en este indicador en la empresa.

- Las actividades están en plena correspondencia con las normas y procedimientos jurídicos y metodológicos orientados por el Ministerio de Educación Superior, para el trabajo con los cuadros y sus reservas. La propuesta se considera novedosa, porque brinda una alternativa más para materializar el cumplimiento de las orientaciones referidas a los sistemas contables exigidos en el Perfeccionamiento Empresarial.
- La propuesta, no modifica la legislación vigente en temas económicos, toma en consideración las orientaciones del estado y del partido, y puntualiza la urgente necesidad de perfeccionar la capacitación en temas económicos, aspecto que presenta dificultades por la falta de una atención sistemática y diferenciada.
- Las actividades están concebidas para ser desarrolladas por personal con experiencia y conocimientos, en correspondencia con el tipo de cada una.
- Las actividades forman parte del plan de trabajo en el nivel correspondiente, se evaluarán en correspondencia con el objetivo previsto.
- Para su desarrollo se plantea el uso de diversos métodos, lo que permitirá apropiarse del sistema de conocimientos planteados en cada tarea.
- Las actividades diseñadas deben modificar los estilos de trabajos de los cuadros dejándoles ver que el prestigio ante su colectivo, derivado del dominio pleno de todas las esferas de trabajo, de su competencia, su ejemplaridad, ante todas las tareas, su receptividad ante las críticas y las relaciones de respeto, camaradería que se establezcan con sus subordinados, mejoran su gestión de dirección en el centro donde se desempeñan.
- Con el desarrollo de éstas deben producirse cambios y transformaciones, así como una regulación y autorregulación del proceso económico en la empresa, a partir de las exigencias que el momento plantea, lo que evidenciará una mayor fortaleza para la entidad.
- En la implementación de las actividades se cumplen las funciones de dirección que articulan con diferentes fases:

- La planificación, permite prever y organizar dentro del sistema de reuniones en cada ciclo el sistema de trabajo.
- La organización posibilita el cumplimiento de cada una de las actividades, lo que contribuirá a la capacitación y a la mejora continua del proceso.
- El control mide la efectividad del proceso de capacitación y el cumplimiento de los objetivos trazados para potenciar el trabajo.

Actividad de capacitación # 1

Título: Las Normas Cubanas de Contabilidad y su armonización con las normas internacionales de contabilidad.

Objetivo: Explicar las características de las normas cubanas de contabilidad y su armonización con las normas internaciones de contabilidad.

Contenidos a mejorar.

- Los principios que sustentan la correcta aplicación de las normas cubanas de contabilidad.
- Los documentos rectores de las normas cubanas de contabilidad.

Acciones a desarrollar.

- Exponer las normas cubanas de contabilidad y las normas de valoración y exposición.
- Caracterizar el surgimiento del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad y el proceso de armonización a las normas internacionales.
- Explicar las 6 normas de información financiera.
- Explicar las 4 normas específicas de contabilidad.
- Explicar la necesidad de la capacitación de los cuadros.
- Explicar la responsabilidad del Ministerio de Finanzas y Precios en las políticas contables del país.

Precisar lo siguiente:

- La preparación, superación y desarrollo de los cuadros es una necesidad objetiva que tiene la empresa y el GEAAL, para lograr el perfeccionamiento de los resultados económicos. Es una obligación profesional y una condición indispensable en el ejercicio del cargo. Precisar los objetivos de la preparación y superación de los cuadros:
 - Contribuir a formar una sólida base teórico práctica, que les permita estar a la altura de la actual necesidad que tiene el país en lo relacionado con el control interno y la eficiencia y eficacia de las empresas.
 - Actualizar, ampliar conocimientos, desarrollar capacidades y hábitos de dirección para que puedan realizar con mayor eficiencia las funciones inherentes al cargo.
 - Perfeccionar la preparación de los cuadros, para asegurar su desempeño y competencia profesional.
 - Puntualizar las normas para el trabajo con cuadros.

Evaluación.

Explique las características de las Normas Cubanas de Contabilidad (NCC) y de las Normas Específicas de Contabilidad (NEC)

Responsable: Profesor Instructor.

Bibliografía.

Resolución 235 y 294/05 del MFP “Normas Cubanas de Contabilidad”

Decreto 281/05 del CECM “Sistema de Gestión y Dirección Empresarial”

Actividad de capacitación #2

Título: Los Estados Financieros.

Objetivo: Valorar los estados financieros de la entidad a través de la interpretación de la información de los estados financieros.

Contenidos a mejorar.

- La interpretación de los resultados económicos y financieros que aportan los estados financieros.

Acciones a desarrollar.

- Explicar los principales factores e influencias que determinan el rendimiento financiero, incluyendo los cambios en el entorno en que se opera la entidad.
- Exponer las fuentes de financiamiento de la entidad, respecto al coeficiente de deudas sobre su patrimonio.
- Explicar las características cualitativas que hacen útil la información suministrada en los estados financieros.

Dentro de ellas: Comprensibilidad, relevancia, fiabilidad, comparabilidad.

- Enfatizar en la responsabilidad por la emisión de los estados financieros.
- Explicar los componentes de los estados financieros.
- Identificar los principales factores que inciden en los resultados de la entidad, incluyendo cambios en el entorno, la respuesta que la entidad ha dado a tales cambios y su efecto, así como la política de inversiones que sigue para mantener y mejorar el mismo. Las fuentes de financiamiento de la entidad, respecto al coeficiente de deudas sobre su patrimonio, niveles de cumplimiento de los presupuestos de gastos e ingresos y las causas que motivan los incumplimientos y las desviaciones, entre otros aspectos que afecten el control interno en cualquiera de sus componentes.
- Promover la participación del trabajo en equipo definiendo sus responsabilidades y autoridades, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados, facilitando la participación activa en el establecimiento de los objetivos y la toma de decisiones.
- Valorar el rendimiento y la situación financiera de la entidad, así como las incertidumbres más importantes a las que se enfrentan.

Evaluación.

Valorar los estados financieros correspondientes a un mes determinado a través de las características y factores que inciden en los resultados de la entidad.

Responsable: Director Económico de la Empresa, especialista del área contable designado.

Bibliografía.

Manual de Contabilidad y Control Interno de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.

Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. Normas del Sistema de Control Interno.

Resolución 113/10 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Actividad de capacitación #3

Título: Los Inventarios.

Objetivo: Argumentar la importancia del funcionamiento correcto del subsistema de inventarios.

Contenidos a mejorar.

- Control de los principios generales que rigen el subsistema de inventarios.
- Análisis de los resultados del control realizado.

Acciones a desarrollar.

- Argumentar la importancia de este subsistema, logrando uniformidad, consecutividad y registro oportuno de todas las transacciones que se realicen en función del mejoramiento continuo del control interno asociado a las operaciones que se realicen en la entidad.
- Exponer los requerimientos normados para la recepción de los productos en el almacén, aplicando la recepción a ciega.
- Precisar las normas de almacenamiento y de seguridad de la mercancía con la protección requerida, garantizando la organización, limpieza, visibilidad,

conservación y acceso adecuado a todas las mercancías, debidamente clasificadas por estantes, códigos, y con su correspondiente tarjeta de estiba actualizada en la medida que se realicen los movimientos de inventarios.

- Reflexionar acerca de la responsabilidad material por la custodia de los bienes bajo su protección y como proceder en caso de faltantes o pérdidas de bienes materiales, atribuidos a su descuido.
- Explicar la confección de los expedientes de faltantes o sobrantes, dada la situación presentada.
- Argumentar la importancia de la realización de los inventarios del 10% y de cierre de mes, a fin de garantizar la conciliación entre el cuadro diario y la existencia final en almacén.
- Aplicar ejercicios prácticos donde puedan expresar sus opiniones, analizar problemáticas de trabajo y proponer soluciones, escuchar sugerencias para mejorar y esclarecer políticas cuando sea necesario.

Evaluación.

¿Considera que la responsabilidad de los cuadros en el control y aprovechamiento de los recursos materiales constituye un factor determinante en los resultados de la entidad? Argumente.

Responsable: Director Económico de la Empresa, Especialista de Almacenes u otro personal designado.

Bibliografía.

Resolución 20/09 NEC No.3 "Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes.

Resolución 59/04 del Ministerio de Comercio Interior.

Resolución 222/07 del Ministerio de Economía y Planificación.

Actividad de capacitación #4

Título: La gestión de cobros.

Objetivo: Argumentar la importancia del desarrollo de habilidades en los cuadros que le permita orientar y potenciar los resultados en la gestión de cobros.

Contenidos a mejorar.

- Control de las cuentas por cobrar por clientes y edades.
- Términos jurídicos con relación a la concertación de contratos.
- Reconocimiento de las deudas de los clientes.

Acciones a desarrollar.

- Explicar en síntesis a los participantes la necesidad del vínculo contractual por la naturaleza de la prestación, los que son modificados o concertados mediante suplemento, los que requieren precisión durante el tiempo de vigencia.
- Valorar la correspondencia entre el objeto social, empresarial o finalidad económica del sujeto que la presta.
- Reflexionar y debatir acerca de designación o responsabilidad para controlar y ejecutar la concertación de los contratos económicos.
- Debatir acerca de cómo es analizado en los consejos de dirección los saldos envejecidos de cuentas por cobrar y la gestión de cobro que se efectúa por la empresa.
- Ejemplificar el cálculo y ajuste de la provisión para cuentas incobrables.

Evaluación.

- ¿Qué importancia tiene el desarrollo de habilidades en control eficiente en la gestión de cobro?

Responsable: Profesor Instructor y especialista designado por la empresa.

Bibliografía.

Resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución 2253/05 del Ministerio de Economía y Planificación.

Resolución 92/04 del Banco Central de Cuba.

Resolución 245/08 del Banco Central de Cuba.

Actividad de capacitación #5

Título: Subsistema de Efectivo en Banco.

Objetivo: Explicar cómo se concibe el control de los recursos monetarios depositados en cuenta bancaria o en otras instituciones financieras autorizadas.

Contenido a mejorar:

- Los procedimientos del efectivo en banco.

Acciones a desarrollar.

- Explicar la concepción general sobre la terminología de Efectivo en banco, significando el destino específico de la cuenta de acuerdo al tipo de moneda que corresponda.
- Explicar que el control es uno de los deberes o tareas de todo dirigente, encaminado a la revisión y aprobación de todas las operaciones tramitadas con la documentación de referencia.
- Identificar las vías existentes para ejercer el control de los recursos monetarios, mediante el registro diario de los cheques emitidos y recibidos por tipos de moneda, así como los caducados y los cancelados.
- Ejemplificar la prioridad que tiene para la máxima dirección de la empresa el control y revisión en detalle de la documentación primaria que soporta los pagos efectuados.

Evaluación.

Explique algunos de los principios para el funcionamiento correcto del subsistema de efectivo en banco.

Responsable: Profesor Instructor y especialista designado por la empresa.

Bibliografía.

Resolución 235 y 294/05 Normas Cubanas de Contabilidad.

Resolución 113/10 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución 245/08 del Banco Central de Cuba.

Resolución 324/94 del Banco Central de Cuba.

Actividad de capacitación #6

Título. Gestión Económica Financiera.

Objetivo: Explicar los aspectos más relevantes de la Gestión Económica Financiera.

Contenidos a mejorar:

- La gestión económica y financiera empresarial.
- Análisis de las razones financieras, mediante los resultados alcanzados.

Acciones a desarrollar.

- Explicar las normas de carácter general para el funcionamiento financiero de la empresa, que constituyan instrumentos de política económica y que permitan que el Estado, como propietario regule económicamente su actuación.
- Reflexionar y debatir acerca de la capacidad e iniciativa de los cuadros de manera que se fortalezca la responsabilidad por la eficiencia de la gestión económica.
- Explicar la técnica internacional aceptada en materia de administración financiera empresarial.
- Determinar los recursos financieros y materiales necesarios para actualizar, mantener y mejorar el sistema de relaciones financieras, imprescindibles para los análisis en los consejos de dirección como son Liquidez, solvencia, rentabilidad, ciclo de cobro, capital de trabajo, correlación salario medio – productividad.
- Argumentar la importancia que brinda el sistema tributario vigente en el país, mediante Impuestos, contribuciones, y aportes.

Evaluación.

¿Explique los aspectos más relevantes en los instrumentos que regulan los resultados de la gestión económica financiera en la entidad que dirige?

Responsable: Especialista en Finanzas de la empresa u otro personal designado.

Bibliografía.

Ley 73 del 4 de agosto de 1994 de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Instrucción 2/96 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Instrucción 25/04 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución 379/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

2.3 Evaluación de la propuesta por criterios de expertos.

Como instrumento para realizar la evaluación teórica de las actividades de capacitación se emplea el método de criterios de expertos.

En una investigación educativa se emplea el método de evaluación de expertos para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, (Fernández, 2005) tanto en su concepción teórica como de su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación, cuando resulta imposible o muy difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, es decir, a través del experimento pedagógico.

Define Durand (1971), por experto “al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia”. Para la evaluación de la propuesta de actividades de capacitación en gestión económica para los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus, se intercambiaron con profesionales de experiencia en la enseñanza superior de la especialidad de Economía y Pedagogía, con años de experiencias y resultados en su labor profesional; quienes valoraron y ofrecieron sus criterios, tanto en la calidad que presenta su concepción teórica y metodológica como la efectividad que se espera alcanzar con su aplicación en la práctica educativa.

Para la selección de los posibles expertos se le hace llegar una comunicación (Ver Anexo 6) se tomaron como población a un conjunto formado por profesores del

Instituto Superior Pedagógico de Sancti Spíritus “Capitán Silverio Blanco” y profesores de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y entidades participantes en la investigación; de esta manera se conformó un conjunto de once sujetos que cumplieran los parámetros establecidos: (Competencia, creatividad, aprobación, capacidad de análisis, espíritu colectivista y autocrítico, efectividad de su actividad profesional).

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

De las sugerencias se conformó el grupo de once expertos encargados de valorar la investigación los que se relacionan (Ver Anexo 8). Los expertos están clasificados por actividades como se expresa a continuación: con la labor de educación superior (64%), cuatro corresponden a las ciencias de Contabilidad y Finanzas, tres profesores del Instituto Superior Pedagógico “Capitán Silverio Blanco Núñez” (ISP) relacionados directamente con la educación superior (27 %), y cuatro corresponden a especialidades dentro del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de acuerdo a las funciones que desempeñan para un 36 %.

La guía elaborada consta de cinco aspectos sobre los criterios, perspectivas y evidencias a considerar por los expertos. (Ver anexo 7)

En el resultado del procesamiento de las respuestas de la guía, se mostraron las precisiones en relación con los juicios de mayor aprobación emitidos por ellos, con relación a cada temática indagada, los que se muestran a continuación:

1. La propuesta de actividades de capacitación muestra los principios teóricos que la sustentan en la concepción teórica y práctica ya que responde en su estructura y funcionamiento a lo previsto teórica y metodológicamente para su empleo en la capacitación de los cuadros dentro de la rama de los recursos hidráulicos.
2. Favorece la concepción estructural y metodológica de actividades de capacitación en el logro del objetivo propuesto: Con estas actividades se logrará el incremento

de la motivación de los cuadros por el estudio de los temas económicos, trayendo consigo, un avance valioso de los resultados sobre el tema. Además de constituir una herramienta para establecer de forma práctica el nivel de asimilación del contenido.

3. Las actividades propuestas miden el cumplimiento del objetivo general, ya que aporta a los cuadros una adecuada capacitación en temas económicos y tributa como una herramienta necesaria para alcanzar los niveles de conocimientos requeridos.
4. Al evaluar el nivel de satisfacción de las actividades de capacitación, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización, aporta un conjunto de experiencias y posibilidades para la enseñanza y aprendizaje de temas en gestión económica, que satisfacen las necesidades de capacitación de los cuadros de manera integradora y motivadora.
5. Existe correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar y las particularidades de su desarrollo psíquico teniendo en cuenta que se corresponde la complejidad de los temas propuestos y recursos empleados de acuerdo al nivel profesional de cada uno.

CONCLUSIONES

El proceso de capacitación de los recursos humanos es una necesidad que no debe permanecer al margen de la realidad histórico social en que tiene lugar, y constituye una vía imprescindible para incrementar la efectividad en los resultados organizacionales y, de esta manera, contribuir positivamente al desarrollo socio-económico local, partiendo de la premisa que resulta un factor estratégico en el desarrollo organizacional.

El proceso de capacitación de los cuadros en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Sancti Spíritus posee en la actualidad limitaciones que lo alejan del estado deseado, debido a la carencia de actividades que potencien la capacitación en gestión económica.

En las actividades propuestas se concibe la adquisición conocimientos necesarios para que los cuadros puedan asumir con la preparación requerida las tareas concretas que exige el puesto de dirección y les facilite un mejor desempeño en temas de gestión económica.

La evaluación otorgada por los expertos a la propuesta, permite considerar que posee posibilidades de ser aplicada en el contexto de los recursos hidráulicos, tiene nivel de generalidad, pertenencia, originalidad y validez, porque da respuesta desde el punto de vista teórico metodológico a las insuficiencias en temas de gestión económica que presentan los cuadros de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.

RECOMENDACIONES

Continuar profundizando en el estudio de la temática por su novedad de manera que afloren nuevas alternativas orientadas al mejoramiento de la capacitación en gestión económica de los cuadros.

Que la propuesta de las actividades de capacitación sea divulgado en otros centros de subordinación del Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado, para un adecuado desarrollo de la gestión económica.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, R. (2002). *Pedagogía Profesional una Propuesta para la Reflexión y el Debate*. Instituto Superior Pedagógico Enseñanza Técnica y Profesional. La Habana,

Addine, F. (2002). *Didáctica y Optimización de la Proceso de Enseñanza Aprendizaje*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Álvarez, C. (1995). *Metodología de la Investigación Científica*. Universidad de Oriente, (manuscrito).

Álvarez, C. (1996). *La Universidad como Institución Social*. La Habana. Editorial Academia.

Álvarez, C. (1998). *Fundamentos Teóricos de la Dirección de la Proceso Docente Educativo en la Educación Superior Cubana*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Álvarez, C. (1999). *Didáctica de la Escuela en la Vida*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Andrade, 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, J. (1995). *Glosario de Términos Educación Avanzada*. ISPEJV. Centro de Estudios de Educación Avanzada. La Habana. CENESED.

Barreiro, G. (2003). *Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República.

Barreiro, L. (1990). *Características de la Capacitación a Dirigentes*. La Habana. CETED.

Batista, G. (2002). *Compendio de Pedagogía*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

- Benítez, A. (1997). *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Buena, R. et al. (1995). *Historia de la Pedagogía en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Blanco, A. (2001). *Introducción a la Sociología de la Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bravo, A. (2004). *Sistema de capacitación para Perfeccionar el Sistema de Información del Consejo de Atención a Menores*. Sancti-Spíritus. Cuba
- Cacique, A. et al. (1996). *La Capacitación en México*. México D. F. Revista Laboral No.45.
- Calero, A. (1976). *Técnica de Muestreo*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Campistrous, L y Rizo, 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, L y Rizo, 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, T. (2004). *Estudio Comparativo Acerca de la Evolución de la Superación de Docentes en Cuba*. La Habana. Revista Caminos Abiertos.
- Castro, F. (1968). *La Educación en los Cien Años de Lucha*. La Habana. Edición Pueblo y Educación.
- Castro, F. (1976). *Discurso pronunciado en la constitución de la Asamblea Nacional*. Editora Política.
- Castro, F. (1982). *Discurso en Tres Congresos*. La Habana. Editora Política.
- Castro, F. (2008). *Discurso pronunciado el 26 de julio del 2008 en la ciudad de Santiago de Cuba*. La Habana. Editora Política.

Castro, R. (2010). *Acuerdo del Consejo de Estado sobre el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas*. 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.

Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano (1996). Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo.

Constitución de la República de Cuba. (1992). La Habana. Editorial Política.

Columbié, M. (1999). *La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio*. Folletos Gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Colectivo de autores (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. La Habana Editorial Félix Valera.

Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba. (1995). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. La Habana. Editorial Política.

Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba. (2004). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. La Habana. Editorial Política.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba. (1999). *Decreto - Ley No. 196, Sistema con los cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana. Editorial Política.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba. (1999 b). *Decreto - Ley No. 197, Sobre las Relaciones Laborales del personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios*. La Habana. Editorial Política.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba. (2007). *Decreto-Ley No. 251 Modificaciones al sistema de trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios de Estado*. La Habana. Editorial Política.

Cortés, E.M. (2010) .*Los Lineamientos Generales del Modelo de Gestión Económica en Cuba*. web@radiorebelde.icrt.cu.

Chávez, J. A. (1992). *Del Ideario Pedagógico de José de la Luz y Caballero (1800-1862)*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Chávez, J. A. (2001). *Bosquejo Histórico de las Ideas Educativas en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Chiavenato I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.

De Armas, N. et al. (2003). *Caracterización y Diseño de los Resultados Científicos como Aportes de la Investigación Educativa*. Universidad Pedagógica Félix Varela.

De Jesús Gallardo, T. (2004). Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela y Morales". Villa Clara.

Drucker P. (1973). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. El Ateneo. Buenos Aires.

Fábelo, L et al. (2002). *Compendio de Pedagogía*. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.

García, G. (1978). *Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

García, M. A. (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 "Félix Varela y Morales". Villa Clara.

Gastón, I. (1996). *Metodología de la Investigación Educativa*. Primera Parte. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Gastón, I. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Segunda Parte. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

González, V. (1986). *Teoría y Práctica de los Medios de Enseñanza*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

González, V. (1989). *Profesión Comunicador*. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.

González, Viviana et al. (1995). *Psicología Para Educadores*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

González, A.M. y Reinoso, C. (2002). *Nociones de Sociología, Psicología y pedagogía*. Ciudad Habana. Editorial pueblo y educación.

Guevara, E. (1996). "Informe de Actividades al Consejo de Ministros". *En El Che en la Revolución Cubana*, Ministerio de la Industria Azucarera. La Habana.

Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Trillas.

Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación*, (2 Tomos). La Habana. Editorial Félix Varela.

Hernández, M. (1999). *Estrategia didáctica dirigida al perfeccionamiento del aprendizaje de la Geografía en la secundaria básica*. Tesis presentada en opción al grado de doctor en ciencias pedagógicas. Villa Clara.

Horruitinier, P. (2008). *La Universidad Cubana: El modelo de formación*. Materiales Didácticos para la Maestría en Ciencias de la Educación.

Hugues, J. (1999). *Apuntes sobre el Control de Gestión*. Material programa DEADE. Cuba. La Habana.

Informe Central I Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1975). La Habana. Cuba. Editorial Política.

Informe Central II Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1993). La Habana. Cuba. Editorial Política.

Informe Central al IV Congreso de la PCC. (1990). La Habana, Cuba. Editora Política.

Klingberg, L. (1972). *Introducción a la Didáctica General*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Konstantinov F. y otros. (1974). *Historia de la Pedagogía*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Konstantinov, F. (1976). *Los Fundamentos de la Filosofía Marxista*. Imprenta Nacional de Cuba.

Labarrere, G. (1998). *Pedagogía*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Lage, A. *La Economía del conocimiento y el socialismo (II): reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay*. En Cuba Socialista. En línea. Disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0172.htm>

Leontiev, A. N. et al. (1989). Artículo: "El problema de la actividad en la Psicología". Libro *Temas sobre la actividad y la comunicación*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.

Lineamientos e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. (2000). *La instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del estado y gobierno*. La Habana. Editorial Política.

Luis, A. (1992). *Educación y Poder en México*. Plaza y Valdés, México

Muriño, M. (2011). La actividad económica en Cuba. Granma. 15 de abril de 2011 En línea. Disponible en <http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/artic-12.html>.

Martí, J. (1961). *Ideario Pedagógico*. La Habana. Imprenta Nacional de Cuba.

Martínez, L. y Rendón, F. (2011). *Indispensable cumplir el proceso de contratación*. Granma. 18 de abril de 2011 En línea. Disponible en <http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/artic-12.html>.

Martinó, J. et al. (2004). *Sistema de Acciones para la elaboración del Sistema de capacitación Educativa del Grupo 1, Unidad 3*. Facultad de Formación de Profesores Generales. "Salvador Allende".

Marx, C. y Engels, F. (1975). *Obras Escogidas*. Moscú. Editorial Progreso.

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.

Moya, Y. et al. (2005). *Organización de la Ciencia y la técnica a través de la Proyección Estratégica de la Dirección Municipal de Educación*. Sancti-Spíritus.

Normas y Procedimientos de Capacitación. (2005). Curso Administración de la Capacitación. La Habana.

Palacios, A. (2011) *Formación y capacitación*. En línea. Disponible en www.google.co.cu.

Pérez, C. E. et al. (2004). *Apuntes Para una Didáctica de las Ciencias Naturales*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Pupo, Rigoberto. (1990). *La Actividad como Categoría Filosófica*. Editorial. La Habana. Ciencias Sociales.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba. (2006). Resolución No. 29/2006 *Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales*.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba. (2006). Resolución 28/ 2006. *Normas y procedimientos para aplicar los Calificadores de Cargos*.

Ministerio de Educación Superior. Cuba. (2004). Resolución 132/2004 *Reglamento de la Educación de Postgrado en la República de Cuba*. Editorial Pueblo y Educación.

Rodríguez, M. (1990). *La Administración de la Capacitación*. México, D. F. Editorial Norma.

Rodríguez, F. et al. (1992). *Enfoques, Formas y Métodos para la Capacitación a Cuadros*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Rodríguez, F. (1999). *Retos y Perspectivas de la Capacitación Gerencial en el siglo XXI*. Folletos Gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Salazar, S. (2006). *La Universalización de la Universidad*. El ejemplo cubano. Disponible en: <http://www.bnj.cu/libriansula/dossier>.

Silvestre, M. et al. (2002). *Hacia una Didáctica Desarrolladora*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Sosa, E. et al. (1997). *Historia de la Educación en Cuba. Siglo XVI y XVII*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Torres, G. (2004). *Modelo de capacitación de los Dirigentes de la Educación Técnica y profesional*. Tesis Doctoral ISPEJV. Ciudad Habana.

Ministerio de Educación. Cuba (1989). *Pedagogía*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Varela, V. et al. (1997). *Antología de la Historia de la Pedagogía Universal I*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Veloso, E. (2007). *Antología Centro de Estudios Educación Superior*. Maestría Ciencias de la Educación. Módulo Psicología Educativa. Universidad de Sancti-Spíritus. Cuba

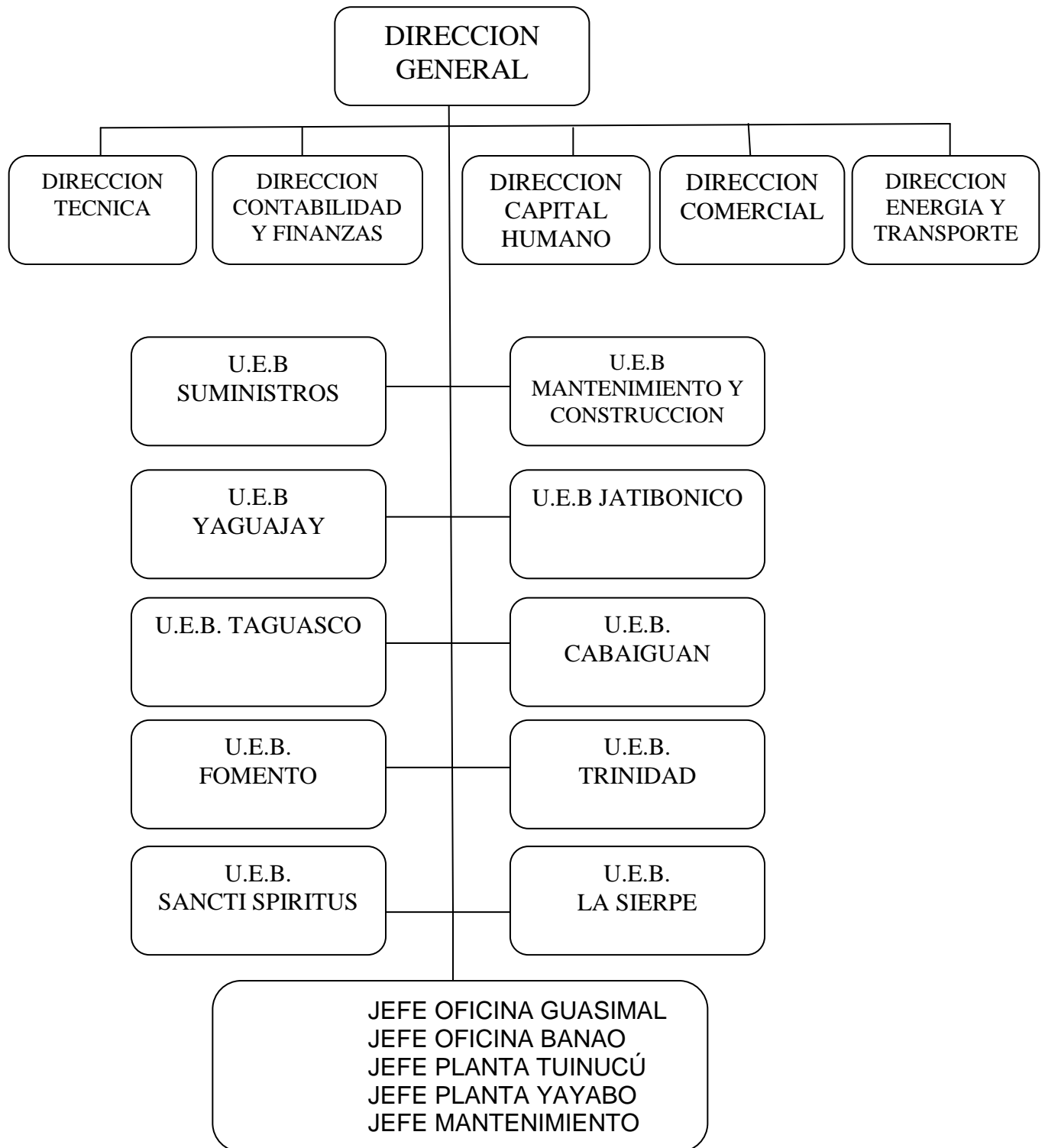
Vigotsky, L. (1991). *Dinámica del Desarrollo Mental en el Escolar en Relación con la Enseñanza*. En Psicología y Pedagogía. Moscú. V. V. Danilov.

Vigotsky, L. (1998). Historia de la Desarrollo de las Funciones Psíquicas Superiores. La Habana. Editorial Científico Técnico.

Vigotsky, L. (2002). *La educación superior contemporánea: perspectivas de aplicación*. En soporte magnético.

ANEXO No.1

Organigrama de la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.



ANEXO No. 2

Guía para el análisis de los documentos.

Objetivo: Constatar como se abordan y documenta el trabajo con los cuadros en el sistema de reuniones que conforman los Órganos Técnicos y de Dirección.

Aspectos a controlar

1. Se incluyen en el orden del día de las comisiones de cuadros los aspectos relacionados con la capacitación.
 2. Se analizan los aspectos relacionados con la planificación de actividades de capacitación a los cuadros.
 3. Se aprecia la búsqueda de soluciones a los problemas que presentan los cuadros en su desarrollo, mediante la ejecución de tareas.
 4. Utilizan diferentes vías para ejercer el control de las acciones de capacitación desarrollada.
 5. Identifican los documentos que orientan metodológicamente el trabajo con los cuadros.
-

ANEXO No. 3

Guía de observación a los diferentes órganos técnicos y de dirección.

Objetivo: Obtener información sobre el dominio que tienen los cuadros en gestión económica.

Aspectos a observar:

1. Aspectos que contienen las reuniones de los diferentes niveles de dirección relacionados con la gestión económica.
2. Existe planificación de actividades de capacitación a los cuadros en gestión económica.
3. La comisión de cuadros permite ejercer control de las actividades de capacitación en función de las necesidades.

ANEXO No. 4**Encuesta a cuadros sobre gestión económico-financiera.**

Estimado compañero (a):

En la empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus se está realizando una investigación a fin de determinar el nivel de conocimiento y expectativas de los cuadros sobre la capacitación en gestión económica. Su colaboración al responder el siguiente cuestionario resultará de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, por lo que le damos nuestro cordial agradecimiento.

1. Instancia donde labora:

Empresa: Otros, cuál:

2. Edad: Sexo:

3. Nivel de escolaridad:

Universitario: Preuniversitario: Técnico: 9no grado:

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

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

5- ¿Existe en su empresa un funcionamiento adecuado de la gestión económico-financiera?

Sí No No sé

6- ¿Cómo calificaría la prioridad de la gestión económica en su empresa?

Altamente priorizada

Bastante priorizada

Priorizada a veces

Medianamente priorizada

No muy priorizada

Poco Priorizada

7. ¿Podría evaluar el aporte de la gestión económica en el desarrollo y resultados de su empresa?

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

8. Entre las materias que integran las actividades de capacitación en su empresa, ¿está presente la gestión económica?

Sí No

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

9. Explique brevemente si existe relación entre su plan de capacitación y sus necesidades de capacitación.

10. Mencione algunas necesidades de capacitación que considere oportuno señalar.

11. Le gustaría recibir una capacitación adecuada sobre temas relacionados con la gestión económica que le permitan ampliar sus conocimientos sobre el tema.

Sí No

Si su respuesta fue afirmativa, ¿relacione cuáles son los temas específicos que le aportan conocimientos y habilidades para el desempeño de sus funciones?

ANEXO No. 5

Entrevista aplicada a algunos miembros del consejo de dirección de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Sancti- Spíritus.

Objetivo: Lograr información de las principales insuficiencias y carencias que presentan los cuadros en temas relacionados con la gestión económica en la Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti-Spíritus.

Estimado colega:

Nos encontramos realizando un trabajo investigativo para esclarecer las principales carencias sobre capacitación en gestión económica, y proponer posibles soluciones para que mejoren tan importante trabajo. Agradecemos de su colaboración.

Preguntas:

- 1- ¿La capacitación recibida en la empresa aporta los elementos necesarios para que un cuadro esté preparado en gestión económica?
- 2- ¿El plan de trabajo individual firmado por el departamento de cuadros de la empresa contiene actividades de capacitación en temas de gestión económica?
- 3- ¿Cómo contribuyen las actividades de capacitación en gestión económica en los cuadros para el desempeño sus funciones?
- 4- ¿En qué tema sobre la gestión económica usted considera que los cuadros necesitan mayor capacitación?

Gracias.

3. Determinación del coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto (a)	Medio (m)	Bajo (b)
1. Análisis Teóricos Realizados.			
2. Experiencia obtenida.			
3. Trabajos de autores nacionales.			
4. Trabajos de autores extranjeros.			
5. Conocimiento del estado actual del problema.			
6. Intuición.			
TOTAL			

Anexo No.7

GUÍA A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

Compañero(a):

Usted ha sido seleccionado, por su experiencia, calificación científico-técnica y los resultados logrados en su desempeño profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que la autora le pide que ofrezca sus ideas y criterios sobre las experiencias, deficiencias e carencias que presentan las actividades de capacitación creado en su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicado en la práctica, a partir de valorar los aspectos que se relacionan a continuación ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan.

1. Valorar si la concepción teórica y práctica de las actividades de capacitación, muestra los principios teóricos que la sustentan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

- a.) Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien Concebido	Haría modificaciones	Haría adiciones	Haría supresiones

Cada vez que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

2. Valorar si la concepción estructural y metodológica de las actividades ayuda al logro del objetivo por el cual se elaboró.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

- a.) Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien Concebido	Haría modificaciones	Haría adiciones	Haría supresiones

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

3. Valorar si los indicadores y peculiaridades de las actividades propuestas son precisas y miden el cumplimiento del objetivo general.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

- a.) Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien Concebido	Haría modificaciones	Haría adiciones	Haría supresiones

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

4. Evaluar el nivel de satisfacción de las actividades de capacitación, como

solución al problema.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

a.) Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien Concebido	Haría modificaciones	Haría adiciones	Haría supresiones

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

5. Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar por los cuadros y las particularidades de su desarrollo psíquico.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

a.) Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
Bien Concebido	Haría modificaciones	Haría adiciones	Haría supresiones

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Para concluir, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa cooperación y estamos seguros

que sus sugerencias e indicaciones críticas contribuirán a perfeccionar las actividades propuestas, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la práctica.

Gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

Anexo No.8

Expertos consultados que evaluaron de las actividades de capacitación.

Nombre y Apellidos	Centro de trabajo	Función que desempeña
Dr.C. María Mercedes Calderón Mora	Instituto Superior Pedagógico “Capitán Silverio Blanco” Sancti Spíritus.	Investigador.
Dr. C Ramón Reigosa Lorenzo	Instituto Superior Pedagógico “Capitán Silverio Blanco” Sancti Spíritus.	Investigador.
Dr.C. DelviaCastallano Medina.	Instituto Superior Pedagógico “Capitán Silverio Blanco” Sancti Spíritus.	Investigador.
Ms.C. Mariela Cantero García	Centro Universitario “José Martí” de Sancti Spíritus	Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas.
Ms.C. IreñoCurveloTrivicio.	Centro Universitario “José Martí” de Sancti Spíritus	Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas.
Ms.C. Miguel Sánchez Valera.	Centro Universitario “José Martí” de Sancti Spíritus	Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas
Ing. Abel Fernández Díaz	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.	Jefe Departamento de Cuadros del INRH.
Ing.Susana Villarreal Matos	Grupo Empresarial Acueducto y Alcantarillado. (GEAAL)	Jefe Departamento de Cuadros GEAAL

Lic. Deisy Castillo González	Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.	Jefe Departamento de Cuadros EAASS
Ing. María de los Ángeles Morales Morales	Grupo Empresarial Acueducto y Alcantarillado. (GEAAL)	Jefe de departamento de Capital Humano (GEAAL)
Lic. Yanelys Pérez Gutiérrez	Empresa Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus.	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos (Capacitadora)

