



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

---

**TÍTULO: Plan de capacitación jurídica a los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales de Yaguajay para la gestión del Desarrollo Local.**

---

**Tesis en opción al Título Académico de Máster  
en Gestión del Desarrollo Local**

---

**AUTOR/A: Lic. Odaymi Oliva Chávez.**

**TUTORES: Dr. C. Lic. Rafael M. Reyes Fernández.**

**Dr. C. Elme Carballo Ramos.**

**Yaguajay, 2017**

## **PENSAMIENTO**

**"el socialismo es la ciencia de crear, preservar y desarrollar el más amplio vínculo, el más profundo vínculo del Partido con las masas; el socialismo es la ciencia de dirigir con métodos correctos; el socialismo es la ciencia del ejemplo..." y para obtener esos métodos correctos, es necesario la superación acertada y pertinente de los Cuadros y las reservas..."**

**Fidel Castro Ruz 1989.**

## **DEDICATORIA**

**A mi esposo, hijos y nietas, por confiar en mí siempre, y ser la razón de mi existencia.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Fidel Castro Ruz y a la Revolución Cubana porque sin ellos, este logro hubiera sido imposible.**

**A mi querido esposo Carlos Fermín Luna Piedad, por brindarme su ayuda y apoyarme cuando más lo necesitaba.**

**A mi familia por entenderme y comprenderme siempre.**

**A Rafael Reyes (Felo), mi tutor, mi amigo, por introducirme en este tema, poder contar siempre con él y por ayudarme sin pretextos en la investigación.**

**A Elme, mi tutor, por su ayuda a pesar de la distancia.**

**A Janny Bermúdez Benítez, por tanto apoyo y aporte de sus conocimientos. La admiro mucho.**

**A todos mis trabajadores de la Dirección Municipal de Justicia, por ser partícipes de estos años maravillosos.**

**A Sinaí, por su amistad, por ser tan madura y por sus consejos.**

**A todos los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales por apoyarme y atenderme en el momento más necesitado.**

**A todos lo que han hecho posible que se cumpla este sueño,**

**MUCHAS GRACIAS**

## **RESUMEN**

**El conocimiento ha estado íntimamente ligado al desarrollo. Su utilización es esencial en un escenario donde los contextos universales y locales se interconectan cada vez más. En estos, la función de la capacitación en la sociedad actual se complejiza a medida que se van dando acelerados cambios en ámbitos sociales, económicos y políticos, los que repercuten fuertemente en las instituciones y entidades, por lo que la gestión del conocimiento en beneficio del territorio representa un objetivo estratégico para el desarrollo de las dimensiones económico-productivas, sociales, culturales e institucionales de una localidad. La presente investigación tiene como objetivo fundamental proponer un Plan de capacitación que eleve la cultura jurídica de los Cuadros en su gestión para alcanzar el desarrollo local en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales. Sus contribuciones teóricas y prácticas sirven de referente para entender cómo se desarrolla la cultura jurídica en los Cuadros y reservas de nuestras empresas que les permite elevar su gestión para el desarrollo local, garantiza el cambio en la toma de decisiones con iniciativas, creatividad e innovación, y valida que el trabajo con los Cuadros se basa en un concepto de formación continua e integral que coloca los saberes que son necesarios para conectar la innovación con el desarrollo.**

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>		<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> -----		<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>La gestión del conocimiento como gestora del desarrollo local. El rol de capacitación en la formación de Cuadros y reservas en la Empresa Estatal Socialista.</b>	<b>17</b>
	.I. Gestión del conocimiento para el desarrollo local.	<b>17</b>
	I.II. La educación continúa como eje de preparación en la gestión del desarrollo local. Su utilización en la superación de Cuadros y reservas.	<b>26</b>
	I.III. La cultura jurídica y su aplicación en la base (territorio, empresa...)	<b>31</b>
	Conclusiones Parciales:	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Diseño metodológico de la investigación. Sus resultados diagnósticos.</b>	<b>37</b>
	II.I- Características de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.	<b>40</b>
	II.I.II Población y muestra.	<b>42</b>
	II.I.III. Métodos y técnicas para el estudio.	<b>43</b>
	II.II- Descripción del estado actual de la preparación de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales y sus organizaciones de base.	<b>48</b>

	Conclusiones parciales.	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>Propuesta de un Plan de capacitación jurídica para los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales Yaguajay.</b>	<b>53</b>
	III.I- Fundamentos del Plan de capacitación.	<b>54</b>
	III.II- Particularidades y estructura del Plan de capacitación.	<b>57</b>
	III.III- Plan de capacitación propuesto.	<b>65</b>
	III.IV. Evaluación y seguimiento del Plan de capacitación.	<b>74</b>
	Conclusiones parciales.	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES</b> -----		<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> -----		<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----		<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>85</b>

## **Introducción**

En las actuales circunstancias caracterizadas por la globalización y la economía de mercado, se generan transformaciones en el sector empresarial, donde la Gestión de Recursos Humanos adquiere una importancia capital, dado sus aportes en los sectores productivos. A pesar de ello, el trabajo con el hombre se reduce en muchos casos a indicadores de productividad, lo que limita el contenido desarrollador de las organizaciones.

A esta situación se suma que la ideología neoliberal impuso un discurso hegemónico en el que sobresalen entre otros aspectos: el culto a la diferencia, el individualismo, el pragmatismo, la lucha por la existencia a costa de todo, el consumismo y el conformismo; la ética del mercado excluye la solidaridad y la justicia social ante la imposibilidad de regular el mercado (Fabelo, 2003). Esquemas que atentan contra el desarrollo de la personalidad, manteniendo en la relación del hombre con la organización un sentido de dependencia y no de complementación como se requiere en la empresa que centre su labor en el contenido humano.

El mundo está marcado por cambios económicos bruscos, quiebras y nacimiento de nuevas empresas, lo que ha generado un clima de inestabilidad laboral que atenta contra la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Castro, 2005). Toda esa situación genera un rompimiento de una eficiente gestión de nuestro capital humano.

Ante este complejo escenario mundial, Cuba ha iniciado un necesario proceso de transformación económica en su modelo que le permite insertarse en el mercado mundial y alcanzar los niveles de desarrollo deseados, pero sin renunciar a sus principios revolucionarios. La sociedad cubana exige un tipo diferente de racionalidad que no excluya la eficiencia; pero que la subordine a la vida humana y a las necesidades reales y justas de todos los hombres, máxime en estos momentos en que la Revolución libra su más colosal batalla en el campo de las ideas, donde los

valores, principios y convicciones son los garantes únicos del éxito y supervivencia de este proyecto revolucionario. (Acevedo 2011).

El desarrollo constituye un proceso mucho más complejo de lo que se había pensado en un inicio y el camino para llegar a este, no es uno, no es uniforme y lineal. Es por ello, que el momento actual requiere soluciones de excepción, necesita de imaginación, capacidad de innovación, visión y creatividad que ayuden a trazarse nuevos mapas mentales que permitan desde un enfoque interdisciplinario la comprensión de diversas variables que se integran para contribuir desde la ciencia al mejoramiento de la sociedad.

Se hace necesario enfatizar en la importancia de la localidad como escenario potencial del desarrollo y transformaciones tangibles e innovadoras en lo social, lo institucional, lo político, lo económico y lo jurídico. Esto permite visualizar la necesidad de fomentar la integración territorial, el establecimiento de una adecuada autonomía en la toma de decisiones y el consecuente empoderamiento de la comunidad en los procesos de gestión del desarrollo.

El desarrollo local es un fenómeno complejo de la evolución de los individuos sociales, los colectivos en que se integran y de la sociedad local, también de las estructuras económicas y sociales y de los sistemas ambientales en que se desenvuelve, que exigen de un enfoque de sistema integral, donde el factor decisivo lo es el hombre y la dirección de las acciones e intervenciones tienen que estar orientadas al desarrollo del individuo social, a la elevación de su bienestar sobre la base del incremento continuado y sostenible del rendimiento de la producción social, de la eficiencia de la gestión económica, conocimiento jurídico y del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo.

Toda esa actuación a escala mundial (pensamiento global), demanda hoy un accionar local donde la gestión del conocimiento constituye el motor impulsor del desarrollo de nuestra sociedad, posibilitando el despliegue de la más amplia

espiritualidad humana y dando lugar también a la formación del capital humano que encuentra posibilidades de realización, siendo capaz de llevar a cabo las transformaciones de la realidad cubana que demandan los momentos actuales.

Dentro de esta formación, la capacitación de los Cuadros tiene una gran importancia estratégica dado a lo evidente que resulta el carácter complejo de la dirección y el rol que les corresponde en la conducción con éxito de los sistemas organizativos o dispositivos de estos a su cargo, con independencia de la naturaleza y misión de los mismos, lo cual demanda una superación continua.

Con esto se aspira a que los sectores productivos y no productivos y las entidades, se conviertan en organizaciones que aprendan, dinamicen la información y la pongan al servicio de los cambios y renovaciones que han de hacerse para lograr una activa y consciente participación en la batalla de ideas y en la consolidación del proyecto social socialista que necesitamos construir. (Alfonso, P. 2006).

Por todo esto, hoy cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas por más de cinco décadas y reformula mecanismos económicos para garantizar el camino socialista en condiciones de mayor descentralización de funciones y en diversos escenarios económicos y políticos, la actividad del asesoramiento jurídico requiere de un claro sentido del deber y amplios conocimientos técnicos que contribuye a la más efectiva aplicación de las normas legales a las personas naturales y jurídicas. Las condiciones de funcionamiento de la economía nacional han producido una mayor demanda y complejidad de los servicios legales, por lo que se requiere modificar la forma de pensar y actuar con una nueva y revolucionaria mentalidad que guíe y ayude a enfrentar un entorno cada vez más agresivo y cambiante.

Las ideas que se expresan en el siguiente trabajo, específicamente están dirigidas a la comprensión por parte de los dirigentes, Cuadros y funcionarios de la importancia del asesoramiento legal para el fortalecimiento de la cultura jurídica en momentos en que la lucha contra las ilegalidades y manifestaciones de corrupción constituyen una

de las principales tareas y en que la actualización del Modelo Económico y Social cubano presupone que los Cuadros estén a tono con los cambios que ocurren.

La realidad del momento histórico en el cual se desarrolla este trabajo, ha llevado a un análisis del papel del asesor jurídico teniendo en cuenta que el Derecho Socialista, ajeno al estancamiento y a la inmovilidad, necesita cambios objetivos para responder a las necesidades históricas del desarrollo social, en un proceso de superación permanente en que son partícipes todos los Cuadros de las diferentes instituciones. Por otra parte, los asesores jurídicos no limitan sus funciones a la orientación jurídica o a la ejecución, sino que son entes activos en el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial y para ello, son fieles veladores de la Legalidad Socialista.

En la nueva política económica y social, los lineamientos: 01, 02, 05, 07, 08, 10, 11, 12, 25, 26, 27, 32, 33, 35, 36, 64, 70, 74, 75, 83, 96, 109, 119, 122, 128, 130, 132, 134, 153, 167, 169, 179, 182, 183, 189, 201 y 228, se refieren a la necesidad de que los Cuadros se desempeñen en medio de un acatamiento absoluto de la legalidad. Se impone aumentar y fortalecer su preparación económica, financiera, técnica y jurídica a través de la formación y capacitación continua, así como el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la vida de la sociedad. (Lineamientos PCC, 2011).

Según los resultados arrojados por los análisis realizados hasta el momento para garantizar el cumplimiento de esta misión, se demanda una mejor selección, preparación, capacitación y superación de los dirigentes, Cuadros y funcionarios, así como de sus reservas. En correspondencia a los diferentes cambios que se llevan a cabo en la actualización del Modelo Económico y Social de Cuba se debe tener en cuenta lo expresado por Raúl Castro (2012). “Hoy más que nunca se requieren Cuadros capaces de llevar a cabo una labor ideológica efectiva, que no puede ser diálogos de sordos ni una repetición mecánica de consignas; dirigentes que razonen con argumentos sólidos, sin creerse dueños absolutos de la verdad, que sepan

escuchar,... que valoren con mente abierta los criterios de los demás...Fomentar la discusión franca y no ver en la discrepancia un problema, sino la fuente de mejores soluciones... “

La importancia de este trabajo radica que aún, cuando la máxima dirección del país ha realizado diferentes acciones de capacitación con el objetivo de elevar la cultura jurídica de los Cuadros y sus reservas, estas han sido insuficientes. Lo mismo ocurre a nivel territorial donde las actividades no han sido sistemáticas ni han estado en correspondencia al referido problema.

A partir de los Planteamientos anteriores en las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos se evidencia que existen dificultades que inciden en los resultados de la Empresa de Servicios Legales y el Bufete Colectivo debido a: indisciplinas de los directivos, excesiva autonomía en cuanto a la aplicación de las normas jurídicas, incorrecto uso de las mismas debido al desconocimiento, desaprovechamiento de la preparación y conocimiento con que cuentan los asesores jurídicos, no aprovechamiento del asesoramiento jurídico relacionado con la divulgación jurídica ya sea en los Consejos de Dirección, Asambleas de Trabajadores y matutinos, no utilización de los métodos de consultas al jurídico ante un problema determinado que se les presente por lo que se Plantea el siguiente **problema científico**:¿Cómo contribuir a la formación de una cultura jurídica en el accionar de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en Yaguajay como base para la gestión del desarrollo local?

**Objeto de investigación:** la gestión del conocimiento para el desarrollo local y

**Campo de acción:** la preparación de los Cuadros en cultura jurídica como base para la gestión del desarrollo local.

**Objetivo General:**

Proponer un Plan de capacitación dirigido a la formación de una cultura jurídica en el accionar de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales como base para la gestión del desarrollo local en Yaguajay.

**Objetivos Específicos:**

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación que fundamente el proceso de gestión del conocimiento en el territorio para contribuir a la preparación en cultura jurídica como base para la gestión del desarrollo local.
2. Describir el estado actual de la cultura jurídica en los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en Yaguajay.
3. Elaborar un Plan de capacitación dirigido a la formación de una cultura jurídica en el accionar de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales como base para la gestión del desarrollo local en Yaguajay.
4. Evaluar el Plan de capacitación dirigido a la formación de una cultura jurídica en el accionar de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales como base para la gestión del desarrollo local en Yaguajay.

### **Idea a defender.**

Un Plan de capacitación dirigido a los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en el municipio Yaguajay, contribuye a la formación de una cultura jurídica como base para la gestión del desarrollo local.

### **Diseño metodológico**

#### **Población y muestra.**

La investigación asumió un diseño mixto de tipo explicativo en el que se determinó como población 111 sujetos que son el conjunto de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales y la muestra se hizo coincidir con la totalidad de la población seleccionada, los criterios de intencionalidad asumidos permiten darle una representatividad cualitativa que sustenta al estudio.

La muestra está distribuida como sigue:

**Cuadros: 49**

Mujeres: 7

Hombres: 42

**Reservas: 62**

Mujeres: 11

Hombres: 51

Para el trabajo se utilizó un grupo de métodos y técnicas que permitirán la recogida y procesamiento de la información que sustentaron las conclusiones presentadas en este informe:

**Del nivel teórico:**

**Análisis y síntesis:** se utiliza durante toda la investigación para el establecimiento de su lógica.

**Histórico - lógico:** para la determinación del desarrollo del proceso de la capacitación como gestora del conocimiento y establecer las regularidades y los antecedentes de dicho proceso.

**Inductivo - deductivo:** para la concreción de los elementos generales analizados en la bibliografía consultada, se profundiza en la gestión del conocimiento y el proceso de capacitación en las empresas.

**Del nivel Empírico:**

**Observación:** para la obtención de información acerca del objeto de investigación inicialmente y para valorar la efectividad de las actividades previstas en el Plan de capacitación.

**Encuestas:** para conocer el estado de opinión y las valoraciones sobre determinados aspectos relacionados con el problema de investigación.

**Entrevista:** se emplea para conocer las principales regularidades manifestadas por los Cuadros y reservas.

## **Del nivel Estadístico Matemático**

Para registrar y tabular los datos, a través del cálculo porcentual, derivados de la obtención de la información inicial y final.

La investigación posee como contribución práctica el Plan de capacitación propuesto con sus acciones para elevar la cultura jurídica en el accionar de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en el municipio Yaguajay. En ella se integra el conocimiento como un componente esencial en la planificación de la labor de los diferentes especialistas y como su eje central el papel de la Dirección de Justicia como catalizadora de la política jurídica en el desarrollo empresarial a escala municipal.

La novedad del estudio radica en que el Plan de capacitación constituye una alternativa de aprendizaje desde la práctica, con asesoría en el entorno empresarial, que incorpora a los actores como gestores de conocimientos, con lo cual permite elevar la política jurídica y así, facilitar sostenibilidad al desarrollo de su empresa a través de los cargos en los cuales estos se desempeñan.

La Tesis de Maestría se estructura en una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática, se fundamenta el problema científico a resolver, se formula el sistema de objetivos, se Plantea la idea a defender de la investigación y se presentan la novedad científica y los valores de la investigación, asociados a los resultados obtenidos; un Capítulo I, en que se fundamenta y resume el Marco Teórico-Conceptual de la investigación; un Capítulo II, que expone un diagnóstico y caracterización del estado actual de la cultura jurídica en los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en Yaguajay para la solución del problema científico Planteado; un Capítulo III, donde se diseña un Plan de capacitación para incrementar la cultura jurídica en los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en Yaguajay, el cual permite comprobar la idea a defender de la investigación en los términos en que fue Planteada; un cuerpo

de Conclusiones y Recomendaciones finales; la Bibliografía consultada; así como, un grupo de Anexos como complemento necesario de los resultados expuestos.

## **Capítulo I. La gestión del conocimiento como gestora del desarrollo local. El rol de capacitación en la formación de Cuadros y reservas en la Empresa Estatal Socialista.**

### **I.I. Gestión del conocimiento para el desarrollo local.**

En el tema del desarrollo y en especial dentro de la sociedad que en mayor medida ha valorado el conocimiento a lo largo de la historia, una concepción de gran importancia es la que se refiere al estudio del desarrollo como elemento netamente social, lo identifica como proceso de mejoramiento de calidad de vida de la sociedad (Donney's, Oscar; Piedad Marín, Rivera Yaneth, (1998). La Concepción de Desarrollo y de Gerencia enfocada esta como sistema total de relaciones. Elemento que acerca el estudio al hombre como centro y permite insertar una visión socio humanista de base, lo que permite romper esquemas mercantilistas y diseñar políticas sociales que respondan a las necesidades de los seres humanos. En este aspecto, un proceso de desarrollo social y económico será directamente proporcional en sus efectos e impacto a calidad y cantidad de beneficios que entregue para las personas y la comunidad en general, donde los factores educativos son de gran relevancia.

Es así que el concepto de desarrollo tiene una gran complejidad en el tratamiento teórico y para su aplicación debe ser ciertamente entendido como multidimensional y dinámico (Edward Steinmueller, 2002), donde la educación sea el factor clave que lo tipifique. En la actualidad se producen cambios cuya dirección y velocidad se expresan en los Planos: económicos, políticos, sociales, del entorno natural, tecnológico y territorial<sup>1</sup>. Esta compleja realidad social impone visiones que acerquen a los indicadores para el desarrollo a la comunidad, apareciendo los modelos del Desarrollo Local. Concebirlos cuenta con presupuestos centrales, que lo identifican como: un proceso que incluye a actores, estructuras, poderes y niveles de

---

<sup>1</sup> Por lo tanto se asocia a procesos y cuestiones tales como el crecimiento de la producción, el progreso científico técnico, la distribución del ingreso, de las oportunidades individuales y colectivas, la preservación de los recursos y del medio ambiente en general, y la organización territorial de la sociedad: (Boiser, Sergio. El difícil arte de hacer región. Cuzco, Perú, Centro de Estudios Regiones Andinas: Bartolomé de las Casas 2005, Pág.30.-).

organización conectados entre sí, que facilitan el mejoramiento de los niveles de vida; como un instrumento que contribuye a armonizar las relaciones entre lo local y lo nacional, la centralización y la descentralización, entre los diferentes tipos de recursos, posibilitando un mejor uso de los mismos para contribuir a crear un entorno innovador en la concertación, la cooperación y en el enfrentamiento de las problemáticas locales (Taller Internacional Desarrollo Local Santiago de Cuba, 2002). Esta visión permite dar un aporte al desarrollo que asume al hombre como un ser social, multideterminado y su crecimiento con las interacciones en el contexto social.

Cada uno de los modelos de desarrollo tienen hoy un elemento común al reconocer la importancia del conocimiento como su dinamizador, pero a su vez poseen diferentes concepciones sobre su papel, formas y estilos de concebirlo, transmitirlo y utilizarlo, cuestiones elementales que dan la visión que se tiene en el tema sobre el hombre y su relación con la sociedad y el mercado.

En el mundo moderno, lo novedoso, en lo referente a la producción y al desarrollo, es la expansión de las grandes industrias, donde el recurso limitante ya no es la materia prima, ni el capital, sino el conocimiento<sup>2</sup>; lo que ha lanzado a la humanidad en una búsqueda acelerada en pos de poseerlo y aplicarlo para su desarrollo, lo define como: un recurso económico renovable, que no es apropiable de manera absoluta, no se puede privatizar y pocas veces es aplicable directa o inmediatamente, pues su aplicación requiere de nuevos conocimientos, por lo que se puntualiza como un recurso productivo, pero que no basta por sí solo para lograr un retorno económico, requiere de un sistema de ciencia e innovación tecnológica, conectado de manera inteligente y eficaz con el aparato productivo, de ahí la vital importancia que para el desarrollo de un país, una región o un municipio este tiene. Estos rasgos, lo

---

<sup>2</sup>El conocimiento es un proceso según el cual el cerebro del hombre refleja la realidad objetiva y la produce en el pensamiento, se divide en sensorial y racional, comprobándose en la práctica; ha tenido un desarrollo histórico característico en cada época. Iniciando en la integración primaria hombre-naturaleza. Caracterizándose en la Edad Antigua por la observación de la naturaleza, el uso de la razón para explicarla y la búsqueda de la sustancia universal. En la Edad Media, accidente se estanca pero el desarrollo del mundo árabe trae aportes a las matemáticas y la alquimia. En el renacimiento, nace la ciencia empírica, con un auge del método experimental con una diferenciación de las ciencias. Ya en la Edad Moderna aparece la Revolución Industrial con una orientación de la ciencia a la solución de cuestiones prácticas y ejerce una gran influencia el desarrollo de la Educación Superior; arribando a una época contemporánea caracterizado por la Revolución Científico-Técnica, el desarrollo tecnológico y el crecimiento de las inversiones en I+D.(Domínguez Goizueta, 2005).

convierten en un recurso limitante para cualquier modelo de desarrollo a nivel mundial (Castro Díaz-Balart, 2006).

Es así imposible separar el conocimiento de la actividad que distingue al hombre como tal, el trabajo, lo que a decir de Federico Engels<sup>3</sup> permitió pasar de una etapa pre humana al hombre moderno. De igual manera no es posible definir e identificar sectores aislados del conocimiento, separados de las actividades productivas y de servicios. El conocimiento es como la luz y llega a todo los confines, el conocimiento es portado por el hombre y se produce con la actividad y tiene diversas clasificaciones<sup>4</sup> que juegan un importante papel en el proceso de creación de riquezas, bienes y servicios (Triana Cordoví, 2005).

El conocimiento no es sinónimo de información (Edward Steinmueller, 2002), se puede considerar como el principal de los recursos intangibles, integrador de capacidades, habilidades, información estructurada y aplicación de tecnología, convirtiéndose en una fuente primordial de ventajas competitivas para las empresas (Gómez Guadamilla, 2002). Pero sin dudas el mundo del conocimiento no se reduce al mundo empresarial, siendo este una variable subjetiva del desarrollo ontogenético del hombre que caracteriza la apropiación individual y personalizada de la información.

El conocimiento, siempre ha sido un factor determinante, tanto por su contribución al crecimiento económico, como por las utilidades que ofrece al bienestar humano. Este elemento toma en estos días una vital importancia, al extremo de identificar sociedades como: “Sociedad del Conocimiento”<sup>5</sup>(Torres Pérez, 2005). En este sentido la sociedad con esta definición en los últimos años se ha caracterizado por:

- El incremento en la cantidad de trabajadores que solo labora con información.
- El incremento del valor del conocimiento incorporado a la estructura de los costos y los precios.

---

<sup>3</sup> Ver, F. Engels: “El papel del trabajo en la Transformación del Mono en Hombre” Obras Escogidas Tomo Único.

<sup>4</sup> El conocimiento se puede clasificar en diversos tipos: Ordinario, mitológico, filosófico, científico, tecnológico y seudocientífico (Domínguez Goizueta, 2005).

<sup>5</sup>Ver Bianco, Carlos; Gustavo Lugones; Fernando Peirano y Mónica Salazar: “Indicadores de la Sociedad del Conocimiento: Aspectos Conceptuales y Metodológicos”, Documento de trabajo # 2 Centro Redes, Argentina, Noviembre del 2000.

- El crecimiento exponencial del depósito de patentes y los litigios sobre patentes.
- La competencia por “diferenciación de productos” más que por escala y precio.
- El acortamiento del tiempo de obsolescencia de los productos que desplazan la competitividad hacia la capacidad de innovación.
- El incremento de las transacciones sobre “activos intangibles”.

Estos elementos convierten al conocimiento en el recurso crítico limitante del desempeño económico y a su vez en un factor clave para el desarrollo de las políticas de los estados y naciones. De ahí su importancia en el desarrollo y en las políticas sociales del mundo contemporáneo para su producción y aplicación. En este sentido la principal tarea de los sistemas sociales es lograr un eficiente modelo de transmisión del conocimiento como base para el desarrollo. Según criterios de la UNESCO (2006), la educación, es el proceso central que dirige tal propósito y debe ser diseñada para conducir al desarrollo, en el sentido de aprender a ser, a hacer, a convivir y a aprender (Ada Guzón, 2006).

Dentro de este aspecto y a lo largo de la historia, la universidad como institución ha ido formando diferentes modelos que en su devenir manifiestan la complejidad de los procesos sustantivos que conforman el proceso educativo universitario, entre los que se encuentran: Universidad docente o clásica<sup>6</sup>, Universidad científica<sup>7</sup>, Universidad pragmática o multiversidad<sup>8</sup>, Universidad productiva o socialista<sup>9</sup>, Universidad crítica<sup>10</sup>(Morales, 2006). Cada uno de ellos aporta consideraciones sobre la forma y métodos que caracterizan el proceso formativo de la sociedad. Pero a su vez cada uno representa visiones diferentes de un complejo fenómeno que en su esencia es

---

6 Es la universidad característica del Medioevo (centrada en la cultura general), que combinada con la francesa o napoleónica de carácter profesionalizante, es propia de sociedades poco avanzadas.

7 Es nacida en Alemania a comienzos del siglo XIX, con protagonistas como Humboldt, Jaspers (1959), Flexner (1930) y Ortega y Gasset (1930).

8 Es desarrollada en Norteamérica y defendida por Kerr (1995), y Whitehead. Actualmente es el modelo más extendido en el mundo.

9 En este modelo se enmarcan las proyecciones de la universidad cubana y se recogen las expectativas de los sistemas de trabajo del Ministerio de Educación Superior cubano.

10 Surge en Latinoamérica, originada en el Movimiento de Córdoba de 1918.

social y no tecnológico o productivo, por ello se debe asumir que el proceso de aprendizaje como base de la transmisión del conocimiento, tiene una gran importancia y en especial su esencia social. Si examinamos los procesos interactivos que se producen en una comunidad, veremos que se produce un proceso de aprendizaje que no es reconocido como tal, lo que no solo es limitar el análisis, sino un grave error pues el aprendizaje informal juega un rol importante en la vida de los individuos, de las organizaciones y de la comunidad (Berreiro Cavestany, 2000). Estos elementos exigen repensar los procesos universitarios desde los contextos locales y del propio sujeto que aprende. Esta visión revolucionó la dinámica universitaria y convirtió a la ciencia y la tecnología en elementos que al servicio de la educación, pudieran tener un efecto social positivo, sustentando el desarrollo y crecimiento de la especie humana y con ella de los indicadores de justicia social y equidad.

Lograr un desarrollo social equitativo es una necesidad urgente de la humanidad, pero esta tarea no es nueva, enfoques diferentes del tema han sustentado los modelos de Ciencia e Innovación Tecnológica que en la educación superior se han implementado. En Latinoamérica las universidades han encabezado las producciones científicas y con ella la ciencia y la investigación, poniendo énfasis en la formación de recursos humanos, el fortalecimiento de núcleos capaces de traducir el conocimiento disponible, lo tornan aplicable y logran una prestación de servicios eficiente que elimine el aislamiento de la ciencia, elementos que son aún retos que a pesar de estar delimitados oficialmente carecen de una respuesta práctica como la que requiere los momentos actuales (Castro Díaz Balart et al, 2006).

En Cuba, la estrategia de la Revolución Cubana de priorizar educación, salud e investigación científica, ha creado una acumulación de conocimientos e infraestructura que permite que a pesar de ser un país del Tercer Mundo, bloqueado durante más de 50 años, pueda tener resultados preeminentes en diferentes sectores. Lo que ha sido posible por el papel que la Nueva Universidad ha desarrollado al servicio de la educación de las masas por más de 40 años y en especial con la Universalización iniciada en el año 2002 (Marina Majoli, 1999). Lo

que permite reconocer la importancia que para lograr un desarrollo eficiente tiene la educación y con ello reafirma las tesis de que un eficiente desarrollo requiere de la universalización del conocimiento y en especial de la participación del propio hombre en la construcción de su propio porvenir.

Trabajar en el municipio por un desarrollo local autóctono, implica partir de las potencialidades que la comunidad posee y las características del entorno, elementos que aportan una equidad en la producción y permiten sostenibilidad temporal al modelo. En este sistema de producción, sin dudas, existe un aporte que trasciende a los marcos puramente comerciales y elevan las condiciones sociales y humanas del mismo. Para entenderlo debe partirse de delimitar claramente el concepto de equidad: es la búsqueda de la justicia social, se establece un sistema de distribución en función de las necesidades particulares de cada uno de los individuos, se respeta para todo la igualdad de derechos y de condiciones para acceder a los servicios básicos: educación, salud, seguridad social, acceso a estudios universitarios etc. (Módulo III Escuela de Trabajadores Sociales. Material de apoyo, 2006)

No puede haber equidad sin justicia social. Para ello es de gran importancia que se alcancen espacios de participación comunitaria que estimulen el desarrollo. Autores como Jordi Borja (2003), le asignan un rol relevante a la participación en el proceso de desarrollo, porque permite un mayor involucramiento y control de la ciudadanía en los actos de gobierno y genera un mayor compromiso de la comunidad. Participar es un reto desde los sistemas de trabajo a nivel local, lograrla implica combinar el deseo con el conocimiento para lograrla.

Trabajar desde lo local permite dar una posibilidad de implicación directa entre los sujetos, y con ello lograr la justicia social a partir de las necesidades sentidas de la comunidad, donde se relacionan de manera frecuente la definición de desarrollo local con el término alternativo o sostenible, en referencia clara al protagonismo de la comunidad (Ada Guzón, 2006). El territorio se convierte en el centro en una estrategia de desarrollo local que implique equidad y justicia social como elementos de sostenibilidad, en los que el protagonismo lo ocupan: las personas, los grupos de

personas, las organizaciones y las instituciones locales, y su objetivo primero persigue el mejoramiento de la calidad de vida de la población en ese ámbito.

Aquí este proceso no es espontáneo, sino que requiere estilos y métodos de trabajo que permitan a la comunidad fijar sus propios objetivos y metas, tener confianza en la fuerza de la misma comunidad, valorar y afirmar la cultura junto con los conocimientos tradicionales propios y las formas autónomas de convivencia. Esto requiere la mejor utilización de los espacios y canales de participación existentes y/o la creación de otros, si fuera necesario en busca altos niveles de productividad, lo que es sin dudas un importante objetivo para el desarrollo. (Ada Guzón, 2006)

Pero en el contexto de las comunidades se requiere de importantes dosis de conocimientos para sostener un modelo en el tiempo, dentro de una sociedad que apunta cada vez más a darle importancia vital (Lage Dávila, 2006), por lo que la educación como responsable de su transmisión, tiene necesariamente que fortalecerse y acercarse a la comunidad. En este último aspecto cabe destacar que en Cuba se ha producido una revolución educativa que ha aportado un modelo de universalización diferente, que combina la masividad con la calidad, alternativa que aportan las bases del éxito dentro de las proyecciones actuales de los gobiernos locales, quienes deben acercarse oportunamente la educación a sus esquemas y estilos de trabajo para concebir el desarrollo.

La educación como proceso de transmisión e intercambio de conocimientos, de formación de valores y habilidades en el contexto local, es fuente de cultura, inclusión, justicia y equidad, y el centro en la construcción de un desarrollo social sostenible, que le confiere una importancia estratégica a cada uno de los actores del territorio. La comunidad que aspire a él, debe actuar como una sociedad del aprendizaje<sup>11</sup> (Arocena&Sutz, 2003), donde participen las instituciones y miembros para combinar el estado deseado con la realidad, principal reto político que deben afrontar los Gobiernos a este nivel.

---

<sup>11</sup> Por Sociedad de Aprendizaje se nombra a aquella sociedad que ofrece oportunidades para aprender y para poner en práctica lo aprendido en la solución de problemas a una gran parte de la población y si es posible a todos (Jover, 2006).

El trabajo comunitario es en esencia participativo y requiere de la interacción entre los actores territoriales para la solución de los problemas que, bajo la conformación de conexiones, permitan un mayor flujo de información entre ellos y los agentes externos. Estas relaciones no funcionan de manera autónoma, forman parte de una sociedad, de la que aprenden y asimilan la ciencia y la tecnología, que asuman como objetivos, identificar, organizar y Planificar las acciones dirigidas a elevar los indicadores socioeconómicos, basados en una eficiente gestión del conocimiento y las tecnologías; elementos que brindan al territorio un espacio capaz de garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Reyes 2011).

En el escenario local, se deben diagnosticar sus potencialidades y los diversos agentes que en él intervienen, los que se identifican como actores, estos, al ser inventariados y reconocidos en las relaciones que poseen, determinan el camino a seguir para la Planificación del crecimiento. Este proceso lógico, que no es utilizado muchas veces en la práctica, ni tiene una explicación teórica clara, es clave para el modelo que sustenta el desarrollo social (Reyes 2011).

La interrelación es esencial para el desarrollo. Promoverla es una tarea en la que deben incluirse todos los factores, tanto políticos, como económicos y sociales; sus resultados van a estar directamente ligados a la calidad y tipo de interacciones que allí se generen, las que deben ser bidireccionales, equitativas y de respeto mutuo, con una suficiencia de la institucionalidad y con una cultura de participación de los recursos humanos que movilizan las reservas productivas, capaces de generar empleos y recursos para reinvertir en el territorio (Bofill 2010).

Para sustentar un eficiente crecimiento, el gobierno local debe adoptar una actitud proactiva, favorecedora de la actividad empresarial que contribuya al desarrollo social, al crecimiento económico y a la creación de empleo para así lograr que la producción y el consumo se fundamenten en una nueva conducta de los agentes económicos, capaces de garantizar el despliegue de todas sus potencialidades en armonía con la naturaleza.

En una visión sobre desarrollo sostenible, es de gran utilidad el trabajo en redes, la integración de los actores y especialmente la inclusión del conocimiento, la ciencia y la tecnología como eslabones claves de las políticas locales. Concebir así el crecimiento de una determinada zona o región, debe partir del estudio pormenorizado, el diagnóstico oportuno de los actores, sus cualidades y a partir de ellas diseñar modelos participativos que permitan su integración positiva, (Núñez 2006). En esta interacción la universidad debe democratizar su acceso, estudiar y gestar políticas de masificación del conocimiento que abran espacios de aprendizaje, apoyado en el concepto de José Martí<sup>12</sup> que: “ser culto es el único modo de ser libre”, pero los conocimientos no son objetos que se compran y se venden, ni su aporte siempre es positivo, debe estudiarse su pertinencia con las realidades y potencialidades del contexto.

La autora coincide con los Planteamientos anteriores, pues considera que esta interrelación o integración de actores es esencial para el desarrollo local, y que para causarla es una labor en la que deben incluirse a todos los factores del territorio, tanto políticos, como económicos y sociales, para lograr que las interacciones que se generen, sus resultados sean de respeto mutuo, bidireccionales, equitativas y coordinadas por el gobierno donde se identifiquen los problemas del entorno y se coordinen los esfuerzos para solucionarlos a partir de las potencialidades existentes.

También se considera y es un propósito de la investigación, que la comunidad debe formar ciudadanos calificados para captar y aprovechar oportunidades en su espacio y percibir y comprender los cambios que se gesten; para ello debe integrar a la universidad, los centros científicos y de investigación como actores encargados de una formación permanente que garantice los recursos humanos que sustenten al sistema. La tarea que estos asumen, se convierte por tanto en un indicador clave para valorar el desarrollo. Lograr una formación continua e integral en el territorio, exige de las universidades y los centros de educación superior un trabajo activo que integre, con el aparato productivo, las fuentes del saber, los datos, las informaciones y los valores de la sociedad. En estas condiciones, se genera un ambiente en el que

---

<sup>12</sup> OC Vol. 8 p. 289.

el conocimiento disponible en la organización, puede ser usado para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones.

En la economía basada en el conocimiento, el desarrollo local está dirigido al mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población, en este escenario, la relación universidad – sociedad adquiere una nueva dimensión, donde la primera debe ser capaz de dinamizar la creación de un nuevo nivel de desarrollo de la segunda, donde los individuos alcancen mayores calificaciones, espíritu innovador y sean capaces de generar nuevas ideas que contribuyan a su crecimiento (Hernández, 2009). Este criterio reconoce el papel de la educación superior y la innovación social, pero el tratamiento que se le brinde debe desbordarlo, para que se conciba como un desarrollo social basado en el conocimiento.

### **I.II.- La educación continua como eje de preparación en la gestión del desarrollo local. Su utilización en la superación de Cuadros y reservas.**

Fortalecer la vida local requiere de la participación e implicación de los actores locales en el mejoramiento de los servicios sociales y la producción, bajo la premisa de la utilización eficiente de los recursos humanos, tarea que muchas veces no es diseñada de forma correcta. Desde esta perspectiva, los territorios y/o las regiones no son sistemas cerrados donde las instituciones y la existencia de una masa crítica, la estructura del Estado y sus políticas aplicadas, conforman el entorno en el que actúan las iniciativas locales, donde lo social se integra con lo económico en un esquema que facilita el progreso. (Castells, 1998).

Uno de los más importantes actores en el proceso estructural de la economía, es sin duda el componente empresarial. Este utiliza factores internos y externos que trazan las líneas económicas (Vázquez, 2002). En los contextos locales, las empresas pueden tener ventajas competitivas si avanzan en su especialización, se concentran en algún aspecto específico tecnológico, organizacional o comercial y operan en un contexto de cooperación, lo que ofrece una amplia expectativa de solucionar problemas, al aprovechar sus potencialidades y recursos.

Los mayores temores que puedan tener en el territorio las empresas para invertir, se verán compensados por la complementariedad con otras que forman parte de él; así las condiciones disponibles permiten la cohesión del conjunto y su crecimiento (Albuquerque, 2006), proceso que es alcanzable, dadas las posibilidades del conocimiento local de poner la innovación social<sup>13</sup> al servicio de la solución de sus problemas y los del entorno.

La innovación afecta a todas las funciones y relaciones de la empresa y a los vínculos entre sistema productivo y espacio. Depende de la calidad de los empresarios, de la generación y difusión de conocimientos tecnológicos y en última instancia del entorno social, político y cultural de la ciudad o región (Vázquez, 1993), donde tiene también un importante peso la voluntad política, que por sí sola no determina, pero cataliza todo el proceso.

Lograr estos niveles de maduración sociopolítica requiere de una alta preparación y conlleva a la necesidad de invertir en la formación de los recursos humanos, para lo cual juegan un importante papel los actores del conocimiento, los que deben guiar este proceso en estrecha relación con el sector empresarial. En este sentido señala Beck (1998):

“que al reorientar los procesos educativos, se han de tener en cuenta no sólo categorías como flexibilidad y formación continua, sino también otras tanto o más importantes, como formación de competencia social, capacidad de dirección, habilidad ante conflictos, comprensión cultural, mentalidad de relación y acceso a inseguridades y paradojas” (p.12).

La comunidad debe formar ciudadanos calificados para captar y aprovechar oportunidades en su espacio y también para percibir y comprender los cambios que

---

<sup>13</sup> La innovación social se refiere al conocimiento intangible o incorporado a personas o equipos, tácito o codificado-que tiene por objetivo el aumento de la efectividad de los procesos, servicios y productos relacionados con la satisfacción de las necesidades sociales. El sistema de innovación social busca la resolución de problemas identificados por los órganos de gobierno y por la población, funcionando como una red con alto grado de participación, en que estarán presentes universidades, institutos de investigación, empresas, sindicatos asociaciones de servicios, etc. (Por un sistema de innovación social, 2004).

se estén gestando; para ello debe integrar a la universidad, los centros científicos y de investigación como actores encargados de una formación permanente que garantice los recursos humanos que sustenten al sistema. La tarea que estos asumen, se convierte por tanto en un indicador clave para valorar el desarrollo (Garcés 2012).

La disponibilidad y calidad de los recursos humanos son factores claves para el desarrollo de una localidad o región, ya que los mismos tienen fuerte repercusión sobre la productividad del sistema empresarial. De esta manera, los recursos humanos calificados, se convierten en activos estratégicos para lograr mejoras en la competitividad territorial, aspecto de carácter comunitario que se adiciona a los niveles de representatividad y participación, todos ellos, necesitados de una constante formación que permitan asimilar las nuevas exigencias que los procesos del crecimiento generan.

Lograr una formación continua e integral en el territorio, exige de las universidades y los centros de educación superior un trabajo activo que integre, con el aparato productivo, las fuentes del saber, los datos, las informaciones y los valores de la sociedad. En estas condiciones, se genera un ambiente en el que el conocimiento disponible en la organización, puede ser usado para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones en sus Cuadros y reservas (Núñez 2006).

En la economía basada en el conocimiento, el desarrollo local está dirigido al mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población, en este escenario, la relación universidad – sociedad adquiere una nueva dimensión, donde la primera debe ser capaz de dinamizar la creación de un nuevo nivel de desarrollo de la segunda, donde los individuos alcancen mayores calificaciones, espíritu innovador y sean capaces de generar nuevas ideas que contribuyan a su crecimiento (Hernández, 2009). Este criterio reconoce el papel de la educación superior y la innovación social, pero el tratamiento que se le brinde debe desbordarlo, para que se conciba como un desarrollo social basado en el conocimiento.

En el proceso actual de universalización que lleva a cabo la Educación Universitaria, uno de los retos principales está en satisfacer las necesidades de superación profesional y capacitación de los directivos en sus propios municipios, con programas especialmente concebidos para ello (Reyes, 2011). El modelo de universidad-territorio tiene como tarea actual más importante la de crear capacidades para proyectarse desde la Educación Universitaria hacia el desarrollo local y sustentar el desarrollo social del entorno.

La vinculación social es una herramienta para el desarrollo local, puesto que su esencia está en el conocimiento y el diagnóstico dinámico de las potencialidades y condiciones del territorio. Para lo que integra a los actores sociales desde claros principios de multisectorialidad. Funciona a partir del establecimiento de conexiones mediante redes que enlazan a los actores locales y externos, facilitan el flujo de conocimiento e información, base para el desarrollo armónico del sistema. Concede gran importancia al aprendizaje como factor clave de la innovación a partir de la identificación y captación de conocimientos relevantes. (Reyes 2011).

En todo este proceso de trabajo comunitario como vía para el desarrollo local y la capacitación de los actores, desempeña un rol muy importante la participación, pues como plantea Ania Mirabal Patterson (2006) “es base necesaria e indispensable del mismo. Aspecto en el cual la capacitación contribuye de manera especial, pues el éxito de cualquier proceso de desarrollo local estará garantizado en la medida que los niveles de participación tengan énfasis en sus argumentaciones éticas”, es decir cuando “[...] se enfatiza en el pasaje de la gente a un papel de sujetos activos y no meros objetos de prácticas externas; las ideas de protagonismo y autonomía se asocian fuertemente a la de participación, así como la reivindicación de los derechos de la gente a incidir en aquellos asuntos íntimamente vinculados a sus condiciones de vida. (Rebellato, 1997).

Al definir participación, la autora se refiere a la forma de organizar y movilizar a la comunidad para propiciar una verdadera participación social; desarrollar la colaboración y ayuda mutua entre sus miembros, entre comunidades y entre la comunidad y la sociedad; reforzar el sentimiento de identidad cultural propiciar la

expresión, el intercambio de ideas, de opiniones y crear expectativas de desarrollo social y personal.

El proceso de capacitación desde la concepción de la educación popular tiene como supuesto fundamental la participación, pues resultaría imposible desarrollar capacidades críticas de los actores desde posiciones pasivas, es decir, se necesita de un aprendizaje de manera activa y consciente donde se involucren y se comprometan todos los sujetos inmersos en el proceso, a partir, como se apuntaba anteriormente, del relacionamiento de la teoría con la práctica que solamente es posible si los diversos actores de los territorios son efectivamente participantes del proceso y no meros asistentes, obtener la participación en el sentido de formación de sujetos responsables y creativos, y desarrollar capacidades que garanticen una actuación decisiva en la transformación de la realidad.(Mirabal, 2006).

Muchos de los problemas sociales que el conocimiento deberá atender en el nivel local, podrán satisfacerse con la transferencia de conocimientos vía cursos de capacitación u otros (Núñez Jover, Félix Montalvo, Pérez Ones, 2006), y es, en este aspecto donde la expresión integral de esta vinculación, educación superior, ciencia, conocimiento e innovación, tendrá el papel central del desarrollo, donde se asimila la gestión del conocimiento. Su papel social apunta a la construcción de un modelo educación universitaria de desarrollo local que se ajusta a la realidad cubana, por lo que las particularidades diversas de los municipios hablan de una propuesta en mejorar, especializar y enriquecer la educación. En este caso, se analiza la relación universidad-empresa-desarrollo local.

Lage Dávila (2005), reconoce que los aspectos en la gestión del conocimiento en el desarrollo local traen retos que se evidencian a través de la: identificación de los actores, construcción de redes, construcción de conectividad, estimulación y organización de interacciones, creación de empresas con capacidad de asimilar conocimientos y tecnologías, armar “ciclos cerrados” a través de la dirección por proyectos, implementación de la capacitación para toda la vida, selección capacitación y evaluación de Cuadros y construcción de infraestructura

(informatización entre otras exigencias) con la construcción y evaluación de indicadores para constatar el desarrollo local.

La función de la capacitación en la sociedad actual se complejiza a medida que se van dando acelerados cambios, en ámbitos sociales, económicos y políticos, los que repercuten fuertemente en las instituciones y entidades de los municipios. La gestión del conocimiento en beneficio del territorio representa un objetivo estratégico para el desarrollo de las dimensiones económico-productivas, sociales, culturales e institucionales de una localidad, influye especialmente en el desarrollo de la Empresa Estatal Socialista a que se aspira en el actual modelo económico cubano.

### **I.III.- La cultura jurídica y su aplicación en la base (territorio, empresa...)**

Para el mejor desempeño de los Cuadros del Estado y el Gobierno es esencial la capacitación en materia de derecho sin menospreciar el resto. Se Plantea que sin dirección no funciona nada, pero el desconocimiento de la Ley no exime de responsabilidad penal.

Son muchos los ejemplos que se pudieran mencionar y explicar en relación al tema sobre la insuficiente cultura jurídica con que cuentan los Cuadros en su accionar. No todos presentan esta situación pero si a todos les hace falta capacitación sobre temas jurídicos en el Plano económico, financiero, mercantil, sociopolítico, agrario, penal, laboral, administrativo, tributario, ambiental, civil. No es necesario que estas se aprendan de memoria, pero sí que se establezcan métodos de consultas tanto con el jurídico como con las diferentes legislaciones vigentes. El derecho no es solo para ser aplicado en el marco de una empresa sino que se ve en todas las manifestaciones de la vida en la sociedad. Aparejado al derecho existen las garantías ya que sin estas, el derecho sería una mera fórmula legal.

La cultura jurídica: es la concreción de la actividad práctica y espiritual en torno al derecho. Incluye saberes y valores que surgen en el contexto de las relaciones entre las clases sociales y se desarrolla a través de la educación jurídica. Esta se vincula estrechamente con la acción ciudadana en busca de la justicia social, la misma se

encuentra en la génesis de la historia cultural del hombre, como principal categoría, fue el peldaño esencial y decisivo del movimiento cultural, que en sus orígenes se proyecta en tres Planos esenciales: el lenguaje, en tanto trasmisión del mensaje, la ética, reguladora y orientadora de la conducta humana y el derecho, que tiene por esencia más importante la justicia social.” (Hart, A 2004, p.18).

Cuando se habla de cultura jurídica se hace referencia al conjunto de conocimientos que se derivan de la existencia misma del Derecho como objeto real del conocimiento, y que se relacionan con el contenido técnico-profesional que ha de desarrollarse en una formación especializada del profesional de las Ciencias Jurídicas. Es decir, la cultura jurídica se identifica con el contenido particular, objeto del proceso de enseñanza aprendizaje del jurista, que requiere de estudios más rigurosos y profesionalizantes en relación con las exigencias particulares del ejercicio de la profesión. Para lograr una formación de esta naturaleza se requiere que los sistemas educativos en sus distintos niveles, la familia y el entorno social funcionen como una verdadera comunidad educativa que ofrezca experiencias cotidianas favorables al desarrollo social. (Imbert Milán 2011).

En las condiciones actuales y para el futuro se necesitan Cuadros con conciencia jurídica ya que esta es el reflejo de las relaciones humanas a partir de la relación entre lo legal y lo ilegal, lo justo y lo injusto, los deberes y derechos (relación Poder-Sociedad-Estado), que se expresa a través de principios, normas, leyes, valores, entre otros. Esto tiene que corresponderse, a su vez, con la cultura jurídica que no es más que la concreción de la actividad práctica y espiritual en torno al Derecho donde se incluyen saberes y valores que surgen en el contexto de las relaciones entre las clases sociales y se desarrolla a través de la educación jurídica (Rocha 2013).

Es importante dotar a esos Cuadros, reservas y funcionarios de conocimientos jurídicos que les permita conocer acerca del cooperativismo y todas sus particularidades, del medio ambiente y la importancia de su protección y el cumplimiento de las normas establecidas para ello, lo relacionado con el derecho

agrario, con el económico, con el laboral, con el derecho constitucional, penal, administrativo, la legislación del Banco, de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, del Ministerio de Economía y Planificación, del Ministerio de Finanzas y Precios, del Ministerio de Justicia, en fin, los líderes que hoy enfrentan tareas administrativas están obligados a prepararse jurídicamente y dotarse de conocimientos jurídicos que les permitan actuar conforme a Derecho ya que el desconocimiento no constituye eximente de las responsabilidades directas o colaterales a las que están sujetos dentro del ámbito de su competencia.

Por todo esto hoy cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas por más de cinco décadas y reformula mecanismos económicos que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización de funciones y en diversos escenarios económicos y políticos, la actividad del asesoramiento jurídico requiere de un claro sentido del deber y amplios conocimientos técnicos que contribuye a la más efectiva aplicación de las normas legales a las personas naturales y jurídicas, por lo que es evidente que las condiciones de funcionamiento de la economía nacional hayan producido una mayor demanda y complejidad de los servicios legales. Para ello se requiere modificar la forma de pensar y actuar con una nueva y revolucionaria mentalidad que nos guíe en esta ardua batalla donde nos enfrentamos a un entorno cada vez más agresivo y cambiante. (Oliva, 2013).

La realidad del momento histórico en el cual se desarrolla este trabajo, nos ha llevado a un análisis del papel del asesor jurídico teniendo en cuenta que nuestro Derecho Socialista, ajeno al estancamiento y a la inmovilidad, necesita cambios objetivos para responder a las necesidades históricas del desarrollo social, en un proceso de superación permanente en que son partícipe todos los Cuadros de las diferentes instituciones. Por otra parte, los asesores jurídicos no limitan sus funciones a la orientación jurídica o a la ejecución, sino que son entes activos en el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial y para ellos son fieles veladores de la Legalidad Socialista.

Si bien el conocimiento del asesor jurídico sobre la actividad específica de la entidad que asesora aumenta su autoridad y prestigio, lo que debe ganarse con su laboriosidad, eficiencia, capacidad, sentido político, dinamismo, objetividad en sus análisis, y en las conclusiones que arribe, firmeza ideológica e intransigencia ante lo mal hecho, también podemos decir que el directivo tiene que estar dotado de una capacidad de entendimiento y razonamiento al ser ilustrado por este asesor para poder aplicar lo establecido en las diferentes normas jurídicas en los casos que en su mandato se le presente, actuar conforme a ellas y no a libre albedrío como ocurre actualmente.

Hoy los dirigentes, Cuadros y funcionarios, en muy pocos casos, aprovechan los conocimientos de su asesor jurídico, pero tampoco se auto preparan en relación a estos temas ni hacen uso del método de consulta con los mismos. Llegan a los jurídicos con el problema cuando este ya no tiene solución. Son varias las reclamaciones que conocen los Órganos de Justicia Laboral de Base que radican en los centros laborales indistintamente, pero también son innumerables las sentencias emitidas por el Tribunal Municipal Popular declarando Sin Lugar el recurso establecido por la entidad, al haber procedido de forma autónoma ante lo que haya considerado una indisciplina sin haber escuchado el parecer del asesor jurídico al emitir su criterio sobre el posible proceder y la norma a aplicar que debió tener en cuenta ese directivo, en relación a la situación que se le haya presentado en su primer momento e inconforme además con lo dictaminado por este órgano de Justicia laboral de Base. (Oliva, 2013).

Para ello hay que involucrar al Gobierno con su Consejo de la Administración en el municipio, de conjunto con el sistema de Justicia a través de la Empresa de Servicios Legales y el Bufete colectivo y tener como exigencias:

1. Aplicación de un sistema de trabajo integral, desde la instancia nacional hasta la base que priorice la preparación político-ideológica.
2. Fortalecimiento de las habilidades directivas de los Cuadros.

3. Delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección en su implementación.
4. Determinación de los perfiles de competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro.
5. Existencia de un Plan de desarrollo individual para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este, y control y evaluación periódica por parte del jefe.
6. Evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.
7. Elaborar un Plan de capacitación en el que se agrupen todas las materias jurídicas que necesitan los Cuadros para el mejor desempeño de sus funciones.

### **Conclusiones parciales.**

1. La gestión del desarrollo local es una compleja tarea que integra a todos los actores de un territorio con un mismo objetivo. Hoy la universidad redimensiona su rol catalizador y en las condiciones establece alianzas para guiar las políticas locales. Su función actual a nivel internacional diversifica criterios que van desde una enfoque habitual hasta una universidad transformada bajo modelo ético socialista, con calidad y cantidad humana.
2. La universidad desempeña un papel importante en el proceso de desarrollo local en nuestras condiciones y tiene entre sus principales propósitos poner a disposición de la localidad los conocimientos y habilidades de sus profesionales materializado a través del accionar de los CUM, empresas y entidades del conocimiento al convertirse en soporte de la gestión del conocimiento y la innovación e integrar de manera coherente las condiciones actuales con las potencialidades locales, lo que la convierte en el principal constructor de conexiones para la circulación del conocimiento entre las instituciones y comunidades.

3. La gestión del conocimiento en beneficio del territorio representa un objetivo estratégico para el desarrollo de las dimensiones económico-productivas, sociales, culturales e institucionales de una localidad.
  
4. La función de la capacitación en la sociedad actual se complejiza a medida que se van dando acelerados cambios, en ámbitos sociales, económicos y políticos, los que repercuten fuertemente en las instituciones y entidades de los municipios.
  
5. La cultura jurídica es la concreción de la actividad práctica y espiritual en torno al Derecho, incluye saberes y valores que surgen en el contexto de las relaciones entre las clases sociales y se desarrolla a través de la educación jurídica. Las condiciones de funcionamiento de la economía nacional en la actualidad ha producido una mayor demanda y complejidad de los servicios legales por lo que se requiere modificar la forma de pensar y actuar con una nueva y revolucionaria mentalidad que nos guíe en esta ardua batalla donde nos enfrentamos a un entorno cada vez más agresivo y cambiante.

## **Capítulo II Diseño metodológico de la investigación. Sus resultados diagnósticos.**

La noción de cultura jurídica depende en gran medida de la noción de derecho que la identifica. Podemos decir que ambas nociones, cultura y derecho, comparten muchas características comunes: son fenómenos sociales y debaten entre el descubrimiento social y la imposición de los factores reales de poder, artificial y natural.

La cultura jurídica se ha de entender como las creencias, opiniones y expectativas de aquellas personas consideradas como operadores del sistema jurídico así como el conocimiento o noción de leyes de manera generalizada de los individuos. Por lo tanto, el conocimiento en líderes tanto formales como informales, Cuadros y reservas, es de vital importancia. De su actuar y conocimiento sobre lo legislado, depende su desenvolvimiento y comportamiento en el ejercicio de poder.

La gestión del conocimiento ha de estar intrínsecamente ligada a las formas de empoderamiento, lo cual trae consigo resultados relevantes. Para la gestión óptima de la cultura jurídica con vistas al desarrollo local, se hace necesaria una transdisciplinariedad y se toma a la investigación científica como referente imprescindible para el logro de los objetivos propuestos.

En la investigación científica existe diversidad de modelos, en dependencia del enfoque metodológico del que se parta y de los propósitos que se Planteen en el acercamiento a la realidad objeto de investigación. El enfoque cualitativo consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos, y por su parte los objetos y fenómenos poseen también una determinación cuantitativa: magnitud, extensión, número, ritmo en que transcurren los procesos, grados de desarrollo, intensidad de las propiedades. De este modo, se define que en la investigación cuantitativa el estudio se centra en observaciones cuantificables con la utilización de pruebas estadísticas para el procesamiento de la información.

En la actualidad, la búsqueda metodológica se fundamenta en la integración de técnicas y métodos por ambas partes para una mayor profundización en el fenómeno

a investigar; se confecciona así un equilibrio, que algunos denominan “triangulación”<sup>14</sup>, el cual permite realizar un control cruzado de la información obtenida a través de diferentes procedimientos de recopilación, consistente en utilizar múltiples puntos de referencia para localizar la exacta posición del objeto.

La presente investigación, debido a las características de la realidad sobre la que indaga, se circunscribe al referente materialista dialéctico que explica la concepción general del mundo y el desarrollo social, y se apoya en el enfoque interpretativista, que tiene como propósito describir e interpretar sensiblemente la vida socio-cultural de quienes participan y entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor.

Los interpretativistas aceptan el vínculo inseparable entre valores y hechos, y pretenden comprender la realidad, en especial el comportamiento de la gente dentro de un contexto social. De acuerdo con lo anterior, el investigador, debe buscar las percepciones subjetivas de los individuos, para conocer lo que la gente cree, y entender el significado de sus acciones e intenciones. Esto se lleva a cabo mediante una interacción dialógica con los participantes (Godínez, 2003: 20).

El papel de los Cuadros y reservas en cada una de las organizaciones de la sociedad ha de estar sustentado por un amplio y diverso conocimiento; con el propósito de elevar la efectividad, eficiencia y calidad en cada de las funciones en las que se desarrollan. Lo anterior coincide con lo que establecen los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana que indican la consolidación de un Sistema Integral de Capacitación en correspondencia con los cambios estructurales, por lo que en materia jurídica ha de estar dirigido a la formación y recalificación de los Cuadros y reservas del sector agropecuario, que como premisa fundamental presenta mejorar su desempeño, a partir de los

---

<sup>14</sup>Esta es conocida también como “*convergencia metodológica*” ó “*validación convergente*”, en todas estas nociones subyace el supuesto de que los métodos cualitativos y cuantitativos deben ser considerados complementarios. Su efectividad se basa en la premisa de que las debilidades de cada método individual van a ser compensadas por las fortalezas del otro.

conocimientos, hábitos y habilidades adquiridos, que le permitan enfrentar con éxito el proceso de dirección.

Todo estudio debe ser guiado por un proceso continuo a la hora de la toma de decisiones y elecciones del investigador, para lograr un desarrollo integral conducido por un camino lógico, este se organiza a partir de varias etapas.

**Revisión y Análisis Documental** (Ibarra et al., 2001: 184): constituye el punto de entrada al dominio o ámbito de la investigación que se busca abordar, ya que los documentos son una fuente bastante fidedigna y práctica para revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad. Técnica que ahorra esfuerzo y rentabiliza el trabajo, al indicar situaciones y hechos por estudiar. Se parte de determinados presupuestos teóricos referentes a la gestión del conocimiento como gestora del desarrollo local, el rol de capacitación en la formación de Cuadros y reservas en la Empresa Estatal Socialista; la educación continua, y la cultura jurídica, todos estos elementos de vital importancia para la realización de la investigación.

**Observación participante** (Ibarra et al., 2001: 184): La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Se rige por una búsqueda deliberada, llevada a cabo con cuidado y premeditación, al observar hechos y realidades sociales presentes y a la sociedad en el contexto real, donde se desarrollan todas sus actividades.

La observación científica es consciente, se orienta hacia un fin o un objetivo determinado, es sistemática. Se realiza en varios momentos de la investigación con el objetivo de diagnosticar debilidades y fortalezas del conocimiento sobre lo jurídico en Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, evidenciado en Comisiones de Cuadros, Consejos de Dirección, Órganos Colegiados, Asambleas de Socios y Juntas Directivas.

Al ser de tipo ajena, es el investigador el que aplica directamente el método, lo que constituye una ventaja por su entrenamiento y conocimiento sobre el fenómeno o

situación objeto de investigación, plenamente capacitado para efectuar dicha tarea. También tiene muchos menos riesgos de subjetividad respecto a la propia.

Esta técnica va acompañada de una guía de observación (Ver anexos), que ayuda a organizar y dirigir la observación a partir de un objetivo general ramificado en los aspectos que van a ser observados. La aplicación de esta técnica ayudó a constatar patrones de conocimientos sobre lo legislado y evaluar ciertos indicadores de suma importancia para el análisis de los resultados.

**Entrevista en profundidad** (Rodríguez, et al., 2004: 167): La entrevista es una habilidad que solicita información para conseguir datos sobre un problema determinado.

La entrevista en profundidad establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza. Esta queda a la libre dirección del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano. En la investigación fue necesaria debido a la conjugación de opiniones y percepciones de los Cuadros y reservas y sus diversos puntos de vistas ante la temática investigada.

**Encuestas:** (Ver anexos) Las encuestas escritas son utilizadas para estudiar fenómenos de la vida diaria. Se realizan con el uso de procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Se utilizará como instrumento básico para la obtención de la información relativamente masiva, que facilita la expresión espontánea de las ideas evitando la inducción de respuestas preestablecidas. (Ibarra et al., 2001: 116) Se toma la encuesta como método cuantitativo para medir los niveles de conocimientos específicos sobre cultura jurídica así como las principales necesidades de los Cuadros y reservas en función de la capacitación con base al desarrollo local sobre temas jurídicos.

## **II.I Caracterización de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.**

La Empresa Agropecuaria Obdulio Morales está ubicada en la calle Emilio Núñez #12 en el municipio de Yaguajay en Sancti Spíritus. Fue constituida por resolución N°223, por el Ministro del Azúcar, el 30 de julio del 2006. Surge producto del proceso

de reordenamiento y cambio sustancial del Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ) en el territorio por decisiones estratégicas del país.

La diversificación agropecuaria constituye el rasgo fundamental de la Empresa ya que sus 41350,29 ha de tierras aptas para la producción agropecuaria y forestal se dedican a las producciones de viandas, hortalizas, granos, frutales, forestales, ganadería vacuna y bufalina, ovina, caprina, avícola y porcina y como tarea fundamental el desarrollo de la industrialización de las producciones agropecuarias.

Como Empresa Estatal Socialista y a través del funcionamiento de su objeto social tiene como misión satisfacer necesidades alimentarias, a través del programa de autoabastecimiento alimentario municipal, lo que propicia al país la sustitución de importaciones; prestar servicios a las bases productivas, la realización de actividades complementarias y otras de innovación tecnológica que agregan valor a las cadenas productivas, se sustentan en los principios de liderazgo, mejora continua, enfoque de género y los valores de lealtad a la Revolución. Además, garantizar el cierre del flujo zootécnico del ganado hembra de las empresas agropecuarias en el territorio, así como, la venta de hembras gestantes a dichas empresas para su desarrollo lechero lo que incluye el rescate lechero.

Con un notable desarrollo de los indicadores económicos y productivos es inevitable la existencia de una visión perspectiva como entidad empresarial, donde la empresa logra un reconocimiento social, con altos niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, con altos niveles de mecanización e industrialización. Una empresa líder en el mercado turístico que se desarrolla en su entorno, distinguida por la profesionalidad de sus trabajadores, técnicos, dirigentes, Cuadros y productores, convertida en un paradigma científico y tecnológico.

Esta empresa está conformada por cinco direcciones y 34 Unidades Productoras y de servicios:

Una Dirección General, a la que se subordinan, un Puesto de Dirección, la Dirección de Técnica y Desarrollo, Dirección Contable Financiera, Dirección de Capital Humano. También se subordinan a esta dirección general, 7 Unidades

Empresariales de Base, y se le presta servicios a 10 UBPC, 6 CPA y 18 CCS (Fortalecidas).

La Empresa Agropecuaria Obdulio Morales cuenta con 15 Cuadros y 28 reservas pertenecientes a la empresa como entidad estatal y en el sector cooperativo un total de 34 Cuadros entre CCS, CPA y UBPC, que con la extensión y ampliación del alcance productivo del sector a otras actividades agropecuarias y forestales los procesos de promoción e incorporación de Cuadros demanda una asimilación acelerada de nuevos conocimientos. Eso trae consigo que el cambiante entorno tecnológico y comercial en que se desarrollan estas actividades hace obsoletos de forma muy rápida, los procesos y productos y que la necesidad de reducir costos en los procesos productivos demanda de cambios sistemáticos en la forma gerencial en las finanzas, la mercadotecnia y el propio conocimiento.

## **II.II - Población y muestra para el estudio.**

La selección de las personas que facilitan al investigador la información necesaria para la investigación, es la etapa en que se especifica sobre quiénes ha de hacerse la indagación, la cual tiene un carácter dinámico, es decir, que continúa a lo largo de todo el proceso, para lo que se vale de estrategias según se necesiten.

En este caso el universo de población lo constituyen los 111 Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales que incluye su Base Productiva que está integrada por 7 UEB, con una Plantilla aprobada de 15 Cuadros y cubierta 15, con una composición actual de 12 hombres y 3 mujeres, de ellos 1 negro y 14 blancos, 12 universitarios y 3 Técnico Medios. En cuanto a la reserva está compuesta por 28 compañeros y una composición actual de 20 hombres y 8 mujeres, de ellos 7 negros y 21 blancos, 24 universitarios y 4 Técnicos Medios. Del sector cooperativo: CCS (18), CPA (6) y UBPC (10) se trabajó con 34 Cuadros y sus reservas con una composición actual de 30 hombres y 4 mujeres, de ellos 34 blancos, 11 universitarios y 23 Técnicos Medios. En cuanto a la reserva está compuesta por 34 compañeros y una composición actual de 31 hombres y 3 mujeres, de ellos 1 negro y 33 blancos, 8 universitarios y 26 Técnicos Medios.

La muestra, como subgrupo de la población, en este caso se seleccionó coincidiendo con la población seleccionada, necesaria esta para que los Cuadros y reservas en su totalidad de la empresa fueran partícipes de la investigación lo cual trajo consigo una gestión efectiva de las acciones de capacitación necesaria para elevar la cultura jurídica en cada uno de los funcionarios.

### **II.I.III Métodos y técnicas para el estudio.**

Como parte de la investigación se desarrolló un diagnóstico que combinó para la recogida de información un grupo de técnicas, las que se implementaron y evaluaron en las que se constató la existencia de potencialidades que permiten la implementación de un programa de capacitación que dé respuesta a las necesidades que resultaron.

Entre ellas se destacan:

1. El alto nivel de participación alcanzado en el diagnóstico realizado.
2. La existencia de voluntad política de las estructuras y organizaciones del territorio.
3. Existencia de un talento humano profesional en los diferentes escenarios identificados.

- **Observación participante.**

La cultura jurídica en su sentido más general, constituye uno de los principios jurídicos orientadores del comportamiento y las actitudes sociales, se puede definir como la aprehensión, interpretación y manipulación del Derecho por expertos y no-expertos del sistema legal oficial. Sin embargo, se obvia la necesidad del conocimiento jurídico.

Durante la aplicación de la observación participante como método de investigación se logra corroborar cómo el tratamiento de los temas jurídicos en general ha ido en decadencia, pues no existe una conciencia sobre el conocimiento de la base legal propicia de cada uno de los puestos de trabajo.

Las decisiones se toman colegiadamente en cierta medida. Se tienen en consideración las opiniones de los participantes de ser posible; en urgencia de una determinada situación de dirección existe la autonomía directiva, es decir, se verticaliza el proceso lo cual trae consigo que la participación no funcione equilibradamente.

En cierta medida, los Cuadros y reservas dependen del asesor jurídico, en caso que exista, -con ausencia de este en la base productiva- se ve como una total deficiencia la separación total del conocimiento normativo y las funciones específicas de cada cuadro. Así los criterios individuales dejan de tomar protagonismo y hay ausencia de lo estratégico en el conocimiento jurídico. Además, en la organización de las reuniones no se aborda el tema jurídico en ninguno de sus puntos de discusión ni orden del día.

La participación como el ejercicio que toma en cuenta los criterios de cada cuadro y reserva se encuentra en un nivel de aceptación pues se llega a un acuerdo concreto para la toma de decisiones.

- **Entrevista a Cuadros y reservas.**

Se le realiza la entrevista a la totalidad de los Cuadros y al 70% de la reserva por lo que se comporta este indicador con un valor representativo. De ellos el 80% han sido graduados de nivel superior y la minoría, a pesar de no haber cursado estudios superiores, presenta vastos conocimientos sobre la dirección.

La estructura de Cuadros de la Empresa tiene muy buen funcionamiento tanto en la parte organizativa del trabajo como en la parte de la atención moral y material de cada uno de estos, así como de las reservas.

Con relación a la atención y estimulación de los Cuadros, la empresa reconoce el trabajo moral y materialmente, se seleccionan los Cuadros evaluados de Bien o Muy Bien por etapas y se incorpora como otra forma de estimulación el reconocimiento en su zona de residencia, la familia y la entrega de postales de felicitación por cumpleaños y el desempeño de su trabajo.

El trabajo con la reserva de Cuadros ha sido un aspecto que se ha analizado en la Comisión de Cuadro según el programa anual, en estos momentos se actualiza la reserva de cada uno de los cargos donde se prevé la objetividad de la misma y que esté conformada por ambos sexos, negros y mestizos y la cantera de jóvenes con que cuenta la empresa, se confecciona un Plan de preparación individual con tareas precisas y se da cumplimiento en las fechas Planificadas para el trabajo con la reserva.

En cuanto al funcionamiento de la comisión de Cuadros, se aprecian avances ya que se tratan los temas Planificados en el Plan de temas de la propia comisión, con la seriedad que lo requiere, además que se analice un tema de interés de la Dirección de la Empresa, que en muy pocos casos está presente el tema jurídico.

Se le presta especial interés, a las capacitaciones Planificadas teniendo el apoyo de la universidad (el consultor) para así mejorar la calidad, se ha realizado un Plan para la participación de la reserva en los temas de interés, como el desarrollo local, los temas económicos –financieros, actualidad nacional e internacional, proyección estratégica y sin necesidad de lo jurídico. Con la presencia del consultor en la empresa se ha mejorado en la calidad de las capacitaciones y esto lo demuestran los resultados obtenidos en la empresa y por cada uno de los Cuadros.

Los principales temas que se han impartido son, comunicación y sus funciones, Necesidades y valores nuevos en la identidad de género en Cuba, Dirección y ciclo directivo – dentro de ello: Planificación, organización, Gestión o mando y control. Los que han tenido un impacto en los resultados de la evaluación del desempeño lo que se demuestra con los resultados de los Cuadros y las reservas y la empresa en general.

A partir de los criterios emitidos en las entrevistas realizadas se pudo constatar que los Cuadros y reservas no toman en cuenta los temas jurídicos, en cada una de las necesidades de capacitación que requieren la cultura jurídica, debe cambiarse con la finalidad de preparar a Cuadros y reservas conscientes, con basamento legal de las

funciones que realiza, y con la intención que cumplan por convicción sus obligaciones dentro del contrato social.

- **Encuesta a Cuadros y reservas de primer nivel.**

La encuesta como método de investigación permite lograr un vínculo importante entre encuestado e investigador, pues a partir de su realización se puede alcanzar altos niveles de confiabilidad. Para su realización se toma el segmento etario de 25 a 55 años, donde el 64% son Cuadros, de ellos el 35 % son mujeres y el 80 % son de nivel superior.

Los deficientes niveles de conocimiento sobre cultura jurídica radican fundamentalmente en la falta de voluntad de los Cuadros, estos no sienten necesidad inmediata de la aprehensión de los principales elementos jurídicos para un mejor desenvolvimiento de sus funciones por lo tanto, según sus percepciones, esta no es necesaria debido a la existencia de asesores jurídicos que pudieran dar solución a las situaciones que se presenten.

Existen trabas que traen como consecuencia la inaccesibilidad hacia determinados temas por la ignorancia a lo legislado, por lo que es pertinente el conocimiento jurídico lo cual ha traído consigo la aplicación y desconocimiento de las normas jurídicas así como la implementación de normas obsoletas. Es válido destacar que desconocen además los procedimientos de las normas para una actividad fundamental por tal pueden existir desviaciones sin conocer con exactitud la actividad que se realiza.

Es oportuno señalar que la Dirección Municipal de Justicia, la Empresa de Servicios Legales, el Bufete Colectivo y el Centro Universitario Municipal han de ser los principales comunicadores directos de temas jurídicos y en conjunto con la implementación de un sistema de capacitación referido a esto pudiera resolver en parte las principales problemáticas existentes en la Empresa.

La Revolución Cubana ha de preparar Cuadros integrales donde los temas jurídicos son de importancia trascendental para cualquier actividad aunque esto no es una

fortaleza por lo cual hemos de dirigir acciones para erradicar esta debilidad por parte de la gestión del conocimiento.

Al reflexionar sobre desarrollo local y gestión del conocimiento jurídico se exigen algunas precisiones que pudieran someter a una fuerte crítica como que las capacitaciones que se establecen actualmente responde a intereses particulares y propios de las funciones que se desempeñen y no de un sistema integrado de conocimientos.

Como acciones de capacitación se debe trabajar en las normas que rigen la actividad empresarial así como todo lo referente a lo legislado en finanzas y precios, lo económico, elaboración de proyectos de desarrollo e innovación tecnológica, cooperativismo.

Como resultado de un exhaustivo análisis de la cultura y conciencia jurídica con que cuentan los Cuadros y reservas, se puede manifestar que en los últimos 6 años se demuestra que ha influenciado de forma negativa el desarrollo del conocimiento legal; la inestabilidad en el cargo trae consigo una dirección sin conocimientos integrales en materia de dirección, por lo que sus métodos y formas de dirigir frenan su desempeño.

A partir del concepto de que la aplicación de las normas jurídicas es un acto político jurídico que valora las circunstancias objetivas de un hecho dado y dentro del marco de la Ley, la solución más conveniente, práctica y política de la cuestión , obedece a que el asesoramiento legal debe ir dirigido a una forma dinámica de orientar, informar y dotar a los directivos y funcionarios objetos del asesoramiento de los elementos jurídicos necesarios sobre leyes, normas reglamentarias y demás disposiciones vinculadas al trabajo que realiza, su interpretación en todos los sentidos y su aplicación de manera tal que este conocimiento le permita actuar dentro de sus atribuciones y conforme a la Ley.

Para ejecutar acciones en aras de mejorar el actuar de los Cuadros hay que tener en cuenta que deben habilitarse diferentes cursos de capacitación con ese fin, utilizar

las instituciones de conocimiento que existen dentro y fuera del territorio y como catalizador por excelencia al Centro Universitario Municipal además de que tiene ese encargo estatal.

## **II.II. Descripción del estado actual de la preparación de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales y sus organizaciones de base.**

El derecho es un proceso dialéctico visto como una obligación, una controversia, su solución o un mandato que busca destinatario que lo obedezca. La cultura jurídica es también parte de esa dialéctica, se construye en la resistencia o la reticencia de un grupo o destinatario hacia una norma, pues un ordenamiento jurídico garantiza su subsistencia en la medida en que es capaz de asimilar y generar un espacio a las expectativas jurídicas de los miembros que lo componen y su correcto entendimiento hace que los Cuadros y reservas creen condiciones para el logro de un liderazgo integral.

El conocimiento al cual queremos llegar se caracterizaría por tratarse de grupos de informaciones utilizables, no sólo comprensibles sino usables de algún modo en la práctica. Existe una dimensión aún inexplorada respecto de una cultura jurídica en sentido amplio. La cultura jurídica no sólo puede desprenderse del texto legal, sino por el contrario, se encontraría en una serie de elementos o componentes simbólicos que la empresa utiliza para construir, entender y aplicar su derecho en correspondencia con las funciones atribuidas.

Tanto en la gestión estatal como la cooperativa de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales se pone de manifiesto el no análisis de temas jurídicos en reuniones de Consejo de Dirección y en Juntas y Asambleas de la Base Productiva, sin presentar necesidad de asesoramiento jurídico.

Un tema medular que caracteriza la falta de conocimiento jurídico lo son las relaciones económicas entre las empresa, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal las cuales se refrendarán mediante contratos económicos y se

exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica. Sin embargo, persiste la falta de asesoramiento legal en las cooperativas que integran la empresa, ya sea porque no se ha interesado la contratación del asesor o consultor, o porque no se cuenta con los recursos económicos para pagar el asesoramiento.

Durante los procesos empresariales y de dirección se toman medidas administrativas sin tener en cuenta las normas vigentes para las medidas a aplicar para los Cuadros, funcionarios y administradores debido al desconocimiento de normas que están delimitadas para cada accionar y a la falta de interés de ganar cierto conocimiento jurídico.

Al analizar las técnicas aplicadas se coinciden en que los programas de capacitación hasta ahora desarrollados no dan respuesta a la necesidad del incremento de la cultura jurídica en los Cuadros y reservas y se pudo comprobar que dentro del sistema de trabajo, los Cuadros:

- 1- No realizan una adecuada Planificación del trabajo según la Instrucción 1 de Raúl Castro.
- 2- No le dan seguimiento ni importancia a la divulgación jurídica ya que no cumplen con lo orientado por los organismos superiores en cuanto a realizar debates, charlas, conferencias.
- 3- No tienen contratada la Gaceta Oficial de la República con Correo.
- 4- No utilizan a los asesores jurídicos para ser asesorados en la toma de decisiones.
- 5- Violentan los procesos y términos establecidos en la Ley.

Por lo que resultó que:

- 1- El 100 % de los Cuadros cuentan con el servicio jurídico pero no lo utilizan de forma eficiente.
- 2- El 97,7 % no siempre tienen en cuenta el criterio del asesor jurídico para la toma de decisiones ante cualquier situación que se les presenten y

desconocen en qué momentos pueden utilizarlos y en qué periodo de tiempo a partir de la situación que se les presenta en cada entidad.

- 3- El 98,8 % poseen un significativo desconocimiento a cuanto a lo establecido legalmente sobre las diferentes figuras delictivas establecidas en el Código Penal.
- 4- El 100 % consideran solamente necesarios los temas de derecho administrativos obviando el resto.
- 5- El 92,2 % manifiestan desconocimiento de lo que es cultura jurídica.
- 6- El 90 % manifiestan no haber recibido acciones de superación relacionado con temas jurídicos.
- 7- El 98 % manifiestan como principales problemas en materia de cultura jurídica los relacionados con la aplicación del Derecho Administrativo, el Derecho Económico, el Derecho Financiero, el Derecho Penal, la cultura Tributaria, así como todo lo relacionado con el derecho laboral.
- 8- El 98,7 % desconocen cómo utilizar las normas jurídicas en su accionar a partir de las situaciones que se les presenta en la empresa.

Todo esto nos indica que la Empresa debe desarrollar un convenio de conjunto con la Empresa de Servicios Legales, el Bufete Colectivo y la Dirección Municipal de Justicia para continuar incrementando su accionar en correspondencia con su misión y basada en la utilización de sus principales fortalezas:

- la existencia de una Empresa de Servicios Legales en el municipio, la elevada experiencia de los consultores y alta preparación con que cuentan, además de la disposición y entrega de los mismos a cumplir incondicionalmente las tareas, tener completa la Plantilla de Consultores,
- el fortalecimiento del control estatal y la Legalidad Socialista para el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y políticas establecidas relacionado con las oportunidades que se tienen en cuanto a la comprensión y uso sistemático de las normativas para el asesoramiento de los Cuadros,

- la política del PCC y el Estado cubano de potenciar la preparación y superación de Cuadros, las exigencias de superación jurídica que impone el proceso de actualización del Modelo Económico Socialista Cubano,
- la política del Estado de integración de los centros de enseñanza superior,
- la existencia de un Código de Ética de los Cuadros del Estado, orientación a los directivos y funcionarios sobre las normas jurídicas que regulan su actividad, las posibilidades de publicación que ofrece la radio en el municipio,
- la existencia en el municipio de un Centro Universitario con profesores capacitados y con experiencia para impartir los diferentes temas que sean necesario para la preparación y capacitación de los Cuadros teniendo en cuenta que los Consultores forman parte del claustro de profesores de este centro y
- la existencia de centros en el territorio insertados en la preparación de Cuadros con el objetivo de aprovechar las oportunidades presentadas en el entorno para potenciar la preparación y superación de Cuadros y reservas en aras de cumplir las exigencias que impone el proceso de actualización del Modelo Económico Socialista Cubano.

Es preciso atender permanentemente la vulnerabilidad en cuanto a la insuficiente cultura jurídica en el accionar de los Cuadros y reservas en la toma de decisiones, sobre todo en el trabajo de las Disciplinas, la deficiente aplicación de la Ley; no tener en cuenta los dictámenes de los Jurídicos donde son alertados, no contar con los principales instrumentos legislativos que deben aplicar ya que no contratan con Correo la Gaceta Oficial de la República; en algunos casos, la existencia de inestabilidad y fluctuación, el bajo nivel y la insuficiente elaboración de programas de capacitación dirigidos a resolver sus problemas al no tener en cuenta la necesidad de aprendizaje de estos para desempeñar mejor el cargo para el cual fueron aprobados.

## **Conclusiones parciales:**

1. El estudio realizado abarca cuestiones relacionadas con el nivel que alcanza la cultura jurídica en los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales y sus Bases productivas para lo cual propone un estudio amplio, participativo en el que se logre incorporar a diferentes actores del conocimiento en función de acompañar el proceso necesario para lograrlo.
2. La muestra seleccionada de manera intencional coincide con la cantidad de Cuadros y reservas que contiene su población y para cada caso se realizaron estudios y se recopilaron informaciones relacionadas con el nivel alcanzado en su cultura jurídica y las necesidades actuales que este genera.
3. Los resultados diagnósticos descritos muestran la necesidad de trabajar la superación como factor esencial para contribuir a elevar la cultura jurídica en la Empresa y sus Bases productivas. Los criterios recopilados muestran que: persisten desconocimientos en el tratamiento de los temas jurídicos, no existe una conciencia sobre el conocimiento de la base legal, dependen del asesor jurídico, en caso que exista, -con ausencia de este en la base productiva- se ve como una total deficiencia la separación total del conocimiento normativo y las funciones específicas de cada cuadro y/o reserva.
4. En el estudio se definieron que existen amplias potencialidades para el desarrollo de una cultura jurídica adecuada, entre ellas, las más significativas son: el rol catalizador del CUM Simón Bolívar, la existencia de la Dirección Municipal de Justicia y Empresa de Servicios Legales que han de ser los principales comunicadores directos de temas jurídicos y en conjunto con la imPlantación de un sistema de capacitación referido a esto pudiera resolver en parte las principales problemáticas existentes en la Empresa.

### **CAPÍTULO III: Propuesta de un Plan de capacitación jurídica para los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales. Yaguajay.**

En Cuba las propias exigencias de la obra revolucionaria han requerido directivos que posean una cultura integral y adecuada de dirección; aspecto priorizado por el máximo mando de la Revolución desde sus inicios. A partir del triunfo revolucionario, en Cuba quedó claramente expresada la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de Cuadros directivos, al Plantearse que "de la labor de los Cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político, en general". (Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los Cuadros 1985)

La capacitación a los Cuadros constituye una actividad vital para elevar los resultados de su gestión empresarial. El Estado cubano no ha escatimado esfuerzos y se ha empeñado a lo largo de los años en realizar una intensa labor en este campo. Casi desde el triunfo de la Revolución se comenzó a desarrollar un sistema de preparación y superación de Cuadros a un elevado costo en tiempo, medios y recursos financieros (Martín, Gorguet. 2016). Hoy es una tarea esencial para poder lograr la transformación de nuestro modelo económico por lo que debe constituir una labor de todos los actores integrados para obtenerla.

En una mirada analítica sobre el trabajo de articulación de los actores de conocimientos a escala local se puede afirmar que los Planes de capacitación son el recurso más valioso de toda la actividad de formación de capacidades para el desarrollo territorial, de allí la necesidad de invertir en tales Planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades de los recursos humanos y directivos que laboran en nuestros territorios.

Es en este contexto donde la universidad emerge como actora catalítica y gestora de conocimiento dado su potencial de articulación directa en el entorno territorial. En este caso, al tener en cuenta la necesidad de formación jurídica de los Cuadros de una de las entidades fundamentales del territorio, la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, se convenió con la Dirección de Justicia del territorio la cual posee los profesionales preparados, recursos y experiencia para la conformación y conducción

de las actividades necesarias para resolver las necesidades determinadas por el diagnóstico realizado.

Para su concreción práctica es necesario asumir que un Plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado a la creación de capacidades a los recursos humanos, recursos físicos o material disponibles, y a las disponibilidades de entidades, empresas o comunidades.

Desarrollar las capacidades a directivos empresariales proporciona beneficios individuales y colectivos que trascienden las barreras temporales y permiten una mayor sostenibilidad del desarrollo.

Como principal cualidad posee su enfoque participativo, su visión prospectiva y la capacidad de anticipar e innovar en la práctica. Es bajo esta dinámica que se propone realizar este Plan de capacitación.

### **III.I- Fundamentos del Plan de capacitación.**

El Plan de capacitación planteado se asume como una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar a los cuadros y reservas en la cultura jurídica, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para su mejor desempeño dentro de la empresa y unidades de base a la que pertenece.

La capacitación se planificó y gestó en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que los cuadros y reservas seleccionados puedan alcanzar la cultura jurídica necesaria y logren desempeñarse eficazmente en aras de alcanzar los resultados productivos que se aspiran obtener en la Empresa o unidad de base a la que pertenecen con el propósito de contribuir a la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. (CECM 2012)

El Plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de todas las actividades jurídicas que se desarrollan en la Organización. En este sentido, el Plan va dirigido al perfeccionamiento técnico, teórico y tecnológico de los diferentes Cuadros y reservas para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de dirección (Mosquini y Acerbo 2013). Se busca producir resultados necesarios, con calidad para prever y solucionar los problemas que ha venido presentando la entidad al respecto.

Un Plan de capacitación debe atender tanto lo interno como lo externo. En su dinámica posee acciones que se realizan dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. Además, en su gestión debe prestarse atención al agente externo que brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

Un Plan de capacitación está constituido por cinco pasos:

- Detección y análisis de las necesidades: Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral o comunitario, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- Diseño del Plan de capacitación: Se elabora el contenido del Plan, folletos, libros, actividades...
- Validación del Plan de capacitación: Se eliminan los defectos del Plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de actores implicados.
- Ejecución del Plan de capacitación.
- Evaluación del Plan de capacitación: Se determinan sus resultados.

Para la elaboración de un Plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

- Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de Cuadros y reservas participen según las necesidades Planteadas.

- Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades emanadas de diagnóstico elaborado.
- Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los Planes de capacitación exigen una Planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
  - Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del Plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del Plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

En la determinación de las necesidades de capacitación, éstas se determinan según sus jerarquías. Entre tales necesidades se tienen en cuenta:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones.)
- Dentro de una organización de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:
  - De la organización: Se centra en la determinación de sus necesidades y de los recursos con que cuenta.
  - De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...
  - De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

Estos elementos teóricos se asumen en el contexto de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales de Yaguajay y sus Bases Productivas estatales y no estatales para estructurar un Plan de capacitación que se gestione y conduzca desde la Dirección de Justicia del territorio el que consta de las siguientes particularidades y estructura.

### **III.II- Particularidades y estructura del Plan de capacitación.**

El Plan de capacitación propuesto intenta enseñar nuevos conocimientos en función de los resultados del análisis de las necesidades de la empresa y le proponen actividades que potencien la gestión de la cultura jurídica y su aplicación en el accionar del directivo. En este sentido, se enfocó en cuatro cuestiones esenciales:

- Objetivos de la capacitación: Estos se definieron de manera participativa y ajustada a las necesidades encontradas.
- Deseo y motivación de las personas a capacita: Lo que permitió una mayor implicación de los diferentes Cuadros y reservas seleccionados...
- Principios del aprendizaje: Sustentado en el nuevo modelo de desarrollo cubano, con un enfoque innovador.
- Características de las actividades a desarrollar: Son abiertas y dinámicas generadoras de aprendizajes de relevancia social y participativa.

- A partir de este conjunto de necesidades, el Plan de capacitación estableció qué elementos fundamentales abordar y que emergieron del estudio diagnóstico:
- La Empresa y sus Bases Productivas presentan deficiencias en cuanto a la elaboración y actualización de sus Planes de capacitación.
- Los programas de capacitación hasta ahora desarrollados no dan respuesta a la necesidad del incremento de la cultura jurídica en los Cuadros y reservas.
- Existe falta de motivación individual hacia la superación personal, falta de interés de ganar cierto conocimiento jurídico.
- No le dan seguimiento ni importancia a la divulgación jurídica ya que no cumplen con lo orientado por los organismos superiores en cuanto a realizar debates, charlas, conferencias.
- No tienen contratada la Gaceta Oficial de la República.
- No utilizan a los asesores jurídicos para ser asesorados en la toma de decisiones.
- Poseen un significativo desconocimiento en cuanto a lo establecido legalmente sobre las diferentes figuras delictivas establecidas en el Código Penal.
- Manifiestan como principales problemas en materia de cultura jurídica los relacionados con la aplicación del Derecho Administrativo, el Derecho Económico, el Derecho Financiero, el Derecho Penal, la cultura Tributaria, así como todo lo relacionado con el Derecho Laboral.
- Desconocen cómo utilizar las normas jurídicas en su accionar a partir de las situaciones que se les presenta en la empresa.

Las metas conscientes Planteadas por el Plan de capacitación para la Empresa se estructuran en los principios de:

- Productividad: La capacitación ayuda a los Cuadros y reservas a incrementar su conocimiento jurídico real y potencial. Se generan actividades con

impactos directos cuantitativos y cualitativos los que se traducen en mayores resultados económicos y eficiencia productiva.

- **Calidad:** Los Planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad mediante el uso de la información y la gestión de la calidad con el cumplimiento de los deberes y responsabilidades individuales y colectivas. Se describen y asumen las normas de calidad establecidas por la metrología con un ajuste necesario a cada sistema productivo o de servicio.
- **Salud y Seguridad:** La salud y la seguridad física de un directivo están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales. Además, se debe lograr una mayor sostenibilidad al promover un sistema productivo y de servicio en armonía con el Medio Ambiente. Para ello, es necesario una mayor integralidad en la confección de los Planes de desarrollo mediante un enfoque sostenible en coordinación con los niveles macro y micro.
- **Prevención de la obsolescencia y actualización permanente:** Los esfuerzos de capacitación del directivo son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances jurídicos en sus campos laborales respectivos. Es de vital importancia el dominio del conocimiento jurídico más actual y que su implementación y ajuste a escala empresarial y local permita la competitividad y la sistematización de las experiencias internacionales, nacionales y locales.
- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los directivos se benefician de los Planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal. En este sentido, la satisfacción y la participación se benefician de manera directa.

El Plan de capacitación se estructuró en fases, cada una de ellas se interconecta y se integra para el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Fase 1: Análisis de la situación (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario examinar los resultados obtenidos de un diagnóstico aplicado.

Una vez hecho el diagnóstico, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación y se procede a determinar los elementos principales del Plan.

- A quién debe capacitarse: Cuadros y reservas.
- Quién será el capacitador: Facilitadores, asesores...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

Fase 2: Diseño del Plan de capacitación:

Con la información anterior, se procede al diseño del Plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un Plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

1.-Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el Plan de Capacitación. Se requieren de dos objetivos:

- Objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, éstos se lograrán conforme avanza el desarrollo del Plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables.

Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

2.-Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

3.-Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

- Participación.
- Repetición.
- Relevancia.
- Transferencia.
- Retroalimentación.

4.-Características de los instructivos

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.

- Asistencia individual.
- Entusiasmo

### Fase 3: Implementar el Plan de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del Plan de Capacitación a las necesidades.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal implicado.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los participantes.

### Fase 4: Evaluación y seguimiento del Plan de capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1.-Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

2.- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

.3.-Comportamiento: Para maximizarlo se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

4.- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

La etapa final del Plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos y esta debe considerar dos aspectos: determinar si la capacitación produjo los resultados deseados y verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas del grupo de trabajo y la organización. Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados puede hacerse entre niveles:

- Nivel empresarial: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, eficiencia, participación.
- En el nivel de los actores: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual, el trabajo en red y la participación eficiente para lograr resultados en la empresa.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento del conocimiento jurídico lo que permitiría una mayor efectividad en el desempeño del directivo que influiría en el aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios, y aumento de la calidad de vida de la población.

Para obtener datos objetivos y completos del Plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la cultura jurídica de los Cuadros y reservas de la empresa y sus Bases Productivas, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia a su quehacer global.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la Planeación de las acciones y su retroalimentación.

Un buen Plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes participan en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del

Plan. La obtención de información es relevante para una nueva Planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene al utilizar diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.)

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la Planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

El Plan de capacitación propuesto queda estructurado del siguiente modo:

1. Contenido
  - Introducción y Antecedentes
  - Evaluación de necesidades
2. Objetivos del Plan de capacitación.
3. Descripción del Plan
  - Planificación de las acciones por fases.
4. Evaluación y seguimiento del Plan de capacitación.

### **III.III- Plan de capacitación propuesto.**

## 1. Contenido

- Introducción y Antecedentes

Con la elaboración de este Plan de capacitación pretendemos contribuir a elevar la cultura jurídica de los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales (EAOM) y sus Bases Productivas estatales y no estatales en aras de fortalecer el papel del dirigente y lograr formar al directivo capaz de dirigir la Empresa Estatal Socialista a que aspira nuestra Revolución, defendido en la propuesta del nuevo Modelo Económico Cubano aprobado por el VII Congreso del Partido recién concluido. En este sentido, trabajamos el concepto de integración territorial asociado a la necesidad de que las instituciones que posean el conocimiento se articulen a los diferentes sectores sociales, dirigidos por el gobierno y avalados por la universidad, a través de la capacitación para alcanzar al hombre capaz de dirigir con eficacia y eficiencia la empresa estatal que aspiramos. Por tanto, además de un fenómeno educativo y científico-tecnológico, la integración es un fenómeno social y humano que se convierte en una actividad transformadora.

La actividad de capacitación en las empresas y entidades tienen que estar encaminadas a resolver las demandas de su desarrollo, abiertas a la contribución con los centros y entidades que respondan a las solicitudes de colaboración necesarias que garanticen acciones con un amplio espectro de posibilidades en respuesta a las tendencias económicas territoriales, lo que las ubica en un escenario antes desconocido lo que se convierte en una necesidad en el contexto social y productivo.

Este Plan está diseñado para los Cuadros y reservas que cumplen funciones estatales y no estatales por lo que tiene como premisa mejorar su desempeño, a partir de los conocimientos, hábitos y habilidades adquiridos, que le permitan enfrentar con éxito, el proceso de dirección pues como se conoce el Ministerio de la Agricultura, además de las funciones comunes que cumplen los Organismos de la

Administración Central del Estado, es rector y desarrolla las funciones específicas en el ámbito de su competencia, reguladas en la legislación vigente.

En tal sentido, este juega un papel esencial y debe promover cambios y mejoras continuas, dada la exigencia del mundo cambiante en que se desarrollan, el cual demanda nuevas capacidades, competencias, modos de actuar, que se correspondan a los cambios en la organización que dirige o se desempeñará...

En este contexto, la capacitación de los dirigentes constituye uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas para el aseguramiento humano de las organizaciones, donde se potencian las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para su desempeño, les dotan capacidades para elaborar estrategias, tomar decisiones y solucionar problemas, lograr una comunicación eficiente, trabajar en equipo, corregir conflictos, así como desarrollar un conjunto de competencias en el desempeño de sus funciones.

Es importante tener presente la capacidad del cuadro de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados; por tanto, un directivo en cualquier organización que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones fomenta la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores. (Bustamante 2012)

Todo lo anterior ha determinado que hoy la capacitación para la elevación de la cultura jurídica de los directivos y sus reservas sea un propósito u objetivo para que la Dirección Municipal de Justicia se plantee actuar de manera diferente, acompañada por la universidad y junto al gobierno y las estructuras sociales, se trace dentro de su estrategia, una relación estrecha con su entorno con el objetivo de accionar juntos para alcanzar el desarrollo social que aspira el territorio, para lo que se propone:

- Proponer que el fortalecimiento de la cultura jurídica de los Cuadros y reservas forme parte de la estrategia de desarrollo del municipio y sus entidades.

- Involucrar a la Unión de Juristas del municipio en la búsqueda de la solución a esta problemática.

El Plan de capacitación que se propone contribuye a incentivar el desarrollo de un proceso de sinergia interinstitucional que vincula efectiva y específicamente los esfuerzos del centro acompañado por la universidad y se considera la ejecución de los Planes de desarrollo y con la búsqueda de un mejor horizonte económico, social y educativo para garantizar el desarrollo social y comunitario que necesita la sociedad cubana.

- Evaluación de necesidades

### **EMPRESA AGROPECUARIA OBDULIO MORALES Y BASES PRODUCTIVAS.**

**Tabla 1. Cargos de Cuadros y reservas. Composición**

Plantilla de cuadro	Sexo		Edad				Raza		Nivel escolar	
			25-40	41-50	51- 60	Más de 61	Blanco	Negro	Nivel Superior	Técnico Medio
	M	F								
15	12	3	3	8	2	2	14	1	12	3
Plantilla de Reservas										
28	20	8	6	18	4	-	21	7	24	4
Cuadros Base Productiva										
34	30	4	1	26	7	-	34	-	11	23
Reservas Base Productiva										
34	31	3	6	25	-	-	33	1	8	26
Total										
111	93	18	16	78	13	2	102	9	55	56

**Elaborada por la autora**

En este caso, el universo de población lo constituyen los 111 Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales que incluye su base productiva integrada por 7 UEB con una Plantilla aprobada de 15 Cuadros y cubierta 15, con una composición actual de 12 hombres y 3 mujeres, de ellos 1 negro y 14 blancos, 12 universitarios y 3 Técnico Medios. En cuanto a la reserva, está compuesta por 28 compañeros y una composición actual de 20 hombres y 8 mujeres, de ellos 7 negros y 21 blancos, 24 universitarios y 4 Técnicos Medios. Del sector cooperativo: CCS (18), CPA (6) y UBPC (10) se trabajó con 34 Cuadros y sus reservas con una

composición actual de 30 hombres y 4 mujeres; de ellos, 34 blancos, 11 universitarios y 23 Técnico Medios. En cuanto a la reserva, está compuesta por 34 compañeros y una composición actual de 31 hombres y 3 mujeres, de ellos 1 negro y 33 blancos, 8 universitarios y 26 Técnicos Medios.

## **2. Objetivos del Plan de capacitación.**

El Plan posee como objetivos esenciales:

1. Preparar a los actores y reservas en temas jurídicos para contribuir a la elevación de su gestión en la dirección de su organización.
2. Eliminar o reducir las manifestaciones de ilegalidades o hechos de corrupción por desconocimiento de la legislación vigente en la actuación de los Cuadros y reservas.

## **3. Descripción del Plan.**

El Plan de capacitación abarcará dos años en el que se mantiene un intercambio de trabajo sistemático según las fases planteadas por el propio Plan. En todo el proceso se implementarán las acciones necesarias según fases y demandas.

- **Planificación de las acciones de capacitación por fases.**

A continuación se presentan las diferentes acciones y sus correspondientes explicaciones para el cumplimiento del Plan. En cada caso se dividen y presentan por fases lo que permite una mejor comprensión y aplicabilidad práctica.

### **Fase 1. Análisis de la situación.**

Esta es la fase inicial y abarca los seis primeros meses. Se centra esencialmente en el diagnóstico y sustenta las acciones de intervención de las fases posteriores. Además, en esta fase se definen los fundamentos teóricos y metodológicos del Plan.

### **Tabla 2 de actividades fase 1.**

#	Actividad	Responsable	Participantes	Fecha	Observ
1	Selección y conformación de miembros del grupo coordinador del Plan	Investigador	Líderes y actores seleccionados	Mes 1	
2	Selección de las técnicas diagnósticas.	Grupo coordinador	Grupo coordinador	Mes 1	
3	Implementación de las técnicas.	Grupo coordinador	Grupo coordinador y organizaciones.	Mes 2 al 5	
4	<b>Taller:</b> Definición de fundamentos del Plan	Grupo coordinador	Grupo coordinador	Mes 2	
5	<b>Taller:</b> Balance de los resultados diagnósticos.	Grupo coordinador	Grupo coordinador y organizaciones	Mes 6	
6	<b>Taller:</b> Propuesta de acciones de capacitación necesarias	Grupo coordinador	Grupo coordinador y organizaciones	Mes 6	

Elaborada por la autora

Estas acciones se integran en un diagnóstico final que presenta las características esenciales del contexto empresarial y productivo y su situación actual del desarrollo local. En estos talleres iniciales se presenta el balance diagnóstico y se proponen las acciones que conformaran el Plan de capacitación. Esto le confiere un carácter participativo y dinámico.

## **Fase 2. Diseño de las acciones de capacitación.**

Las acciones de capacitación abarcan 12 meses posteriores al diagnóstico, y permiten llevar los conocimientos y habilidades necesarias para estimular el desarrollo de la cultura jurídica de los Cuadros pertenecientes a la EAOM y sus

Bases Productivas estatales y no estatales y el cumplimiento de los objetivos del Plan de capacitación. Las acciones propuestas aparecen en la siguiente tabla. Se planifican de manera coordinada y al finalizar la fase diagnóstica. Las acciones se desarrollan en locales propios de la organización con una duración no mayor de 2 horas y con una secuencia mensual de forma que permitan su participación.

**Tabla 3 de actividades fase 2.**

#	Actividad	Responsable	Participantes	Fecha	Recursos
1	<b>Taller: Ley 122/16 sobre el Presupuesto para el año 2017.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 7	
2	<b>Taller: Instrucción 1/07 y la Instrucción 1/08 del MEP.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 9	
3	<b>Taller: Resolución 184/00 MITRANS</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 11	
4	<b>Conferencia: Resolución 60/09 MEP: Uso de las tarjetas de combustible.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 13	
5	<b>Taller: Ley 62/93 Código Penal Cubano</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 15	
6	<b>Taller: DL 304 y 310/12 sobre la Contratación Económica.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 7 al 10	

7	<b>Taller: Ley 118/14 Inversión Extranjera en Cuba</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 11 al 14	
8	<b>Taller: Ley 113/12 Sistema Tributario</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 15 al 18	
9	<b>Conferencia: Ley 116/13 MTSS: Código de Trabajo</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 8	
10	<b>Taller: Ley 1287/1975 Uso racional de la Energía Eléctrica.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 10	
11	<b>Conferencia: DL 327/16 sobre el Proceso Inversionista.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 12	
12	<b>Conferencia: Resolución 127/07: Reglamento de Seguridad informática y Resolución 128/11 Reglamento de Redes Privadas.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 14	
13	<b>Conferencia: Resolución 60/11 CGR: Normas del Control Interno.</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 16	
14	<b>Conferencia: Resolución 114/07 MINJUS: Procedimiento para la</b>	Dirección de Justicia.	Conferencista y Cuadros y reservas	Mes 18	

	<b>inscripción en el Registro de la Propiedad.</b>  <b>Resolución 226/12 MINJUS: Metodología para la inscripción, actualización de los inmuebles estatales en el Registro de la Propiedad.</b>			
--	--	--	--	--

Elaborada por la autora

La implementación de las acciones se discuten en el Consejo de Dirección de la empresa y se ajustan según las demandas y necesidades de los participantes de manera previa y por consenso.

### **Fase 3: Implementación.**

Esta fase abarca entre los meses 7 y 18 del Plan y se ajusta a las condiciones y demandas de los Cuadros y reservas de la Empresa y Bases Productivas. En cada caso, las acciones asumen un enfoque abierto y dinámico que permite una mayor eficiencia y participación en la capacitación.

La Dirección de Justicia de Yaguajay asume la coordinación y se convierte en catalizadora de las acciones que permite crear una red de actores de conocimientos encargados de cumplimentar las acciones planificadas.

Los recursos planificados deben ser presentados desde el inicio del Plan en forma de un proyecto para ser ejecutado y facilitado por la empresa como entidad competente en facilitar la ejecución de las acciones.

En esta fase, es esencial el trabajo en equipo y la cooperación de los Cuadros y reservas y la dirección de Cuadros de la Empresa y Bases Productivas. Los participantes seleccionados deben plantear un compromiso de participación y

convertirse en agentes multiplicadores de las actividades de forma que se conviertan en un ambiente estimulador a nivel individual y colectivo.

En esta fase se defenderán los primeros resultados que se describen en la fase 4 correspondiente a la evaluación y seguimiento.

### **III.IV- Evaluación y seguimiento del Plan de capacitación.**

Esta fase abarca todo el proceso de trabajo del Plan y se desarrolla de manera sistemática a partir del proceso realizado en cada una de las acciones de las fases y se concreta en los resultados constatados en el contexto de implementación. Para ello, se propone aplicar las baterías diagnósticas al finalizar el proceso de implementación del Plan y realizar un balance comparativo de la situación. Este proceso esencialmente se concreta en los meses del 19 al 24.

Además, se proponen realizar relatorías sistemáticas e informes de balance semestrales los que de manera cualitativa permiten la sistematización de la experiencia como forma de aprendizaje.

**Tabla 4 de actividades fase 4.**

<b>#</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observ</b>
1	Balance trimestral de los resultados del Plan.	Grupo coordinador	Grupo coordinador e invitados	Trimestral	
2	Balance por fases del Plan.	Grupo coordinador	Grupo coordinador e invitados	Al finalizar cada fase	
3	Cierre final del Plan	Grupo coordinador	Grupo coordinador y la Organización	Mes 24	

4	Documentación de experiencia	de Consejo de dirección de la EAOM	Grupo de coordinador y Consejo de dirección de la EAOM	Permanente	
---	------------------------------	------------------------------------	--	------------	--

**Elaborada por la autora**

La documentación de la experiencia se convierte en una fuente de retroalimentación para la continuidad del trabajo y su posible extensión a otros contextos con condiciones similares de desarrollo.

Esta evaluación posee como objetivo esencial lograr que la experiencia sirva como fuente de aprendizaje colectivo a través de publicaciones, socialización en eventos y salidas de investigaciones de campo de forma que le confiera sostenibilidad a la formación jurídica que necesitan los Cuadros y reservas para la conducción efectiva de la Empresa Estatal Socialista por la que apuesta la Revolución cubana en su nuevo Modelo Económico para lograr un Desarrollo Sostenible.

Esta última fase es la retroalimentación del proceso de preparación y superación de los Cuadros y reservas, tanto de forma individual como colectiva, se considera la adquisición y aplicación de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores en su labor diaria, así como el dominio del impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados.

Para entender la dirección del proceso de preparación y superación de los Cuadros y sus reservas en las condiciones actuales, es necesario partir de una conclusión, y es que todos los procesos asociados a la formación de Cuadros pueden ser perfeccionados, si se conciben y ejecutan como parte de la dinámica general del sistema de trabajo de cada nivel de dirección y, por tanto, bajo la dirección profesional de sus principales Cuadros. (Martínez y Pedraza 2010)

## **Conclusiones parciales.**

1. Las acciones de capacitación deben ser integradoras y concebidas de manera armónica en un Plan ajustado a las necesidades y potencialidades descubiertas en el entorno de una comunidad u organización las que deben ser estudiadas y actualizadas de manera sistemática.
2. Las acciones propuestas en el Plan presentado se agrupan y fundamentan en tres fases a partir del diagnóstico, la elaboración, la implementación y evaluación que establece como fin el desarrollo de una cultura jurídica en los Cuadros y reservas de organizaciones empresariales estatales y no estatales.
3. La evaluación de la capacitación se desarrolló a través de un balance sistemático del resultado alcanzado por las acciones implementadas en cada una de las fases del Plan lo que permitirá un mayor dinamismo en la gestión con un papel más activo de la Dirección de Justicia como responsable de la capacitación para elevar la cultura jurídica de los Cuadros y reservas y obtener el Desarrollo Local Sostenible que se aspira.

## **Conclusiones:**

El conocimiento es un factor clave en el desarrollo de la sociedad y es por eso que debe promover su producción, distribución y gestión de ahí que las instituciones que lo producen y divulgan ocupan un lugar de vanguardia en las políticas y países que se proponen alcanzar el desarrollo en las últimas décadas. En este contexto en Cuba, la universidad emerge como una actora necesaria y catalizadora que integra a los actores del conocimiento en función de alcanzar el Desarrollo Local Social Sostenible que construimos.

Es en este contexto donde la universidad emerge como actor catalítico y gestora del conocimiento dado su potencial de articulación directo en el entorno territorial, atiende a la necesidad de formación jurídica de los Cuadros de una de las entidades fundamentales del territorio, la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, y convenia con la Dirección de Justicia la cual posee los profesionales preparados, recursos y experiencia para la conformación y conducción de las actividades necesarias para resolver las necesidades determinadas por el diagnóstico realizado.

A partir de las deficiencias encontradas y las potencialidades descritas se propuso un Plan de capacitación que permite crear las capacidades necesarias en los Cuadros y reservas de la Empresa Obdulio Morales y sus Bases Productivas estatales y no estatales para estimular el desarrollo en la cultura jurídica con el fin de facilitar el mejor desempeño de los Cuadros en el cumplimiento de sus funciones, y de sus reservas en la preparación para una posible promoción a cargos de dirección.

El Plan de capacitación propuesto posee como cualidades esenciales: su integralidad, la participación de diferentes actores y el enfoque dinámico de sus acciones, las que asume la Dirección de Justicia debido a la necesidad de un perfeccionamiento continuo mediante la retroalimentación sistemática de la superación de los sujetos que garantiza la elevación de la cultura jurídica de los Cuadros y reservas para el Desarrollo Local Sostenible del municipio Yaguajay.

**Recomendaciones:**

Proponer al Consejo de Dirección de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales y su comisión de Cuadros implementar el presente Plan de capacitación en el contexto estudiado de forma que se logren avances significativos en este sentido y se dé respuesta a las demandas Planteadas en este estudio.

Proponer a la Dirección Municipal de Cuadros del Gobierno promover y extender este estudio a otras empresas e instituciones del territorio para contribuir a elevar la cultura jurídica de nuestros Cuadros y reservas.

Proponer al Gobierno Municipal que el fortalecimiento de la cultura jurídica de los Cuadros y reservas forme parte de la estrategia de desarrollo del territorio.

## Bibliografía.

- Acevedo, J.A. (2011). La actualización del Modelo Económico Cubano: un reto a las empresas e instituciones". Conferencia de actualización. Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. 17 de octubre de 2011.
- Alburquerque, F. (1997).Desarrollo económico local y difusión del progreso técnico. *Cuadernos del ILPES, CEPAL, Santiago de Chile*, 43, 17-32.
- Alburquerque, Francisco (2006). "Notas acerca del enfoque del desarrollo económico territorial para el empleo", en: SEBRAE, CORFO, OTCA. Desarrollo Económico Local, Red de desarrollo territorial y empleo para América Latina y el Caribe, Fortaleza.
- Arocena, R & Sutz, J. (2003). La transformación de la universidad latinoamericana mirada desde una perspectiva CTS. En López Cerezo y Sánchez Ron (eds.), *Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura*. Madrid: Biblioteca Nueva-OEI.
- Barreiros Cavestany, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local*. <http://www.desarrollolocal.org/documentos>
- Beck, U. (1998). La Sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Barcelona: Paidós.
- Bofill Vega, S (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencia Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas.
- Bustamante Alfonso LM (2012) La superación para profesores vinculados a la preparación de Cuadros y reservas de la salud [tesis doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona" [citado 14 Nov 2014].Disponible en: [http://tesis.repo.sld.cu/841/1/TesisLETICIA\\_2012.pdf](http://tesis.repo.sld.cu/841/1/TesisLETICIA_2012.pdf)
- Castells, M. (1998). La ciudad informacional. Madrid: Alianza Editorial.
- Castro Díaz-Balart, F. (2006). Ciencia tecnología e Innovación. La Habana: Ediciones Plaza.

- Castro, F. (2005, Noviembre). Discurso pronunciado en el acto por el aniversario 60 de su ingreso a la universidad, efectuado en el Aula Magna de la Universidad de La Habana. Versiones Taquigráficas: Consejo de Estado.
- Castro, R. (2012, Enero). Discurso pronunciado en la primera Conferencia nacional del Partido en La Habana.
- CECM. «Decreto Ley 252. (2012). Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano». Consejo de Estado de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República. MINJUS. La Habana, Cuba. ISSN: 1682-7511
- Congreso del PCC. VI (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
- Congreso del PCC VI, (2011) Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Donney's, Óscar. Piedad Marín, Rivera Yaneth (1998) "La visión del desarrollo social y el enfoque de gerencia y su relación con el proceso de elaboración y evaluación de proyectos sociales, Tesis de posgrado en gestión social, Universidad Javeriana, Santiago de Cali.
- Fabelo, J. (2003): *Los valores y sus desafíos actuales*. Editorial José Martí, La Habana.
- Garcés González, Roberto.(2012) *La gestión del conocimiento en las condiciones del municipio de Remedios como contribución a su desarrollo local*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Sociológicas. UVLV.Santa Clara
- Garry M (1995). Manual del capacitador, Grupo editorial Ibero América.*
- Godínez, M., (2003) *Percepciones del sector turismo sobre el ambiente, los servicios ecosistémicos y las instituciones relacionadas con la conservación del ecosistema de selva baja caducifolia en la costa sur de Jalisco*. Tesis de Licenciatura. Morelia, Facultad de Estudios Superiores "Iztacala", Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en [http://biblioteca.universum.unam.mx/assets/pdfs/ts\\_cgodinez.pdf](http://biblioteca.universum.unam.mx/assets/pdfs/ts_cgodinez.pdf) )

- Guzón Ada. (2006). Estrategias Municipales para el desarrollo, Desarrollo Local en Cuba. Editorial Academia, La Habana,. Pg. 72.
- Hart Dávalos, Armando. (2005)“Marx, Engels y la condición humana. Una visión desde Cuba”. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2005, pág. 25
- \_\_\_\_\_. (2004). Martí y el equilibrio del mundo. Aspectos sociales culturales, económicos e históricos. Conferencia. Cátedra José Martí. Sede del Pacífico, Universidad de Costa Rica, 27 de mayo 2004.
- Hart.H.L.A.(2004) El concepto de Derecho, 2 edición, traducción de Genaro Carrió Buenos Aires, Abeledo-Perrot.
- Hart.H.L.A. (2006) Derecho. Libertad y Moralidad. Las conferencias Harry Camp en la Universidad de Stanford (1962), traducción de Miguel Ángel Ramiro Avilés, Madrid.Dykinson.
- Hernández C. et al. (2009). Conformación y acciones del Grupo de Proyectos para el desarrollo local del municipio de Camajuaní. Ponencia presentada al V Seminario Nacional del Programa Ramal de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo, La Habana, 2009.
- Hill, M. E., Estrada S. y Bosch Z. (2003). Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>
- Ibarra, F. et al. (Comp.), (2001) Metodología de la investigación social. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Imbert Milán Liset Mailen (2011). Cultura jurídica, familia y envejecimiento poblacional: retos y perspectivas. Panel Derecho y Cambio Social. Tercer Congreso Internacional de Derecho JURISCUBA 2011.
- Jordi, A. (2003). *Modelo de capacitación permanente para los Recursos Humanos de la Aviación Civil Cubana*. Tesis Doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Lage, A. 2005, Junio. Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, La Habana, Cuba.

- Lage, A. (2006). La economía del conocimiento y el socialismo (II): Reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial de Yaguajay. En: Los marcos conceptuales del Plan Ramal en busca de consensos. I Seminario Nacional Plan Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo, La Habana, Documentos a debate, 4-22p.
- López, M. M. et al. (2005). "La capacitación de la Reserva Especial Pedagógica de Sancti Spiritus. Resultados iniciales". Congreso Internacional Pedagogía 2005, La Habana, febrero.
- Majoli, M. (1999). Ciencia y Desarrollo en Cuba. Una aproximación a la biotecnología. *Revista Ciencias Sociales*, 16, s/p.
- Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. (2010) *El proceso de preparación y superación de los Cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación.* [citado 14 Nov 2014]; (1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>
- Martín, Roberto y Gorguet Pi, Marlene (2016). *Preparación y superación de Cuadros directivos y reservas en Cuba González .I Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana. II Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba.*
- Material de apoyo.*(2006) *Escuela de Trabajadores Sociales. Habana.*
- Mirabal Patterson, Ania (2006). *La capacitación de los actores locales y el desarrollo local. Aristas para la construcción colectiva de un proceso de gestión y autogestión.*
- Morales, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Revista Economía y Desarrollo.* 2 (pag,140).
- Mosquini Arau, María z y Acerbo, Jeremías (2013) *La implementación de la informática al servicio de la enseñanza del Derecho. III Jornadas de Enseñanza del Derecho – 9 y 10 de septiembre– Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires.*
- Núñez, J.; Montalvo, L. F. & Pérez, I. (2006). La gestión del conocimiento, la información y la innovación tecnológica para el desarrollo local. En Hernández,

- D y Benítez, F (Comps), La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. La Habana: Félix Varela.
- Oliva Chávez, Odaymi. (2013). Programa de capacitación dirigido a elevar la cultura jurídica de los Cuadros para la gestión del desarrollo local en el municipio Yaguajay. Tesina del Diplomado de Administración Pública V edición. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. Sancti Spíritus.
- Rebellato, José Luis. (1997) “Desde un horizonte ético: globalización y pensamiento crítico latinoamericano”, Coloquio en el Seminario “Los desafíos actuales del pensamiento crítico en América Latina y Uruguay” (CEIL-CEIU/FHCE), Montevideo, 15-17 de octubre de 1997.
- Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los Cuadros. (1985) Documentos normativos para el Sistema Nacional de Educación. Impresoras Gráficas del MINED. Ciudad de la Habana.. P 10. Portada citando Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC.*
- Reyes Fernández, R. M. (2011). Modelo para la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Experiencia de Filial Universitaria Municipal de Yaguajay. Tesis Doctoral. CEPES. Universidad de La Habana, La Habana.*
- Rocha Daniela Dora (2013). Formación docente e innovación pedagógica: el desafío de la incorporación de las TICs a la enseñanza del derecho. III Jornadas de Enseñanza del Derecho – 9 y 10 de septiembre– Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires.*
- Rodríguez, G.; Gil Flores, J. y E. García Jiménez, (2004) *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Steinmueller, E. (2002). Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171. Pág.
- Taller Internacional de desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles. (2002). Relatoría del evento. Santiago de Cuba: Autor.
- Torres Pérez, F (2005) Sociedad del Conocimiento.

Triana Cordoví, Juan; Torres Pérez, Ricardo y Martín Fernández, Mariana (2005)  
Cuba: Hacia la economía basada en el conocimiento, Editorial de Ciencias  
Sociales, La Habana.

UNESCO. (2006). *Understanding Knowledge Societies*. Paris: UNESCO.(29  
noviembre-1 diciembre, 2006). *Coloquio sobre Políticas de Educación  
Superior e Investigación*. Las universidades como centros de investigación y  
creación de conocimiento: Una especie en peligro. París:

Vázquez Barquero, A, (1993). Política económica local. Madrid: Ediciones Pirámides.  
S.A.

## Anexos

### Anexo 1: Guía de observación a reuniones de la comisión de Cuadros y reservas.

**Objetivo:** Describir las particularidades del conocimiento jurídico en los Cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Objetivo de la Reunión: \_\_\_\_\_

Participantes:

Indicador	Sí	No	En cierta Medida
Se tratan temas jurídicos de manera integral			
Las decisiones se tomaron por consenso y con el razonamiento colectivo			
La participación es equilibrada entre los miembros			
Los criterios emitidos se fundamentan en una estrategia común de desarrollo de la cultura jurídica que delimita intereses colectivos			
Se evidencia organización en el orden de la reunión			
Las discusiones terminan en un acuerdo concreto para la toma de decisiones			
Se tienen en cuenta a todos los participantes, incluyendo a las reservas.			
Otros datos de interés.			

## **Anexo 2. Guía de entrevista a Cuadros de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.**

**Objetivo:** Describir las particularidades del desarrollo de las actividades de capacitación sobre cultura jurídica en los Cuadros de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

1. Funcionamiento de las estructuras de Cuadros de la Empresa.
2. Planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de los Cuadros y reservas.
3. Actividades de capacitación para elevar la cultura jurídica.
4. Integración con otros actores e instituciones para llevar a cabo la capacitación.
5. Principales demandas y necesidades de los Cuadros y reservas sobre temas jurídicos necesarios para su desarrollo.
6. Posibles acciones de capacitación.

### **Anexo 3: Guía de entrevista a reservas de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.**

**Objetivo:** Describir las particularidades del desarrollo de las actividades de capacitación sobre cultura jurídica en la preparación de la reserva de Cuadros de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

1. Funcionamiento de las estructuras de Cuadros de la Empresa.
2. Planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de los Cuadros y reservas.
3. Actividades de capacitación para elevar la cultura jurídica.
4. Integración con otros actores e instituciones para llevar a cabo la capacitación.
5. Principales demandas y necesidades de los Cuadros y reservas sobre temas jurídicos necesarios para su desarrollo.
6. Posibles acciones de capacitación.