

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE**  
**MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Procedimiento para la capacitación de los cuadros del Consejo  
de Administración de Cabaiguán con vistas a los cambios de  
estructura**

**Autora:** Lic. Ania Yuniór Rodríguez Leiva

**Tutora:** Dr. C. Isis Neisy Ramos Acevedo

**Sancti Spíritus 2021**

## ***PENSAMIENTO***

*...el ritmo y la profundidad de los cambios que debemos introducir en nuestro modelo deben estar condicionados por la capacidad que tengamos de hacer las cosas bien y rectificar oportunamente ante cualquier desviación. Ello solo será posible si se garantiza una adecuada preparación previa —que no hacemos—, la capacitación y dominio de las regulaciones establecidas en cada nivel*

*Raúl Castro Ruz*



## **DEDICATORIA**

*La vida me ofreció la oportunidad de contar con una excelente familia, responsable de todos los logros y valores de que hoy dispongo.*

*A todos ellos, de forma muy especial, quiero dedicar mi tesis de maestría.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Aprovecho la oportunidad de agradecer a las personas que han contribuido en mi formación profesional y a crecer como ser humano; a todos ellos, quiero dar gracias.*

*En especial:*

*A mi tutora Isis Ramos Acevedo, por su empuje, sin ella no existiría esta investigación.*

*A mis compañeros de trabajo, por su contribución en diversos aspectos de la realización de la tesis.*

*A todos, mi más profundo agradecimiento.*

## **SÍNTESIS**

El presente estudio consiste en el desarrollo de un procedimiento para la capacitación de los cuadros de los consejos de Administración Municipal que mejore su desempeño y capacidad de retroalimentación para tratar con la mayor prontitud posible asuntos que constituyen beneficios al cambio de estructura en el territorio. Para el diseño del procedimiento, fue necesario el estudio de fundamentos teóricos relacionados con temas como la capacitación, la capacitación a cuadros, la estructura organizacional y sus cambios, hasta discernir la importancia de la preparación de los cuadros para afrontar las transformaciones en cualquier organización. El procedimiento está estructurado en cuatro etapas, la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, la de diseño de las acciones y programas de capacitación, la etapa de ejecución donde se ejecutan las acciones planificadas y los procesos para cada uno de los programas diseñados de acuerdo a las necesidades de capacitación determinadas en los diagnósticos y, por último, la etapa de control y retroalimentación. La propuesta se implementa posteriormente en el Consejo de Administración Municipal del municipio de Cabaiguán, y finalmente logra validarse la propuesta, a partir de la evolución de determinados indicadores en dimensiones o niveles como Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados.

## **ABSTRACT**

The present study is about the development of a procedure for the training of the Managers of the Municipal Administration Councils that improves their performance and feedback capacity to deal as quickly as possible with issues that constitute benefits to the change of structure in the territory. For the design of the procedure, it was necessary to study theoretical foundations related to topics such as training, managers training, organizational structure and its changes, until discerning the importance of the preparation of managers to face the transformations in any organization. The procedure is structured in four stages, the stage of diagnosis of training needs, the design of the actions and training programs, the execution stage, where the planned actions are executed and the processes for each of the programs designed according to the training needs determined in the diagnoses and, finally, the control and feedback stage. The proposal is subsequently implemented in the Municipal Administration Council of the municipality of Cabaiguán, and finally the proposal is validated, based on the evolution of certain indicators in dimensions or levels such as Reaction, Learning, Behavior and Results.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	8
1.1 La capacitación .....	10
1.1.1 Conceptos de capacitación .....	10
1.1.2 Principios en la capacitación .....	14
1.2 Los sistemas de capacitación y los métodos para desarrollarla .....	15
1.3 Proceso de capacitación a cuadros. Principios y valoraciones .....	18
1.4 La estructura organizacional. La reingeniería organizacional.....	22
1.4.1 El perfeccionamiento de los Consejos de Administración Municipal .....	24
1.4.2 La capacitación de cuadros. Necesidad para afrontar los cambios de estructura derivados de la Ley de la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal.....	25
<b>CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b> .....	30
2.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO.....	34
Fase 1: Preparatoria.....	34
Fase 2: Caracterización del Consejo de la Administración Municipal .....	38
Fase 3: Determinación de las necesidades de capacitación con vistas a los cambios de estructura .....	38
2.2. ETAPA 2: DISEÑO .....	42
Fase 4: Elaboración y validación del Programa de capacitación para cuadros de los CAM con vistas a los cambios de estructura.....	42
2.3. ETAPA 3: EJECUCIÓN .....	46
Fase 5: Ejecución de las acciones de capacitación .....	46
2.4. ETAPA 4: CONTROL .....	47
Fase 6: Control y evaluación de las acciones de capacitación .....	47
<b>CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN PARA CUADROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CABAIGUÁN</b> .....	53
3.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO.....	53
Fase 1: Preparatoria.....	53
Fase 2: Caracterización del Consejo de Administración Municipal de Cabaiguán ....	56

Fase 3: Determinación de las necesidades de capacitación con vistas a los cambios de estructura en el CAM de Cabaiguán .....	58
3.2. ETAPA 2: DISEÑO .....	59
Fase 4: Elaboración y valoración del plan de capacitación para cuadros del CAM de Cabaiguán con vistas a los cambios de estructura .....	59
3.3. ETAPA 3: EJECUCIÓN .....	65
Fase 5: Ejecución de las acciones de capacitación .....	65
3.4. ETAPA 4: CONTROL .....	66
Fase 6: Control y evaluación de las acciones de capacitación .....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	76
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

Desde el triunfo de la revolución de 1959, el pueblo cubano inició el pleno ejercicio de su soberanía e independencia. Hecho este que reforzó la pretensión histórica de los gobiernos de los Estados Unidos de América de continuar dominando nuestro país, incrementando su agresividad con el apoyo de la dependiente y reaccionaria oligarquía burguesa-latifundista nacional a su servicio.

A lo largo de todo el proceso revolucionario se ha logrado enfrentar innumerables agresiones y los efectos del más prolongado bloqueo, además de otras adversidades; principalmente, por la unidad, lealtad a los principios, firmeza y apoyo consciente a la dirección del Partido Comunista de Cuba (PCC), bajo la conducción de Fidel y de Raúl.

En el VI Congreso del PCC y el Consejo de Estado y de Ministros, la dirección del país inició un proceso de fuertes cambios como parte de la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Social. La Ley No.110 de fecha 1 de agosto de 2010, "Modificativa de la ley No.1304 de 3 de julio de 1976 de la División Político-Administrativa" aprobó realizar ajustes en el funcionamiento, estructura y composición de la organización administrativa y de gobierno en las provincias de Artemisa y Mayabeque y sus respectivos municipios, sobre el principio de uso racional de los recursos humanos y materiales. (Gaceta Oficial No. 023 Extraordinaria de 2 de septiembre de 2010 Asamblea Nacional del Poder Popular).

En la disposición Transitoria Tercera de dicha ley se faculta al Gobierno de la República de Cuba a partir de dicha experiencia extender la misma al resto de la División Político Administrativa del país, en los momentos que se consideraran oportunos.

Así se crea, por el acuerdo No. 7843 del Consejo de Ministro de julio de 2015, el Departamento de Organización y Planificación e Información de Actividades (DOPI) que, en un primer momento, asume la organización estructural que se propone a partir de la experiencia en la administración municipal de las provincias de Artemisa y Mayabeque, y luego de su implementación, se dedique al perfeccionamiento y actualización de estas estructuras y al control de la planificación de los objetivos y las políticas estatales a desarrollar en el territorio.

En la Proyección Estratégica Directiva (PED) para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2017-2021, aprobada por el Primer Secretario del CC del PCC, General de Ejército Raúl Castro Ruz y el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel DíazCanel Bermúdez, se proyecta el objetivo No. 18 "Perfeccionamiento de los órganos locales del Poder Popular" el cual incluye el Lineamiento No. 268 "continuar el perfeccionamiento de los órganos del Poder Popular como vía para consolidar nuestra democracia socialista" y la actividad No. 89 referida a la generalización del nuevo modelo de funcionamiento, estructura y composición de las administraciones provinciales y municipales del Poder Popular.

Los objetivos de estas indicaciones son: Organizar el proceso de trabajo que permita realizar los estudios, elaboración de propuestas e implantación del perfeccionamiento de las estructuras y composición de las administraciones provinciales y municipales del Poder Popular; aplicar los aspectos positivos y resolver las insuficiencias o dificultades de los resultados del experimento realizado en las administraciones provinciales y municipales de Artemisa y Mayabeque; así como las recomendaciones formuladas por el Buró Político del Comité Central Partido Comunista Cuba y el Consejo de Ministros; tener en cuenta las propuestas de los organismos de la Administración Central del Estado (OACE), entidades nacionales (EN) rectoras y los órganos locales del Poder Popular participantes en los estudios y propuestas realizados en el marco de la "Tarea Fortaleza", así como las experiencias acumuladas en el surgimiento, desarrollo y perfeccionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

Dado el carácter experimental de la actividad la modelación inicial fue sometida a evaluación sistemática durante estos años, lo que permitió introducir gradualmente ajustes y correcciones hasta llegar a la que está en vigor actualmente. En el proceso han tenido participación los órganos de dirección de ambas provincias y los organismos y entidades nacionales, lográndose el consenso en gran parte de los casos.

Las dificultades más significativas están asociadas a la designación de cuadros de dirección sin la preparación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a

los cargos y a la inestabilidad en el completamiento; la ausencia por un tiempo prolongado de consejos de dirección donde se requerían. En esta problemática ha estado presente la falta de previsión para crear las condiciones y conducir adecuadamente este elemento clave, así como planificar y realizar acciones de comunicación y capacitación a los públicos internos con el propósito de prepararlos y cohesionarlos en torno al objetivo propuesto.

En cualquier modelo que se adopte en el futuro, debe dársele la mayor prioridad a las acciones de selección, preparación y capacitación sistemática de los cuadros y sus reservas de manera que estos puedan conducir adecuadamente los procesos.

Teniendo en cuenta la necesidad de dotar a los principales cuadros de la Administración Municipal, de los conocimientos y habilidades para participar en la generalización del nuevo modelo de funcionamiento, estructura y composición, se hace necesario desarrollar la capacitación y actualización de las acciones que se acometerán.

La capacitación es uno de los medios prioritarios en la política de administración de personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Convierte el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y trascendencia, y proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización.

A esto se une, que es una vía determinante para que ese personal reúna las condiciones requeridas para futuros cargos y ascensos. También les ofrece la oportunidad de superarse y sobrepasar las exigencias del cargo que ocupa. La capacitación protege la vitalidad de la institución, su intención es afrontar nuevas necesidades y su actitud la promoción de toda renovación positiva.

Autores como Stoner (1996), Koontz, Welhrich y Cannicce (2017) se refieren a la estructura organizacional como la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización, lo cual supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. Para estos autores, existe una coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y una vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

A los cambios que se producen en determinada estructura organizacional, desde el punto de vista teórico, Hammer y Champy (2017) lo denominan reingeniería de la organización, y lo asocian con realizar un rediseño radical de los procesos de la organización para obtener mejoras importantes en cuestiones decisivas para su desempeño efectivo, en un momento dado.

Las personas están profesionalmente preparadas para desarrollar una función y esta preparación está determinada, tanto por su capacitación básica, como por su experiencia profesional. Pero si su función varía y su entorno laboral cambia, deben, poco a poco, reciclar sus conocimientos para adquirir las capacidades nuevas que requieren y poder asumir, con facilidad, las exigencias de su nueva responsabilidad profesional. Si una organización debe cambiar, las personas son el agente de este cambio, es obvio que los conocimientos de las personas han de seguir este proceso de transformación (Cionza, 2019).

Según González y Tarragó (2018) un cambio en la estructura puede atraer cambios en la cultura interna, porque esta última está formada por valores institucionales y valores propios de cada organización. Para lograr un cambio efectivo, se necesita de un proceso de desarrollo organizacional que comprenda a todos, así como de una serie de acciones pensadas, meditadas, planificadas y coordinadas entre ellas

A pesar de que se cuente con cuadros con una alta calificación profesional y compromiso con la política del país y con aseguramiento de los materiales de consultas necesarios para de la generalización del nuevo modelo de funcionamiento, estructura y composición, así como con los espacios y el tiempo suficiente; desde el inicio de las tareas se ha demostrado que existen limitaciones en cuanto a la comprensión del cambio de estructura y funcionamiento de la Administración Municipal.

Estas insuficiencias se manifiestan del siguiente modo:

Falta de conocimientos de los antecedentes de estructura y funcionamiento del nuevo modelo que se experimenta en las provincias de Artemisa y Mayabeque, así como los beneficios del cambio de estructura. Limitaciones en cuanto al dominio de algunos términos, los cargos de las plantillas y sobre las normativas y los procedimientos administrativos. Falta de dominio en los documentos rectores y

normativos para el proceso de implementación de estructura del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y en los procedimientos para el traspaso, extinción, creación de los órganos y entidades en las administraciones locales. Insuficiente capacitación de temas relacionados con el proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

El análisis de estas limitaciones sirvió como base para plantear el siguiente **problema científico:**

¿Cómo contribuir a la preparación para afrontar los cambios de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Cabaiguán?

**Objetivo general:**

Desarrollar un procedimiento que contribuya a elevar la capacitación de los cuadros para afrontar los cambios de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán

Para dar cumplimiento al anterior objetivo se formulan los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial sobre los principales aspectos que fundamentan la investigación, con énfasis en la capacitación, la capacitación de cuadros, la estructura organizacional y sus cambios.
2. Diseñar un procedimiento para la capacitación de cuadros de los consejos de administración municipales, destinado a prepararlos para los cambios de estructura y funcionamiento en estos órganos.
3. Implementar el procedimiento diseñado en el Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán.
4. Valorar la efectividad del procedimiento, mediante la evaluación de criterios como reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, indicativos de la elevación de la preparación de los cuadros para afrontar el cambio de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán.

Como **hipótesis** se plantea que, el desarrollo de un procedimiento de capacitación contribuye a elevar la preparación de los cuadros para afrontar el cambio de

estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán.

Como Objeto de estudio se identifica el Proceso de capacitación y como Campo de acción el Proceso de capacitación a cuadros.

La población está conformada por los cuadros del CAM de Cabaiguán. La muestra intencional no probabilística está conformada por los cuadros directivos del municipio.

Se emplean diversos métodos:

Del nivel teórico:

Histórico-lógico: para estudiar las condiciones históricas en las que surgió el problema, antecedente, causas, y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto de estudio

Análítico-sintético: permitió el análisis de las ideas derivadas del estudio realizado y de la constatación de la realidad en relación a la preparación de los cuadros y reservas, así como la síntesis de los elementos que resultaron de utilidad para la elaboración de acciones de capacitación.

Inductivo-deductivo: permitió enfocar la propuesta de las acciones de capacitación a partir de los análisis de los resultados obtenidos en el estudio realizado.

Métodos estadísticos: Para la presentación de los resultados de los instrumentos utilizados así como para diagnosticar la muestra y expresar los resultados en tablas y gráficos.

Del nivel empírico:

Observación Científica: Por medio de ella nos permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos en sus condiciones naturales, a partir de objetivos previamente establecidos y utilizando medios científicos.

El análisis documental: en el estudio de los documentos que norman el proceso de capacitación de los cuadros; así como en el estudio de los que constituyen evidencias del desarrollo evolutivo del proceso formativo, documentos normativos, prioridades de la estructura y funcionamiento del CAM, que se realizaron a partir de la literatura especializada y de las principales experiencias de especialistas

reportadas en textos, publicaciones seriadas, publicación electrónicas y otras, tanto nacionales como internacionales.

Entrevista: Se observó al sujeto durante la conversación y obtener mayor información que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, emociones, intenciones o pensamientos, en especial sobre la capacitación.

La encuesta: Para obtener información de la situación que presentan, implementación de un proceso de capacitación a cuadros en cuanto al nivel de conocimientos que poseen para enfrentar el cambio de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán

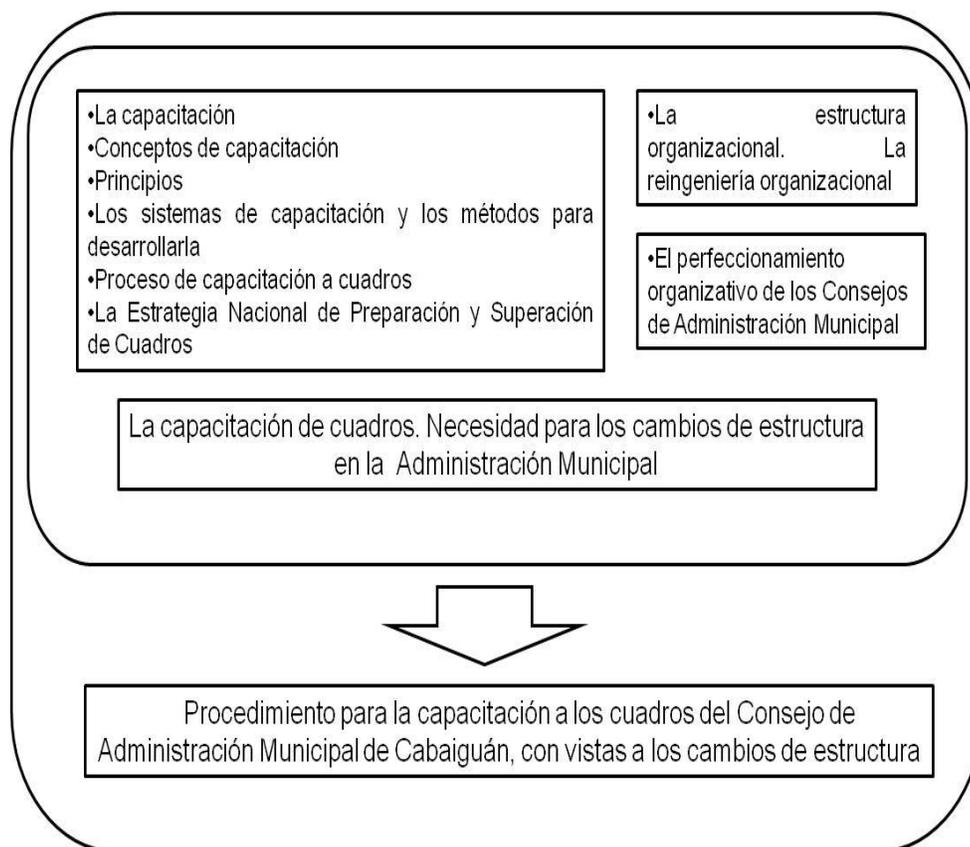
La triangulación de métodos: permite triangular la información que se acopia por diferentes métodos y fuentes, para arribar a razonamientos acertados en la investigación.

Para su presentación, la tesis tendrá la estructura siguiente: Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico propuesto; Capítulo I, con el marco teórico-referencial de la investigación; Capítulo II, donde se diseña y fundamenta el procedimiento para resolver el problema científico, Capítulo III, con la implementación de las actividades del procedimiento, incluyendo la incidencia en la preparación de los cuadros para el cambio de estructura. Posteriormente se arriba a conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación y se muestran la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En las condiciones actuales, en que Cuba transita hacia la actualización de su modelo económico, las organizaciones deben comprender la necesidad de que las personas estén cada vez más capacitadas y preparadas para desempeñar sus funciones de forma eficiente y con los conocimientos y habilidades que le permitan enfrentar los cambios en el entorno que les rodea. Tal es el caso de las transformaciones de estructura y funciones que se vienen produciendo en los consejos de administración municipales.

En este capítulo de la tesis se desarrolla el marco teórico referencial de la investigación donde se analiza la bibliografía más actualizada acerca de la capacitación, con énfasis en los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación. Se definen conceptos y términos empleados en la misma, así como la aplicación de los métodos de nivel teórico, dando respuesta al primer objetivo de investigación. La figura 1.1 muestra el hilo conductor con la secuencia de pasos a seguir para la construcción del marco teórico de la investigación.



**Figura 1.1:** Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración propia.

Especial atención se le debe prestar a los cuadros de las Administraciones Municipales, estos son los encargados de dar cumplimiento a las disposiciones del Estado y el Gobierno en beneficio del pueblo, su capacitación representa hoy un problema de total actualidad, pues las condiciones actuales del entorno económico, político y social en que se desenvuelven, exigen de ellos una excelente preparación que los convierta en personas idóneas y capaces de enfrentar los constantes cambios del entorno y lograr el desarrollo económico y social de los territorios desde una perspectiva de sostenibilidad.

La preparación y superación de los directivos ha constituido siempre una necesidad pertinente para la economía y sociedad cubana, imperativo que no ha perdido vigencia en los momentos actuales. Entre los objetivos de trabajo de la Primera Conferencia del PCC, el 73 plantea que se debe: “Garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas, y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República” (PCC, 2011, p.12).

El General de Ejército, Raúl Castro Ruz, en el Informe Central al VI Congreso del PCC, expresa que “los cuadros y sus reservas deben distinguirse por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas” (PCC, 2011, p. 6).

Este tema es retomado en el Informe Central, del VIII Congreso de este órgano, cuando se afirma que: “todavía se detectan casos de compañeros que se promueven a cargos de dirección sin haberse comprobado la capacidad y preparación para ejercerlos” (p. 25). El tratamiento especial a este aspecto se refleja, incluso, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del PCC, para el período 2021-2026. En el apartado XIII sobre el Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección, específicamente el Lineamiento 191, llama a:

Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores, para la implantación de las políticas que se aprueben, apoyados en un plan de comunicación social, que permita el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento (PCC, 2021, p. 84).

## **1.1 La capacitación**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo, pues contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que reporta beneficios para la organización y la sociedad. Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual, o sea, que se vive en un contexto sumamente cambiante.

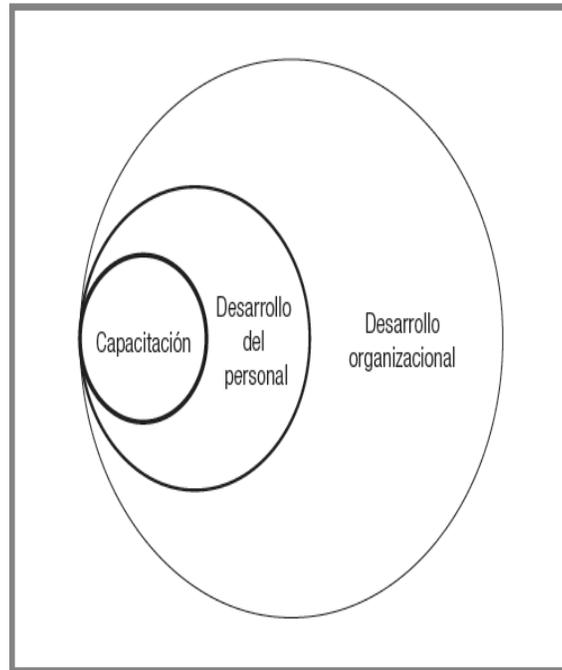
En el contexto actual de la economía cubana resulta, imprescindible la capacitación de los consejos de administración municipal (CAMs), para que puedan afrontar las exigencias del modelo económico y social de desarrollo. Específicamente los cambios de estructura previstos en Ley 139/2020 “De la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal” demandan una efectiva capacitación en los cuadros y reservas para desarrollar su implementación.

### **1.1.1 Conceptos de capacitación**

Para Chiavenato (2007), los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan (Figura 1.2).

Por esta razón, para este autor, el aprendizaje debe concebirse en lo “individual o en equipo o de aprendizaje organizacional” (Chiavenato, 2007, p. 380). O sea, que debe pensarse la forma cómo aprenden las personas y cómo aprenden las organizaciones.



**Figura 1.2:** Estratos para el aprendizaje en las organizaciones. Fuente: Chiavenato (2007)

En esencia, Chiavenato (2007) refiere que la capacitación:

Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación (...) Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo (p. 386).

Ibarra (2016), por su parte, asevera que:

Es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones, con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicio del que forman parte, por otra parte, es considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 23).

Por su parte, Dolan (2016) señala que “la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 125). O sea, que implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Colina y Morell (2017) expresan que la capacitación consiste en “proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo” (p. 36).

Por otra parte, el concepto superación, es identificado por Añorga (2016) como: “Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño” (p. 230).

Valiente y Álvarez (2017), a partir del análisis de diferentes definiciones, establecen los rasgos fundamentales que expresan su contenido.

La superación es un proceso, tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, a diferencia de la formación que constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del docente o directivo que puede anteceder al momento de asumirlas, su finalidad es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano, sus objetivos generales son: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades, capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores (p.124).

Estas ideas permiten distinguir la superación de la capacitación. Esta última tiene un significado más técnico o práctico y comprende las acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado a la entidad, conozca las perspectivas que esta le ofrece para su desarrollo y realización profesional dentro de la organización, y que generalmente están asociadas a sus expectativas de progreso hacia posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

En resumen, si la superación es la acción y efecto de superar y su objetivo es la orientación, formación básica y actualización de todos los trabajadores, la

capacitación se concibe como un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado que se basa en necesidades reales de una entidad para contribuir tanto al desarrollo integral del trabajador como a elevar la efectividad de su trabajo.

Rabaza (2016) enuncia diferentes formas de capacitación:

- Individual: reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.
- Agrupación vertical: personas de la misma organización, pero de diferentes niveles de dirección.
- Agrupación horizontal: personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.
- Agrupación de familia: personas de la misma organización, que trabajen en equipos lo cual incluye jefes y subordinados.

En muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se trata de capacitar al equipo para accionar y decidir en conjunto. El jefe debe saber, enseñar, demostrar y acompañar, esto supone la existencia de estrategia y sobre todo enfoque estratégico en su ejecución.

Varios autores coinciden en que la capacitación se integra en un proceso constituido por varias fases, entre las que se destacan: la planificación, ejecución, control y evaluación del impacto del conjunto de programas de aprendizaje formal, que tiene como propósito formar adultos, para adquirir las competencias que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad Codina (2016), Columbié (2018), Cuesta (2019) y Díaz y de Armas (2020).

La necesidad de capacitación surge, por tanto, cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la organización. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. (Ferrer y Pérez, 2018)

A partir del estudio de los criterios analizados, se asume para esta investigación que la capacitación constituye el conjunto de actividades y acciones encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas, habilidades y modificar positivamente actitudes y aptitudes de los individuos, capacitándolos de forma que posibilite perfeccionar su desempeño individual.

### **1.1.2 Principios en la capacitación**

En la capacitación rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos y de las características socio psicológicas que conforman a las personas cuando desempeñan actividades de dirección.

Estos principios confirman que el docente que capacite debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en la enseñanza. Además, debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto, para asumir responsabilidad, necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y, por tanto, sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

Cionza (2019), enuncia beneficios de invertir en la capacitación de cuadros, pues esto repercute de manera positiva en la organización por varias razones. Esencialmente, se refuerza la autoridad del directivo y se le facilitan más recursos, teóricos y prácticos, para un mejor desempeño profesional.

Entre estos beneficios figuran:

- Fijación de prioridades: el cuadro debidamente capacitado puede establecer prioridades para una gestión más eficiente de las organizaciones.
- Gestión de grupos: el jefe de grupo que se preocupa por mejorar diferentes aspectos de su liderazgo puede guiar de manera más eficaz a sus subordinados.

- Supervisión y autonomía: la capacitación de un directivo le enseña a dirigir los equipos de trabajo sin caer en los riesgos de la microgestión o micromanagement.
- Mejora de la confianza y del compromiso organizacional: los cuadros que han recibido una debida capacitación, tienen más confianza en ellos mismos y se sienten más comprometidos con el proyecto y la misión de la organización.
- Mejora del funcionamiento interno de la organización: si todos los líderes reciben la misma capacitación, todos los niveles y departamentos trabajarán de manera similar y coordinada.

## **1.2 Los sistemas de capacitación y los métodos para desarrollarla**

Los sistemas de capacitación deben influir en el ambiente de trabajo de la persona a capacitar, de manera que favorezcan el apoyo social dentro de la organización, garantizar los recursos y generar la cultura organizacional que promueva la transferencia al puesto y su mantenimiento.

Dicha posición conduce a valorar el entorno de la formación, preferiblemente se opta por lugares y contenidos que se relacionen con el puesto de trabajo y las necesidades de los estudiantes, de manera que el aprendizaje se transforme en una experiencia que ocurre en interacción con un contexto o ambiente que debe parecerse, cada vez más, al entorno del puesto de trabajo con el que cada individuo interactúa y que dé respuesta a objetivos establecidos inicialmente, para facilitar la transferencia.

De esta forma, la evaluación del comportamiento no solo se debe efectuar después de las acciones de capacitación; es necesario tener en cuenta los conocimientos con que contaba cada estudiante para poder compararlos con los adquiridos; así se manifiesta nuevamente la necesidad de asumir la perspectiva temporal de evaluar conocimientos antes, durante y después.

Estos elementos también pueden evaluarse en el ámbito personal, o sea, en el comportamiento del individuo y su influencia en el puesto de trabajo.

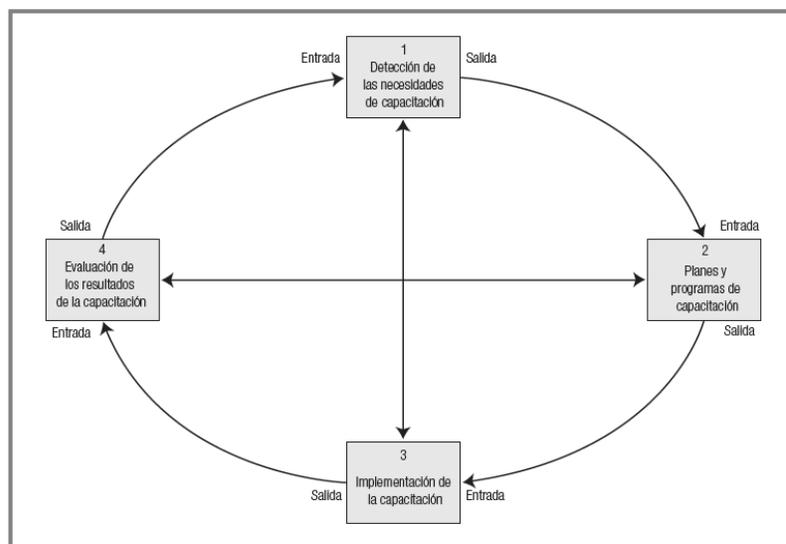
Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la satisfacción individual de los capacitados al perfeccionamiento de la gestión empresarial, la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su propuesta. Otras

variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque de cliente, puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización, por lo tanto, la gestión de la capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos.

Para Chiavenato (2007) un sistema de capacitación contiene varios componentes:

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información o conocimientos;
2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros;
3. Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

La figura 1.3 muestra el ciclo de capacitación, tal como lo concibe este autor.



**Figura 1.3:** El ciclo de la capacitación. Fuente: Chiavenato (2007)

Según Cionza (2019), existen diversos métodos para desarrollar la capacitación y en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí. Se señalan los siguientes

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático: Las posibilidades de que el cuadro (o la reserva) pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores, viene dado en buena medida, por su participación en actividades de estudios sistemáticos, sobre todo, en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.
- El aprendizaje mediante la práctica: En este aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente.

Cualquier variante para capacitar debe partir del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC), la cual permite delimitar la diferencia que existe entre el estado real de los cursistas (lo que es) y el estado deseado (lo que debería ser), ello constituye la brecha, elemento imprescindible para el diseño de un programa de capacitación.

Por su parte Suco y Loja (2021). Enuncia entre los principales métodos de capacitación para directivos mediante tres métodos de desarrollo distintos. Estas no son excluyentes y se combinan perfectamente entre sí.

1. Aprendizaje y acción: Es el método más estrechamente relacionado con la formación directa de los líderes. En paralelo con el seguimiento de los cursos o programas formativos pertinentes, el gerente pone en práctica los nuevos conocimientos y las habilidades adquiridas en su trabajo diario. Este método requiere que el directivo se encuentre ya ocupando puestos de responsabilidad. La concreción de los cursos y recursos didácticos más apropiados para el desempeño de las funciones directivas es muy sencilla si se utiliza un software de formación.
2. Coaching y Mentoring: Son dos opciones que resultan especialmente recomendables antes de promocionar a los empleados a puestos directivos. En ambos casos, un líder experimentado pone sus conocimientos a disposición de un gerente en potencia y le ayuda a transitar entre las dos esferas de la organización.

3. Rotación en puestos de responsabilidad: Es una posibilidad que puede utilizarse tanto antes del nombramiento de los nuevos directivos, si estos ya trabajan en la organización, como cuando ya se encuentran cumpliendo esas funciones. La lógica de este método es la de ir rotando los puestos directivos para que los líderes se capaciten en diferentes ámbitos de la organización.

Este autor refiere que más allá del método de trabajo escogido para la formación de directivos, un buen programa de capacitación no debería descuidar los siguientes aspectos:

Organizar el tiempo: El tiempo es uno de los recursos más preciados en cualquier negocio. Los mejores gerentes son aquellos que consiguen optimizar el tiempo disponible gracias a una gestión estratégica de los recursos humanos. Debe ser un pilar básico en cualquier programa de capacitación.

### **1.3 Proceso de capacitación a cuadros. Principios y valoraciones**

El proceso de capacitación de cuadros está dirigido a la mejora continua y a implementar nuevas formas o estilos de trabajo; por lo que se le otorga en nuestro país una importancia extraordinaria, pues hoy se necesitan cuadros mejor preparados capaces de enfrentarse a situaciones adversas que requieran de soluciones rápidas y eficaces, este proceso puede ser tratado como una opción estratégica por tener un carácter sistemático lo que permite un mayor rendimiento en cuanto al impacto de los resultados esperados, interviniendo además en el cumplimiento de su misión.

Por esta razón debe considerarse este proceso continuo, pues la mejor forma de capacitación es la que se logra desde esta óptica, potenciando la búsqueda y profundización de conocimientos, habilidades y destrezas para responder a los cambios que suceden en el entorno.

Yrigoyen (2019), así como Suco y Loja (2021), coinciden un grupo de principios para la capacitación a dirigentes:

- Aprendizaje derivado de objetivos definidos: Constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser

ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos.

- Formación desde la práctica: Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.
- Carácter proactivo del aprendizaje y con aceptación del cambio: En el proceso de aprendizaje la persona se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan. En tal sentido, es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.
- Fomento de la independencia: Todo adulto, y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; sino también generar un adecuado clima educativo.
- Combinación de formas de evaluación: Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Las condiciones actuales en el país imponen la necesidad de abordar el cumplimiento de decisiones sobre la capacitación a cuadros desde una perspectiva científica, situación que está presente también en las diferentes organizaciones, y abarca las empresas, organismos, Consejo de Administración Municipal y otras formas organizativas y estructurales existentes.

La capacitación a cuadros debe funcionar como un sistema a partir de la integralidad de contenidos, contemplando y combinando formas, modalidades, plazos de tiempo

y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organización o territorio.

Este proceso se concibe sobre la base de las necesidades de capacitación y se brinda con el objetivo de actualizar y completar aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan alcanzar un desempeño superior. Visto desde las exigencias actuales la capacitación de los cuadros desde el punto de vista del desarrollo y formación de competencias es un tema que requiere una prioridad en las condiciones de perfeccionamiento del sistema organizacional cubano.

Delgado (2016) considera que la superación de los cuadros es un factor determinante para que estos, estén en condiciones de gestionar políticas y programas gubernamentales y de prestar importantes servicios a la sociedad, desde el respeto y apego a las leyes y normas jurídicas vigentes y en el marco de un presupuesto asignado, con el propósito de generar niveles crecientes y sostenibles de desarrollo económico y social que repercutan en la calidad de vida de la población, la consolidación de la independencia, la soberanía nacional y la gobernabilidad, asegurando eficacia en el cumplimiento de los objetivos, con un empleo eficiente de recursos, y con apego a la equidad y justicia social y honestidad.

Cobas (2017), cuando expresa que la superación de los directivos constituye

Un proceso de innovación, con énfasis en la aplicación en la práctica de los conocimientos y las actitudes requeridas de los cuadros para el cambio en diversos ámbitos, con la consecución de impactos y su divulgación, mediante la efectiva actualización del modelo económico y social, enfrentando barreras y riesgos internos y externos, y a la vez en un proceso de innovación de paradigmas por el cambio de mentalidad para la construcción del socialismo próspero y sostenible (p. 198).

En medio de las transformaciones que se llevan a cabo en el país, derivadas de la actualización del modelo económico social cubano, la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como de las Bases del Plan de desarrollo, refieren Sánchez y Tamayo (2018) que es imprescindible lograr un fuerte componente formativo, en directivos, de modo que sean capaces de “manejar enfoques y técnicas más eficientes de organización y

gestión y de contribuir a la concepción e instrumentación de políticas económicas y sociales más eficaces” (p. 178), al tiempo que advierte una importante fuente de superación para estos decisores en la creación y aprovechamiento de espacios de retroalimentación, deliberación y discusión con la población y representantes de otros niveles de la organización y de la academia.

En las condiciones actuales del país, Columbie (2018) refiere que resulta determinante una objetiva y profunda identificación de las necesidades de superación, su adecuada planificación, conducción, y seguimiento, así como la evaluación de su impacto.

Para el logro óptimo de sus objetivos, Melián y Garrigó (2019) consideran que la superación no debe estar limitada a la formación de conocimientos y teorías, sino que para ellos es “un proceso dirigido a donde predomine el desarrollo de la conciencia y la sabiduría para el análisis, la autodeterminación, la autogestión y la auto dirección” (p.167).

Esta idea es coherente con la de Moreno y Urquiza (2020), quienes la consideran, además, una herramienta esencial, sobre todo por los recientes cambios constitucionales y por la imperiosa necesidad de actualizar a los directivos, como resultado de las transformaciones en el panorama legislativo que ha devenido en el país, a partir de la aprobación de la nueva Carta Magna.

Destrades y de Armas (2020) refieren, por su parte, debe ir a un proceso de aprender a aprender, hacer y a ser, reconociendo que la única fuente de conocimiento no es solo la práctica, ya que los problemas de hoy demandan soluciones menos tradicionales y más creativas.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, sustentada en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros, en sus diferentes etapas de desarrollo. Apoyada por el Código de Ética y los Decretos-Ley 196 y 197, contribuye a garantizar la continua preparación para cumplir las funciones directivas y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales relacionados, eficientes, competitivos,

con un alto sentido político, conciencia económica y compromiso con los resultados de la organización y del país.

Desde la década del 90 La estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas comienza su implementación, encontrándose actualmente en su cuarta versión.

La misma declara como objetivo:

Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigente.

Se sustenta en principios y exigencias, cambia la concepción de componentes por contenidos, constituyendo un rasgo fundamental de esta, los cuales se muestran a continuación.

- Preparación política e ideológica.
- Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.
- Preparación en Administración-Dirección.
- Preparación Técnico-Profesional.

Todo este proceso de perfeccionamiento en respuesta a las necesidades y exigencias actuales, permite comprender la necesidad de realizar una proyección que, además de responder a las necesidades individuales y organizacionales, contribuya a realizar acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de desarrollo de competencias directivas.

Para lograr su efecto se deben tomar en cuenta los objetivos que se persiguen y los medios con que se cuenta, es muy importante lograr que se sientan motivado y sobre todo debe comprender el resultado de esta tarea y de lo que podrá obtener ya sea como cuadro o para su beneficio personal.

#### **1.4 La estructura organizacional. La reingeniería organizacional.**

Según Stoner y otros (1996) la estructura organizacional es “la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización” (p. 333), Koontz,

Welhrich y Cannicce (2017) refieren que “organización, supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200). A lo que agregan que organizar consiste en:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional (p. 200).

Es de significar que, en ocasiones resulta necesario desarrollar cambios en determinada estructura organizacional. A este proceso Hammer y Champy (2017) lo denominan Reingeniería de la organización, y lo definen como “realizar un rediseño radical de los procesos de la organización para obtener mejoras importantes en cuestiones decisivas para su desempeño efectivo, en un momento dado. Estas cuestiones pueden estar asociadas a costos, calidad, servicio y rapidez” (p. 33).

En Cuba, Pavón (2019) enuncia, a partir de una sistematización en la literatura sobre el tema, que este proceso de reingeniería debe basarse en principios como: “conciencia del contexto organizacional; enfoque holístico; dirigido al propósito; habilitador de capacidades; apropiación tecnológica; participación; entendimiento compartido del cambio; continuidad e Institucionalidad” (p. 66).

No existe una forma única de reorganizar la estructura de una organización, la determinación de la más adecuada depende de factores como, la actividad a realizar, la preparación de las personas que desarrollarán cada tarea; la tecnología con que se cuenta; las partes interesadas a las que se debe dar respuesta o el volumen y frecuencia de las operaciones. En todo caso, lo que debe tenerse en cuenta son los objetivos de la organización y la forma más efectiva y eficiente de darle respuesta, ante un entorno cambiante.

### **1.4.1 El perfeccionamiento organizativo de los Consejos de Administración Municipal**

Con el desarrollo legislativo, derivado de la aprobación de la Constitución de la República en 2019, se perfeccionan y formulan nuevos conceptos sobre los órganos locales del Poder Popular y en particular sobre la Administración Municipal y el Consejo de la Administración Municipal a esa instancia. Se define la nueva figura del Intendente Municipal y se regulan sus atribuciones, por lo que resulta necesario regular de manera orgánica e integrada la organización y funcionamiento de este órgano del Poder Popular a instancia municipal.

La Ley 139 “De la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal” de 17 de diciembre de 2020, en su artículo 15 inciso c) atribuye a este órgano aprobar, a propuesta del Intendente Municipal, la plantilla de la administración que dirige; así como proponer a cada Asamblea Municipal del Poder Popular el perfeccionamiento organizativo de la Administración Municipal.

La creación de esas nuevas estructuras de dirección administrativa y entidades municipales debe concebirse, a partir de las necesidades objetivas de organización de cada demarcación, de las características particulares del municipio, de las complejidades de las actividades que se realizan, de su incidencia en el desarrollo del territorio y de lo que se establezca por los órganos competentes para la rama o sector. A tales efectos, se instruye que para conformar la plantilla de la estructura organizativa de la Administración Municipal se debe tener en cuenta:

Ajuste al fondo de salario aprobado; participación de Los organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y otras entidades de importancia en el municipio; apego al principio de agrupación de órganos de dirección que cierren procesos y faciliten la obtención de resultados; integrar a la secretaría, la asesoría jurídica, la atención a los planteamientos de los electores y la planificación de actividades y mantener subordinado al Intendente Municipal la atención a las quejas y peticiones de la población, organizándolas en departamentos independientes o grupos, según se considere.

Del mismo modo se establece que corresponde al Consejo de la Administración Municipal el aseguramiento y apoyo a las direcciones de las asambleas municipales

del Poder Popular; reducir las unidades presupuestadas, con un mínimo de personal, así como mantener las direcciones de Viviendas en su papel de Inversionistas; además de respetar otros principios como simplificación, unificación y armonización de las funciones y actividades.

El Consejo de la Administración Municipal tiene carácter colegiado, desempeña funciones ejecutivas administrativas y es presidido por el Intendente Municipal. Lo integran, además; los viceintendentes, el secretario, así como otros miembros que se designen por la Asamblea Municipal del Poder Popular. El Consejo de la Administración Municipal cumple funciones estatales, no interviene directamente en la gestión empresarial. Este órgano dirige la Administración Municipal que está constituida por las estructuras de dirección administrativa y demás entidades económicas, de producción y de servicios de su subordinación.

En el municipio Cabaiguán, las transformaciones en la estructura, requieren de la preparación de los integrantes de este órgano, razón por la cual en el próximo capítulo se esboza una propuesta dirigida a estos fines.

#### **1.4.2 La capacitación de cuadros. Necesidad para afrontar los cambios de estructura derivados de la Ley de la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal**

Como parte de la lucha que sostiene el país por la profundidad de los cambios que el reajuste socioeconómico exige, prevalece hoy una gran exigencia social hacia los cuadros, de manera muy marcada en los cuadros de la Administración Municipal tanto en su responsabilidad individual y su dominio de la tarea concreta que desarrolla, como en sus cualidades personales y condiciones ético morales.

A estas exigencias se une, el hecho de que la Ley 139/2020 “De la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal” demanda en cada Asamblea Municipal del Poder Popular el perfeccionamiento organizativo de la Administración Municipal, por lo que el proceso de capacitación debe adquirir en estos momentos.

Un cuadro de la Administración Municipal debe ser experto en la actividad a la que se dedica y conocedor de todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, fundamentalmente en las referidas al

campo de las relaciones humanas, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder. Los cambios en las estructuras, pueden implicar cambios en funciones, en procesos, en tecnologías, en la asignación de recursos o en los flujos y medios empleados en la comunicación, entre muchos otros aspectos. A tales efectos se requiere, los consejos de administración estén debidamente capacitados para afrontarlos.

Sin dudas la excelencia en el desempeño durante este proceso de los cuadros de la Administración Municipal constituye uno de los retos más importantes en las condiciones actuales, y aún realizado el cambio de estructura, este proceso continúa. Una vez iniciado el proceso comienza la ampliación, profundización y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos pero a la vez, el perfeccionamiento de su preparación en cuanto al desarrollo de sus habilidades y destrezas que le permitan dar respuesta a las exigencias económicas, políticas y sociales para el desarrollo de los territorios.

Las Administraciones Municipales deben buscar eficiencia, productividad, rendimiento y competitividad en sus cuadros, pero al mismo tiempo deben tener sentido de responsabilidad pública en el manejo eficaz de los recursos, de equidad, justicia, cumplimiento de las leyes y procedimientos jurídicos vigentes, es decir, debe cumplir también objetivos políticos y sociales. El éxito se alcanza cuando se llega a contar con cuadros capaces de dar solución a los complejos problemas del territorio, contribuyendo de modo positivo y permanente en el logro de los objetivos estratégicos del mismo y a la satisfacción de las necesidades sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

La preparación de los directivos para el cambio de estructura en los consejos de administración debe llegar incluso a sus reservas. Las acciones previstas deben ser debidamente planteadas y controladas. Su éxito depende de la correcta determinación de necesidades considerando el alcance de los cambios en la estructura, las necesidades de cada cuadro o reserva para la nueva función que ejercerá, las exigencias del desarrollo territorial, las proyecciones futuras de desarrollo social y económico, así como las exigencias que impone la actualización

del modelo económico, aparejado a las necesidades individuales y las funciones a desempeñar.

Las personas están profesionalmente preparadas para desarrollar una función y esta preparación está determinada, tanto por su capacitación básica, como por su experiencia profesional. Pero si su función varía y su entorno laboral cambia, deben, poco a poco, reciclar sus conocimientos para adquirir las capacidades nuevas que requieren y poder asumir, con facilidad, las exigencias de su nueva responsabilidad profesional. “Si una organización debe cambiar, las personas son el agente de este cambio, es obvio que los conocimientos de las personas han de seguir este proceso de transformación” (Cionza, 2019, p. 46).

La capacitación para cualquier tipo de cambio organizacional puede enfrentar algún tipo de resistencia. Muchas veces, inconscientemente los trabajadores y directivos, se niegan a variar sus valores personales e incluso los valores establecidos en su organización. Esta resistencia puede deberse a las dudas que producen los cambios en general. Esto las condiciona y no les permite actuar frente a las diversas situaciones con plena autonomía y seguridad personal.

Las acciones de capacitación que se conciben, deben tomar en consideración que pueden surgir actitudes de reserva, como permanecer a la expectativa, predisposición a modificar sus criterios, sus procedimientos habituales de trabajo o sus responsabilidades. Es por tanto necesario pensar según González y Tarragó (2018) que:

Un cambio en la estructura puede atraer cambios en la cultura interna, porque esta última está formada por valores institucionales y valores propios de cada organización. Para lograr un cambio efectivo, se necesita de un proceso de desarrollo organizacional que comprenda a todos, así como de una serie de acciones pensadas, meditadas, planificadas y coordinadas entre ellas. (p. 78).

A partir de las ideas de estos propios autores, se considera que la capacitación para los cambios de estructura en los consejos de administración debe contar con un conjunto de preceptos clave para obtener el éxito.

- Crear un ambiente de confianza y una actitud receptiva a partir de una comunicación amplia y libre, lo que ayudará a conseguir con facilidad la asimilación de los conceptos del cambio.
- Conseguir una nueva actitud de cambio a partir de la realización de sesiones convencionales de capacitación en las que los participantes compartan sus vivencias con los demás, algo que conduce a una mejor integración del grupo.
- Fomentar la participación, colaboración, comunicación e interrelación entre los asistentes para conseguir un trabajo en equipo y evitar el individualismo en el grupo de capacitación y, por extensión, en el ámbito de trabajo.
- Crear un clima donde los participantes puedan expresar sin temor o limitación alguna sus opiniones e inquietudes.
- Cada cuadro o reserva que participe en la capacitación, necesita de una atención personalizada. Para favorecer la colaboración y eliminar las actitudes negativas, es importante mantener un trato personal con cada uno de los asistentes. Ver y oír sus preocupaciones y sus dudas, y observar cuáles son sus peculiaridades y características.
- Favorecer el intercambio de experiencias. Esto les permitirá percatarse de que sus dudas pueden ser también las de los demás. Con esto también se contribuye al trabajo en equipo en la empresa.
- Relacionar los contenidos con el trabajo diario, con las situaciones laborales cotidianas, para lograr una mejor comprensión de los contenidos y las actitudes propuestas y facilitar la aparición de problemas no resueltos.
- Proporcionar argumentos y nuevos instrumentos para mejorar el desempeño de las nuevas funciones que asumirá cada uno.
- Reflexionar sobre el momento actual del país, del territorio y del municipio. Conducir el pensamiento en coherencia con la Estrategia de Desarrollo Local, lo que implica valorar la estructura actual y su capacidad para afrontar los nuevos retos y compromisos, para definir entonces a dónde debemos ir o a dónde hemos de llegar y qué es lo que se espera de cada uno y de todos en conjunto para conseguirlo y cuál es la conveniencia del cambio de estructura para lograr estos fines.

- Desterrar criterios como "si hasta ahora ha ido bien ¿por qué hacerlo de otra manera?". Para lograrlo es necesario que la capacitación brinde signos evidentes de los cambios del entorno.
- Pensar, que todo cambio es lento y por eso es necesario que las acciones no queden aisladas. Se ha de reforzar continuamente cada intervención; en caso contrario, se corre el riesgo de que los cambios de estructura no estén respaldados con una gestión eficaz y eficiente en los cuadros del CAM.

### **Conclusiones parciales del capítulo I**

1. La bibliografía estudiada permitió confeccionar el marco teórico referencial de la investigación y evaluar aspectos de la capacitación que permitió aumentar la conceptualización teórica y ampliar la cultura de la investigadora, corroborando el objeto de estudio teórico diseñado.
2. Se realizó una valoración del proceso de capacitación de cuadros de la Administración Municipal debe ser conocedor de todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma y fundamentalmente en las referidas al campo de las relaciones humanas.
3. La capacitación es un proceso sistemático e integral que garantiza el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones y autoridad como dirigente.
4. Para las transformaciones que se desarrollan actualmente en los consejos de administración municipales resulta imprescindible el desarrollo de un eficaz proceso de capacitación a los cuadros y reservas de esta estructura con vistas al afianzamiento del desarrollo territorial.

## **CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN**

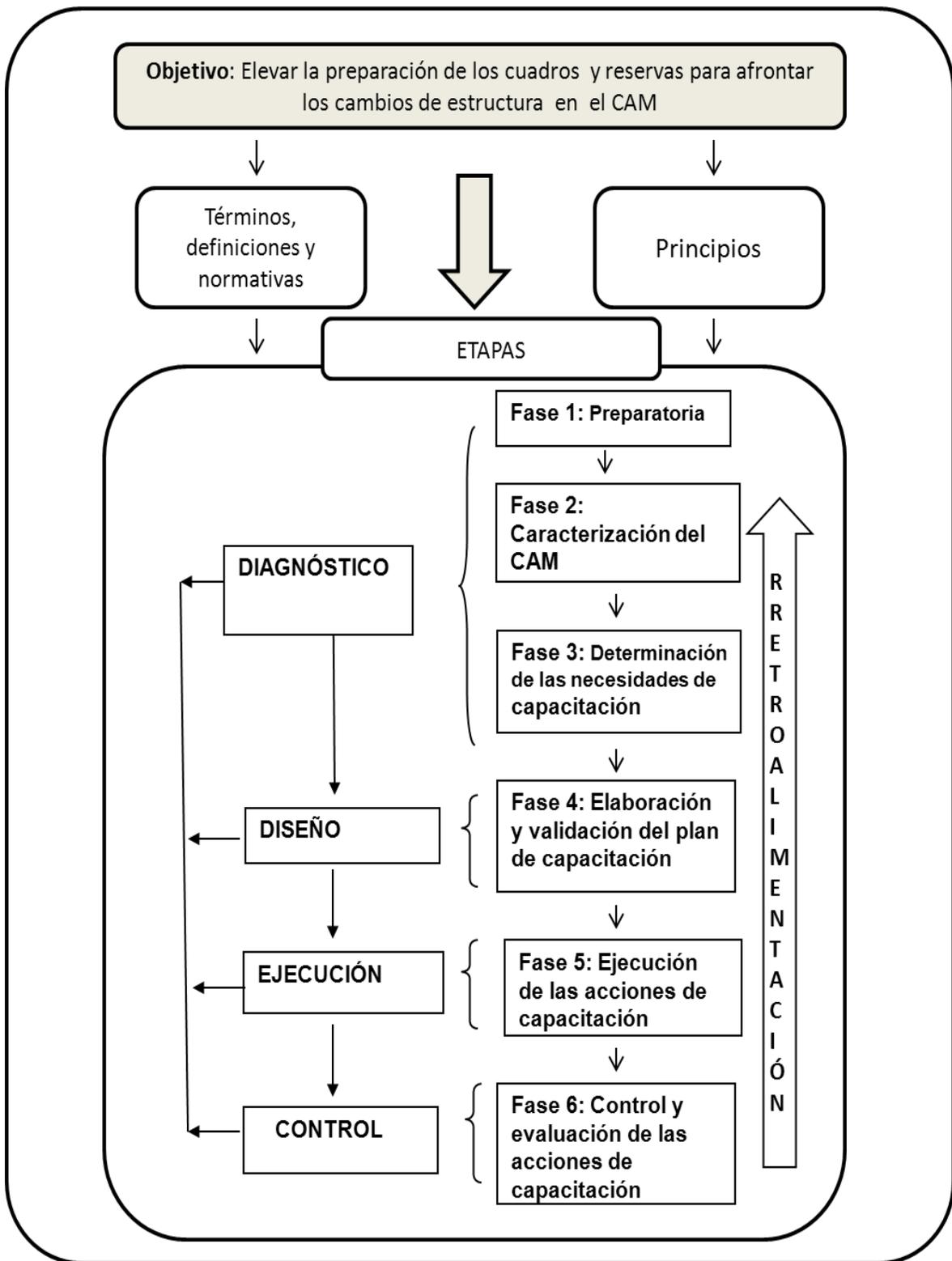
A partir del marco teórico referencial se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la investigación. En el presente capítulo se propone un procedimiento de capacitación para los cuadros de la Administración Municipal, con vistas a los cambios de estructura, donde se consideran aspectos relacionados con la formación del equipo de trabajo, la determinación de las necesidades de capacitación, el diseño de las acciones y programas que constituyen el plan de capacitación a realizar, su implementación, el control y la evaluación de la capacitación y la retroalimentación. Finalmente se fundamentan teóricamente cada una de las etapas del procedimiento.

Después del análisis de procedimientos relacionados con la superación y capacitación de cuadros consultados, (Anexo 1), se decide tomar el procedimiento de Rodríguez (2018), y adaptarlo a las condiciones de esta investigación por contar con elementos afines a los propósitos que se persiguen en la misma. Es de significar que en la fase 6 “Control y evaluación de las acciones de capacitación”, que da respuesta al cuarto objetivo de la investigación, se realiza una adaptación del modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, según la propuesta de (Hidalgo, Hernández y Leyva, 2020)

El procedimiento para la capacitación de los cuadros y reservas de los Consejos de Administración Municipal de la provincia Sancti Spíritus, con vistas a los cambios de estructura, cuenta con los siguientes componentes:

- Objetivo
- Alcance
- Términos, definiciones y normativas
- Principios
- Etapas

La figura 2.1 muestra la representación gráfica del procedimiento:



**Figura 2.1:** Procedimiento de capacitación para directivos del CAM.

Fuente: Elaboración propia.

### **a) Objetivo y alcance del procedimiento**

Objetivo: Elevar la preparación de los cuadros y reservas para afrontar los cambios de estructura en los Consejos de Administración Municipal

Alcance: Este procedimiento es aplicable a los cuadros y reservas de los consejos de administración municipal de la provincia Sancti Spíritus.

### **b) Términos, definiciones y normativas**

Los términos y definiciones asumidos en el procedimiento constituyen una adaptación de los descritos en la Resolución No. 29/06, artículo 2b del MTSS.

- Capacitación: conjunto de acciones de preparación que desarrollan los consejos de administración municipales, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados. Este conjunto de acciones permite crear, mantener, y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los cuadros y sus reservas para asegurar su desempeño exitoso.
- Necesidades de Capacitación: elemento fundamental que debe determinar la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular o el Consejo de Administración, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada cuadro o reserva y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y el de desarrollo individual de cada uno.
- Modo de formación: vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los cuadros y reservas.
- Desarrollo: proceso continuo y simultáneo dirigido a alcanzar capacidades, destrezas y valores en los cuadros y reservas, que les permitan desempeñarse en sus cargos, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura su formación durante su vida como directivo, y le facilita su promoción a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en cada CAM, como resultado de la actualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo cubano.

- Plan de capacitación y desarrollo: el que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de cada CAM y los resultados del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los cuadros y reservas, y comprende entre otros, los tipos de acciones de capacitación y desarrollo a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción y cantidad de participantes.
- Acción de capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los cuadros y reservas del CAM que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación realizado.
- Evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia del cuadro durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales.

#### Documentos normativos

- Resolución No. 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.(Derogada parcialmente en el 2014)
  - NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario.
  - NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos.
  - NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano– Implementación.
- c) Principios en los que se sustenta el procedimiento
- Parsimonia: la estructuración del procedimiento permite llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
  - Pertinencia: la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta una organización similar.

- Flexibilidad: por la posibilidad de aplicarse en otras organizaciones con características no necesariamente idénticas.
- Suficiencia: porque existe la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.
- Mejoramiento continuo: se establece a partir del retorno a fases anteriores, con el objetivo de mantener las mejoras alcanzadas, actuar sobre las dificultades detectadas y planificar mejoras al proceso de capacitación.
- Adaptabilidad: el soporte teórico-metodológico, permite ajustarse a las necesidades de capacitación de las organizaciones.
- Aprendizaje: contiene técnicas de análisis documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas y encuestas, requiriéndose de los involucrados (directivos y funcionarios), su capacitación en las técnicas a aplicar para profundizar en el conocimiento del proceso de capacitación.
- Consistencia lógica: la implementación de sus pasos en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.
- Perspectiva o generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otras organizaciones similares.

A continuación se describe el diseño de las etapas del procedimiento de capacitación para los cuadros de los consejos de administración municipal.

## **2.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO**

Es en la etapa de Diagnóstico, donde se desarrollan tres fases, una preparatoria, otra para la caracterización del CAM, y una tercera y final para la determinación de las necesidades de capacitación para enfrentar los cambios de estructura. A continuación se profundiza en cada una de ellas:

### **Fase 1: Preparatoria**

- **Creación equipo de trabajo**

El equipo creado, debe contar con representantes del CAM, de la AMPP, de la dirección de cuadros, así como de los entes que desarrollarán las acciones de capacitación. En este equipo se requiere de la existencia de especialistas dedicados profesionalmente a la actividad de cuadros en el entorno del gobierno, pero la capacidad para conducir el proceso no surge espontáneamente, por lo que resulta

necesario que en la preparación del equipo se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

- **Definición instrumentos y herramientas**

Una vez conformado el equipo de trabajo se procede a definir los instrumentos y herramientas que se utilizarán en el estudio para la obtención de la información que se necesita. Para la definición de instrumentos y herramientas, se toman en consideración los diferentes métodos empíricos a utilizar, sin perder de vista que la información recabada de estos, debe ser triangulada. La entrevista y la encuesta, permiten valorar las consideraciones de estos acerca de su preparación para afrontar el cambio de estructura. El análisis de documentos, se pondrá en práctica en el estudio de los documentos, normativas, e indicaciones que se emitan en torno a este proceso.

Descripción de los instrumentos aplicar.

- ✓ Observación

Permite explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan; comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias; identificar problemas sociales o generar hipótesis para futuros estudios.

El grado de participación puede ser variado:

- No participación: cuando se observan videos.
- Participación pasiva: Está presente el observador, pero no interactúa.
- Participación moderada: Participa en algunas actividades, pero no en todas.
- Participación activa: Participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.
- Participación completa: Se mezcla totalmente, el observador es un participante más.

En la investigación se emplea una participación moderada para observar la ejecución de las acciones de capacitación

✓ Entrevista:

Se define como: “un encuentro verbal, de carácter interactivo, entre dos personas, y cuyo objetivo es el acceso a las perspectivas del entrevistado entorno a algún tema seleccionado por el entrevistador (Hernández Sampieri, 2006, p. 124). Es un acto realizado con el propósito de obtener información de una persona que tiene conocimiento sobre unos hechos relacionados con el área objeto de trabajo. Gracias a la entrevista se pueden describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, emociones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos que ya ocurrieron con anterioridad.

La entrevista personal se considera un método más productivo donde el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. En el estudio se emplea en la última etapa, en la modalidad de entrevista abierta, para valorar el impacto de las acciones de capacitación

✓ Encuestas:

Se consideran como una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población (Chavarría, 2005).

Ventajas:

- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.
- Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

Inconveniente: No permite analizar con profundidad temas complejos (recorrir a grupos de discusión).

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación. Cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

En este estudio se aplican tres encuestas en las diferentes etapas del procedimiento: la primera para valorar la preparación, disposición y percepción de los miembros del CAM hacia los cambios de estructura en este órgano; la segunda para diagnosticar las necesidades de capacitación en los cuadros para afrontar los cambios de estructura y la última para evaluar el impacto de las acciones de capacitación desarrolladas.

✓ Análisis de documentos:

Es una fuente valiosa para la obtención de datos. Ayudan a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delimitan sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. Entre tales elementos pueden figurar actas, informes, registros, normativas o indicaciones.

Con el desarrollo de las tecnologías, se incorporan en este método grabaciones de audio o video realizadas por medio de teléfonos celulares u otros dispositivos, así como fotografías relacionadas con el tema de investigación. En este caso, de reuniones del CAM, de la AMPP, reuniones relacionadas con la preparación de cuadros o con los cambios de estructura.

Los instrumentos a utilizar para el diagnóstico son importantes para obtener información y datos confiables, que sustenten la elaboración del Plan de capacitación, y que permitan ajustar la planificación de las actividades de capacitación a las demandas reales (del cambio de estructura) también son útiles para la etapa de control y de evaluación de las acciones de capacitación.

## **Fase 2: Caracterización del Consejo de la Administración Municipal**

Esta caracterización debe incluir su carácter colegiado, su función, así como su relación con las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación. Además de describir su estructura actual, en cuanto a cantidad de coordinadores de programas que se subordinan al Intendente, así como la cantidad de miembros no profesionales. Del mismo modo, se enuncian las atribuciones de la Administración Municipal, sus directivos, funcionarios y empleados.

## **Fase 3: Determinación de las necesidades de capacitación con vistas a los cambios de estructura**

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que no se corra el riesgo de ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios o en pérdida de tiempo. Para diagnosticar las necesidades de capacitación a partir de las ideas de Chiavenato (2007) se propone realizar el análisis en tres niveles organizacionales:

1. Análisis en toda la estructura el Consejo de Administración: es aquél que examina a toda la estructura para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos concebidos en la Estrategia de Desarrollo Local, así como las necesidades actuales y futuras de recursos humanos para llevarla a vías de hecho.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones en que debe realizarse, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los cuadros o reservas individualmente, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?. Hay que comparar el desempeño de cada cuadro, contra los estándares establecidos o contra los requerimientos para cumplir exitosamente su función.

Llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, implica una comparación entre la manera apropiada o esperada de trabajo y la manera en que realmente se trabaja, es decir, esta detección de necesidades proporciona una relación entre lo que se hace y lo que realmente se debe hacer, entre el desempeño real y el requerido para el cumplimiento óptimo de las funciones de cada cuadro del CAM, siempre y cuando esta diferencia obedezca a la falta de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes y destrezas.

Entre los acontecimientos que deben considerarse en el diagnóstico, pues provocan nuevas necesidades de capacitación figuran:

- Crecimiento de la estructura y surgimiento de nuevas plazas para cuadros.
- Reducción del número de cuadros, lo que puede implicar redistribución de responsabilidades
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización en las tecnologías

Por otra parte, pueden advertirse limitaciones que no estén estrechamente relacionados con los cambios de estructura, pero que deben igual tener su tratamiento, como son: problemas en el funcionamiento del CAM, exceso de errores en los procedimientos, elevado número de planteamientos de los electores sin solución, inestabilidad de los cuadros, limitaciones en la comunicación o la cooperación entre las áreas de la estructura, entre otros.

A las necesidades provenientes de un cambio en la estructura, Guamán (2018) las denomina necesidades manifiestas, mientras que al resto las considera necesidades encubiertas, que son aquellas en las que los cuadros ocupan normalmente sus puestos y manifiestan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. En este caso, continúan en su puesto, y las acciones de capacitación que se presente se consideran correctivas.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es, también, un elemento fundamental que debe realizar el equipo de trabajo para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada Cuadro, directivo o funcionario, a partir de cuya integración se elabora el plan de capacitación y desarrollo del Consejo de Administración Municipal.

Sobre la DNC existen diversas opiniones relacionadas con la capacitación y el desempeño. Si se asocia el concepto al desempeño del dirigente se puede inferir que un desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación, lo cual no es cierto, porque existen diversas causas que pueden originar un desempeño por debajo del esperado y que no se resuelven a través de la capacitación, o sea, que puede suceder que los problemas de desempeño se deban a factores ajenos a la capacitación.

En la DNC se pueden observar las siguientes situaciones:

- No sabe y no tiene aptitud para aprender las tareas del cargo (persona mal seleccionada para el cargo que ocupa).
- No sabe y no desea aprender (persona que rechaza la capacitación o está desmotivada).

Ante tales hechos, lo más recomendable será alguna otra medida en lugar de capacitar, pues los resultados que se obtendrían con la capacitación serían nulos.

Si se asocia la capacitación a los requerimientos del puesto, a los estándares de ejecución de un puesto, niveles de eficiencia, normas de actuación, en otras palabras, al desempeño requerido o deseado, se puede llegar a la conclusión que las necesidades de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido del dirigente en determinada área de actividad de la organización.

Esta definición, aunque es más amplia, no puede ser todavía una definición exacta, porque tal diferencia entre lo real y lo requerido, será la brecha entre ambas, pero aún no son exactamente necesidades de capacitación, porque allí están incluyendo problemas de desempeño que no se resuelven por vía de la enseñanza. Las necesidades de capacitación son aquellas necesidades de perfeccionamiento del directivo que se pueden satisfacer mediante la enseñanza.

Las necesidades de capacitación son el elemento fundamental que se debe determinar en el CAM, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada cuadro y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización. También puede ocurrir que un cambio en

el entorno, en las normativas o en la estructura, generen demandas específicas de capacitación, como es el caso de la capacitación para enfrentar los cambios de estructura en el CAM,

El concepto de necesidades de capacitación se puede utilizar o valorar en dos dimensiones:

- Necesidades de capacitación asociadas a la formación profesional del directivo según las exigencias actuales y futuras de la sociedad y la esfera de la producción y los servicios.
- Necesidades de capacitación asociadas al desarrollo y perfeccionamiento profesional del directivo para elevar los resultados y eficiencia de su trabajo actual y futuro.

Se concluye que por necesidades de capacitación se entiende a la diferencia existente entre el desempeño requerido y el desempeño real del directivo siempre y cuando tal brecha se deba a la falta de conocimiento, hábitos, habilidades, capacidades o actitudes que se resuelven a través de la enseñanza.

La importancia de la DNC se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Constituye el punto de partida del proceso de capacitación, sin lo cual es imposible elaborar correctamente los planes y programas de capacitación. Son el fundamento en que se basan estos.
- Permite ayudar a la solución de los problemas de la organización.
- Elimina la tendencia a capacitar, propiciando su aceptación por los directivos, porque esta debe satisfacer sus necesidades reales.
- Permite elevar la eficiencia de la preparación y superación de los directivos, contribuyendo a mejorar su labor de dirección.
- Posibilita ahorrar y utilizar mejor los recursos humanos, financieros y materiales al determinar previamente y con exactitud hasta dónde hay que perfeccionar al directivo a través de la capacitación, lo cual puede resultar muy costoso si no se hace exactamente lo que se requiere.
- Sirven de punto de comparación para evaluar la efectividad práctica de la capacitación.

En resumen, un adecuado proceso de la DNC permitirá identificar los problemas de gestión factibles de ser solucionados a través de procesos de capacitación y dirigir los procesos de capacitación de la comisión hacia el cumplimiento de sus objetivos de trabajo. Una realización acertada de la DNC debe contemplar el conocimiento preciso de las necesidades para elaborar el plan individual de capacitación de cada directivo del CAM.

Las demandas de capacitación son el resultado concreto que se obtiene del diagnóstico de las necesidades de capacitación y constituyen un documento donde se recogen las problemáticas que se presentan, a nivel de la Gestión de Gobierno.

El adecuado estudio de estas demandas de capacitación permitirá hacer una valoración precisa para poder planificar la capacitación como un “traje a la medida”. Además permitirá dar un orden de prioridad para satisfacer estas necesidades y se definirán las acciones de capacitación que darán respuestas a cada una de ellas.

En esta fase se emplean los instrumentos que se muestran en los anexos 3, 4, 5 y 6. Sobre los que se profundiza en el próximo capítulo.

## **2.2. ETAPA 2: DISEÑO**

En esta etapa tienen lugar la fase 4, relacionada con la elaboración del plan de capacitación y de las vías para su validación.

### **Fase 4: Elaboración y validación del Programa de capacitación para cuadros del CAM con vistas a los cambios de estructura.**

En esta etapa del procedimiento se diseñan las acciones y los programas de capacitación según las siguientes modalidades: cursos, talleres, seminarios, conferencias especializadas, rotación en el puesto el trabajo y otros. También se preparan los diferentes procesos por los que deben transitar los Cuadros para desarrollar estos programas.

Para el diseño de las acciones y los programas de capacitación se deben tener en cuenta las siguientes indicaciones:

Programas de las asignaturas o temas a tratar. Sus partes.

Los programas se elaboran para cada del plan de estudio y en ellos se determinan los contenidos, enfoque, profundidad, distribución del tiempo, orientaciones, lineamientos para su aplicación.

Programas de estudios.

Este documento recoge los objetivos a cumplir, o sea, los conocimientos esenciales para la labor que se va a realizar. Además contienen el sistema de conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de tales objetivos. Es necesario elaborar esos programas de manera tal que se precisen claramente: las formas, métodos y medios de enseñanza que garanticen el cumplimiento de los objetivos, así como el sistema de evaluación del aprendizaje.

Cuando la acción de capacitación abarque la impartición de varias asignaturas y temas, será necesario la elaboración del plan de estudio y de los programas de estudio de cada asignatura, si por el contrario la misma está dirigida a la impartición de una sola asignatura se confeccionará un programa de estudio.

Los programas de estudio contienen los aspectos siguientes:

a) Generalidades

- Nombre del curso
- Asignatura
- Total de horas por asignatura
- Frecuencia semanal
- Año en que se imparte y semestre
- Fundamentación de la disciplina
- Bibliografía general y complementaria

b) Objetivos: Se expresan los objetivos generales de las asignaturas de acuerdo con la formación de los alumnos y con la selección de los contenidos requeridos. Incluye también los objetivos específicos, en función de las necesidades de las propias asignaturas.

c) Planes temático-analíticos: Incluyen la distribución de horas clases por cada tema de la asignatura y define la cantidad de horas destinada a conferencias o clases prácticas por cada uno.

d) Evaluación: Debe realizarse de forma sistemática y permanente basada en métodos activos de enseñanza que permiten la participación, el intercambio de experiencias, el debate y análisis, que incorpore la experiencia práctica al proceso docente, el análisis de casos, pruebas finales de asignaturas, trabajo de cursos, evaluación cruzada.

- **Consideraciones para la elaboración del Programa de capacitación**

El Programa General para la capacitación de los cuadros del CAM, con vistas a los cambios de estructura debe contener los siguientes componentes:

- Datos generales del CAM.
- Número de cuadros que serán capacitados
- Objetivos generales
- Objetivos específicos
- Temas, acciones de capacitación a realizar, ponentes y fecha.

En estos programas se debe tomar en consideración que con el desarrollo legislativo derivado de la aprobación de la nueva Constitución de la República, el 10 de abril de 2019, se perfeccionan y formulan nuevos conceptos sobre los órganos locales del Poder Popular y en particular sobre la Administración Municipal y el Consejo de la Administración Municipal a esa instancia. Se define la nueva figura del Intendente Municipal y se regulan sus atribuciones, por lo que las acciones de capacitación que se diseñen deben estar a tono con las normativas y leyes que se promulguen y que guarden relación con la organización y funcionamiento de este órgano del Poder Popular a instancia municipal.

Otro aspecto a tener en consideración para asegurar la pertinencia y actualidad de los temas impartidos es que en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano, de fortalecimiento de la institucionalidad del país, y de perfeccionamiento de los órganos del Poder Popular, se otorga significativa importancia al municipio como instancia fundamental para asegurar, de modo sostenible el desarrollo económico, social y medioambiental a nivel local.

Una premisa que debe transversalizar las acciones de capacitación diseñadas es la aplicación de los principios de la democracia socialista que se expresan en las ideas siguientes:

- a. El pueblo controla su actividad, la de sus directivos, funcionarios y empleados, de conformidad con lo previsto en la ley;
- b. de acuerdo con sus funciones y en el marco de su competencia desarrolla las iniciativas encaminadas al aprovechamiento de los recursos y las posibilidades locales y la incorporación de las organizaciones de masas y sociales a su actividad;
- c. las disposiciones de los órganos estatales superiores son obligatorias para el Consejo de la Administración Municipal;
- d. los órganos inferiores responden ante los superiores y les rinden cuenta e informan de su gestión;
- e. la libertad de discusión, el ejercicio de la crítica y la autocrítica y la subordinación de la minoría a la mayoría rigen en el Consejo de la Administración Municipal; y
- f. el Consejo de la Administración Municipal, sus directivos, miembros y funcionarios actúan con la debida transparencia.

Desde el punto de vista metodológico, capacitar a los cuadros para el cambio de estructura en el CAM, implica partir de la práctica, de lo que los participantes saben, viven y sienten desde la estructura actual; de las diferentes situaciones y problemas que enfrentan en su vida como parte de su responsabilidad actual.

De ahí que los estudios de caso, el trabajo en equipos, las demostraciones, los juegos de roles sean, entre otros, métodos, procedimientos y técnicas que deben ser empleados por los profesores en correspondencia directa con los objetivos propuestos y la forma de organización a utilizar.

La aplicación de estos métodos requiere de un arduo trabajo de auto preparación en el que se evidencie, a la par del dominio del contenido, la maestría pedagógica para hacer de cada acción de capacitación el escenario al que todos los cuadros quieran asistir. Mas, no basta con que a nivel grupal con profesores de una determinada

categoría docente y científica se discuta, se impartan temas o se desarrollen otras formas de trabajo metodológico. Se requiere también que cada profesor se convierta en investigador de su propia práctica, se mantenga actualizado tanto en el contenido como en el tratamiento didáctico de ellos; se demanda que sea consciente de que también se aprende de ese cuadro o directivo que ahora está en la posición de estudiante.

### **2.3. ETAPA 3: EJECUCIÓN**

#### **Fase 5: Ejecución de las acciones de capacitación**

Durante la ejecución de las acciones de capacitación se deben establecer formas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. Valorar el proceso en su integralidad, para tomar una postura reflexiva y procurar minimizar la influencia que sobre los participantes y el ambiente pudieran ejercer las opiniones, fundamentos o experiencias de vida del investigador asociadas con el problema de estudio. Algunos aspectos a tener en consideración son:

- Cumplimiento de cada actividad planificada
- Porcentaje de asistencia a cada actividad realizada
- Resultados de la técnica Positivo, Negativo e Interesante (PNI) aplicada en cada actividad.
- Resultados de la Guía de Observación a las actividades (Anexo 7)

En esencia, se trata de valorar si los cuadros del CAM, están adquiriendo, de una manera efectiva, las habilidades necesarias para enfrentar el cambio de estructura; diseñar estrategias; diagnosticar y dar solución a problemas cada vez más complejos y heterogéneos; desarrollar la comunicación y las relaciones interpersonales adecuadas; trabajar en equipo; analizar, negociar y solucionar conflictos de muy diversa índole, así como desarrollar una amplia dosis de competitividad y creatividad en el desempeño de las funciones que deberá enfrentar en sus nuevas responsabilidades.

## **2.4. ETAPA 4: CONTROL**

### **Fase 6: Control y evaluación de las acciones de capacitación**

La evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando se pueden detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.

Por lo que debe constituir una necesidad primordial la consideración de los empresarios de ver la capacitación como una inversión, vista desde sus dos aristas, cualitativa y cuantitativa; comenzar a preocuparse por el retorno de esta inversión y el impacto de la capacitación en la organización para el logro de sus objetivos empresariales, contribuyendo de esta manera al desempeño individual de cada directivo y al desempeño de la organización.

Internacionalmente existen varios modelos para medir el impacto de la capacitación, entre ellos se estudiaron los modelos de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, Capacitación/Formación de Wade y el de Capacitación/Formación de Phillips. (Hidalgo, Hernández y Leyva, 2020)

El Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick es uno de los modelos más usados para medir el impacto de la capacitación. Éste contempló los cuatro niveles siguientes:

I –Reacción

II –Aprendizaje

III – Comportamiento

IV – Resultados

Por su parte, el Modelo de Capacitación/Formación de Wade, concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización y desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

I – Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.

II – Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.

III – Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o tangibles, y cualitativos o blandos.

IV – Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo-beneficio.

La rentabilidad de la capacitación está determinada en lo fundamental por el impacto de la capacitación en las producciones y servicios.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto. Presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos; y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del costo-beneficio como instrumento de medida.

El Modelo de Capacitación/Formación de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

I – Recogida de datos.

II – Aislamiento de los efectos de la formación.

III – Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.

IV – Conversión a valores monetarios.

V – Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Compartiendo el punto de vista de Kirkpatrick, esta visión de la evaluación del impacto es reduccionista, ya que, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados cualitativos de la formación, que en la mayoría de los casos es la más importante. No obstante, el autor aporta una metodología novedosa que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación en las producciones y servicios.

En este estudio se asume, el primero de los Modelos, el de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, aunque se realiza una contextualización del mismo, para su empleo a tenor con la capacitación a los cuadros del Consejo de Administración, para afrontar los cambios de estructura.

I –Reacción: mide la satisfacción de los cuadros y reservas del CAM, que reciben la acción de capacitación; o sea, toma en consideración la calidad del programa, del desempeño del profesor o facilitador, de los medios, materiales de apoyo, locales. Para la medición de la satisfacción de los cuadros y reservas se aplica una entrevista oral que recoge los aspectos siguientes.

1. ¿La calidad del contenido fue consistente durante todo el tiempo?
2. ¿El lenguaje del curso, es decir, los aspectos técnicos, fueron fáciles de comprender?
3. ¿Sientes que tus conocimientos o habilidades han mejorado al tomar el curso?
4. ¿Crees que el curso cubrió los aspectos fundamentales que necesitas para afrontar el cambio de estructura en el CAM?
5. ¿Cómo calificarías la duración total de las acciones de capacitación?
6. ¿Cómo calificarías la experiencia de los capacitadores?
7. ¿Cómo calificarías las habilidades de comunicación los capacitadores?
8. ¿Cómo calificarías el contenido general del curso?
9. ¿Tienes alguna sugerencia que mejoraría esta capacitación?
10. ¿Cómo evalúas la calidad de los medios técnicos empleados?
11. ¿Consideras que los materiales de apoyo empleados, podrán ser útiles para tu futuro desempeño?

Del mismo modo se aplica un cuestionario Online con los participantes, haciendo uso de los Formularios de Google: *forms.gle*, este se muestra en el anexo 8

II –Aprendizaje: este nivel se dirige a evaluar la obtención de conocimientos por parte de los participantes, lo cual es posible comprobar mediante la participación en las actividades y talleres desarrollos, los resultados de la aplicación de las diferentes formas de evaluación, la presentación de trabajos u otras formas.

III – Comportamiento: aplicación de los conocimientos adquiridos, y se puede comprobar mediante la observación, las entrevistas a los jefes y a subordinados, la evaluación del desempeño y la evaluación de indicadores específicos.

IV – Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole.

A su vez, la alta dirección del Consejo de Administración evalúa periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación aprobado a partir de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- Participación real de los directivos y funcionarios previstos para participar en cada acción.
- Aseguramiento material, humano y financiero.
- Evaluación del impacto logrado en la gestión de la de la administración de gobierno en el territorio.
- Principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

Algunos indicadores para la medición de cumplimiento del plan de capacitación son:

- El indicador relacionado con el cumplimiento del plan de capacitación, se calcula a través del cumplimiento de los cursos impartidos sobre los cursos programados.
- El índice de coincidencia de la DNC con el plan de capacitación para conocer si los cursos planificados están en correspondencia con las necesidades de los directivos consejo de administración
- El índice de cumplimiento de la DNC en el plan de capacitación sobre el total de necesidades de aprendizaje, muestra la cantidad de necesidades que no se satisfacen con el plan de capacitación.

El valor de los índices debe estar en un 100% para considerarse favorable, de no ser así, se deben valorar las causas del incumplimiento de la planificación de los cursos.

Los indicadores deben calcularse trimestralmente. Según muestra la tabla 2.1

**Tabla 2.1**

Indicadores para la medición de cumplimiento del plan de capacitación

Cumplimiento del Plan de capacitación CPC	$CPC=(CI/CP)*100$	CI- Cursos Impartidos CP- Cursos Programados
Índice de coincidencia del DNC y el Plan de Capacitación (IC)	$ICO=(ADNC/TAPC)*100$	APCDNA- Cantidad de Acciones del Plan de capacitación que responden a la DNC. TAPC-Total de Acciones del Plan de capacitación.
Índice de cumplimiento del DNC en el Plan de Capacitación sobre total de necesidades.	$ICU=(NAPC/TNA)*100$	NARPC- Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan de Capacitación Total de Necesidades de Aprendizaje.

En general, el control debe ser continuo, es por ello que se debe ejercer en cada una de las etapas del procedimiento, para determinar los principales problemas que se encuentran en su aplicación. Dos cuestiones básicas en el control del procedimiento son:

-¿Se está ejecutando el procedimiento como se planeó?

-¿Está alcanzando los resultados que se buscaban con la aplicación del procedimiento?

Para llevar a efecto el control se debe elaborar un modelo que permitirá dar continuidad al trabajo.

Sistemáticamente se debe estar respondiendo a estas interrogantes, pues garantizan que se hagan a tiempo los ajustes necesarios y que el procedimiento diseñado surta el efecto deseado.

Para efectuar el seguimiento y control del procedimiento de capacitación para Cuadros del Consejo de la Administración se debe realizar un análisis profundo para

detectar las reservas internas que existen en la capacitación de los cuadros del CAM para enfrentar las nuevas exigencias de los cambios estructurales con vistas a elaborar un plan de medidas considerando las fechas de cumplimiento y los responsables.

Posteriormente se procede a la divulgación y ejecución de este plan de medidas, ya su control sistemático

Lo anterior confirma que el control y la retroalimentación deben constituir aspectos esenciales de todo sistema abierto, sometido a las perturbaciones del entorno.

La retroalimentación es el proceso inherente al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del procedimiento que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa; permite mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones y mejorar el presente en cada momento.

### **Conclusiones parciales del capítulo II**

1. Se propone un procedimiento para la preparación y superación de los Cuadros del Consejo de la Administración en Cabaiguán, se incluyen algunos elementos que aparecen en otros procedimientos consultados.
2. Este consta de cuatro etapas para su realización: Diagnóstico, Diseño, Ejecución y Control y Retroalimentación se convierte en un instrumento metodológico factible a aplicar en el Consejo de la Administración Municipal.
3. Una contextualización del método de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, permite a partir de criterios como: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados, realizar la validación del plan de capacitación propuesto.

### **CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN PARA CUADROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CABAIGUÁN**

En el presente capítulo se implementa el procedimiento de capacitación para los cuadros del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán. Se realizará mediante las distintas etapas que componen el procedimiento y con la utilización oportuna de las técnicas y métodos descritos en la investigación.

Con la implementación del procedimiento se pretende dar solución a la problemática existente en el Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán relacionada con el cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales del Poder Popular. A continuación se detalla el resultado de dicho proceso de implementación.

#### **3.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO**

En esta etapa de Diagnóstico, se implementan las tres fases descritas en el procedimiento general: una preparatoria; otra para la caracterización del CAM de Cabaiguán; y una tercera y final para la determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de este órgano, para enfrentar los cambios de estructura. A continuación se profundiza en los resultados de la implementación de cada una de estas.

##### **Fase 1: Preparatoria**

- **Creación del equipo de trabajo**

Para la conformación del equipo de trabajo que estará encargado de la aplicación del procedimiento en el CAM de Cabaiguán, se seleccionaron:

- Jefe de grupo: Secretaria del CAM
- Vicepresidenta de la Asamblea Municipal
- Representante del Departamento Municipal de Organización, Planificación e Información de Actividades
- Representante de la Dirección de Cuadros Municipal
- Representante de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social
- Entrenadores externos: 2 profesores consultores Centro Universitario Municipal de Cabaiguán

Los miembros seleccionados están implicados directamente en este proceso, y pueden garantizar el funcionamiento de cada una de las etapas y los materiales necesarios para llevarlas a cabo. Son trabajadores de elevada preparación profesional y tienen clara la

importancia de la capacitación relacionada con el cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

- Presidencia: M.Sc. Laritza Concepción del Toro: Vicepresidenta de la Asamblea, 48 años, 26 años de experiencia.
- Consejo de la Administración Municipal: MSc. Enrique Hernández Lausao, Coordinador de Programas y Objetivos, 48 años, 26 de experiencia.
- Consejo de la Administración Municipal: Lic. Leidy Fonticiella Padrón: Secretaria del CAM, Licenciada en Ciencias Humanísticas, 53 Años, 36 de experiencia.
- Consejo de la Administración Municipal: M.Sc. María Cecilia Matamoros Cárdenas: Especialista de cuadros, 46 Años, 20 de experiencia.
- De la Dirección Municipal de Trabajo. M.Sc. Elianni Silot López: Director de DMTSS, 37 años, 14 de experiencia.
- De la Dirección Municipal de Educación. M.Sc. Nacyra Cruz Acosta: Directora de DME, 48 años, 25 de experiencia.
- Del Centro Universitario Municipal. Profesora Principal. María de la Caridad Páez Martín: M.Sc., Directora CUM, 55 años, 33 de experiencia.

• **Definición de instrumentos y herramientas para la obtención de información**

Con el objetivo de obtener la información necesaria sobre el cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales del Poder Popular en Cabaiguán se diseñan un grupo de instrumentos, los que serán aplicados en las diferentes etapas y fases del procedimiento, como se describe a continuación en la tabla 3.1

**Tabla 3.1**  
Instrumentos diseñados por etapas.

<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Etapas/Fase del procedimiento</b>	<b>Anexo</b>
Guía para el análisis de documentos	Analizar los documentos relacionados con los cambios de estructura del CAM, con vistas a	Etapa 1 / Fase 2	3

	la identificación de temas que deben incluirse en las acciones de capacitación		
Encuesta	Valorar la preparación, disposición y percepción del los miembros del CAM para los cambios de estructura en este órgano	Etapa 1 / Fase 2	4
Encuesta	Diagnosticar las necesidades de capacitación para afrontar los cambios de estructura	Etapa 1 / Fase 3	5
Guía de Observación	Observar el desarrollo de las acciones de capacitación	Etapa 3 / Fase 5	6
Encuesta (Online)	Evaluar el impacto de las acciones de capacitación desarrolladas	Etapa 4 / Fase 6	7
Entrevista (abierta)	Evaluar percepción de la dirección del CAM	Etapa 4 / Fase 6	-

---

sobre el impacto  
de las acciones de  
capacitación  
recibidas

---

## **Fase 2: Caracterización del Consejo de Administración Municipal de Cabaiguán**

En esta etapa se realiza la caracterización de la Administración Municipal de Cabaiguán. Este es el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación.

El Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán está integrado por el Intendente, 4 coordinadores de programas y objetivos y el Secretario que son miembros profesionales; así como otros miembros que son no profesionales que comparten sus atribuciones, funciones o deberes como tales, con sus responsabilidades de dirección. El número total de miembros del Consejo de la Administración es de 19, y su estructura organizativa se muestra en el anexo 2.

Este órgano dirige la administración municipal, que está constituida por las estructuras de dirección administrativa y otras entidades que cumplan funciones de la administración en el territorio, conforme a lo establecido.

Tiene como objetivo esencial satisfacer, entre otras, las necesidades de la economía, de la salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social.

Dentro del marco de sus competencias, coordina y coadyuva al cumplimiento de políticas estatales, los servicios que se prestan a la población y las actividades de las entidades no subordinadas radicadas en su demarcación, con incidencia en el desarrollo económico y social del municipio.

La Administración Municipal, sus directivos, funcionarios y empleados, cumplen estrictamente la legalidad socialista, velan por su respeto en la vida de toda la

sociedad y actúan dentro de los límites de sus respectivas competencias y sobre la base de los principios y valores éticos de integridad, probidad, responsabilidad y eficiencia, que garanticen un adecuado servicio a la colectividad.

El Consejo de la Administración tiene además de las atribuciones establecidas en el artículo 14 y 15 de la Ley 139 las siguientes:

1. Conocer, evaluar y decidir sobre los informes que le presenten las entidades administrativas y económicas que le están subordinadas, así como, en el marco de su competencia, lo que interese a entidades de otra subordinación, sobre actividades y temas que incidan en el desarrollo económico – social del territorio.
2. Exigir a las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas ubicadas en el territorio, que brinden informaciones de calidad a los delegados de las Asambleas del Poder Popular cuando se les solicite.
3. Convocar a los directores de las entidades, organizaciones empresariales, unidades presupuestadas y establecimientos de cualquier subordinación, excepto en los casos previstos por la ley, siempre que estén radicados en su demarcación, para que ofrezcan los informes pertinentes o reciban informaciones de interés para el territorio.
4. Orientar y controlar el trabajo de las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas de su subordinación, dirigido a mejorar y perfeccionar las funciones, subsanar deficiencias y eliminar defectos e incumplimientos que se detecten en verificaciones fiscales, auditorias, inspecciones y controles, así como a rectificar errores resultantes de las violaciones de las normas, regulaciones y demás disposiciones dictadas por dicha entidad dentro de sus facultades, adoptando las medidas disciplinarias que correspondan.

El anexo 3 contiene la guía para el estudio de los documentos normativos mencionados en el capítulo anterior, con el objetivo de identificar en ellos aspectos relacionados con los cambios de estructura en el CAM de Cabaiguán, que puedan

conducir a identificar carencias en la preparación de sus cuadros y que, por tanto repercutan en la concepción de las acciones de capacitación.

El anexo 4, contiene una encuesta dirigida a los cuadros del CAM, con vistas a valorar su preparación, disposición y percepción para los cambios de estructura en este órgano. Los 19 (100 %) refieren tener conocimiento acerca del proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales. De ellos, 16 (84 %) plantean que conocen los documentos Rectores y Normativos que rigen este proceso.

Entre los beneficios que se esperan figuran:

1. Mayor agilidad en los procesos
2. Mayor acercamiento a los problemas de las comunidades
3. Mejor contribución a los indicadores del desarrollo del municipio
4. Más posibilidades para el funcionamiento y control de la estrategia de desarrollo local
5. Articulación más óptima entre la Asamblea Municipal del Poder Popular y el CAM
6. La separación de funciones, facilitará los mecanismos de control popular y de rendición de cuentas

Ante la pregunta ¿Conoce usted el Procedimientos para el traspaso, extinción y creación de los órganos y entidades en las administraciones locales?, 13 manifiestan tener conocimiento sobre estos procedimientos.

### **Fase 3: Determinación de las necesidades de capacitación con vistas a los cambios de estructura en el CAM de Cabaiguán**

Para determinar necesidades de capacitación, se aplica la encuesta diseñada en el anexo 5 a los directivos del Consejo de la Administración Municipal. El 90% de los encuestados coincide en tener carencias de conocimientos sobre los temas del proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

El 32%, no poseen conocimientos de los antecedentes de estructura y funcionamiento del nuevo modelo que se experimenta en las provincias de Artemisa

y Mayabeque y el 68% aseguran no haber recibido capacitación sobre el proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales y los beneficios del cambio.

El 43% de los encuestados no dominan los documentos Rectores y Normativos para el proceso de implementación de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración y en los procedimientos para el traspaso, extinción y creación de los órganos y entidades en las administraciones locales y el 12% refieren desconocer sobre las funciones del Departamento de Organización, Planificación e Información de Actividades.

Lo antes expuesto ofrece una panorámica de la situación que presentan los cuadros en el municipio para enfrentar el cambio de estructura y muestra la necesidad de implementar un proceso de capacitación para ampliar los conocimientos acerca de estructura y funcionamiento del nuevo modelo, así como los términos y definiciones de los documentos normativos y rectores de dicho proceso.

Es de significar la importancia que reviste en los momentos actuales la formación profesional de los cuadros para el desempeño exitoso de sus funciones. En el anexo 6 se advierte la relación entre la formación inicial o la que han recibido mediante diplomados o maestrías con el cargo que desempeñan. En este sentido, se considera que el 39 % tiene una relación alta, el 48 % media y un 13 % baja. El 48 % ya ha recibido los Diplomados de Administración Pública o de Dirección y Gestión Empresarial. Resulta entonces prioritario, valorar en los casos de relación baja o media, la posibilidad de completar esa formación desde el postgrado.

El adecuado estudio de las demandas derivadas del DNC, facilita la valoración para la elaboración y valoración del plan de capacitación, como se muestra en la siguiente etapa.

### **3.2. ETAPA 2: DISEÑO**

#### **Fase 4: Elaboración y valoración del plan de capacitación para cuadros del CAM de Cabaiguán con vistas a los cambios de estructura**

- **Programas de capacitación para cuadros del CAM de Cabaiguán**

- Datos generales: Consejo de Administración Municipal de Cabaiguán. El municipio Cabaiguán de la Provincia Sancti Spíritus. Limita al norte con el municipio de Yaguajay, al este con Taguasco, al sur Sancti Spíritus, al suroeste con Fomento y al oeste y noroeste con Placetas, provincia de Villa Clara. Tiene una extensión territorial de 598,98 km<sup>2</sup> y su población es de 65 349 habitantes. La economía cabaiguanense es en lo esencial agrícola, enfatizándose en el tabaco y los cultivos varios, gracias a sus suelos fértiles.
- Número de cuadros que serán capacitados: 35 cuadros de los órganos de dirección, de las unidades de servicios de apoyo y de otras unidades propuestas.
- Objetivos generales: Contribuir al desarrollo de habilidades para la planificación, la gestión y calidad de la información acerca de estructura y funcionamiento del nuevo modelo, así como los términos y definiciones de los documentos normativos y documentos rectores de dicho proceso
- ✓ Objetivos específicos:
  1. Desarrollar habilidades para la interpretación e implementación de las normas jurídicas e indicaciones relacionadas con los cambios de estructura.
  2. Sensibilizar a los participantes sobre los beneficios del cambio de estructura
  3. Contribuir a la preparación de los participantes para la implementación de los cambios, con un impacto favorable en los indicadores del municipio.

Entre las acciones de capacitación que se diseñan están:

Conferencia: Antecedentes de estructura y funcionamiento del nuevo modelo que se experimenta en las provincias de Artemisa y Mayabeque.

Taller: Proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales.

Conferencia: Documentos Rectores y Normativos.

Taller: Procedimientos para el traspaso, extinción y creación de los órganos y entidades en las administraciones locales.

Taller: Las plantillas orgánicas y los manuales de procedimientos.

Seminario: Las atribuciones y obligaciones de los cargos de las estructuras municipales.

Seminario: Procedimientos para la selección y nombramiento en cargos del personal.

Conferencia: Beneficios del cambio.

Conferencia: Funcionamiento de la dirección de organización, planificación de actividades e información.

La tabla 3.2 muestra más detalladamente estos temas y acciones

**Tabla 3.2**

Programa de temas para la capacitación de los cuadros del CAM de Cabaiguán, con vistas a los cambios de estructura

No	Temas	Acción	Ponente	Fecha
1	Antecedentes de estructura y funcionamiento del nuevo modelo que se experimenta en las provincias de Artemisa y Mayabeque.	Conferencia	Vicepresidenta de la Asamblea Municipal	24/5/2021
2	Proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales.	Taller	Jefa del Departamento de Organización, Planificación e Información de Actividades.(DOPI)	31/5/2021
3	Documentos Rectores.	Conferencia	Asesor Jurídico	21/6/2021
4	Documentos Normativos.	Conferencia	Asesor Jurídico	28/6/2021
5	Procedimientos para el traspaso, extinción y creación de los órganos y entidades en las administraciones locales.	Taller	Profesor del CUM	12/7/2021
6	Las plantillas orgánicas y los manuales de procedimientos.	Taller	Representante de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social	16/8/2021

7	Las atribuciones y obligaciones de los cargos de las estructuras municipales.	Seminario	Profesor del CUM	20/9/2021
8	Procedimientos para la selección y nombramiento en cargos del personal.	Seminario	Representante de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social	27/9/2021
9	Beneficios del cambio.	Conferencia	Director de Cuadros	18/10/2021
10	Funcionamiento de la dirección de organización, planificación e información de actividades.	Conferencia	Jefa del Departamento de Organización, Planificación e Información de Actividades.(DOPI)	25/10/2021

Además de estas acciones, se desarrolla a lo largo del año, con una frecuencia quincenal un curso titulado: “Organización y funcionamiento del consejo de la administración municipal”

La estructura de este curso por temas es la siguiente:

- Tema I: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Contenidos

1. Introducción
  2. Términos importantes: Municipio, Administración Municipal, Consejo de la Administración Municipal, Intendente Municipal,
- Tema II: EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Contenidos:

1. El Consejo de la Administración Municipal
2. Definición e integración

3. Atribuciones
4. Reuniones
5. Decisiones
6. Actos
7. Procedimiento reglamentario
8. La Administración Municipal
  - Tema III DEL INTENDENTE MUNICIPAL

Contenidos:

1. La designación del Intendente Municipal
2. Atribuciones
3. Actos del Intendente Municipal
4. Delegación de atribuciones por el Intendente Municipal
  - Tema IV: DE LOS VICEINTENDENTE, EL SECRETARIO Y DEMÁS MIEMBROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN
1. De los viceintendentes del Consejo de la Administración Municipal. Sus actos
2. La Administración Municipal
3. Atribuciones de los viceintendentes del Consejo de la Administración Municipal
4. Del secretario del Consejo de la Administración Municipal
5. Atribuciones del secretario del Consejo de la Administración Municipal
6. Atribuciones de los miembros del Consejo de la Administración Municipal
  - Tema VI: SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS POR DECISIONES O NORMAS JURÍDICAS QUE AFECTEN EL DESARROLLO E INTERESES DE LA DEMARCACIÓN MUNICIPAL

Contenidos:

1. Del modo de dirimir los conflictos por decisiones o normas jurídicas que se considere afecten el desarrollo e intereses de la demarcación municipal
2. Modificación, revocación o suspensión de actos o decisiones del Consejo de la Administración Municipal
  - Tema VII: LA RENDICIÓN DE CUENTA E INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN

Contenidos:

1. La rendición de cuenta e información de la gestión del Consejo de la Administración Municipal
  2. La rendición de cuenta e información de su gestión, de las de las estructuras de dirección administrativa y demás entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación municipal
- Tema VIII: LAS RELACIONES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Contenidos:

1. Relaciones con la Asamblea Municipal del Poder Popular
  2. Relaciones entre Consejos de la Administración Municipal de dos o más municipios
  3. Relaciones con los Consejos Populares
  4. Relaciones con las entidades no subordinadas radicadas en la demarcación municipal
  5. Relaciones con el Gobierno Provincial del Poder Popular
  6. Relaciones con el Gobierno de la República
  7. Relaciones con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, con los órganos de la Defensa, la Defensa Civil, de Seguridad y Orden Interior
  8. Relaciones con los Tribunales de Justicia, la Fiscalía General de la República, la Contraloría General de la República, Consejo Electoral Nacional
  9. Relaciones con otras formas de gestión no estatales
- Tema X: LAS RELACIONES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL CON LA POBLACIÓN

Contenidos:

1. Relaciones del Consejo de la Administración Municipal con la población
2. Atención a las quejas y peticiones de la población
3. Atención a los planteamientos de los electores

### **3.3. ETAPA 3: EJECUCIÓN**

#### **Fase 5: Ejecución de las acciones de capacitación**

La ejecución de las acciones se desarrolla según lo previsto, lo que se manifiesta en el cumplimiento de todas las actividades planificadas y, en todas ellas, el porcentaje de asistencia estuvo por encima del 90 %. Por su parte, la aplicación de la técnica PNI al finalizar cada acción muestra las siguientes generalidades.

Positivo

- Preparación de docentes y capacitadores
- Motivación hacia cada actividad
- Actualidad y pertinencia del tema

Negativo

- Limitaciones en la tecnología y la conectividad

Interesante

- Pertinencia del tema en los momentos actuales de reordenamiento de los consejos de administración municipal
- El trabajo en equipo para la construcción del conocimiento
- Vinculación de la teoría con la práctica

Los resultados de la Guía de Observación a las actividades, presentada en el Anexo 7, se muestran a continuación:

- Se logra, de manera general, una adecuada interacción comunicativa entre los capacitadores y los cuadros
- La participación de los cuadros en las acciones de capacitación, es activa y evidencia interés por la temática
- Los docentes logran la motivación sobre los temas a tratar en la apertura de las actividades y en el transcurso de ellas
- Los estudiantes exteriorizan sus dudas o preocupaciones y los capacitadores las tratan de responder en el momento, o procuran direccionarlos a literatura que les dé solución

- Se hace un uso adecuado del lenguaje y se adapta a la realidad del momento actual, del reordenamiento del Modelo Económico y Social de Desarrollo.
- Se logra una adecuada combinación en los tipos de actividades: individuales, colaborativas, de ejemplificación, abstracción, etc.
- En las actividades se patentiza una adecuada relación entre los contenidos y objetivos planificados
- Se manifiesta una alta exigencia por parte de los docentes con el tiempo o plazos para la entrega de orientaciones evaluaciones, y posteriormente para la entrega de los resultados
- La metodología empleada por el docente para la evaluación de los estudiantes, combina la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación

### **3.4. ETAPA 4: CONTROL**

#### **Fase 6: Control y evaluación de las acciones de capacitación**

Al aplicar los niveles del Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, para la evaluación del impacto de la capacitación con vistas a los cambios de estructura, a los cuadros y reservas del CAM de Cabaiguán, se obtienen los siguientes resultados por niveles:

I –Reacción:

Resultados de la entrevista oral al finalizar todas las acciones de capacitación:

La entrevista se practica a los 30 de los 35 participantes en las acciones de capacitación.

En su mayoría los participantes consideran que la calidad del contenido fue consistente durante todo el tiempo, aunque se advierte que en temas como las normativas para el cambio de estructura, se requiere una constante actualización

El lenguaje del curso, en cuanto a los aspectos técnicos, se considera que fueron fáciles de comprender, se destacan sobre todo los temas relacionados con la importancia del cambio y los temas de Dirección, por su importancia para otros contextos de su vida profesional.

Todos reconocen una mejoría en los conocimientos y habilidades a raíz de la participación en el curso y opinan que las acciones de capacitación recibidas, cubren los aspectos que se necesitan para afrontar el cambio de estructura. Se muestran de acuerdo con la duración de las acciones, sobre todo por la oportunidad de la semipresencialidad para dar tratamiento a los diferentes temas tratados.

Opinan que los profesores y capacitadores que imparten las acciones de capacitación están preparados, motivan suficientemente cada encuentro, vinculan los contenidos con la práctica y hacen un uso adecuado de las tecnologías disponibles. Evidencias habilidades como comunicadores y se identifican, incluso nuevas ideas y demandas de capacitación para el futuro.

Entre las sugerencias para el curso, se plantean, la necesidad de su continuidad, la importancia de vincular a cuadros de mayor experiencia como capacitadores y de vincular estas experiencias a investigaciones conducidas desde el Centro Universitario Municipal.

Al analizar los resultados de la encuesta online que se muestra en el Anexo 8, se patentiza que:

De las 35 encuestas aplicadas online, se recibe la respuesta de 33. En ellas se obtienen los siguientes resultados por preguntas

- ¿La calidad del contenido fue consistente durante todo el tiempo?

30 encuestados (90%) considera que siempre y 3 (10%) considera que a veces.

- La evaluación de los conocimientos recibidos por temas, durante la capacitación para el cambio de estructura, es la siguiente

Tema	Evaluación (por ciento)				
	Deficiente	Medio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Estructura organizacional				10	90

Base normativa para el cambio de estructura		12	88
Beneficios del cambio		15	85
Procedimientos para la extinción, traspaso y creación de los órganos y entidades	5	10	85
Dirección y sus funciones		3	97

- Las consideraciones acerca de los capacitadores se comportan como sigue:

Consideraciones sobre los capacitadores	Evaluación (por ciento)				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Son formadores eficaces				15	85
Brindaron explicaciones claras y bien estructuradas				3	97
Estimulan el interés de los participantes				8	82
Tuvieron disposición a ayudar a los participantes				21	79

Publican los resultados en tiempo y con comentarios valiosos

15

85

- La calidad de los medios empleados se evalúa de la siguiente forma:

Calidad de los medios empleados	Evaluación (por ciento)		
	Buena	Regular	Mala
Equipamiento	94	6	
Bibliografía	90	10	
Materiales de apoyo	90	10	
Respaldo logístico	82	18	

- La evaluación general del resultado del curso es:

Evalúe el resultado general del curso en un rango de 1 a 10, dónde 1 es poca calidad y 10 es la máxima

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Por ciento de participantes							3	5	10	82

Ante la pregunta ¿Cómo mejoraría usted este curso?, las respuestas más relevantes son:

Sujeto 1: *Considero que la capacitación de este tipo debe ser continua, así nuestra preparación estará a la par con los cambios que tienen lugar en nuestro modelo económico y particularmente en el sistema de gobierno*

Sujeto 2: *Pienso que si contáramos con una mayor disponibilidad de tecnologías, se podría hacer un uso más eficiente de los recursos de formación online o a distancia*

Sujeto 3: *En estas acciones debe lograrse la participación de las entidades del territorio más implicadas en el cambio*

Sujeto 4: *Consideramos que a partir de estos procesos se pueden iniciar investigaciones, y relacionar el tema del cambio de estructura con tesis de diplomado o de maestría*

II –Aprendizaje: este nivel se dirige a evaluar la obtención de conocimientos por parte de los participantes, lo cual es posible comprobar mediante la participación en las actividades y talleres desarrollados, los resultados de la aplicación de las diferentes formas de evaluación, la presentación de trabajos u otras formas.

La evaluación de los 35 participantes se realiza de forma sistemática y con un ejercicio final. Los resultados de los participantes son los siguientes

Tema	Evaluación (por ciento)			
	Excelente	Bien	Regular	Mal
Estructura organizacional	97	3		
Base normativa para el cambio de estructura	97	3		
Beneficios del cambio	90	10		

Procedimientos para la extinción, traspaso y creación de los órganos y entidades	85	15
Dirección y sus funciones	90	10

III – Comportamiento: se relaciona con la aplicación de los conocimientos adquiridos. En este caso se corrobora mediante la observación y a través de una entrevista abierta, que contiene una única interrogante:

¿Qué beneficios usted advierte en el funcionamiento del CAM, que a su juicio sean derivados de las acciones de capacitación recibidas?

Los principales beneficios se advierten, no solo en la preparación de los participantes para el cambio de estructura sino en el desempeño actual de sus funciones. Las transformaciones que se manifiestan son:

- Mejor disposición al trabajo en equipo
- Aportes más productivos y creativos a la concepción de la estrategia de desarrollo local
- Mejoramiento en la comunicación interna entre los cuadros y otros funcionarios del CAM
- Perfeccionamiento de las acciones de planificación de las actividades
- Mejoramiento de los sistemas de control de la gestión del CAM

IV – Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole.

Para identificar estos indicadores se realiza una entrevista abierta al Intendente del municipio, con una única pregunta:

¿Qué aspectos considera usted que han mejorado en el desempeño del CAM, como resultado de las acciones de capacitación recibidas?

A continuación se detallan los resultados de esta entrevista

*Nos encontramos en el proceso de propuesta de la nueva estructura y funcionamiento de los Consejos de las Administraciones Municipales, para lo cual se hace necesario una capacitación sistemática a los cuadros del CAM, con el objetivo de divulgar el contenido de los principales documentos organizativos de las administraciones locales del Poder Popular y sus unidades subordinadas con . De esta forma podrán disponer del conocimiento necesario sobre el contenido, elaboración y aprobación de los principales documentos organizativos rectores para el modelo de funcionamiento aprobado. Las acciones de capacitación recibidas han servido de base para la preparación de los cuadros con vistas a continuar desarrollando y profundizando en su contenido y a partir de las experiencias prácticas perfeccionar estos documentos en interés del mejor funcionamiento de la Administración Pública.*

*Esta actividad fue puntualizada en las principales actividades del Consejo de la Administración según el cronograma, con el objetivo de otorgar prioridad y la atención que requiere. ^*

*Por otra parte, por la actualidad y pertinencia de los temas tratados, así como, por el impacto de estas acciones, varios de sus temas se han incorporado a nuestra Estrategia de Preparación de Cuadros, para su tratamiento sistémico y continuo en nuestro Consejo de Administración.*

*Entre los indicadores que se considera han mejorado figuran:*

- *Dominio de los documentos rectores y normativos para el proceso de implementación*
- *Elevación de conocimientos para el traspaso extinción y creación de los órganos*
- *Disminución de resistencia al cambio*
- *Fortalecimiento del trabajo en equipo*
- *Agilidad en los procesos*
- *Articulación entre los proyectos, programas y la estrategia de desarrollo local*

De forma general, a partir de la triangulación de los métodos empleados se puede afirmar que existe un alto nivel de consenso entre todos los participantes, lo que permitió evaluar el plan de capacitación como sigue:

- ✓ La concepción metodológica y práctica del plan de capacitación manifiesta flexibilidad en su estructura y funcionamiento así como adaptación a las condiciones concretas del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán.
- ✓ La propuesta del plan de capacitación resultó viable al ser posible desarrollar todas las acciones planificadas para enfrentar el cambio de estructura y funcionamiento del Consejo de Administración Municipal de Cabaiguán
- ✓ El plan de capacitación desarrollado da respuesta a las necesidades del CAM para enfrentar sus cambios de estructura y funcionamiento

### **Conclusiones parciales del capítulo III**

1. La implementación del procedimiento permitió determinar las necesidades de capacitación de cuadros del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán, así como llevar a la práctica las acciones de capacitación diseñadas.

2. Los resultados alcanzados con la implementación del procedimiento se pueden catalogar de positivos, ya que la tendencia es a mejorar el desempeño y la habilidad de retroalimentación para tratar con la mayor prontitud posible el proceso del cambio de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán.

## CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis de los fundamentos teóricos actualizados que permitió definir las bases conceptuales y elementos fundamentales del cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales del poder popular, pudiéndose apreciar una escasa literatura sobre el tema; no resultando igual en la capacitación, para la cual se revisó una amplia bibliografía que permitió conformar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Se diseñó un procedimiento acorde con las características del Consejo de la Administración Municipal que consta de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y control que lo convierte en un instrumento de fácil aplicación en los Consejos de Administración de otros municipios.
3. La implementación del procedimiento propuesto permitió determinar las necesidades de capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán, y llevar a la práctica las acciones de capacitación diseñadas; pudiéndose catalogar de positivo, pues que contribuye a elevar la preparación de los cuadros para enfrentar el cambio de estructura y funcionamiento de la Administración Municipal de Cabaiguán.
4. Para contribuir al proceso de Perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular que se desarrolla en el país, se hace necesaria la preparación de los cuadros del CAM, con el fin de mejorar el desempeño y la habilidad de retroalimentación para tratar con la mayor prontitud posible el proceso del cambio de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán. Las acciones de capacitación desarrolladas validan esta idea, a partir de los resultados favorables que se alcanzan en los indicadores estudiados, en niveles como Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados.

## **RECOMENDACIONES**

1. Evaluar a mediano y largo plazo el impacto del procedimiento propuesto para elevar la preparación de los cuadros con vistas a afrentar el cambio de estructura y funcionamiento de la Administración Municipal de Cabaiguán.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento en el resto de los Consejos de la Administración Municipales, lo que los proveerá de un instrumento metodológico que permita elevar la capacitación de los cuadros para el perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular.
3. Diseñar nuevas figuras para la capacitación de los cuadros, a partir de las nuevas propuestas de un modelos de gobierno basado en la ciencia la innovación y la tecnología

## BIBLIOGRAFIA

- Añorga, R. (2016) Educación avanzada: Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. Conferencia dictada en el XXII Taller Internacional del CENIC. La Habana. Cuba.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019) Constitución de la República de Cuba.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2020) Ley de la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal. 139/2020. GOC-2021-163-014.
- Bernal Y. (2010) Procedimiento para el desarrollo de la preparación y superación de cuadros y reservas de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco El Hoyo de Manicaragua. Tesis
- Castro, R. (2011) Discurso con el Informe Central presentado en el VI Congreso del PCC, La Habana. Cuba..
- Castro, R. (2021) Discurso con el Informe Central presentado en el VIII Congreso del PCC, La Habana. Cuba..
- Chiavenato I. (2007). Administración de los Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. 8a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Cionza, E. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211.
- Cobas, M. (2017) La superación de directivos en el contexto del nuevo Modelo Económico. *Folleto Gerenciales*, 5(9) 123-133
- Codina A. (2016). *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial CITMATEL.
- Colina y Morell (2017) *La Capacitación de los Recursos Humanos*. Barcelona: Perspectivas.
- Columbié M. (2018). *Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de administración municipal*. La Habana: CEPES.

- Columbié M. (2018). *Ética de la Administración Pública*. En: Tabares L, coordinador. *Administración Pública conceptos y realidades*. Cuba: Ciencias Sociales, p. 153-187.
- Cuesta A. (2019). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3), 120-135.
- Delgado, M. (2016). Población, territorio y gestión para un desarrollo local sustentable. *Novedades en Población*, 26(2), 166-175.
- Delgado Fernández, M. (2019). Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *Retos de la Dirección*, 13(2), 59-80.
- Destrades, D. y de Armas R. (2020). La capacitación de funcionarios públicos en el sistema de gobierno de la Provincia La Habana. *Folletos Gerenciales*, 24(1), 1-12.
- Díaz, D. y De Armas, R. (2020). La capacitación de funcionarios públicos en el sistema de gobierno de la Provincia La Habana. *Folletos Gerenciales*, 24(1), 1-12.
- Díaz-Canel, M., Fernández, A (2020) Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección* 14(2), 5-32.
- Díaz-Canel, M (2021) ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* 11(1), 1-14.
- Díaz Canel, M., Delgado, M (2020) Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial* 4(3), 300-321.
- Dolan, S. (2016). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ferrer, M. y Pérez M. (2018). Capacitación a empleados de la Administración Pública (Doctoral Dissertation, Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Tucumán).

- González, M. y Tarragó C. (2018). Capacitación para el cambio. *Acimed*, 17(4), 100-118.
- Hammer, M. Champy, J. (2017). *Reengineering the Corporation*. Nueva York: Harper Business.
- Ibarra, V. (2016) Medición del impacto de la capacitación impartida en el IPEL a los técnicos territoriales de organización del trabajo y los salarios del sistema de trabajo en la provincia. *Pedagogía y Sociedad*, 16(8), 1-25.
- Hidalgo, Y., Hernández, Y. y Leyva, N. (2020) Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26(1), 74-88.
- Informe de los resultados del experimento que se realiza en las provincias y municipios de Artemisa y Mayabeque, y las acciones ulteriores. Abril 2020
- Koontz, H., Welhrich, H., y Cannicce, M. (2017). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Ley 139/2020 De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal (GOC-2021-163-O14)
- Melián, I. y Garrigó, M. (2019). Tecnología educativa para la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(3), 340-351.
- Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Montero, K. y Quino, T. (2021). Propuesta de reingeniería organizacional para optimizar la gestión de las organizaciones. Madrid: Burgos.
- Moreno, E. y Urquiza, R. (2020). Evaluación del liderazgo de los directivos de la educación superior cubana: un procedimiento metodológico. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1), 123-143.
- Partido Comunista de Cuba (2011). Objetivos de la Primera conferencia del Partido Comunista de Cuba. Aprobados en el 6to Congreso del PCC.

Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril durante las sesiones del 6to Congreso del PCC.

Partido Comunista de Cuba (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana.

Partido Comunista de Cuba (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

Partido Comunista de Cuba (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del PCC, para el período 2021-2026

Pavón, Y. (2019). Revisión Bibliográfica sobre los principios del sistema de trabajo para el análisis y diseño de procesos organizacionales. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(1), 60-75.

Rabaza, F. (2016). Valoración de la capacitación. Retos y perspectivas . *Folleto Gerenciales* 16(2), 54-64.

Rodríguez, V., Ledesma, A., Tamayo, N., Gayoso, R., Solorzano, M. y de Armas, R. (2020). La superación de directivos de la Administración Pública en el Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 165-168.

Rodríguez, A. (2018) Procedimiento para la capacitación de cuadros de los consejos de administración municipal. *CD Congreso "GESEMAP 2018"*

Sánchez, B. y Tamayo, N. (2018). *Actuaciones y desafíos de la Sociedad Cubana de Administración Pública en el proceso de la actualización del Modelo Económico Cubano*. Conferencia impartida en el III Congreso Internacional de Gestión Económica y Desarrollo y V Encuentro Internacional de Administración Pública

para el desarrollo. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, La Habana.

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, E., y Daniel, R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Suco, L. y Loja, C. (2021). El aula invertida como estrategia para la innovación educativa: Propuesta de capacitación docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7882-7908.

Valiente, P. y Álvarez, M. (2017). Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. *UMBRAL 200*, 5(15), 123-1138.

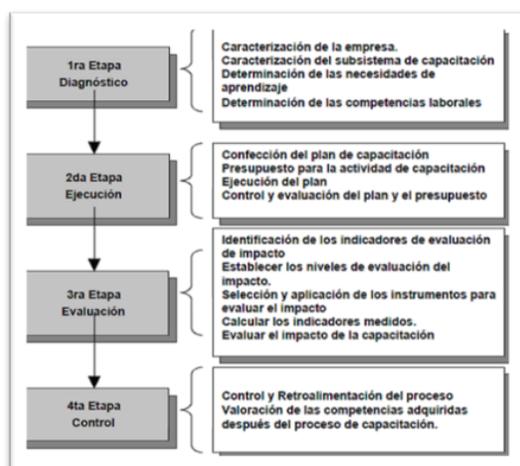
Yrigoyen, J. (2019). Caracterización de la capacitación y liderazgo de las Mypes del sector servicio. Quito: Burgos.

## **ANEXOS**

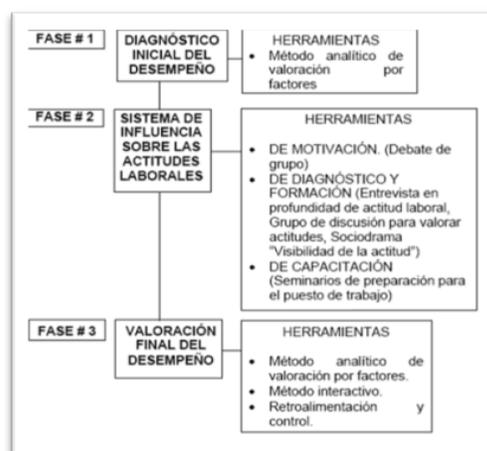
## ANEXO 1

### Procedimientos para la capacitación de cuadros consultados

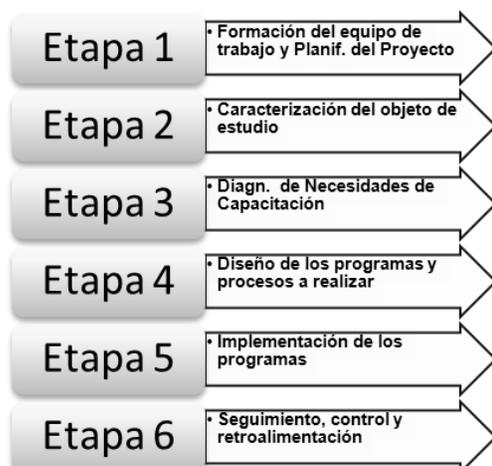
Alejo, E. y Carpio, A. (2007)  
Diseño e implementación de un procedimiento de capacitación continua para mejorar las competencias laborales de los delgados de la agricultura



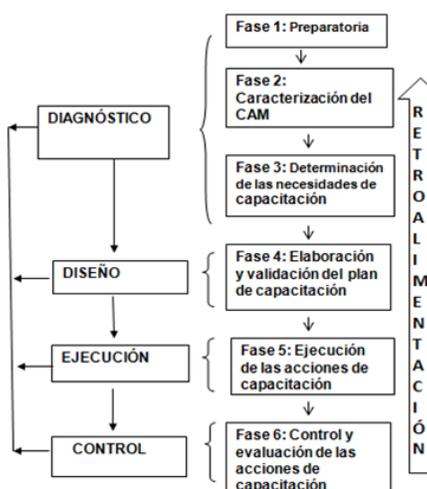
García, M. y Carpio, A. (2008)  
Procedimiento para mejorar el procedimiento de los gestores de cobro de la Oficina de Control y Cobros de Multas de Cabaiguán a partir de un sistema de influencia sobre sus actitudes laborales



Bernal, Y. Pérez, O. (2010) Procedimiento para el desarrollo de la preparación y superación de cuadros y reservas de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco El Hoyo de Manicaragua.

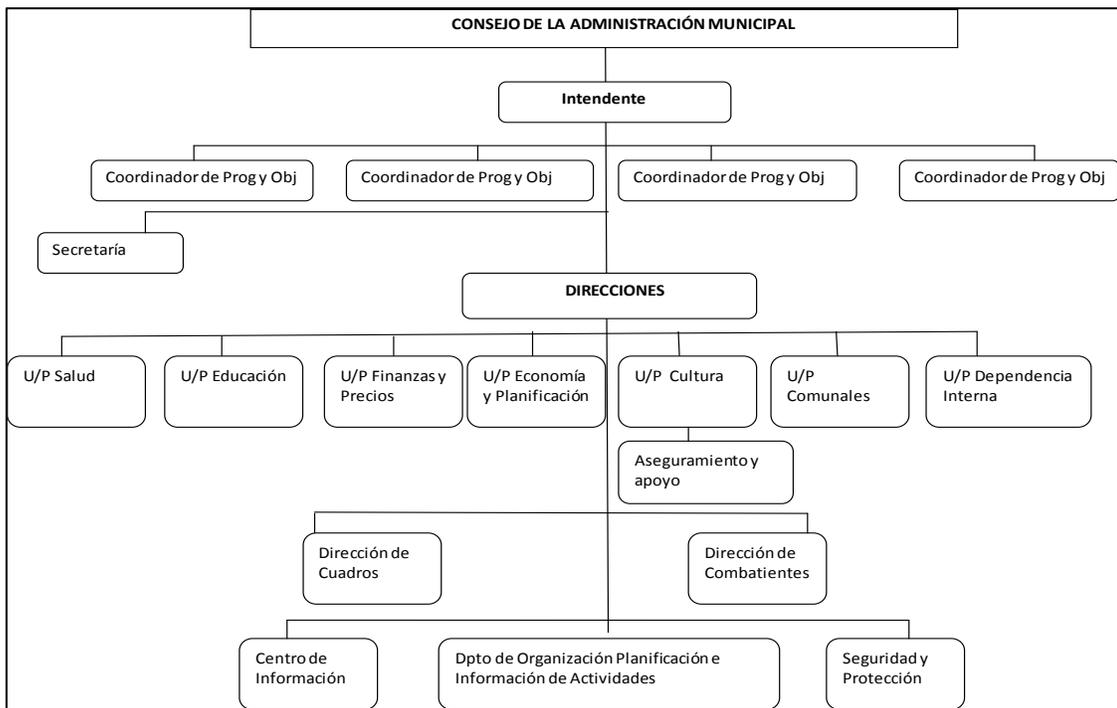


Rodríguez, A. (2018) Procedimiento para la capacitación de cuadros de los consejos de administración municipal

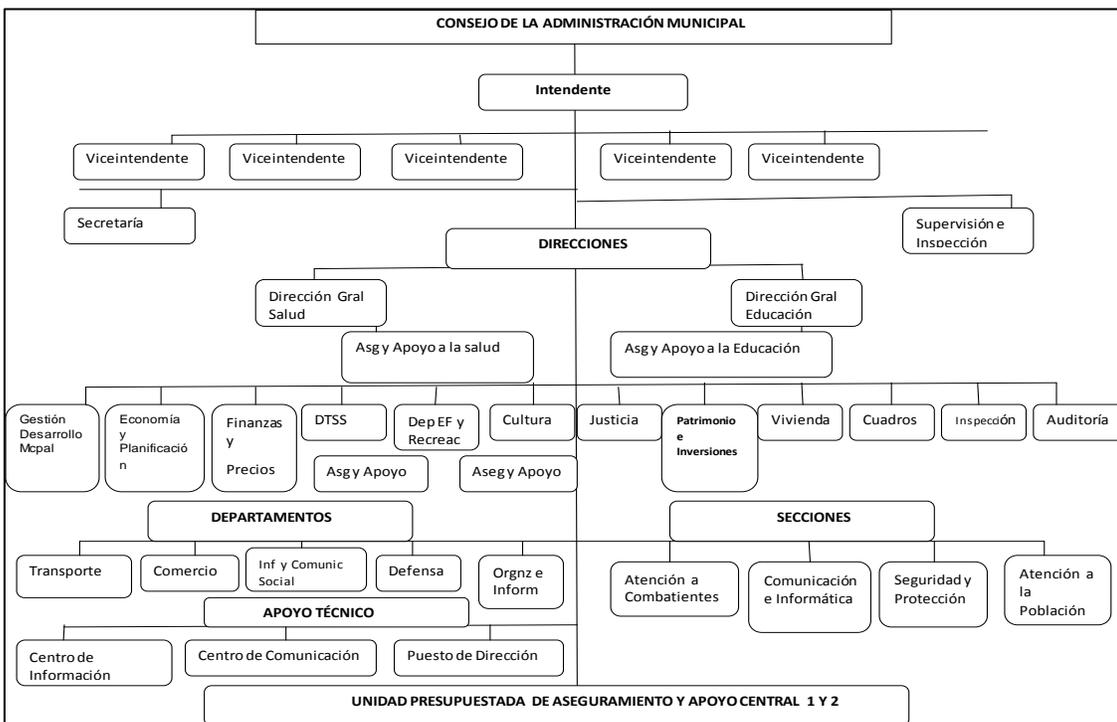


## ANEXO 2

### Estructura Actual



### Estructura Propuesta



### **ANEXO 3**

Guía de observación a documentos normativos sobre cambios de estructura en los CAM

1. Valorar si se hace referencia a la capacitación de los cuadros del CAM
2. Analizar indicaciones o análisis relativos a los cambios de estructura y funcionamiento del CAM
3. Determinar formas, vías o métodos que se mencionan con vistas a la preparación de los cuadros para afrontar el cambio de estructura
4. Identificar potencialidades o ventajas que se esperen del cambio de estructura
5. Comprobar, ideas centrales o rectoras que deben transversalizar las acciones de preparación que se diseñen asociadas a principio o reglas de la democracia socialista cubana
6. Identificar características o peculiaridades del CAM de Cabaiguán
7. Seleccionar documentos normativos que sustenten los cambios de estructura y funcionamiento que se avecinan en el CAM

## ANEXO 4

Encuesta dirigida a los cuadros del Consejo de la Administración de la Administración Municipal de Cabaiguán

Actualmente se desarrolla una investigación encaminada a contribuir a la preparación de los cuadros del CAM para la implementación de los cambios de estructura que se avecinan en este órgano. Sus criterios serán muy valiosos a estos fines, por ello le pedimos responda el siguiente cuestionario, con la mayor veracidad posible.

1. ¿Conoce usted en qué consiste el proceso del nuevo cambio de estructura y funcionamiento de los órganos locales?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_.

2. ¿Conoce usted los documentos Rectores y Normativos para el proceso de implementación de estructura y funcionamiento del Consejo de la Administración?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

3. ¿Podría usted mencionar algunos de los beneficios del cambio?

-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿Conoce usted el Procedimientos para el traspaso, extinción y creación de los órganos y entidades en las administraciones locales?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

GRACIAS

## ANEXO 5

Determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración de la Administración Municipal de Cabaiguán para el cambio de estructura.

El objetivo de la encuesta es obtener información veraz sobre las necesidades de capacitación en temas de dirección y en materia de estructura y funcionamiento del CAM, sólo debe marcar con una X en los casos que corresponda.

Temáticas	Ha recibido superación		Conocimientos que posee		
	Sí	No	Muchos	Pocos	Ninguno
<b>TEMAS DIRECCIÓN</b>					
Funciones de Dirección.					
Planificación estratégica.					
Técnicas y habilidades directivas.					
<b>TEMAS DE ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CAM</b>					
Documentos rectores y Normativos.					
Antecedentes del experimento de Artemisa y Mayabeque.					
Las plantillas orgánicas y los manuales de procedimientos.					

### COMPONENTE TÉCNICO – PROFESIONAL.

1. ¿Cuál es su profesión? \_\_\_\_\_
2. ¿Con cuántos años de experiencia profesional cuenta? \_\_\_\_\_
3. ¿Ha recibido cursos de actualización sobre su profesión? \_\_\_\_\_
4. ¿En qué año fue el último? \_\_\_\_\_

5. ¿Sobre qué temáticas?

---

---

6. ¿Qué entidad le ha impartido la actividad de superación?

7. ¿Qué vías utiliza para mantenerse actualizado sobre su profesión?

8. ¿El puesto en el que se desempeña actualmente tiene relación con su profesión? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿El puesto en el que se desempeñará con el cambio de estructura tiene relación con su profesión? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Gracias por su cooperación.

## ANEXO 6

Relación entre la formación de los cuadros y el cargo que desempeñan

No.	Cargo	Formación	Maestría	Graduado del Diplomado	Relación entre la formación precedente y el cargo que desempeña
1	Intendente	Superior Ingeniero Químico		Administración Pública. Dirección y Gestión Empresarial.	Alta
2	Coordinador de Programas y Objetivos. (Global de la Economía)	Superior Lic. Educ. Laboral	Ciencias de la Educación	Administración Pública	Media
	Coordinador de Programas y Objetivos (Alimentario)	Superior Ing. Agrónomo	Maestría Dirección	Administración Pública	Alta
4	Coordinador de Programas y Objetivos. (Const. e Inversiones)	Superior Lic. Matemática			Baja
5	Coordinador de Programas y Objetivos	Superior Lic. en Cultura Física	Cultura Física	Administración Pública	Media
6	Secretaria CAM	Superior Lic. Ciencias Humanísticas.		Administración Pública	Alta
7	Directora de Cuadros	Superior Lic. Informática	Ciencias de la Educación		Media
8	Director Administración Interna	Medio Superior Zootecnia y Veterinaria			Baja
9	Director Dirección Atención a Combatientes.	Superior Lic. en Educación Primaria			Media
10	Director Municipal de Planificación Económica.	Superior Lic. Economía.		Administración Pública	Alta

11	Directora Municipal de Finanzas y Precios.	Medio Superior Contabilidad y Finanzas 4to año Lic.			Media
12	Director Municipal de Supervisión Integral.	Medio Superior Economía y Planificación			Media
13	Jefe Departamento de Organización y Planificación	Superior Lic. Educación Especialidad Informática	Maestría Dirección	Administración Pública	Media
14	Directora de Justicia	Medio Superior Contabilidad 1er año Derecho		Administración Pública	Media
15	Directora Dirección Municipal de Salud.	Superior Médico	Esp. de MGI y Anat. Pat.		Alta
16	Directora Dirección Municipal de Educación.	Superior Lic. Química.	Ciencias de la Educación	Administración Pública	Alta
17	Director Dirección Municipal de Deporte.	Superior Lic. Cultura Física		Administración Pública	Alta
18	Directora de la Dirección Municipal de Trabajo.	Medio Superior Trabajador Social			Media
20	Director Dirección Municipal de Cultura.	Superior Lic. Com. Social			Media
21	Directora Dirección Municipal de la Vivienda.	Superior Lic. Derecho.		Administración Pública	Alta
22	Dtor. Comunales	Medio 12 Grado			Media
23	Jefe de Despacho	Superior Lic Psicología			Alta

## ANEXO 7

Guía de observación a las acciones de capacitación del CAM de Cabaiguán, con vistas a los cambios de estructura.

- Interacción comunicativa capacitadores-cuadros
- Participación de los cuadros en las acciones de capacitación
- Motivación y apertura por parte del docente
- Exteriorización de dudas y dificultades por parte de los participantes
- Resolución de dudas e inquietudes sobre las tareas y contenidos por parte de los capacitadores.
- Despeje y solución de dudas o dificultades
- Uso del lenguaje. Adaptación del lenguaje a la realidad de los cuadros participantes
- Combinación de tipos de actividades: individuales, colaborativas, de ejemplificación, abstracción, etc.
- Manifestaciones del grado de asimilación de contenidos
- Pertinencia de las actividades y relación con los contenidos y objetivos planificados
- Exigencia por parte de los docentes y cumplimiento por parte de los participantes del tiempo o plazos para la entrega de orientaciones evaluaciones, y posteriormente para la entrega de los resultados
- Aceptación de la metodología empleada por el docente para la evaluación de los estudiantes
- Impacto de la retroalimentación en el proceso de aprendizaje. (estos impactos pueden traducirse en: modificaciones a la forma de concebir la capacitación, en nuevas ideas de investigación, en mejoras a procesos, etc.

## ANEXO 8

Encuesta Online para evaluar las acciones de capacitación en el CAM de Cabaiguán con vistas a los cambios de estructura.

RELLENAR EN FORMULARIOS DE GOOGLE

Te he invitado a que rellenes un formulario:

### Valoración de las acciones de capacitación para el cambio de estructura en el CAM Cabaiguán

Por favor, necesitamos que envíes tus comentarios sobre las acciones de capacitación que acabas recibir. De antemano, Muchas Gracias.

¿La calidad del contenido fue consistente durante todo el tiempo?

- Si
- No
- Siempre
- A veces
- Nunca

Marque con una X cómo evalúas los conocimientos o habilidades que recibiste en las acciones de capacitación para afrontar el cambio de estructura del CAM

	Deficiente	Medio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Sobre estructura organizacional y sus cambios	<input type="radio"/>				
Sobre la base normativa para el cambio de estructura	<input type="radio"/>				
Sobre los beneficios del cambio	<input type="radio"/>				
Sobre los procedimientos para el traspaso, extinción y creación de los órganos y entidades	<input type="radio"/>				
Sobre la Dirección y sus funciones	<input type="radio"/>				



¿Qué aspectos de esta capacitación te resultaron más útiles?

¿Cómo mejorarías este curso?

Enviar