



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 27 – Abril 2018
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 01 de marzo de 2017
Fecha de aceptación: 19 de febrero 2018

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Autores:

Maida Luisa Almaguer Mojena

malmaguerm@udg.co.cu

Marlines Guerra Guerra

mguerra guerra@udg.co.cu

Ana Delia Ramírez Valdés

aramirezv@udg.co.cu

Centro Universitario Municipal Guisa. Universidad de Granma, Cuba.

RESUMEN

La praxis administrativa y de dirección en Cuba ha demostrado que se ha transitado por un continuo perfeccionamiento y asesoramiento de los programas de preparación a través de cursos, diplomados y maestrías que han contribuido progresivamente a resolver las insuficiencias que se manifiestan en los directivos y sus reservas y a pesar de que el propio proceso de está concebido con un enfoque sistémico e integral no se ha logrado suficientemente que las acciones de superación provoquen el cambio previsto en los modos de actuación de éstos, y a su vez, tenga un efecto positivo en los resultados de las organizaciones en que se desempeñan. Por otra parte, no se ha alcanzado por las universidades y sus Centros Universitarios Municipales (CUM) el asesoramiento efectivo a los Consejos de la Administración del Poder Popular sobre la preparación y

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

superación de los directivos y sus reservas, de manera que se reviertan los conocimientos, habilidades y valores adquiridos en beneficio de provocar un impacto que garantice una proyección consecuente hacia el desarrollo socio-económico nacional y local, así como el incremento de la visibilidad en el entorno en que se desenvuelven. Po estas razones el trabajo aborda las limitaciones que persisten en el cumplimiento de la preparación y la superación de los directivos y sus reservas, así como las insuficiencias en la asesoría que le brinda en este sentido el Centro Universitario Municipal (CUM). La investigación tiene como objetivo caracterizar y diagnosticar la situación actual de los directivos y reservas en el municipio Guisa, su preparación y superación y la asesoría que le brinda el CUM al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular. Durante la investigación se emplearon métodos y técnicas, que permitieron evaluar y analizar el problema y hacer las propuestas de solución, tales como el análisis documental para el estudio y análisis de informes y documentos sobre la preparación y superación de los directivos y sus reservas, la entrevista a directivos responsables del objeto de investigación para constatar la situación actual y sus opiniones con respecto a la asesoría recibida sobre la preparación y superación de los directivos y sus reservas como antecedente del procedimiento que se presenta, la encuesta a directivos y reservas para la exploración de la realidad y la constatación del estado de los indicadores relacionados con la preparación y superación como antecedente del procedimiento que se presenta, el diagrama causa-efecto que permitió el análisis del problema sus causas y efectos en el objeto de investigación y el modelo de cambio que aplicó en toda la investigación para el análisis y evaluación del tránsito del estado actual al deseado. Se trabajó con una muestra de 62 directivos y 46 reservas, escogidos al azar. Los principales resultados obtenidos están relacionados con la caracterización y diagnóstico del problema de la investigación, sus causas y el análisis interno y externo se determinaron además, las barreras que aún persisten para el desarrollo eficiente de la preparación y superación de los directivos y reservas del municipio y la asesoría brindada por el CUM, además de la inadecuada implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Directivos del Estado y del Gobierno y sus Reservas.

PALABRAS CLAVE

Asesoría- preparación- superación- directivos- reservas.

TITLE: ADVICE ON THE PREPARATION AND OVERCOMING OF DIRECTORS AND RESERVATIONS

ABSTRACT

The administrative and administrative praxis in Cuba has shown that it has been carried on by a continuous improvement and advice of the preparation programs through courses, diplomas and master's degrees that have contributed progressively to solve the shortcomings that are manifested in the managers and their reserves And despite the fact that the process itself is conceived with a systemic and integral approach, it has not been sufficiently achieved that the actions of improvement lead to the expected change in the modes of action of these, and in turn, have a positive effect on the results of The organizations in which they perform. On the other hand, it has not been reached by the universities

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

and their Municipal University Centers (CUM) the effective advice to the Councils of the People's Power Administration on the preparation and surpassing of the managers and their reserves, so that the knowledge , Skills and values acquired in order to have an impact that guarantees a consistent projection towards the national and local socio-economic development, as well as the increase of the visibility in the environment in which they are developed. For these reasons the work addresses the limitations that persist in the fulfillment of the preparation and the overcoming of the managers and their reserves, as well as the inadequacies in the advice that the City University Center (CUM) offers in this sense. The research aims to characterize and diagnose the current situation of managers and reserves in the Guisa municipality, its preparation and improvement and the advice provided by the CUM to the Council of the Municipal Administration of People's Power. During the research, methods and techniques were used to evaluate and analyze the problem and to propose solutions such as documentary analysis for the study and analysis of reports and documents on the preparation and Overcoming managers and their reservations, interviewing executives responsible for the object of investigation to verify the current situation and their opinions regarding the advice received on the preparation and overcoming of managers and their reservations as a background to the procedure that is presented, The survey of managers and reserves for the exploration of reality and the verification of the state of the indicators related to the preparation and improvement as antecedent of the procedure that is presented, the cause-effect diagram that allowed the analysis of the problem its causes and effects in The research object and the model of change that applied in all the investigation for the analysis and evaluation of the transit of the current state to the desired one. We worked with a sample of 62 managers and 46 reserves, chosen at random. The main results obtained are related to the characterization and diagnosis of the research problem, its causes and the internal and external analysis were also determined the barriers that still persist for the efficient development of the preparation and overcoming of the managers and reserves of the municipality And the advice provided by the CUM, in addition to the inadequate implementation of the National Strategy for Preparation and Surpassing of State and Government Directors and their Reserves.

KEY WORDS

Advising- preparation- improvement- managers- reservations.

I. INTRODUCCIÓN

El contexto contemporáneo, caracterizado por la complejidad de los cambios en el orden político, el acelerado avance científico tecnológico y el impacto de la globalización; el conocimiento de las personas que ocupan funciones directivas constituye un factor estratégico para el desarrollo de las naciones; por lo que adquiere un valor cada vez más relevante su papel protagónico para asegurar en ellos: profesionalidad, capacidad, desempeño y liderazgo.

Con relación al tema E. Guevara, (1962) expresó: "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico".

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Atendiendo a los cambios que se daban en el país con la Revolución y a la necesidad de organizar el trabajo con los directivos se pone en vigor en el año 1999 el Decreto- Ley 196 del Consejo de Estado, referido al Sistema de Trabajo con los Directivos del Estado y el Gobierno, primer documento legal que aseguraría en lo adelante el trabajo con los directivos y sus reservas.

A partir de ese momento la máxima dirección del país ha dedicado esfuerzos y recursos para poder enfrentarla competitividad que marcan los procesos y fenómenos cambiantes, y que garanticen el desarrollo nacional, por lo que adquiere un valor cada vez más relevante el papel protagónico de las personas que ocupan funciones directivas en las organizaciones, alas que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño para la correcta conducción de todos los procesos que aseguran un desarrollo económico y social (Pinto, M. 2000).

Según este autor, en la preparación y superación de directivos ha sido necesario desarrollar programas de capacitación que propicien la adquisición de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la administración moderna ha generado en el mundo en los últimos años.

Esta ciencia, atendiendo a lo planteado por Maraño, E. (2004) parte de identificar lo que necesita cada uno de los directivos, dotándolos gradualmente de los conocimientos y habilidades, fundamentalmente para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos; así como para el análisis del entorno y de los factores socio-psicológicos para lograr además, del desarrollo profesional y en dirección, la formación de valores.

La autora, coincide con el planteamiento del investigador y considera que la preparación y superación de los directivos, constituye en la actualidad cubana una actividad de primer orden y a la vez estratégica para transformar la mentalidad estática hacia una creativa e innovadora y con ello elevar los resultados en la gestión administrativa.

Por otra parte Borrego, D. (2009) plantea que la preparación y superación de los directivos y sus reservas es parte integrante de la política de directivos, no es un fin en sí misma, sino el medio para dotarlos de las características y el desarrollo de las habilidades imprescindibles, como el liderazgo y para ello se adoptan las estrategias para la más cabal formación, sustentada en la herencia del pensamiento martiano, enriquecidos por los aportes de los principales dirigentes del país en el proceso de construcción de la nueva sociedad.

Aspectos que se materializaron a juicio de la autora, en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Directivos del Estado y el Gobierno y sus reservas, aprobada por el Consejo de Estado el 22 de julio de 2010.

Se establece en la Estrategia Nacional que serán responsables y trabajarán en el cumplimiento de lo que ella dispone el Ministerio de Educación Superior y el Órgano de Directivos del Estado y el Gobierno, en coordinación con los órganos estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular.

En consecuencia, y a partir de lo antes dispuesto las Universidades y sus Centros Universitarios en cada municipio juegan un papel importante en el asesoramiento de la preparación y superación de los directivos y sus reservas a los órganos

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

locales del Poder Popular; dispuesto en el área de resultados clave número tres: Impacto Económico y Social en su objetivo cuatro: Contribuir a la elevación del impacto de la formación de los directivos y sus reservas en el Órgano de Gobierno Provincial y los municipales, así como en las entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y en las de subordinación local, acorde con la Estrategia Nacional; vinculado además, a los lineamientos: 04, 138, 145, 146, 147 y 153 y a los objetivos del Partido: 73, 77 y 78.

Resulta necesario a juicio de la autora, hacer un breve análisis del término asesoría, este se deriva del verbo latino *assidere*, que significa “estar sentado al lado” y se ha empleado en múltiples direcciones del conocimiento, en las diferentes épocas. Este término ha tomado un énfasis particular y ha pasado a formar parte del vocablo empleado por el sistema educativo de las universidades cubanas, es utilizado como forma de preparación en el puesto de trabajo.

La comisión coordinadora del sistema único de preparación y superación de directivos del Estado y sus reservas catalogó, en 1989, a la asesoría como una forma de capacitación en el puesto de trabajo dirigida al mejoramiento del desempeño de sus funciones a partir de cambiar acciones insatisfactorias y reforzar acciones satisfactorias.

La definición de asesoría ha sido trabajada por diferentes especialistas. Entre ellos, se destacan Alcántara (1990); Millese (1990); Rodríguez (1998); Martínez (2000); Turón (2008); Borges (2012); entre otros.

Precisamente, la asesoría es vista por Alcántara (1990), como la posibilidad de consulta no estructurada en la que el asesor esclarece las dudas o ayuda a la planeación de un programa.

En este trabajo, se asume la definición de asesoría dada por Rodríguez (1998), el proceso de asesoría está relacionado con el cambio y el desarrollo; pero no significa que el asesor intente cambiar al sujeto, es el sujeto quien busca el cambio y el desarrollo en su interior, es ayudar a dicho cambio sin quitarle la dirección al sujeto, sino haciendo que pueda aclarar metas y sentimientos hasta que sea capaz de tomar con seguridad y confianza, la auto dirección.

La práctica ha demostrado que se ha transitado por un continuo perfeccionamiento y asesoramiento de los programas de preparación a través de cursos, diplomados y maestrías que han contribuido progresivamente a resolver las insuficiencias que se manifiestan en los directivos y a pesar de que el propio proceso de formación se haya concebido con un enfoque sistémico e integral no se ha logrado suficientemente que las acciones de superación provoquen el cambio previsto en los modos de actuación de éstos, y a su vez, tenga un efecto positivo en los resultados de las organizaciones en que se desempeñan.

Por otra parte, no se ha alcanzado por las universidades y sus Centros Universitarios Municipales (CUM) el asesoramiento efectivo a los Consejos de la Administración del Poder Popular sobre la preparación y superación de los directivos y sus reservas, de manera que se reviertan los conocimientos, habilidades y valores adquiridos en beneficio de provocar un impacto que garantice una proyección consecuente hacia el desarrollo socio-económico nacional y local, así como el incremento de la visibilidad en el entorno en que se desenvuelven.

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

En la práctica administrativa del municipio Guisa, persisten limitaciones en el cumplimiento de la preparación y superación de directivos y reservas, dadas fundamentalmente en:

1. Insuficiencias en el sistema de preparación y superación
2. Limitaciones en la planificación y organización del plan de preparación y superación
3. El asesoramiento no es efectivo
4. No está normado como desarrollar la asesoría
5. Limitaciones en los conocimientos para la asesoría
6. Inadecuada implementación de la Estrategia Nacional

Atendiendo a las limitaciones observadas se plantea como problema, deficiencias en la asesoría al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular de Guisa sobre la preparación y superación de los directivos y sus reservas.

Para dar tratamiento al problema planteado se establece como objetivo de la investigación,: caracterizar y diagnosticar la situación actual de los directivos y reservas en el municipio Guisa, su preparación y superación, así como la asesoría que le brinda en este sentido el Centro Universitario Municipal (CUM) al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular.

Durante la investigación se emplearon métodos y técnicas, las que permitieron evaluar y analizar el problema y hacer las propuestas de solución.

El análisis documental: para el estudio y análisis de informes y documentos sobre la preparación y superación de los directivos y sus reservas.

La entrevista a directivos responsables del objeto de investigación para constatar la situación, sus opiniones con respecto a la asesoría recibida sobre preparación y superación de los directivos y sus reservas como antecedente del procedimiento que se presenta.

La encuesta a directivos y reservas: para la exploración de la realidad y la constatación del estado de los indicadores relacionados con la preparación y superación como antecedente del procedimiento que se presenta.

Diagrama causa-efecto: permitió el análisis del problema sus causas y efectos en el objeto de investigación.

Modelo de cambio: se aplicó en toda la investigación para el análisis y evaluación del tránsito del estado actual al deseado.

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con una población de 169 directivos y 465 reservas, lo que representa el 100 de la subordinación municipal; como muestra se seleccionaron al azar 62 directivos, representando el 32 por ciento de estos y 46 reservas, representando el 10 por ciento.

El tema investigado es de suma importancia por cuanto la preparación y superación de los directivos y reservas constituye la herramienta imprescindible para el cambio de mentalidad necesario y nuevos modos de actuación que permitan la.

DESARROLLO

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

1.1. Caracterización de la situación que presentan los cuadros y reservas en el municipio Guisa, así como su preparación y superación

El municipio Guisa cuenta con doce Consejos Populares y 93 circunscripciones, con una población de 48335 habitantes, de ellos 21849 en la zona urbana y 26486 en la rural.

La economía está representada en lo fundamental por la actividad agropecuaria: café, forestal, miel y tabaco, los principales fondos exportables son el café, la madera y la miel.

A continuación se relacionan en tablas y gráfico el comportamiento de los cuadros y reservas en el municipio Guisa, así como su preparación y superación.

Tabla No.1. Comportamiento de la situación de cuadros y reservas en el municipio Guisa (cantidad, sexo y rango de edades)

	Total	Sexo		Rango de edades		
		F	M	25-40	41-56	51-60
Cuadros	169	96	73	56	69	44
Reservas	465	298	167	316	121	28
Total	634	394	240	372	190	72

Fuente: documentos oficiales del Departamento de Cuadros del Consejo de la Administración del Poder Popular.

Tabla No. 2. Comportamiento de la preparación profesional de los cuadros en el municipio Guisa.

Aspectos	Cuadros
Técnicos medios	30
Nivel superior	139
Master	56

Fuente: documentos oficiales del Departamento de Cuadros del Consejo de la Administración del Poder Popular.

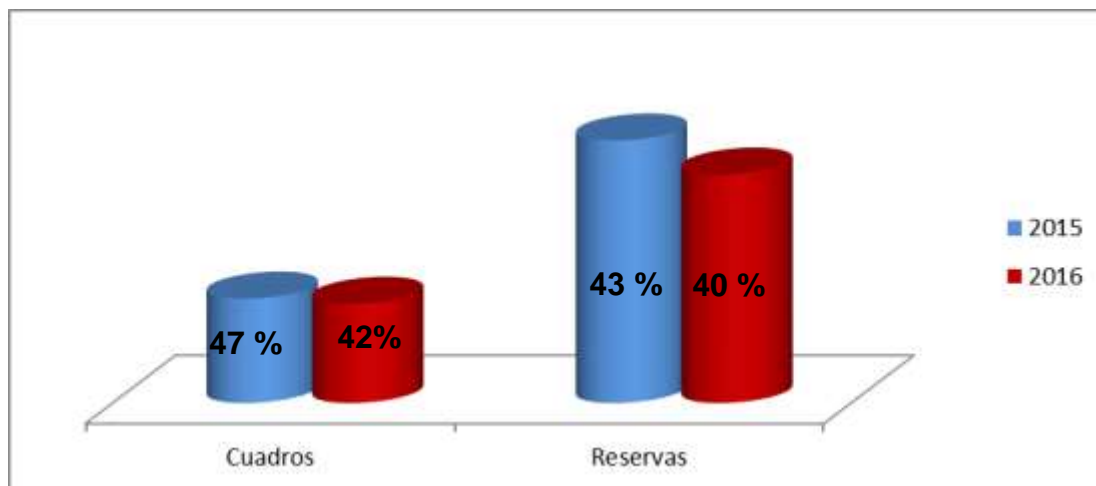
Tabla No. 3. Comportamiento de los cuadros y reservas superados en el municipio; años 2015 y 2016.

Temas	2015		2016	
	Cuadros	%	Reservas	%
Cuadros	101	47	96	43
Reservas	254	42	221	40
Total	355	-	317	-

Fuente: documentos oficiales del Departamento de Cuadros del Consejo de la Administración del Poder Popular.

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Figura No. 1. Análisis comparativo de la superación de cuadros y reservas en el municipio Guisa; años 2015 y 2016.



En la tabla 3 y la figura 1 se muestra el bajo porcentaje de preparación de los cuadros y reservas del municipio en los años 2015 y 2016, situación muy desfavorable atendiendo a la necesidad imperiosa de elevar gradualmente las competencias de estos para asumir los retos de la actualización de modelo económico y social del país, en pos de una sociedad próspera y sostenible.

La realización de los análisis tendientes a la determinación del balance de fuerzas externas e internas existentes en el territorio, relacionado con los cuadros y reservas y su preparación y superación, arrojó el resultado siguiente:

Análisis interno

Fortalezas:

1. Existencia de profesores y entrenadores con la preparación adecuada
2. Coordinación del trabajo entre el Centro Universitario, las escuelas y grupos de entrenadores que preparan y superan los cuadros y reservas pertenecientes a diferentes organismos y los dispositivos de cuadros de las entidades
3. La existencia de un Centro Universitario Municipal (CUM).

Debilidades:

1. Insuficiencias en la determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas
2. Falta de sistematicidad en el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

3. No se combinan en sistema las diferentes modalidades que existen en preparación y superación, manifestándose un énfasis en el empleo de acciones de tipo presencial, especialmente de los cursos
4. Insuficiente base material, especialmente bibliográfica
5. En general no se percibe la superación como una inversión
6. No existencia de una política de estimulación a la actividad de superación
7. Insuficiente utilización de los entrenadores de cuadros, especialmente en sus propias entidades y falta de estimulación a los mismos.

Análisis Externo

Oportunidades:

1. El establecimiento por la alta dirección del país de programas priorizados para la preparación y superación de los cuadros y reservas en determinadas temáticas
2. Posibilidades que ofrecen las tecnologías para la informática y las comunicaciones (TIC).
3. La existencia en el municipio del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas

Amenazas:

1. Efectos del bloqueo económico en las disponibilidades de recursos financieros y materiales de los organismos.
2. No todos los organismos del municipio han alcanzado un nivel similar de desarrollo y de priorización con relación a la actividad de preparación y superación de los cuadros y reservas y ello repercute en desiguales niveles en las entidades del territorio.

1.2. Breve caracterización crítica del documento: sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el municipio Guisa

El documento se presenta contextualizado al escenario político y económico de la sociedad cubana y con una visión estratégica hasta el año 2020.

Se plantea un objetivo general y abarcador que solo plantea la preparación política e ideológica de los cuadros y sus reservas no se plantean los demás elementos que integran una alta preparación y superación, concebidas en la Estrategia Nacional, tales como: seguridad nacional y territorial, defensa civil, administración y dirección, y técnico-profesional.

En la Caracterización del municipio solamente se hace referencia a los aspectos geográficos, demarcaciones de consejos populares y población existente, no se refiere de manera clara la situación que presentan los cuadros y reservas, sin datos que permitan un trabajo consciente e intencionado en la preparación y superación de los mismos, por ejemplo: hombres, mujeres, rango de edades, sectores, años de experiencias, nivel de preparación, entre otros.

La visión que se plantea corresponde a lo que se quiere lograr del municipio de forma integral, ésta no debe coincidir con la misión del sistema de preparación y superación de cuadros y reservas en el territorio, por cuanto ésta última debe

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

conducir a un objetivo específico dirigido a lo que se quiere logara de los cuadros y sus reservas.

Se plantean las áreas de resultados claves y los criterios de medidas a trabajar y cumplir en el municipio, vinculados a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

El diagnóstico estratégico se corresponde con lo que es y persigue el sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

El análisis interno y externo relacionado con la preparación de los cuadros y sus reservas se plantean adecuadamente.

La visión está bien identificada y considera en un futuro a cuadros y reservas que se distingan por una sólida formación política e ideológica y preparación integral que los pone en grandes posibilidades de un eficiente y eficaz ejercicio de sus funciones, destacándose la consagración, profesionalidad, alta sensibilidad, métodos participativos y liderazgo en la gestión pública de Guisa.

Se muestran los avances, aún discretos, alcanzados en la actividad de preparación y superación de cuadros y reservas en el año 2015.

Están definidos los objetivos estratégicos, los que se consideran adecuados y con proyección para el logro de resultados concretos que se aspiran en la visión de la preparación y superación de los cuadros y las reservas en el municipio Guisa.

Los contenidos de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas están, identificados en la Estrategia Nacional y como prioridad la preparación política ideológica, y destacando los objetivos, las estrategias de trabajo y las acciones a desarrollar.

Se organizan en el sistema la seguridad y defensa nacional, territorial y defensa civil, superación técnico profesional, económica, administración y dirección, así como la inclusión de acciones específicas dirigidas a los profesores y entrenadores de cuadros y reservas. En ellos se presentan todos los valores a trabajar en los cuadros y reservas, así como los modos de actuación asociados a cada valor, los que se consideran adecuados.

Se relacionan un conjunto de estrategias para la consecución de los objetivos estratégicos generales y de los objetivos estratégicos específicos correspondientes a los cuatro componentes, las que se consideran adecuadas para el fortalecimiento de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Principios en los que se sustenta la actividad de preparación y superación de los cuadros y reservas se dejan claro y tienen plena correspondencia con la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas.

Se especifican las formas o modalidades para desarrollar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Los sectores y segmentos priorizados para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se establecen adecuadamente.

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Se plantean adecuadamente y en orden de prioridad los programas a trabajar en la preparación y superación de cuadros y reservas, identificándose como de máxima prioridad la preparación política ideológica, la que debe transversalizar todas las demás.

Finalmente se exponen los mecanismos de control para la actividad de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, los que se consideran adecuados.

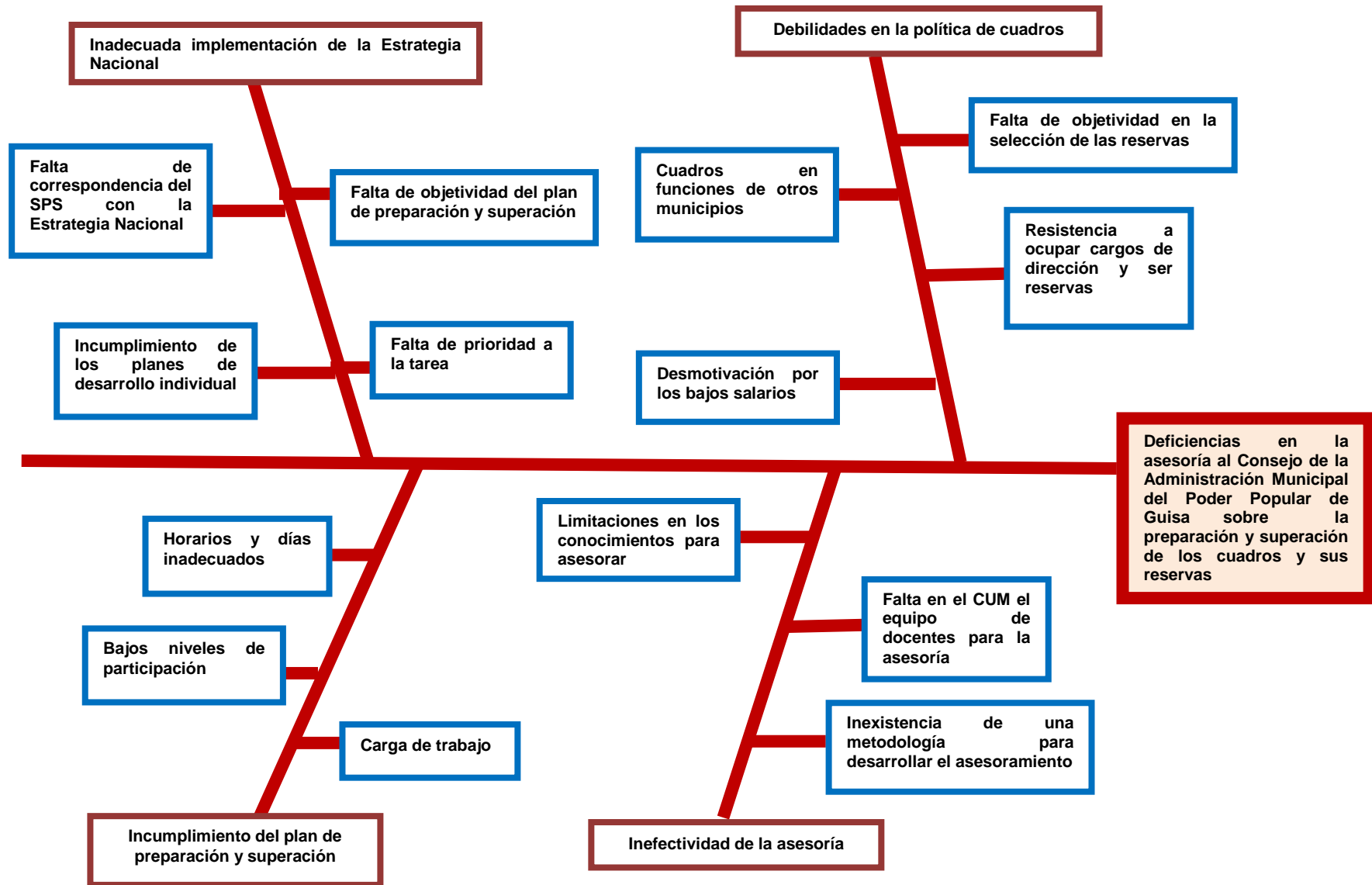
II. Valoración de los resultados del diagnóstico aplicado

Para el diagnóstico se utilizaron técnicas que permitieron recopilar información referida al estado actual del sistema preparación y superación de los cuadros y sus reservas y las principales regularidades, como fueron: análisis documental (documentos, informes y expedientes), entrevista a cuadros y encuesta a cuadros y reservas. Se aplicaron además para el análisis del problema el diagrama causa-efecto y el modelo de cambio para la evaluación del tránsito del estado actual al deseado.

A continuación se muestra el análisis del problema, sus causas y sub-causas y el modelo de cambio propuesto:

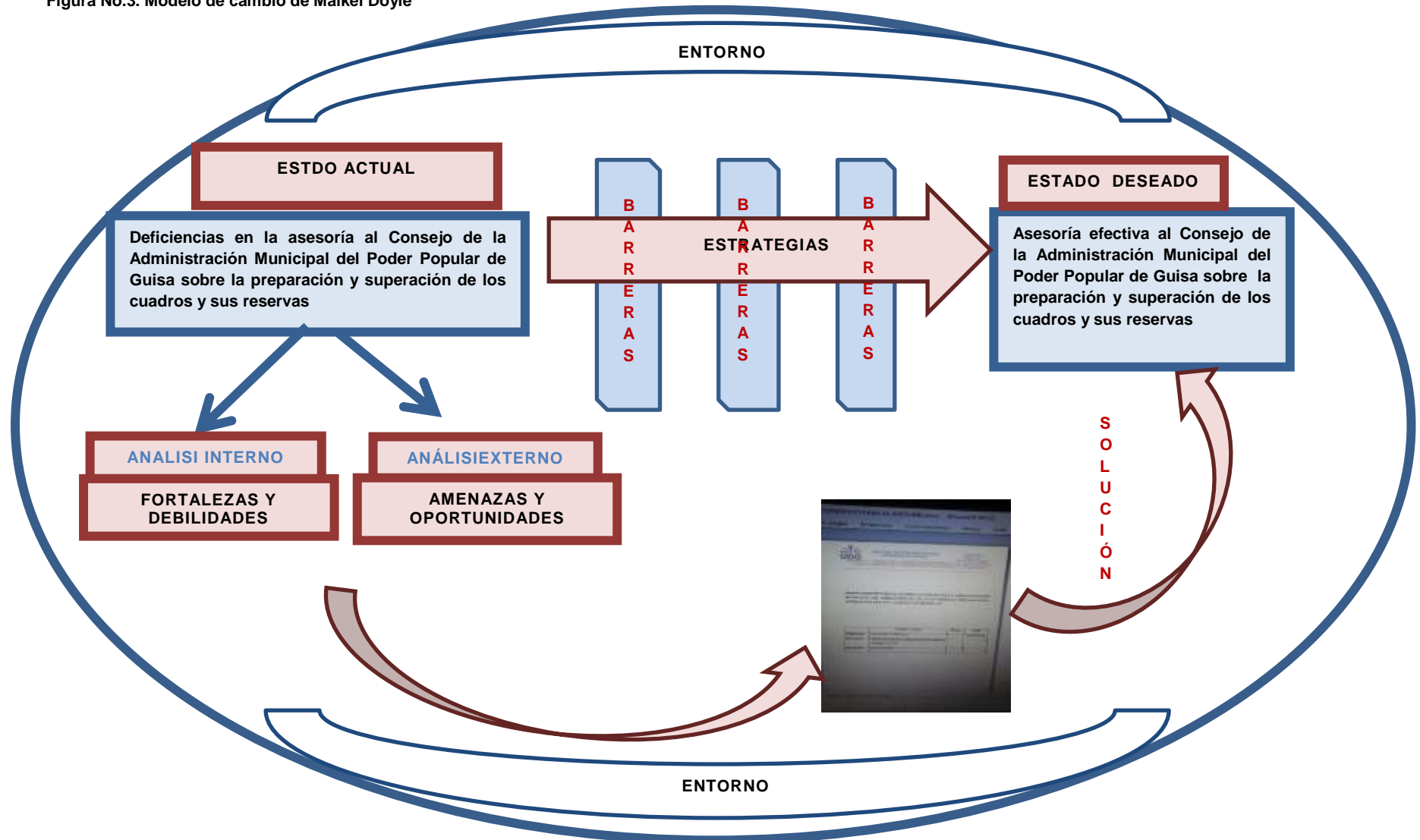
ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Figura No.2. Diagrama causa-efecto



ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Figura No.3. Modelo de cambio de Maikel Doyle



ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Se establecieron indicadores específicos para la encuesta: exploración de los conocimientos adquiridos (saber), el desarrollo de habilidades (saber hacer) y las motivaciones (querer hacer), lo que permitió a la autora hacer una evaluación del estado actual de la preparación y superación de cuadros y reservas. Se estableció para la evaluación el sistema siguiente:

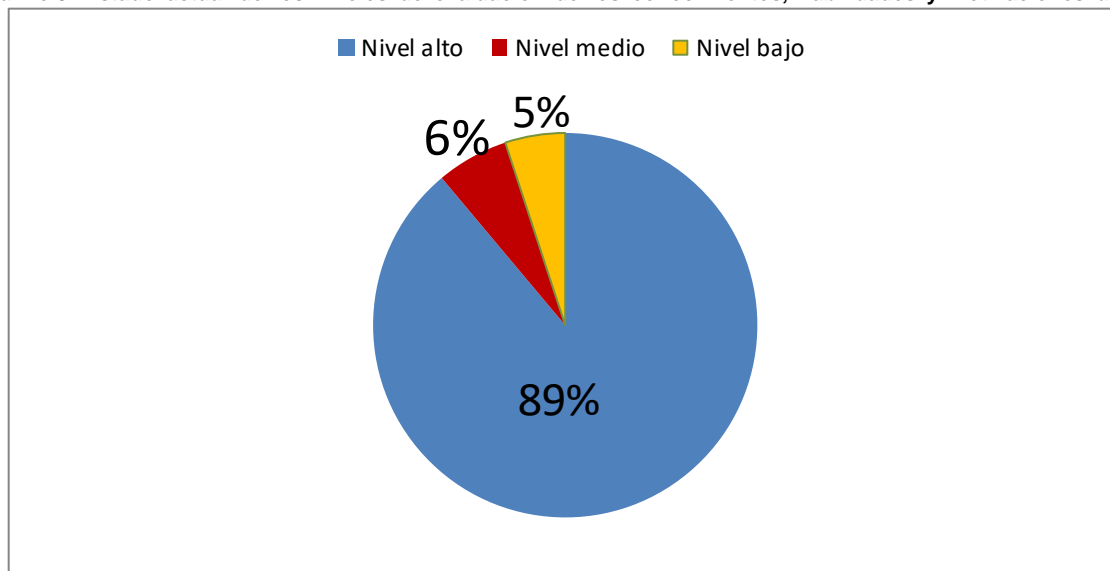
Nivel alto: cuando los cuadros y reservas demuestran actualización en los temas recibidos, si estos se corresponden con su gestión y le han servido para su desempeño y si consideran la preparación y superación una necesidad.

Nivel medio. Cuando los cuadros y reservas demuestran un nivel bajo de actualización en los temas recibidos, si estos se corresponden en un 50 por ciento con su gestión y le han servido para su desempeño y si consideran la preparación y superación una necesidad.

Nivel bajo: cuando los cuadros y reservas no demuestran actualización en los temas recibidos, si estos no se corresponden con su gestión y no le han servido para su desempeño y si consideran la preparación y superación como una pérdida de tiempo.

La evaluación de la encuesta arrojó los resultados siguientes:

Figura No.3. Estado actual de los niveles de evaluación de los conocimientos, habilidades y motivaciones de los



cuadros y reservas.

En la figura se representa, que el 89 por ciento de los cuadros y reservas demuestran actualización en los temas recibidos, correspondencia de estos con su gestión y vinculación con su desempeño, además consideraron la preparación y superación como una necesidad.

Por otra parte el seis por ciento, muestra un nivel bajo de actualización en los temas recibidos, correspondencia de un 50 por ciento con su gestión y vinculación para su desempeño, además de considerar a la preparación y superación como una necesidad.

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Mientras que el cinco por ciento no demuestran actualización en los temas recibidos, no se corresponden con su gestión y no le han servido para su desempeño, consideran además, la preparación y superación como una pérdida de tiempo.

Para la entrevista a directivos se establecieron como indicadores las barreras en la preparación y superación de cuadros y reservas y las limitaciones en la asesoría. Este instrumento arrojó los resultados siguientes:

Barreras en la preparación y superación de cuadros y reservas:

1. Resistencia al cambio
2. Falta de prioridad
3. Falta de objetividad en la reserva
4. Desmotivación para ser reservas y asumir cargos directivos.

Limitaciones en la asesoría:

1. No es efectiva
2. No está instrumentado como desarrollar la asesoría
3. Limitaciones en los conocimientos para la asesoría.

Con el estudio documental se demostró las insuficiencias en el asesoramiento de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular de Guisa sobre la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. El análisis arrojó los resultados siguientes:

1. El sistema de preparación y superación no deja claro el objetivo general, ni la visión del mismo
2. El plan de preparación y superación se incumple con frecuencia
3. No se ajusta en su mayoría la preparación y superación al diagnóstico de necesidades
4. El por ciento de cuadros y reservas que participa en las acciones de preparación y superación está muy por debajo de la necesidad real del país (72 por ciento)
5. Los resultados de las entidades no reflejan el cambio necesario en cuadros y reservas
6. La selección de la reserva en un alto por ciento de los cuadros no es objetiva
7. Entidades clave con cuadros que no son del municipio por la falta de reservas preparadas.

Se constató además, que la asesoría por parte del Centro Universitario no es efectiva por la falta de un documento que permita desarrollar el trabajo de manera adecuada y provoque la transformación necesaria en la implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, así como las limitaciones en los conocimientos para la asesoría.

Una mirada crítica permitió visualizar, según el criterio de la autora, la contradicción existente entre la Estrategia Nacional, el sistema de preparación y superación y la realidad en los modos de actuación y el cambio de mentalidad de los cuadros y sus

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

reservas en el municipio Guisa, lo que genera determinadas disfunciones en la gestión administrativa del municipio.

VI. CONCLUSIONES

La caracterización del problema permitió identificar las debilidades en la preparación y superación de los directivos y reservas del municipio Guisa, así como las insuficiencias del sistema de preparación y superación y de la implementación de la Estrategia Nacional.

El diagnóstico aplicado reveló las deficiencias en la asesoría al Consejo de la Administración del Poder Popular referido a la preparación y superación de los directivos y sus reservas; los resultados del mismo permitieron a la autora hacer el análisis del problema y la determinación de sus causas:

1. Debilidades en la política de cuadros del municipio Guisa
2. Inadecuada implementación de la Estrategia Nacional del Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas
3. Incumplimiento del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas del municipio Guisa.
4. Inefectividad de la asesoría de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas al Consejo de la Administración del Poder Popular de Guisa.

III. BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara, A. (1990), "Consideraciones sobre la tutoría en la enseñanza universitaria, *Perfiles Educativos*, núm. 49–50, pp. 51–55. [En línea] www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (1992) "Constitución de la república de Cuba". La Habana. Política. Gaceta Oficial.
- Borges, R. (2012). "La asesoría, elemento integrador en el funcionamiento de los departamentos de dirección científica educacional". Conferencia. Santiago de Cuba. La Habana. [En línea] <http://www.gestionpolis.com>.
- Borrego O. (1989) "La ciencia de la dirección: Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas". La Habana.
- Consejo de Estado de la República de Cuba; (2007). "Decreto Ley 196". Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
- Castro, F; (1986) "Una Revolución solo puede ser hija de la cultura y de las ideas". La Habana. Política.
- Castro F. (2010) "Reflexiones en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba". La Habana. Política.
- Columbié, M; (1999) "Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la Revolución". *Folleto Gerenciales*. [En línea] <http://www.com/consultas.php>. Consultado 5 de julio de 2016.
- Deniz, C. (2001) "La Gestión de los recursos humanos: factor fundamental en el desarrollo de una organización". *Manual de Temas de Dirección*. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

ASESORÍA A LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

- Decreto- Ley 196 del Consejo de Estado (1999) "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno". La Habana. Gaceta.
- Documentos normativos (1985) "Sistema Nacional de Educación". Ciudad de la Habana. Impresoras Gráficas del MINED
- Estrategia Nacional, (2010) "Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas". La Habana. Política
- Guevara, E. (1962) "El cuadro, columna vertebral de la Revolución". *Cuba Socialista*. La Habana.
- Martínez, E. (2000) "Estrategia para la formación y desarrollo de directivos del primer nivel del MINAZ en Villa Clara". Tesis en opción al título de Master en Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía-Universidad Central de Las Villas. Santa Clara. La Habana.
- Millese, M. (1990) "Promoción y Formación de Ejecutivo". La Habana. Ciencias Sociales.
- Rodríguez, F. (1998) "La función del profesor como asesor [En línea]
[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Rodríguez, F. y Col. (1990) "Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". La Habana. Pueblo y Educación.
- Turón, C. (2008) "Servicio de asesoría educacional para la superación de los directores en los Círculos Infantiles". Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". México. Editorial Trillas.
- Pinto, M. (2000) "Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación y la superación de los cuadros y reservas en Cuba". *Folletos Gerenciales*. La Habana.