



## Experiencias de la especialidad de dirección y gestión empresarial en la formación académica de cuadros en Cuba

*Experiences of the Specialty of Business Management in the Training of Business Managers in Cuba*

Arturo Bofill Placeres <sup>1</sup>    
José Antonio Díaz Batista <sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba.

Recibido: 22/4/2022  
Aceptado: 31/5/2022

### RESUMEN

La impartición de posgrados para la formación de directivos empresariales, sigue siendo una actividad relevante de muchos centros de Educación Superior en el mundo. Una parte importante de estas actividades se llevan a cabo por Escuelas de Negocios adscriptas, o que colaboran, con las universidades. El objetivo de esta ponencia es presentar un análisis, basado en los resultados y experiencias obtenidos en la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial, que se imparte en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, con el propósito de identificar buenas prácticas y las vías de perfeccionamiento que propicien elevar la calidad y efectividad de la formación de los cuadros y directivos empresariales.

**Palabras clave:** formación de directivos; métodos de aprendizaje; experiencias cubanas.

### ABSTRACT

*The teaching of graduate courses for the training of business managers continues to be a relevant activity of many universities in the world. An important part of these activities are carried out by business schools affiliated with, or in collaboration with, the universities. The objective of this presentation is to present an analysis, based on the results and experiences obtained in the Specialty of Business Management, which is taught at the Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, with the purpose of identifying good practices and Improvement ways that promote raising the quality and effectiveness of the training of business executives and managers.*

**Keywords:** manager training; learning methods; Cuban experiences.



## Introducción

La impartición de posgrados para la formación de directivos, sigue siendo una actividad relevante de muchos centros de Educación Superior del mundo. Una parte importante de estas actividades se llevan a cabo por Escuelas de Negocios adscritas, o que colaboran, con las universidades. Se han desarrollado distintas formas para esa capacitación, que van desde cursos cortos monotemáticos, entrenamientos o coaching, actividades de preparación de colectivos de dirección y figuras de formación académica como las maestrías y los doctorados. En este tipo de capacitación son muy utilizados métodos participativos, en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se ha ido introduciendo en este tipo de cursos la enseñanza semipresencial y a distancia, con el uso de numerosas plataformas interactivas que se han desarrollado con ese fin. Esto permite mejores opciones y mayor flexibilidad para la participación de los directivos, que pueden capacitarse desde su puesto de trabajo o sus casas y sin horarios predeterminados.

En Cuba cada institución, ya sea de administración pública o empresarial, tiene que elaborar anualmente un plan de capacitación para sus directivos, denominados cuadros de dirección, muchos de ellos de nivel superior y corresponde a las universidades organizar diferentes actividades de posgrado que permitan cubrir esas necesidades.

En lo relativo a la formación académica, prevalece la impartición de maestrías en Administración de Negocios, con distintas denominaciones, que se imparten en casi todas las instituciones de Educación Superior que tiene el país.

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno (ESCEG), fundada en el 2011 como institución de posgrado de la Educación Superior de Cuba, tiene como objetivo la capacitación de directivos de la administración pública y empresarial que ocupan cargos principales a nivel de país o territorios. Para ello ha organizado fundamentalmente la impartición de cursos presenciales de Diplomado y Especialidad de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. Los Diplomados con una duración de 10 semanas a dedicación completa en la semana; y las Especialidades con una duración de 10 meses, también a dedicación completa.

El objetivo de este trabajo es analizar críticamente las principales experiencias, resultados, logros e insuficiencias en la implementación de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial que se imparte por la ESCEG, a los efectos de proponer vías de perfeccionamiento para la formación de directivos, tomando en consideración los cambios que se han producido en el país en el 2021, con la implementación de la Tarea Ordenamiento, los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026 aprobados en el VIII Congreso del PCC, las recientes normativas aprobadas relacionadas con el ámbito empresarial, las experiencias del trabajo a distancia durante la pandemia de Covid-19 y las posibilidades que brindan las tecnologías de la información, para lograr una formación de directivos más efectiva y flexible.



## **Formación académica de posgrado en Cuba**

En el Reglamento para la Educación de Posgrado en Cuba (2019), se plantean tres figuras de formación académica: el doctorado, la maestría y la especialidad. En el caso de las dos últimas, tienen algunas características similares pero objetivos distintos. En el caso de la Especialidad se plantea: «La especialidad de posgrado tiene como finalidad la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de la competencia laboral para el desempeño profesional especializado y la innovación en los escenarios inherentes». Se requiere además que exista una solicitud de un organismo u organización para su impartición por las entidades autorizadas para esta formación académica.

Las especialidades de posgrado han sido ampliamente utilizadas en Cuba para la formación de especialistas en las áreas de Ciencias Médicas, de la Cultura Física y el Deporte, y en Contabilidad y Finanzas. Más del 50 % del total de créditos del programa deben estar dedicados a la actividad profesional especializada, generalmente entrenándose con la supervisión de profesionales que tengan alta experiencia práctica en el área de conocimiento de la Especialidad.

En el caso de las maestrías, el Reglamento plantea: «La maestría tiene como finalidad lograr una amplia y avanzada cultura científica en determinada área del saber, así como una mayor capacidad y desarrollo para la actividad docente, administrativa, la investigación, desarrollo e innovación, la creación artística o de otras actividades vinculadas al desempeño profesional».

A diferencia de la especialidad de postgrado, los programas son diseñados por los centros autorizados, a partir de la determinación de necesidades que se identifique en un territorio, sin que se requiera la solicitud de algún organismo u organización.

Esta característica ha propiciado que las maestrías sean más utilizadas en Cuba para la formación académica que las especialidades, lo que también está presente en la formación académica de directivos.

## **La formación académica en el área de la administración de empresas en Cuba**

La formación académica en temas de dirección empresarial, ha tenido un gran auge en Latinoamérica desde las últimas décadas del pasado siglo. Los programas identificados por sus siglas en inglés como MBA (Master of Business Administration) se imparten en numerosas universidades y escuelas de negocios de la región con diferentes modalidades, tiempos de duración y contenido. En los años recientes, y apoyado por el desarrollo de las TIC y la educación a distancia, se han incrementado este tipo de programas en la modalidad a distancia y online, consolidándose también un grupo de universidades y escuelas de negocio, en varios países de la región, como instituciones de excelencia en esta temática (Economist Education, 2021).



En Cuba se imparten los primeros cursos de postgrado en Dirección a partir de la creación, a finales de los años ochenta del pasado siglo, del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, y del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) del Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría (CUJAE). A partir de ese momento, se incorporan, paulatinamente, la mayoría de las universidades del país a la impartición de diversos cursos relacionados con la temática.

En la década de los noventa del siglo pasado se inician las maestrías en administración en Cuba, siendo las primeras la de Administración de Negocios del CETED de la Universidad de La Habana y la de Dirección del CETDIR de la Universidad Tecnológica de La Habana. Posteriormente se han ido aprobando otros programas de maestría dirigidos a la formación de directivos y en la fecha actual casi todas las universidades cubanas tienen programas de maestría con este objetivo. Se han adoptado para ellas diferentes nombres: Dirección, Administración de Negocios, Administración de Empresas, Gerencia Empresarial y otros. También se han organizado maestrías en administración dirigidas a sectores específicos como el turismo y la agricultura. Algunas de ellas han sido acreditadas como maestrías de Excelencia por la Junta de Acreditación Nacional, lo que demuestra la calidad alcanzada en esos programas.

Estas maestrías tienen como principal objetivo incrementar las habilidades de dirección de sus participantes y para ello en su currículo incorpora asignaturas como Planificación, Organización, Control, Liderazgo, Negociación, además de las dedicadas a la formación económica de los directivos y en informática. En casi todas se incluye la gestión del capital humano, con diferentes nombres, y la Planificación Estratégica. La totalidad se desarrolla en la modalidad semipresencial con una duración aproximada de dos años donde se incluye la realización y defensa de un trabajo final.

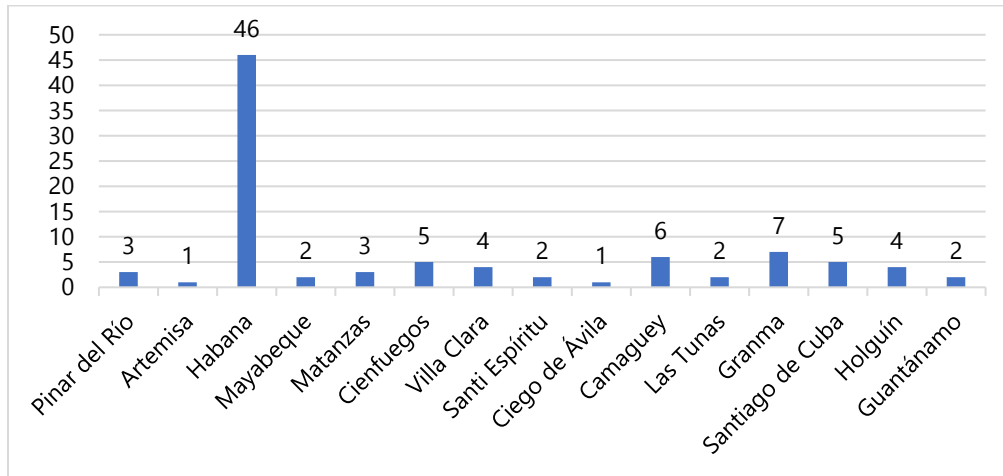
Su matrícula esencial proviene de directivos jóvenes, reservas de cuadros y profesores universitarios. En muchas ocasiones se organizan a solicitud de algún organismo u organización para la superación de sus directivos. Generalmente tienen un alcance territorial.

## **Desarrollo de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial**

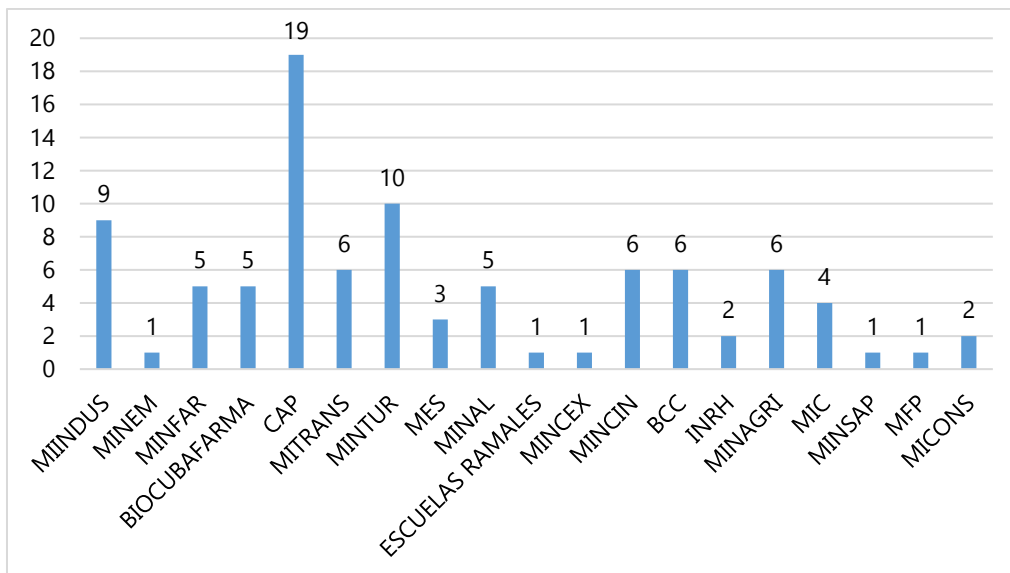
La Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial es la única de su tipo que se imparte en el país con la característica de estar dedicada a profundizar y perfeccionar la formación de directivos en el ámbito empresarial. En los 10 años de actividad de la ESCEG se han efectuado siete ediciones de la misma, con un total de 120 egresados pertenecientes a, prácticamente, todos los sectores empresariales de la nación y de todas las provincias. Ver Figuras 1 y 2. Como puede apreciarse la mayor cantidad de egresados son de La Habana, lo que indica una debilidad con respecto a la participación del resto de los cuadros de otras provincias.



La Especialidad fue acreditada de Excelencia en el 2020 por la Junta Nacional de Acreditación del Ministerio de Educación Superior.



**Fig. 1** - Cantidad de egresados de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial por territorios.



**Fig. 2** - Cantidad de egresados de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial por organismos.

En el programa aprobado por el Ministerio de Educación Superior a la Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno (2011) y revisado en el 2018, el objetivo general planteado para esta Especialidad se describe como:



Los egresados de la Especialidad serán capaces de mejorar su desarrollo profesional y político, de forma tal que les permita enfrentar y cumplir, con mayores competencias, las tareas derivadas de sus responsabilidades para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las empresas en que dirigen, y cumplir con los acuerdos del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en particular la implementación y desarrollo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el Decreto-Ley 334 y los Decretos 334,335 y 336, que norman lo relativo al sistema empresarial estatal cubano.

De este objetivo se puede interpretar que la Especialidad no se centra solo en las competencias y habilidades propias de la dirección (liderazgo, planificación, control, negociación, y otras), sino en dotar al egresado de un grupo de herramientas que le permita lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las empresas en que dirigen y de aquí que se enfatiza en la gestión por procesos con un enfoque holístico. Esto implica que se impartan asignaturas que brinden técnicas y herramientas de la gestión moderna de procesos, y que son aplicadas actualmente de forma limitada en las empresas cubanas, con algunas excepciones de aquellas en que se ha aplicado el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. La estructura de créditos de la especialidad se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1** - Estructura de créditos del programa académico de la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial

<b>Actividades Lectivas</b>	<b>Créditos</b>
Cursos obligatorios	22
Cursos opcionales	2
Conferencias de actualización	4
Subtotal (créditos lectivos)	28
<b>Actividad Profesional</b>	
Actividad profesional en escenario laboral	28
Visitas profesionales a empresas seleccionadas	4
Total de créditos Actividad Profesional	32
Defensa del Trabajo Final	10
Total de créditos	70

*Fuente:* Programa de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial ESCEG.

Las actividades lectivas constituyen un 40 % de los créditos del programa. Cabe destacar que dentro de ellas se contemplan otras actividades como conferencias de actualización impartidas por altos funcionarios del gobierno y ministerios, así como de otros directivos empresariales, en las cuales se presentan, analizan y discuten con los ponentes diversas problemáticas acerca de la actualización del Modelo Económico Cubano.

El 60 % restante se dedica a actividades de entrenamiento profesional, y fortalecimiento de competencias en posiciones de dirección empresarial, en el que se incluyen también visitas a



empresas seleccionadas por su excelente desempeño y uso de buenas prácticas. El entrenamiento profesional constituye la actividad esencial de la Especialidad para lograr el objetivo propuesto, donde el cuadro pone en práctica e integra los conocimientos teóricos adquiridos a las labores específicas de dirección en un determinado puesto de trabajo.

El programa de la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial está compuesto por 18 asignaturas, que se imparte cada una de forma concentrada en una semana, y se evalúan de diferentes formas. Además, está el Trabajo Final, para el que se le asigna un tutor a cada estudiante, y que se evalúa mediante la presentación de una memoria escrita, el criterio de un oponente, y la votación de un tribunal en un acto público de defensa. El entrenamiento profesional se evalúa, de forma cualitativa, a partir de una memoria escrita y la exposición del alumno, en sendos talleres integradores, de los resultados obtenidos ante un tribunal.

Un aspecto de importancia en estas actividades de capacitación a directivos es la utilización de métodos participativos de enseñanza. Un buen resumen de estos métodos aparece en (Jarošová *et al*, 2017, pp. 86-92)

En la impartición de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial se han introducido algunos de estos métodos en todas las asignaturas (Bofill y Díaz, 2021), partiendo del principio de que los participantes son directivos con habilidades prácticas en la gestión empresarial y que el intercambio de experiencias entre ellos es una vía idónea para el aprendizaje. Se enfatiza el trabajo en equipo en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados y se incrementa la utilización de estudio de casos en las distintas asignaturas. Una experiencia muy bien acogida por los alumnos, ha sido la organización de visitas a empresas con buenas prácticas, donde ellos reciben explicaciones y debaten con los directivos de la empresa visitada sus experiencias e inquietudes.

Una muestra objetiva de los buenos resultados obtenidos en las siete ediciones y de la calidad de la Especialidad es la calificación de Excelente obtenida por la misma en el proceso de Acreditación realizado en el año 2020 por la Junta Nacional de Acreditación del Ministerio de Educación Superior.

Una relación de las experiencias positivas que se han logrado en la impartición de las siete ediciones de la Especialidad, aparece identificada como fortalezas en el reciente Informe para la Acreditación de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial (2020), pudiendo mencionarse entre las más destacadas las siguientes:

1. La conformación de un claustro con más de un 85 % de Doctores en Ciencias, de los principales Centros de Enseñanza Superior del país dedicados a la capacitación de cuadros, ha garantizado la calidad de las actividades curriculares de la Especialidad.
2. Los métodos utilizados en las actividades docentes, y sobre todo el trabajo en equipo, para la búsqueda de soluciones y toma de decisiones, han permitido que los alumnos se apoderen de este método de trabajo tan importante en los procesos de dirección. En los Trabajos Finales de los estudiantes se aprecia un amplio uso de esta técnica con especialistas y grupos de dirección para buscar alternativas de decisión y evaluarlas.



3. Se ha logrado que los alumnos comprendan la importancia de la mejora continua y la innovación en los procesos como vía importante para lograr mayor eficiencia y eficacia. Las herramientas recibidas les permiten gestionar la innovación para lograr mayor competitividad.
4. La formación económica recibida en la especialidad ha mejorado notablemente las habilidades en el manejo, y la comprensión, de los indicadores contables y financieros para la evaluación de los procesos y la toma de decisiones en la empresa.
5. Las visitas a empresas con buenas prácticas, ha permitido que los alumnos adquieran un grupo de experiencias que pueden transferir para mejorar la gestión de sus empresas. Esto también se logra por la discusión colectiva de temas en algunas asignaturas, donde los alumnos exponen sus experiencias positivas.
6. Se puede constatar que los alumnos aprenden a utilizar herramientas que les permiten realizar diagnósticos fundamentados técnicamente sobre distintos procesos de la empresa.
7. Las exposiciones orales que deben realizar los estudiantes para la explicación de tareas y evaluaciones, mejora notablemente esta forma de comunicación en los futuros egresados.
8. Se ha comprobado un alto nivel de satisfacción de los egresados de la Especialidad, y sus respectivos niveles superiores, constatándose que un grupo importante de ellos han sido promovidos en sus organizaciones.

No obstante, existen aspectos de la Especialidad que pueden ser mejorados y perfeccionados para lograr incrementar el acceso a la misma por parte de los directivos de todo el país que lo requieran. Entre los aspectos más importantes están:

1. En la modalidad actual los cuadros deben ausentarse de sus cargos por 10 meses, lo que, en general, no resulta conveniente para la organización.
2. Los cuadros que residen en las provincias tienen que trasladarse a La Habana por periodos prolongados para recibir las clases, lo que no es deseable.
3. Se constata que el número de egresados de la Especialidad resulta bajo dado la cantidad de empresas estatales y otros actores de la economía existentes en el país.
4. Los métodos de enseñanza-aprendizaje más utilizados hasta ahora han sido los tradicionales, predominando las actividades presenciales.
5. La intensidad con que se han impartido las asignaturas, a razón de 7 horas por día, conspira contra el estudio independiente y la maduración de los conocimientos, dada la heterogeneidad de la composición de los participantes.
6. El programa actual de la Especialidad tiene muchas asignaturas obligatorias y pocas opcionales, lo que no les permite a los estudiantes "armar" un programa más cercano a sus necesidades e intereses.



7. Es necesario involucrar a los estudiantes en un aprendizaje más proactivo, adoptando métodos de enseñanza diseñados a estos fines.
8. Lograr que las instituciones que envían los alumnos a la Especialidad, hagan una selección adecuada del escenario laboral en el cual el directivo realice su práctica profesional, donde puedan desarrollar, auxiliados por sus tutores, las habilidades en las cuales presentan insuficiencias.
9. Incrementar el uso de estudios de caso propios de la realidad cubana en las distintas asignaturas que se imparten, así como el uso de herramientas como la simulación para la integración de varias asignaturas en la toma de decisiones.
10. Resulta necesario desarrollar otras versiones para la impartición de la Especialidad que impliquen menos presencialidad y un mayor uso de las tecnologías de la información, de manera que puedan acceder a ella los directivos que lo requieran desde cualquier lugar del país.
11. Dado que las normativas del país con relación a las empresas y actores de la economía están en un proceso de cambios, incluyendo la Ley de empresas, estas nuevas realidades deben ser incluidas en la actualización de las asignaturas de la Especialidad.

## Conclusiones

1. Se han constatado objetivamente buenos resultados y experiencias en las siete ediciones de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial, avalados por la satisfacción de los egresados de la misma, sus jefes superiores, y la promoción de un grupo importante de estos.
2. Se destaca en los resultados la evaluación de Excelente a la Especialidad por la Junta Nacional de Acreditación.
3. Dados los cambios que está experimentando en los momentos actuales la economía cubana, se requiere que la formación de los cuadros empresariales esté acorde con estas nuevas realidades, lo que debe reflejarse en el perfeccionamiento de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial. Esto implica un cuidadoso trabajo metodológico de los colectivos académicos.
4. La Especialidad debe diversificarse con un mayor número de asignaturas opcionales que posibilite una capacitación del cuadro más apegada a sus intereses específicos.
5. Resulta una necesidad que la ESCEG, en coordinación con otras universidades e instituciones autorizadas, instrumente programas académicos de la Especialidad en modalidades semipresencial y virtual, a los efectos de que puedan acceder a la misma todos los directivos del país que lo requieran.



## Referencias bibliográficas

- Bofill Arturo. y Díaz José, A. (2021): La Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial como forma de superación de cuadros: Resultados, experiencias y perspectivas. Evento base de las OACE de Universidad 2022, Ministerio de Educación Superior, La Habana, noviembre 2021, ponencia. Memorias Evento de las OACE Universidad 2022.
- Cepeda, D. (2017, 24 de abril): Los métodos de enseñanza que son tendencia. *El País*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/24/fortunas/1493027974\\_912809.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/24/fortunas/1493027974_912809.html)
- Escuela de Superación de Cuadros del Estado y Gobierno (2019): Programa de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial.
- Escuela de Superación de Cuadros del Estado y Gobierno (2020): Informe de autoevaluación para la acreditación de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial.
- Jarošová, E., Lorencová, H., Půbalová, K., Šedivý, L. (2017): Teaching Methods in MBA and Lifelong Learning Programs for Managers. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 10(3), 86-92, DOI: [10.7160/eriesj.2017.100304](https://doi.org/10.7160/eriesj.2017.100304)
- Ministerio de Educación Superior (2019). Reglamento de la Educación de Posgrado en la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (65).
- Economist Education (2021). Full-time MBA Ranking. <https://whichmba.economist.com/ranking/full-time-mba>
- University of Navarra Iese Business School (2018). Learning Methodologies. <https://www.iese.edu/faculty-research/learning-methodologies/>

## Conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen conflicto de intereses.

