


## Calidad de la preparación posgraduada de los directivos en tiempos de COVID-19

### *Quality of the postgraduate preparation of managers in times of COVID-19*

Marcia Esther Noda Hernández <sup>1</sup>    
Julio César Ávila Álvarez <sup>2</sup>   
Néstor Julián Hijuelos Pupo <sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

Recibido: 12/4/2022  
Aceptado: 26/5/2022

#### RESUMEN

Las condiciones actuales determinan la necesidad de lograr alta calidad y pertinencia en la formación de directivos, pues posibilita mejorar cualitativamente los procesos e impacta directamente en la vida socioeconómica del país. De ahí la necesidad de dar respuesta a esta problemática a partir de un sistema coherente de formación continua, en particular posgraduada, que brinde respuestas pertinentes a las necesidades de la institución y procesos que dirigen, sus características propias y necesidades formativas, así como el entorno en que se desarrolla. Desde el mes de marzo del año 2020, ante la difícil situación epidemiológica que enfrenta el país, por la Pandemia de la COVID-19, los directivos se han visto en la necesidad de recurrir a nuevos métodos para controlar adecuadamente el trabajo no presencial, por lo que se han introducido estos contenidos en los cursos y especialidades impartidas. El objetivo del trabajo es relacionar algunas de las experiencias aplicadas para la elevación de la calidad y respuesta pertinente de la formación, en particular de las especialidades de postgrado. Se resumen varios años de experiencia en esta labor que ha impactado en el trabajo de los directivos formados en el logro de las metas de las organizaciones que dirigen.

**Palabras clave:** calidad; directivos; formación.

#### ABSTRACT

*Current conditions determine the need to achieve high quality and relevance in the training of managers, since it makes it possible to qualitatively improve processes and directly impacts the socioeconomic life of the country. Hence the need to respond to this problem from a coherent system of continuous training, particularly postgraduate, that provides relevant responses to the needs of the institution and processes they direct, their own characteristics and training needs, as well as the environment in which it develops. Since March 2020, given the difficult epidemiological situation facing the country, due to the Covid-19 Pandemic, managers have found it necessary to resort to new methods to adequately control remote work, for what these contents have been introduced in the courses and specialties taught. The objective of the work is to relate some of the experiences applied for the elevation of the quality and pertinent response of the training, in particular of the postgraduate specialties. Several years of experience in this work are summarized, which have had an impact on the work of managers trained in achieving the goals of the organizations they lead.*

**Keywords:** quality; managers; training.

## Introducción

La educación como bien público está legitimada en el Título III de la Constitución de la República de Cuba (2019), donde se evidencia la necesidad de la formación continua de los ciudadanos desde las edades iniciales hasta la vejez. La estructura de formación en el país se ha modificado, incrementándose significativamente la cifra de estudiantes de postgrado, en particular de directivos y especialistas en cursos, entrenamientos, diplomados, maestrías, especialidades y doctorados; dirigidas a dotar a los directivos de las herramientas necesarias para mejorar su gestión en el nivel que se desempeñe, en particular se ha enfatizado en los que posibiliten el desarrollo de los municipios (Saborido, 2020).

Trabajar en la preparación y formación de directivos con calidad, pertinencia y rigor científico constituye una actividad estratégica (González, 2016), necesaria, impostergable y decisiva para enfrentar la proyección del país y en la garantía de mejores servicios al ciudadano cubano.

La pandemia de coronavirus (COVID-19) ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. En la esfera de la educación, esta emergencia ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto (Marmolejo, 2020).

Cuba no es excepción, las universidades y muchas otras organizaciones han pasado a la mayoría de sus trabajadores a la modalidad del teletrabajo, lo que ha incidido en la preparación de los directivos desde varias aristas aunque a los efectos del trabajo se destacaran dos: los cambios producidos en la forma de impartir la docencia, así como en que se varíen los métodos aplicados anteriormente por los directivos para la planificación, ejecución regulación y control de las actividades que deben realizar los trabajadores que dirigen.

Las razones anteriores han determinado la necesidad de cambiar la preparación posgraduada de los directivos en las instituciones de Educación Superior para lograr la respuesta pertinente ante la nueva situación que los prepare para lograr las transformaciones que se aspiran en su radio de dirección.

El objetivo general es proponer un sistema de acciones metodológicas que posibiliten Identificar los factores que inhiben el logro de las habilidades y conocimientos necesarios para los directivos que les permitan desarrollar con calidad sus tareas de dirección y lograr los impactos deseados.

Se emplearon técnicas sicosociales de búsqueda de información, en particular entrevistas y cuestionarios; herramientas estadísticas para recolectar, presentar y analizar datos que posibiliten esclarecer las relaciones causales entre los diferentes aspectos tales como Diagrama de Pareto y el Árbol de la Realidad Actual, apoyado en el Software MiniTab, así como el análisis de documentos. Es decisivo lograr la participación de los colectivos profesoraes, estudiantes, egresados y directivos, así como de los subordinados a los directivos que fueron capacitados (Brunner, 2016).



## Especificidades de la formación de directivos en Cuba

La formación de directivos se rige por la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y el Reglamento de Educación de Posgrado de la República de Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social y los Objetivos del Partido.

Entre otros aspectos es importante que esta preparación:

- Combine la preparación teórica y práctica y articule armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico
- Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara la persona, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje
- Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del directivo

Este tipo de preparación tiene algunas características que las diferencian de las restantes que se ofrecen atendiendo al tipo de estudiante y las necesidades a que responden, entre otras a las que se hará referencia en lo adelante.

### Estudiantes

En este caso son directivos. El dirigente como un tipo particular de adulto, está sometido a un conjunto de influencias sociales propias de la actividad que desarrolla y que determinan algunas características socio psicológicas que se deben tener en cuenta para su capacitación, en él se combinan conocimientos, experiencia y status. Tampoco hay homogeneidad entre ellos ya que es muy amplio el espectro de formación previa, se mezclan personas de mucha experiencia con otros más bisoños y ocupan responsabilidades en diferentes niveles.

### Profesores

Los profesores en este tipo de programas se constituyen en un facilitador del aprendizaje, reproducen saberes propios, basado en las relaciones personales fundamentadas en sus competencias y prestigio profesional. En la formación participan activamente un grupo amplio de profesionales y directivos a diferentes niveles del país que transmiten sus experiencias, así como los dirigentes de los cuadros y reservas que se superan.



## **Necesidades que satisfacen e impacto de la capacitación**

El perfeccionamiento de la capacitación de estos directivos, toma en cuenta un escenario económico cubano cambiante, mediado por la implementación de los lineamientos de la política económica y social, que trae aparejado nuevas formas de hacer en la economía y de otra parte, un escenario político ideológico, que hace un llamado a ganar cada vez más, espacios a favor de la revolución. Ambos escenarios resultan una plataforma para proyectar la capacitación de los cuadros como un sistema integral y pertinente, que ofrezca respuestas a las demandas del Gobierno y el Estado Cubano y a las exigencias del momento histórico actual.

También es necesario considerar el escenario de desarrollo del cuadro, para intencionar su preparación en función de las competencias/exigencias que tiene que resolver, sean nacionales, territoriales o locales (Sánchez, 2014).

De estas mismas necesidades que soluciona se deriva el impacto esperado de la misma, y su papel como facilitador del cambio (Miguez, 2016). Es importante que el sistema que se determine para la capacitación garantice el éxito de su gestión y una mentalidad de cambio, donde de forma constante, el directivo este aprendiendo y desaprendiendo, buscando las mejores alternativas ante los escenarios cambiantes en que se desarrolla (Lemaitre, 2020). Esta capacitación debe impactar sobre el directivo en sí, sus subordinados, el objeto de su trabajo e influencia e incluso sobre sus jefes.

## **Principales retos y desafíos actuales**

### **Planificación, organización y ejecución de los cursos de acuerdo a las nuevas condiciones imperantes**

Dado que el alumno en este tipo de formación no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros intercambiando experiencias para lograr una mejor asimilación del conocimiento, es imprescindible resaltar su intervención en el proceso. Sin embargo, en la actualidad se dificulta la interacción presencial, tanto entre estudiantes y profesores como entre los propios estudiantes por lo que el principal reto es lograr una respuesta oportuna a los muchos desafíos provocados por COVID-19, entre ellos la creciente dependencia de los recursos en línea y las tecnologías de la información. Se necesita desarrollar sólidas plataformas informáticas para perfeccionar los mecanismos de intercambio y sin que pierda calidad, optimizando el uso de los recursos disponibles. Debe garantizarse que el directivo pueda tomar decisiones en conjunto con otros, socializar sus experiencias y prácticas respecto a la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada mediante el empleo de los sistemas de infocomunicaciones.

En la formación de directivos la atención a los sujetos juega con la diversidad y complejidad de sus cargos y la necesidad de considerar las competencias que es interés desarrollar. El sistema educativo aplicado debe garantizar que se preparen a las personas adecuadamente en temas insoslayables



como la solución de problemas, la capacidad de trabajo en grupo, despierten su motivación y persistencia para autoaprender, para lograr las metas, lo que sin dudas creará las bases de éxitos futuros, mucho más en condiciones diferentes donde el aprendizaje ocurre en múltiples y diferentes escenarios.

El propio tipo de estudiante, de profesores y la concepción del programa determina la intensidad de la impartición de los contenidos, así como una elevada frecuencia de las evaluaciones. Es necesario modificar los estándares e indicadores relacionados con la estructura curricular cuya rigidez actual no posibilita enfrentar las nuevas dinámicas, se necesita menos carga académica, más concentración en los procesos, que sean menos endogámicos, en fin, más flexibles.

## **Preparación de los profesores para enfrentar la semipresencialidad**

Contribuir a la introducción y consolidación de sistemas diferentes de preparación de los profesores que les permita conjugar las buenas prácticas docentes que poseen con las nuevas exigencias de elevada semipresencialidad. Deben prepararse para ser capaces de minimizar la falta de conocimientos sobre las tecnologías de la información y su empleo efectivo, mantener el interés de los estudiantes y lograr las evaluaciones adecuadas, sin olvidar la necesidad de consolidar los valores que hacen a los seres humanos superiores. Los profesores serán cada vez más necesarios pero el rol se debe perfeccionar y para ello hay que variar sus sistemas de formación y evaluación (Marmolejo, 2020).

Esto genera una necesidad imperiosa de integrar en el proceso pedagógico las distintas disciplinas, relacionarlas con experiencias, buenas prácticas, fracasos, hechos científicos, sociales, políticos, económicos que se suceden en el contexto nacional e internacional y que tributen a facilitar el aprendizaje y el intercambio entre los participantes.

A partir de las necesidades detectadas se concibe el programa por el colectivo de profesores. Una característica de estos programas de estudio es la transdisciplinariedad y la flexibilidad, de forma tal, que permita el ajuste permanente por las retroalimentaciones recibidas durante la impartición y los cambios que se realicen por la actualización del modelo económico y social del país.

## **Perfeccionamiento de los sistemas de evaluación de la calidad del proceso de preparación y su impacto**

Es necesario identificar las potencialidades que hay que impulsar para lograr llegar a los estándares de calidad, que garanticen evaluar con mayor profundidad el nivel de aprendizaje a partir de los resultados y su capacidad de impactar la sociedad. Lo anterior permite perfeccionar el rediseño de los planes de mejora y alcanzar lo que la sociedad espera, así como la redefinición de oportunidades y obstáculos en la gestión del conocimiento, de interconexiones interprocesos e identificación de agentes y mecanismos que lo posibiliten (Pérez Campdesuñer *et al.*, 2019).



## **Factores que inhiben el logro de resultados superiores de las acciones posgraduadas de capacitación de directivos**

Para la detección de los factores inhibidores se entrevistaron vicerrectores, profesores, egresados, cursillistas y miembros de los Comité Académicos de los programas de postgrado, así como de los Comité técnicos evaluadores de la Junta de Acreditación Nacional, en particular de Especialidades de Postgrado, Maestrías e Instituciones. De igual manera se analizaron los informes de autoevaluaciones con fines de acreditación de los programas e instituciones, los informes de cumplimiento de objetivos de varias instituciones, así como informes de las Asambleas Municipales del Poder Popular de donde eran los egresados entrevistados.

Una vez listadas las causas se procedió a reducir el listado y posteriormente se buscaron sus interrelaciones. Inicialmente se habían señalado otros problemas como infraestructura, bibliografía, etc.; pero finalmente los expertos consideraron que su influencia es menos por lo que fueron eliminadas del análisis. Los principales factores se asocian con las siguientes:

- Las razones por las que cursan la especialidad, diplomados y los otros tipos de cursos son porque han sido seleccionados para ello las instancias de cuadros correspondientes, lo que en ocasiones genera la falta de motivación inicial necesaria y el desnivel en la preparación previa para cursar las especialidades fundamentalmente.
- No se logra la correcta integración de actores, lo que es vital para el éxito de la superación en la que el jefe del cuadro tiene un rol trascendental, ya que es el máximo responsable en la identificación de necesidades, la conducción, seguimiento y evaluación del impacto de este tipo de capacitación.
- Los cursos no consideran las necesidades y demandas individuales de acuerdo a las instituciones o procesos que se dirigen, los que difieren entre sí.
- Los profesores tienen un excelente dominio teórico, pero se necesita incrementar su preparación práctica sobre las temáticas impartidas, mediante enseñanza no presencial.

## **Sistema de acciones metodológicas para mejorar la calidad de la formación de directivos en las condiciones de semipresencialidad**

Se propone sustentarlo en tres pilares:

- Capacitación sobre la base de las reales necesidades de los directivos y su objeto de dirección
- Comprometimiento de los profesores (facilitadores) y de los diferentes actores que puedan ejercer influencia directa en el programa de capacitación
- Integración coherente de los aspectos teóricos y prácticos con las normativas existentes que posibiliten un correcto desempeño del directivo, en condiciones de semipresencialidad



*Objetivo:* Preparar las condiciones que permitan realizar exitosamente la capacitación de los directivos con vista a que domine las habilidades que le permitan su acción pertinente en la actualidad y estratégicamente.

#### FASE 1: INICIO DEL PROCESO DE MEJORA DEL PROGRAMA DE POSGRADO

*Objetivo:* preparar al colectivo del programa sobre los problemas detectados y las necesidades que deberá darse respuesta.

Es imprescindible la capacitación adecuada del Comité académico y el colectivo de profesores para lo que se recomienda el intercambio con los organismos e instituciones que pretenden capacitar a sus cuadros para conocer las necesidades reales y las condiciones en que desarrollará su labor. Así como las demandas de competencias de los cargos. Forma parte de ese proceso el intercambio con otros colectivos de profesores que enfrentan las mismas tareas.

#### FASE 2: AUTOEVALUACIÓN

*Objetivo:* Identificar las fortalezas y debilidades de los diferentes programas académicos de acuerdo a las necesidades y demandas de actuación identificadas.

Las principales acciones están relacionadas con la elaboración y revisión de los instrumentos a aplicar y su aplicación en los diferentes programas para conocer sus fortalezas y debilidades. Se realizan con calidad y alto grado de objetividad y exigencia los procesos de autoevaluación de todos los programas donde participan, en cada etapa, todos los factores involucrados en su desarrollo (Rivza *et al.* 2015).

#### FASE 3: MEJORA CONTINUA

*Objetivo:* Ejecutar las acciones planificadas dirigidas a alcanzar la calidad y pertinencia en la formación de las habilidades que requieren los directivos a superar.

El plan de mejoras incluye medidas, fechas y responsables y considera no solo las debilidades, sino acciones para sostener y mejorar lo que se hace adecuadamente. Es importante evaluar el impacto entendido como el conjunto de cambios favorables, duraderos y significativos que se producen como resultado del quehacer universitario con abordaje multidisciplinario e intersectorial. Se evalúan estos efectos en lo académico, científico, en la vida institucional, en el contexto socioeconómico y en el desempeño de los egresados.



## Conclusiones

La creciente importancia de la formación de directivos ha determinado la necesidad de perfeccionar la misma de manera que se trabaje continua e integradamente y de manera diferenciada de acuerdo a las especificidades que poseen, relacionadas en lo fundamental con el tipo de estudiante, los profesores que facilitan el proceso y las necesidades que satisfacen e impacto de la capacitación.

Las acciones metodológicas propuestas posibilitaron perfeccionar la formación de los directivos en condiciones de pandemia y por ende elevar los niveles de satisfacción con el trabajo que realizan, el dominio de las habilidades que facilitan su tarea.

## Referencias bibliográficas

- Brunner, J., Miranda, D. (2016) Publicación Informe de Educación Superior en Iberoamérica 2016. CINDA. Editorial Universia. <http://www.cinda.cl//2016/11/16informe/educacion-superior-en-iberoamerica-2016/#more>
- Consejo de Estado (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Acuerdo del Consejo de Estado. Presidencia. De 22 de julio de 2010. República de Cuba.
- Constitución de la República de Cuba* (2019). Editora política.
- González, R. y Gorguet (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. *MEDISAN*, 20(4).
- Lemaitre, M.J. (2020). Educación a lo largo de la vida: el desafío del siglo 21. Congreso Universidad 2020. La Habana
- Marmolejo, F. (2020) Webinar La presencialidad restringida y su impacto en la educación superior, desafíos y oportunidades para la pospandemia.
- Miguez M, Vaccaro M, Chencchia B (2016). *La gestión universitaria con vocación de servicio y liderazgo para la transformación*. Eudeba.
- Ministerio de Educación Superior (2019) Reglamento de la Educación de postgrado de la República de Cuba. Resolución 140/2019. La Habana.
- Rivza, B., Bikse, V., Brence, I. (2015) Evaluation of higher education study programmes and their development trends as drivers of regional growth. *Procedia Economics and Finance*, 26, 643– 650. DOI: [10.1016/S2212-5671\(15\)00804-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00804-7)



Saborido, J.R. (2020). Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba. Conferencia Inaugural Universidad 2020.

Sánchez, B. (2014), Bases para el perfeccionamiento de la capacitación de cuadros de la Administración Pública en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. 10.º Diplomado ESCEG, La Habana.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no tienen conflicto de intereses.

### **Contribuciones de los autores**

*Conceptualización:* Néstor J. Hijuelos Pupo; Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

*Análisis formal:* Marcia Esther Noda Hernández

*Investigación:* Néstor J. Hijuelos Pupo; Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

*Metodología:* Néstor J. Hijuelos Pupo; Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

*Supervisión:* Néstor J. Hijuelos Pupo; Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

*Validación:* Marcia Esther Noda Hernández; Julio César Ávila Álvarez

*Visualización:* Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

*Redacción – borrador original:* Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

*Redacción – revisión y edición:* Julio César Ávila Álvarez; Marcia Esther Noda Hernández

