

**Sistema de acciones metodológicas para mejorar la calidad de la preparación de los directivos de las áreas contables y económicas / System of methodological actions to improve the quality of the preparation of the executives of the economic and countable areas**

<sup>1</sup>Ms C. Tomás Ramón Delgado Borrego<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6332-5385> [tdelgadob@uho.edu.cu](mailto:tdelgadob@uho.edu.cu)

<sup>2</sup>MS C. Orlando Figueredo Maldonado<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0002-8845-4885> [orlandof@uho.edu.cu](mailto:orlandof@uho.edu.cu)

<sup>3</sup>Dr C. Ing. Leider Inocencio Saraiba Núñez <sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-926-4082> [Isaraiban@uho.edu.cu](mailto:Isaraiban@uho.edu.cu)

<sup>1,2,3</sup> Universidad de Holguín

**Resumen**

La formación de directivos para las áreas económicas y contables con alta calidad y pertinencia impacta directamente en la vida socioeconómica del país y posibilita mejorar cualitativamente los procesos, productos y servicios. Esta necesidad se ha incrementado en la actualidad, de ahí la necesidad impostergable de dar respuesta a esta problemática a partir de un sistema coherente de formación continua de los directivos, que brinde respuestas pertinentes a las necesidades de la institución y procesos que dirige, sus características propias y necesidades formativas, así como el entorno en que se desarrolla. Se resumen varios años de experiencia en esta labor que ha impactado en la elevación de la calidad de la formación, en particular de las especialidades de postgrado que se imparten y del trabajo de los directivos formados. en el logro de las metas de las organizaciones que dirigen.

**Palabras claves:** directivos, recursos humanos, formación

**Abstract**

The training of managers with high quality and relevance directly impacts the socioeconomic life of the country and makes it possible to qualitatively improve processes, products and services. Hence the urgent need to respond to this problem from a coherent system of continuous training for managers, which provides pertinent responses to the needs of the institution and processes it runs, its own characteristics and training needs, as well as the environment. in which it develops. Several years of experience in this work are summarized, which have had an impact on raising the quality of training, particularly the postgraduate specialties taught and the work of managers trained in achieving the goals of the organizations they lead.

**Keywords:** managers, human resources, 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. En particular, el Ministerio de Educación Superior es responsable de la formación de pregrado y postgrado, para este empeño está formado por una red de 50 instituciones a lo largo y ancho del país.

Sin embargo, la estructura de formación en el interior del país se ha modificado y de un predominio de la formación de pregrado, especialmente en los cursos regulares diurnos, actualmente la cifra de estudiantes de postgrado la duplica. En particular la formación de directivos y especialistas en diplomados, maestrías y especialidades, rebasa los 80 000.

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

En las instituciones de educación superior se realizan actividades tales como cursos, diplomados, especialidades y maestrías 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)

En este sentido se ha enfatizado en los directivos de las áreas financieras y contables ya que no pocos llegan a desempeñar esa función si la experiencia previa necesaria, algunos prácticamente acabados de concluir su adiestramiento, de ahí la necesidad de una capacitación profunda y sistémica que les permita crear las habilidades de dirección necesarias para enfrentar las tareas asignadas con éxito.

A pesar de que se imparten múltiples actividades de capacitación a los directivos y que ellos manifiestan en más del 90% sentirse satisfechos con los mismos, en varias ocasiones no se ve el efecto de mejora sobre su trabajo, ni se observa un impacto positivo sobre la comunidad obrera o de vecinos que dirige.

Cabe entonces preguntarse ¿cuál o cuáles son las razones que han determinado que a pesar de que se han desarrollado múltiples actividades postgraduadas dirigidas a los directivos no se ha logrado las transformaciones que se aspiran en su radio de dirección? Lo anterior constituye el **problema** originó la investigación cuyos resultados se presentan.

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 de las áreas contables y financieras que les permitan desarrollar con calidad sus tareas de dirección y lograr los impactos deseados.



## **METODOLOGÍA**

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran instrumentos de diversa índole. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados.

- ✓ Inductivo – deductivo para diagnosticar el estado de la formación de los directivos y el dominio real de las habilidades necesarias
- ✓ Sistémico – estructural para abordar el carácter sistémico de la formación de los directivos, así como de los procesos que las componen

Se emplearon técnicas de diversos orígenes, tales como 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 profesoriales, estudiantes, egresados y directivos, así como de los subordinados a los directivos que fueron capacitados.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos pueden resumirse en los siguientes: la determinación de las especificidades de la formación de directivos, lo cual resulta la base para los análisis realizados, la determinación de los factores que inhiben el logro de las habilidades necesarias en los directivos para desarrollar con el impacto esperado sus tareas de dirección y la propuesta del sistema de acciones metodológicas para su mejora. Seguidamente el análisis de cada uno de ellos.

### **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 (ENPSCR)<sup>1</sup> y el Reglamento de Educación de Posgrado de la República de Cuba<sup>2</sup>, 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 a: tipo de estudiante que reciben, los profesores, las necesidades a que responden, la forma de preparación, el currículo, planificación, organización y ejecución de los cursos, 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.

En este sentido tampoco hay homogeneidad entre ellos ya que es muy amplio el espectro de formación previa (ingenieros, licenciados, médicos, etc.), se mezclan personas de mucha experiencia con otros más bisoños y ocupan diferentes responsabilidades en los más altos niveles de dirección del país, provincias, municipios e instituciones. (Noda, 2014). La experiencia que genera una escala de diferencias de conocimientos y habilidades entre unos y otros debido a la diversidad de conocimientos, costumbres y vivencias, provoca la necesidad de una individualización de su aprendizaje.

✓ **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, por esa razón es muy necesario que posean categorías principales y grado científico o maestrías y especialidades. Esto tiene una influencia directa sobre las posibilidades de sostenibilidad del claustro. La tabla 1 muestra la matriz de brecha de las competencias medidas de forma estratégica.

**Matriz de Brecha de Competencias Directivas (N=350)**

**Tabla 1.** Matriz de Brecha de Competencias Directivas (N=350)

Dimensión de Competencia	Importancia		
	Estratégica (Medios 1-5)	Nivel de Dominio Actual (Media 1-5)	Índice de Brecha (Gap)
Gestión Financiera y Riesgo	4.8	4.2	-0



<b>Liderazgo Transformador</b>	4.9	3.1	<b>-1.8</b>
<b>Inteligencia emocional</b>	4	3.4	<b>-1.3</b>
<b>Gestión del Cambio</b>	4.	3.2	<b>-1.6</b>
<b>Habilidades Técnicas / Operativas</b>	3.	4.5	<b>+1.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas a directivos (2023).

En la formación participan activamente un grupo amplio de profesionales y directivos a diferentes niveles del país que transmiten sus experiencias mediante conferencias y otro tipo de intercambio, así como los dirigentes de los cuadros y reservas que se superan, los que en su interacción constante contribuyen a la superación continua de los mismos. Cuando se logra un intercambio armónico, aprenden los facilitadores, los sujetos y cualquier otro tipo de participante.

✓ **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. Todo ello ha de traducirse en bienestar y desarrollo para la sociedad cubana. La tabla 2 muestra el rol del desempeño por modalidad formativa.

**Tabla 2.** Impacto en el Desempeño (ROL) por Modalidad Formativa

<b>Modalidad Formativa</b>	<b>Costo Estimado (USD)</b>	<b>Impacto en</b>	
		<b>Horario Toma Decisiones (%)</b>	<b>de Preferencia del Directivo (%)</b>
Coaching Ejecutivo (Uno a Uno)	450	92%	85%
Aprendizaje Acción	120	88%	78%



Seminarios	Presenciales		
Tradicionales	80	45	20%
Aprendizaje electrónico asincrónico	15	30%	12
Mentoría interna		65	55%

**Fuente:** Datos agregados de programas de formación corporativa (2020-2023).

El análisis de la tabla 2 revela una inelasticidad de la demanda respecto al precio en los segmentos de:

1. Los datos evidencian, y resolución de problemas

La Prima por Personalización (Executive Coaching): Los datos evidencian que el *Executive Coaching*, a pesar de tener el costo horario más elevado de la muestra (450 USD), presenta el mayor impacto en la toma de decisiones (92%) y la preferencia más alta entre los directivos (85%). Esto refuta la teoría de minimización de costos en la formación de alto nivel. Desde el punto de vista económico, esto indica que la especificidad de la directiva requiere un bien de "lujo" o altamente diferenciado. El directivo no paga solo por horas de enseñanza, sino por transferencia de conocimiento tácito y resolución de problemas asimétricos en tiempo real, lo que justifica el costo marginal más alto a cambio de una maximización del rendimiento organizacional.

2. Ineficiencia de los Modelos Estandarizados (Seminarios y E-learning): Se observa una distorsión en la curva de aprendizaje para un directivo

3. El Efecto del "Learning by Doing": La modalidad aplicación contextual inmediata. El aprendizaje específico del director en su contexto (capital humano específico de la empresa), y no transferible

La determinación de las especificidades de la formación directa eficiencia no se logra abaratando el coste del curso, sino maximizando la intensidad del método. La formación directiva interactiva, personalizada y contextualizada (Coaching y Action

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 necesidades de conocimientos y habilidades a desarrollar se deriva la estructuración de los contenidos del currículo.

De estas mismas necesidades que soluciona se deriva el impacto esperado de la misma, y su papel como facilitador del cambio. 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 (Miguez, 2016). Esta capacitación debe impactar sobre el directivo en sí, sus subordinados, el objeto de su trabajo e influencia e incluso sobre sus jefes.

✓ **Planificación, organización y ejecución de los cursos.**

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. Debe garantizarse que el estudiante pueda tomar decisiones en conjunto con otros, socializar sus experiencias y prácticas respecto a la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada. La orientación del aprendizaje a situaciones reales de la vida.

Los principios para encauzar este aprendizaje son el aprovechamiento de su experiencia, la relevancia de los temas tratados para su trabajo inmediato, así el centrarse en actividades de resolución de problemas. 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.

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 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-

En diplomados y especialidades se combina la docencia directa con actividades tales como: conferencias de actualización, visitas a entidades que ofrecen buenas prácticas, el desarrollo de talleres integradores y como cierre de todo el proceso lectivo, se defiende un trabajo final.

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.

**Factores que inhiben el logro de resultados superiores de las acciones postgraduadas de capacitación de directivos de las áreas económicas y contables en el logro de las habilidades necesarias para desarrollar con el impacto esperado sus tareas de dirección**

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.
- ✓ El proceso de selección para los diplomados y especialidades no se hace por el programa, sino que generalmente este proceso lo realizan 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

Es necesario considerar que el efecto esperado y por ende el impacto de la capacitación recibida no se logra de inmediato, ya que el cambio que debe ser introducido en los ámbitos de actuación, por la implementación de los trabajos que defienden los cuadros, así como por el cambio de mentalidad que de forma gradual se pueda ir logrando no es inmediato, y mucho menos, en contextos en los que a la vez hay una intensa dinámica de cambios internos y externos

Al valorar la correlación entre Formación Específica e Indicadores Económicos

Final, en la Tabla 3 se presenta un modelo de regresión simplificado que muestra la elasticidad de los resultados.

**Tabla 3.** Elasticidad del Resultado Económico (EVA) frente a Formación Específica

Variable Independiente (Horas de formación)	Coeficiente $\beta$	Significancia (valor p)
Formación Técnica	0.12	0



Forma	<b>0,48</b>	<b>0.001</b>
Formación en Gestión de	<b>0,35</b>	<b>0.003</b>
Constante	1.	-

*Nota: Un coeficiente de 0,48 implica que por cada 10% de aumento en la formación de liderazgo, el Valor Económico Añadido (EVA) aumenta un 4,8%.*

Interpretación Económica: Los resultados de la tabla 3 son con  $\beta=0,48$ .

### **Sistema de acciones metodológicas para mejorar la calidad de la formación de directivos.**

A partir de los factores inhibidores detectados se realiza la propuesta de acciones metodológicas dirigidas a lograr que se realicen con la calidad requerida los procesos de preparación de los directivos.

Se propone sustentarlo en tres pilares:

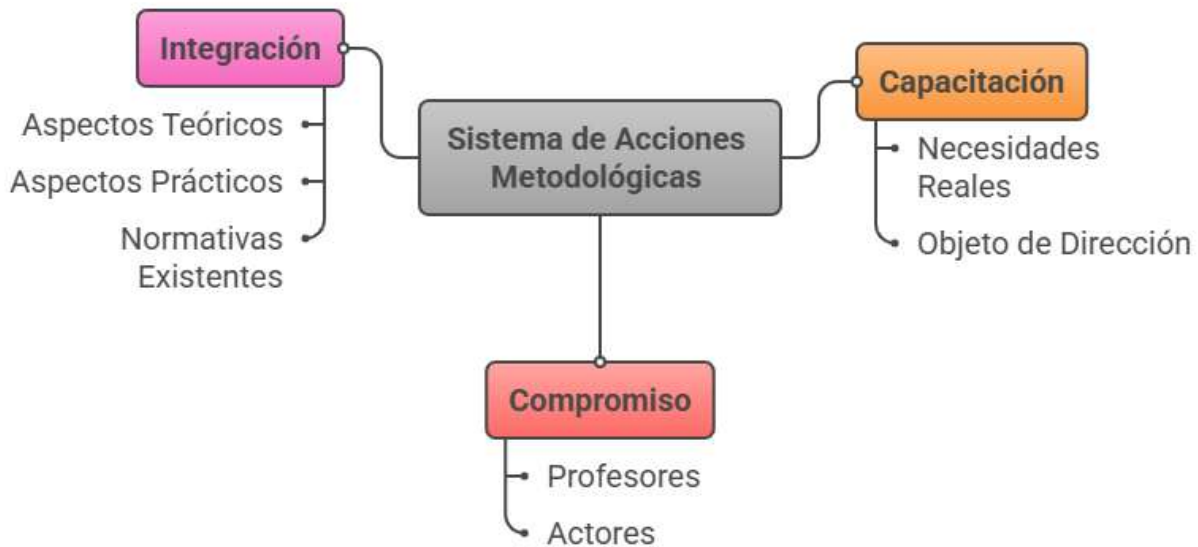
- ✓ La capacitación sobre la base de las reales necesidades de los directivos y su objeto de dirección,
- ✓ el comprometimiento de los profesores (facilitadores) y de los diferentes actores que puedan ejercer influencia directa en el programa de capacitación, entiéndase curso, maestría, especialidad, etc.,
- ✓ la integración coherente de los aspectos teóricos y prácticos con las normativas existentes que posibiliten un correcto desempeño del directivo.

**Objetivo:** Preparar las condiciones que permitan realizar exitosamente de capacitación de los directivos con vista a que domine las habilidades que le permitan su acción pertinente en la actualidad y estratégicamente en función del desarrollo del objeto que dirige. La figura 1 muestra la articulación del sistema de acciones metodológicas para mejorar la calidad de la formación de directivos



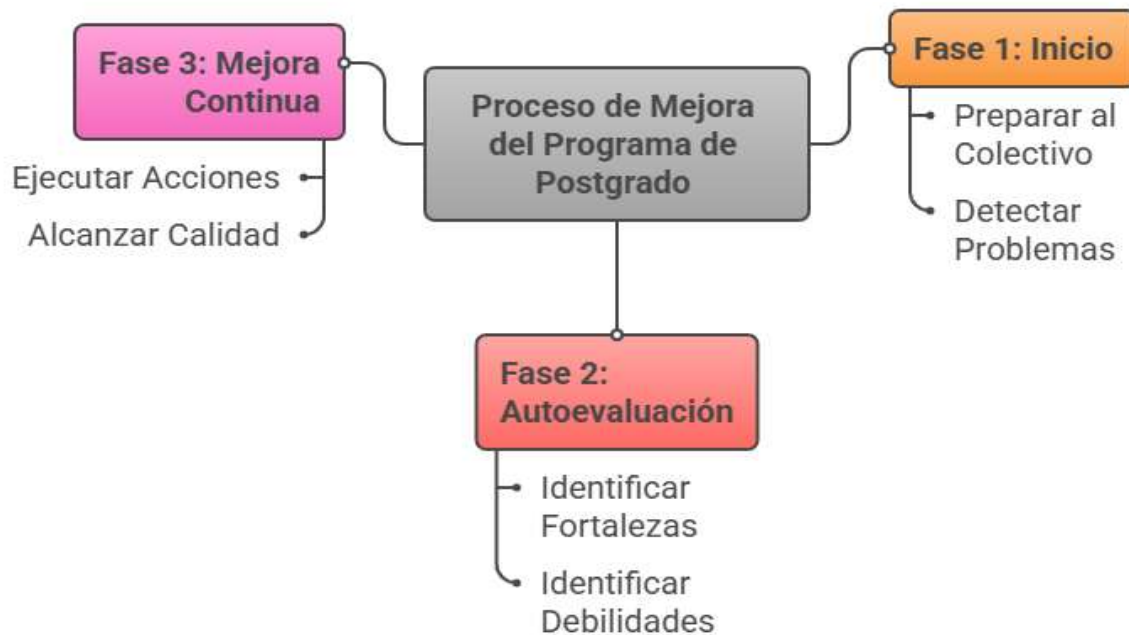
Figura 1

Sistema de acciones metodológicas para mejorar la calidad de la formación de directivos



El proceso de formación se concibe como un sistema en el cual sus principales componentes lo constituyen profesores y estudiantes. Los profesores, por sus cualidades, comprometidos con el proyecto social, con una sólida preparación integral (científico-técnica, político-ideológica y pedagógica), evidencian un elevado desempeño como educadores. Cada programa, curso y entrenamiento deberá estructurarse de manera que responda efectivamente a las demandas formativas. La figura 2 muestra el proceso de mejora del programa de postgrado articulado por fases.

**Figura 2.** Proceso de mejora del programa de postgrado



En este sentido las fases se articulan en base a sus objetivos de la siguiente manera:

#### **Fase 1: Inicio del proceso de mejora del programa de postgrado.**

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

Para ello 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 desarrollara 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 de los directivos 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. Posteriormente se procesa la información que aporta la aplicación de los instrumentos y se resumen para saber lo que debe mantenerse y lo que hay que modificar en cada programa.

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.

### **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, fecha y responsables y considere no solo las debilidades, sino acciones para sostener y mejorar lo que se hace adecuadamente.

El seguimiento continuo se basa en la autoevaluación periódica y en la elaboración y cumplimiento de planes de mejora, los que garantizan la superación de las debilidades, minimizan los riesgos asociados a estas y logran el aprovechamiento de las fortalezas en cada caso.

El control incluye la evaluación del proceso de transformación de los estudiantes durante el curso y permite apreciar los avances, en particular en las especialidades

En el sistema de trabajo metodológico se le concede particular importancia al perfeccionamiento de la preparación de la asignatura en los diferentes tipos de curso, teniendo en cuenta el enfoque profesional del contenido objeto de estudio.

Los estudiantes participan de forma protagónica como sujetos activos de su proceso formativo, con una elevada calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Se aprecia un alto grado de motivación e implicación de ellos y se desarrolla la capacidad de autogestión del aprendizaje.

Se manifiesta a través de las respuestas que el centro brinda a la demanda de formación de los cuadros y sus reservas mediante su sistema de postgrado tanto a nivel local, territorial como nacional, a través de las actividades de investigación y servicios científicos, desarrollo e innovación que se realizan, del en estrecha relación con las líneas y proyectos de investigación, de la gestión que desarrolla para la capacitación y superación de los profesionales del territorio y del país,

Existen y se aplican consecuentemente estrategias para el desarrollo sustentable y la protección del medio ambiente en los diferentes escenarios, localidades y territorios donde se proyecta el quehacer universitario.

El postgrado está estructurado en estrecha relación con las líneas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación de la institución.

Existen fuertes vínculos con las instituciones y empresas relacionadas con las diferentes ramas del centro.

La determinación de necesidades de superación de los profesionales, cuadros y reservas se establece a través de un diálogo interactivo donde cada parte aporta y enriquece sus criterios, la universidad aporta su visión de futuro y esta queda plasmada en diferentes acciones de postgrado.



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.

### **Principales logros hasta el momento**

- ✓ La evaluación que la universidad realiza del impacto ofrece evidencias acerca de la calidad de los procesos universitarios y de su perfeccionamiento, sustentada en metodologías, estrategias, sistema de instrumentos o acciones para los diferentes programas.
- ✓ Se valoran las debilidades que limitan el impacto social y por tanto el alcance de las transformaciones que se demandan.
- ✓ Se evidencia satisfacción por parte de los estudiantes por la formación que reciben.
- ✓ Los resultados de las actividades de postgrado tienen impacto positivo en el desempeño del egresado y en la entidad laboral, lo cual es reconocido por los egresados y sus empleadores.
- ✓ La preparación y superación de los cuadros y reservas de la institución evidencia resultados positivos, reconocidos por las instancias correspondientes.
- ✓ Se logran egresados más competentes y mejor preparados como servidores públicos.
- ✓ Programas más ajustados a las necesidades de formación de los cuadros.
- ✓ Seguimiento y Continuidad con egresados.
- ✓ Personal docente más actualizado y preparado acorde a los requerimientos de estos cursos.
- ✓ Textos e Información actualizada.
- ✓ Financiamiento a proyectos de investigación que den respuesta a la problemática del país.
- ✓ Se ha incrementado el número de acciones de capacitación en respuesta a las carencias presentadas o para actualización y nuevos contenidos.
- ✓ Evaluar, el comportamiento del desempeño del proceso de formación continúa de los directivos, así como del impacto que provocan las acciones recibidas en las organizaciones que dirigen.
- ✓ Perfeccionar el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, elevando su efectividad, en correspondencia con los medios y recursos disponibles y/o con las posibilidades reales de gestión actuales y futuras.

La figura 3 muestra los caminos hacia la excelencia universitaria en pos de la mejora continua.



**Figura 3.** Caminos hacia la excelencia universitaria



## CONCLUSIONES

La formación de directivos en las áreas económicas y contables constituye un proceso estratégico para el desarrollo institucional y territorial, cuya efectividad depende de la articulación coherente entre las necesidades reales de los cuadros, las exigencias del entorno socioeconómico cubano y las transformaciones del modelo de gestión pública. La investigación confirma que la preparación directiva requiere un enfoque diferenciado, flexible y contextualizado, capaz de integrar teoría, práctica y normativas vigentes.

En igual sentido el diagnóstico realizado permitió identificar factores inhibidores que limitan el impacto de la capacitación, entre ellos la selección inadecuada de los participantes, la insuficiente integración de los actores institucionales, la falta de personalización de los programas y la brecha entre el dominio teórico de los profesores y las demandas prácticas del ejercicio directivo. Estos elementos evidencian la necesidad de rediseñar los procesos formativos desde una perspectiva sistémica y centrada en el desempeño.

El sistema de acciones metodológicas propuesto constituye una herramienta viable y pertinente para elevar la calidad de la formación posgraduada, al estructurarse sobre tres pilares esenciales: la identificación precisa de necesidades, el compromiso activo de profesores y actores institucionales, y la integración equilibrada de contenidos teóricos y prácticos. Su implementación favorece la mejora continua, fortalece la pertinencia curricular y contribuye a la profesionalización del ejercicio directivo.

Los resultados obtenidos muestran avances significativos en la calidad del postgrado y en el desempeño de los egresados, evidenciados en mayores niveles de satisfacción, mejor preparación para la toma de decisiones, incremento de competencias directivas y reconocimiento por parte de empleadores e instituciones. Esto confirma que la formación directiva, cuando se gestiona con rigor metodológico y enfoque estratégico, genera impactos positivos y sostenibles en las organizaciones. La investigación reafirma la necesidad de consolidar un modelo de formación directiva basado en la mejora continua, sustentado en procesos de autoevaluación, retroalimentación permanente y actualización metodológica. Este enfoque permite responder con mayor eficacia a los desafíos actuales del entorno económico y social cubano, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública, la eficiencia institucional y el desarrollo territorial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 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.
2. Sánchez Vignau, Barbara Susana (2014), Bases para el perfeccionamiento de la capacitación de cuadros de la Administración Pública en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. X diplomado ESCEG, La Habana, Cuba
3. Constitución de la República de Cuba, (2019). Editora política La Habana 2019 p.48 ISBN 978-959-01-1064-1
4. Ávila Álvarez, Julio C., Noda Hernández, Marcia Esther e Hijuelos Pupo, Néstor (2016) Modelo de gestión de calidad en universidades cubanas. 10º Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2016” La Habana Cuba
5. Calves, S (2016). La gestión del cambio en la administración pública. Problemas de la gestión en la Administración Pública. Materiales Docentes. XIV Edición Diplomado de Administración Pública, ESCEG, La Habana, Cuba.
6. Brunner, J., Miranda, D. (2016) Publicación Informe de Educación Superior en Iberoamérica 2016. CINDA. Editorial Universia. ISBN 978-956-7106-66-7. Santiago de Chile. Recuperado en <http://www.cinda.cl/2016/11/16informe/educacion-superior-en-iberoamerica-2016/#more>
7. Lemaitre. MJ (2020). Educación a lo largo de la vida: el desafío del siglo 21. Congreso Universidad 2020. La Habana
8. 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. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). 2212-5671 doi: 10.1016/S2212-5671(15)00804-7. ScienceDirect. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM
9. Ávila Álvarez, J.C.; Noda Hernández, M. E & Hijuelos Pupo, N.J.(2018) Papel y uso de indicadores en los procesos de gestión, autoevaluación y evaluación de la calidad Ponencia presentada en el IX Taller internacional de Evaluación de la calidad y acreditación. La Habana. ISBN: 978-959-16-3243-2



10. Sánchez Quintero, Jairo (2014). Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración Estudios Gerenciales 30 (2014) 419–429 [www.el-sevier.es/estudios-gerenciales](http://www.el-sevier.es/estudios-gerenciales), Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Recuperado de [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
11. Véliz Briones, V. F. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE
12. González, R. y Gorguet (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. MEDISAN vol.20 no.4 Santiago de Cuba abr.-abr. 2016 ISSN 1029-3019
13. Saborido, JR (2020). Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba. Conferencia Inaugural Universidad 2020
14. Ministerio de Educación Superior (2019) Reglamento de la Educación de postgrado de la República de Cuba. Resolución 140/2019. La Habana.
15. Miguez M, Vaccaro M, Chencchia B (2016). La gestión universitaria con vocación de servicio y liderazgo para la transformación. Eudeba. Buenos Aires. Argentina. ISBN 978-950-23-2587-3.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado.

### **Como citar este artículo:**

Delgado-Borrego, T. R., Figueredo-Maldonado, O. & Saraiba-Núñez, L. I. (2026). Sistema de acciones metodológicas para mejorar la calidad de la preparación de los directivos de las áreas contables y económicas. Impacto en los resultados de su trabajo. *Revista Ciencias Holguín*, 32(2), 72–87.

