

DIAGNÓSTICO DE LA FORMACIÓN DE CUADROS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. UNA EXPERIENCIA CUBANA EN CUATRO PROVINCIAS.

Mariela Columbié Santana

Directora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección
Ministerio de Educación Superior

INTRODUCCIÓN.

El mundo en que vivimos este Siglo XXI no es mismo en que habitamos la pasada centuria. Las circunstancias actuales, caracterizadas por la globalización, la crisis económica, las políticas neoliberales, las complicadas relaciones internacionales y los vertiginosos e insospechados avances de la ciencia y de la técnica, plantean a los países la necesidad de contar con dirigentes capaces de actuar con éxito en la incertidumbre y el cambio.

Estos cambios en el entorno internacional tienen un reflejo, unas veces inmediato y otras a mediano o largo plazo, en las reformas del Estado y de la Administración Pública. Existe una relación entre el funcionamiento de las instituciones públicas y la idoneidad y profesionalidad de los dirigentes públicos, de ahí que se dediquen grandes esfuerzos a capacitarlos y prepararlos de forma continua, para que jueguen cabalmente su papel. En Iberoamérica, este es un punto habitual en las agendas de discusión y ha sido tema central de varias de las últimas reuniones de Ministros de Administración Pública, que se realizan como parte del sistema de las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno.¹

En el caso de Cuba, a los efectos del escenario mundial se unen sus condiciones de país pequeño, pobre y bloqueado desde hace 45 años, para el cual el uso más racional y eficiente de todos sus recursos y especialmente de su capital principal, que son sus hombres y mujeres, se vuelve una condición indispensable para enfrentar los cambios y contradicciones del entorno y desarrollarse. El tema, de trascendencia desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico, está asociado al proceso de perfeccionamiento de las estructuras y la labor del Estado y del Gobierno y de su aparato administrativo y a las transformaciones que en el orden económico, político y social tienen lugar en la nación. En ese propósito resulta estratégico contar con dirigentes capaces, eficientes, de altos valores y profesionalidad, preparados para liderar los procesos y transformaciones que se llevan a cabo en todos los sectores y muy especialmente en la Administración Pública.

Es por ello que a este tema se le confiere hoy en día una especial atención, que concita la participación de especialistas, profesores, dirigentes estatales y muy particularmente,

¹ IV y V Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, República Dominicana, 27 - 28 de Junio del 2002 y .5 - 6 de junio 2003.

de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que tienen la responsabilidad de formar y desarrollar a los dirigentes que necesita la Administración Pública en cada uno de nuestros países.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN CUBA

En Cuba toda la actividad del sector público se rige por la Constitución de la República. La Ley de Leyes en su artículo 16 establece que “El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país,” y en el artículo 17 sanciona que “El estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, o podrá crear y organizar empresas y entidades encargadas de su administración”.² Más adelante, en su artículo 95 establece que “El Consejo de Ministros es el máximo órgano ejecutivo y administrativo y constituye el Gobierno de la República”³ y en el artículo 98 define las principales atribuciones del mismo, entre ellas las de organizar y dirigir la ejecución de las actividades políticas, económicas, culturales, científicas, sociales y de defensa, así como proponer proyectos de planes generales de desarrollo económico-social del Estado y, una vez aprobados por la Asamblea Nacional, organizar, dirigir y controlar su ejecución, con lo que quedan definidas las funciones principales de la administración central.

En lo que respecta a los órganos locales, la Constitución de la República, en su artículo 103 señala que “Las Asambleas del Poder Popular, constituidas en las demarcaciones político administrativas en que se divide el territorio nacional, son los órganos superiores del poder del estado y, en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia y ajustándose a la ley, ejercen gobierno”.⁴ En ese mismo artículo expresa que “Las Administraciones Locales que estas Asambleas constituyen, dirigen las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local” y más adelante, en el artículo 118 afirma que “Los órganos de Administración que constituyen las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular funcionan de forma colegiada y su composición, integración, atribuciones y deberes se establecen en la ley,”⁵ constituyendo estas las bases sobre las que se levanta todo el sistema de la Administración Pública cubana, en lo que concierne a los Órganos Locales del Poder Popular. Las Asambleas, como órganos de Gobierno electos para un periodo de mandato específico, designan a los Consejos de la Administración Provincial y Municipal como sus órganos ejecutivos, los que por delegación de la referida asamblea, ejercen funciones ejecutivas y de dirección de las actividades que les corresponden.

En esencia, las funciones y responsabilidades de los Órganos Locales del Poder Popular fueron delineadas en la Ley 1269, del 3 de mayo de 1973, que dio origen a la instauración del Poder Popular en la provincia de Matanzas. En su artículo 4 se definió que “Los órganos del Poder Popular ... se constituirán y actuarán en su condición de entidades de poder estatal... con facultades para ejercer gobierno, administrar entidades económicas de producción y servicios, emprender construcciones y reparaciones y, en general, desarrollar las actividades requeridas para satisfacer necesidades sociales, económicas,

² Constitución de la República de Cuba, Editora Política, Cuba, 1992, pag. 11

³ Ibidem, pag. 41.

⁴ Ibidem, pag. 46

⁵ Constitución de la República de Cuba, Editora Política, Cuba, 1992, pag. 54

culturales, recreativas y educativas propias de la colectividad de la demarcación en que ejerzan su competencia.”⁶

Toda su actividad es regulada por el Acuerdo No. 4047 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 4 de Junio del 2001, el “Reglamento de las Administraciones Provinciales y Municipales del Poder Popular”, en el que se detallan la estructura e integración de las administraciones provinciales y municipales, las bases para su organización y funcionamiento, sus atribuciones y funciones. Así se expresa en el artículo 3 del referido Reglamento: “Las administraciones municipales y provinciales subordinadas a sus respectivas asambleas del Poder Popular están constituidas por sus órganos de la administración, que son los que las dirigen, y por las entidades de subordinación local creadas para la realización de las actividades administrativas, económicas, de producción y servicios, educacionales, de salud, culturales, deportivas, de protección del medioambiente, trabajo, seguridad social, finanzas y precios y recreativas”⁷ En el artículo 7 se define al Consejo de la Administración Municipal como “el órgano de dirección superior local dentro de la Administración Municipal”, estableciendo en el Artículo 11 cuáles son sus funciones primordiales, las que definen a los CAM como un elemento principal de la actividad estatal y constituyen la base de la Administración Pública cubana,⁸ a la vez que son la mayor aproximación de los gobernantes hacia la base.⁹

La administración local desempeña funciones esenciales para el desarrollo de la localidad. “El papel de los gobiernos locales es vital si se quieren movilizar los recursos propios del territorio, por lo que estos deben estar dotados de una alta capacidad negociadora que les permita influir en el nivel ramal y central del país, logrando acercar los intereses macroeconómicos a los locales”.¹⁰

Con relación a la Administración, la Resolución Económica del V Congreso del Partido señala que “el Estado, como representante de todo el pueblo, ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales”,¹¹ lo que se traduce en que designa sus directivos, aprueba sus objetivos y presupuestos, controla y exige por los resultados de su gestión. Este propio documento ratifica más adelante el papel regulador del Estado, mediante las políticas estatales, las leyes y normativas, así como otras disposiciones relacionadas con el quehacer económico. Delimita, sin embargo, que el “Estado no administra directamente las empresas y unidades presupuestadas, sino que delega estas funciones y la de gestión, en las administraciones designadas para ello, las que lo hacen en nombre del Estado, como representante del verdadero dueño, que es el pueblo”.

Una insuficiencia que se observa en el sector público está asociada a una limitada cultura sobre la Administración Pública en general, a lo que se une la percepción de que existe

⁶ Ley No. 1269 sobre la creación de la Comisión para la elección, constitución y funcionamiento de los órganos del Poder Popular en Matanzas, 3 de mayo de 1974.

⁷ Acuerdo 4047, Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular, CECM, junio 2001, pag. 6

⁸ Acuerdo 4047, Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular, CECM, junio 2001, pag. 8 y 9

⁹ Navarro, M., “Sobre los Órganos Locales del Poder Popular en Cuba: Una aproximación desde la gobernabilidad,” Magazine DHIAL, 3 de septiembre 2002, <http://www.iigov.org/dhial/?p=dh33>

¹⁰ Lazo Vento, C, “Modelo de Dirección del Desarrollo Local con Enfoque Estratégico. Experiencia en Pinar del Río”, Tesis de Doctorado. Resumen, 2002, pag 16.

¹¹ Resolución Económica del V Congreso del Partido. Editora Política, La Habana, 1997, pag. 27.

confusión entre los conceptos de Estado, Gobierno y Administración. No es raro que se mezclen las funciones de gobierno en los órganos locales y la gestión o administración, incluyendo la pública y la empresarial y se observa una amplia intervención de los Organismos de la Administración Central del Estado en las empresas. La formación de una cultura asociada a la Administración Pública es un trabajo que está aún por hacer en nuestro país y requiere de la participación de muchos factores.

A partir de los acuerdos del V Congreso del Partido, se ha estado produciendo una reorganización de las funciones del Estado y un perfeccionamiento de la labor del Gobierno, así como la delimitación de las responsabilidades y competencias de la administración en cada nivel, proceso que abarca todas las esferas, en correspondencia con la indicación de la Resolución Económica, que estableció que “deberá continuarse avanzando en la reorganización del aparato central del Estado y abordar las instancias provinciales en el próximo periodo, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en la gestión social en su conjunto. Para ello deberá concluirse la delimitación de las funciones empresariales de las estatales que corresponden a los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Territoriales.”¹² Ese es un proceso lento, en el cual faltan muchos cambios por producir y que se ve entorpecido muchas veces por la insuficiente preparación de los actores principales, que deben ir aprendiendo en la misma medida en que van ejecutando las acciones y se entrelaza con la aún insuficiente cultura económica prevaleciente en el país.

DIAGNOSTICO Y RESULTADOS

Con el objetivo de conocer los criterios acerca de la preparación que tienen para asumir las tareas que les corresponden en el órgano de administración municipal y sus sugerencias acerca de cuál y como debe ser su capacitación, se aplicó una encuesta a un total de 260 miembros de Consejos de Administración Municipales, distribuidos como sigue.

Provincias	Encuestados	%
Pinar del Río	64	25.0
Ciudad de La Habana	86	31,8
Provincia La Habana	86	32,8
Guantánamo	24	25,0
Total	260	100

Se escogieron dos provincias con grandes complejidades por su tamaño, número de municipios y heterogeneidad en las actividades (Ciudad de La Habana y La Habana), la más pequeña y con mayores dificultades para el trabajo de los dirigentes desde el punto de vista de la infraestructura (Guantánamo) y una de tamaño intermedio y con una situación favorable en el desarrollo económico y la cultura general (Pinar del Río).

Las seis primeras preguntas estuvieron enfocadas a la caracterización general de los dirigentes, las siguientes cinco se propusieron conocer sus criterios acerca del nivel de capacitación que tienen y del que consideran que necesitan para enfrentar sus tareas de administración y la última se dirigió a conocer cuáles son las cualidades éticas que consideran fundamentales en un cuadro de la administración local. Los datos fueron

¹² Resolución Económica del V Congreso del Partido. Editora Política, La Habana, 1997, pag. 26.

procesados con el empleo del paquete informático SPSS y Excel. A continuación se muestran los resultados del procesamiento de los datos de toda la muestra y por provincias.

1.- En la Variable SEXO se aprecia que el 30,4% de los encuestados son mujeres (79) y el 69,6% son hombres (181), lo que tiene gran importancia a los efectos de la caracterización de los dirigentes y del diseño de los programas y planes de capacitación, con un enfoque de género. Las proporciones por sexo en este nivel de dirección en las provincias tienen resultados muy diferentes. En Pinar del Río las mujeres son sólo un 20,3%, mientras que los hombres son el 79,7%. En Ciudad de La Habana la muestra arroja un 50% de hombres y de mujeres. En Provincia Habana hay un 76,7% de hombres y sólo un 23,3% de mujeres y en Guantánamo las diferencias son aún mayores, con un 87,5% de hombres y un 12,5% de mujeres.

2.- La Variable EDAD arroja un promedio de 42,12 años, no habiendo diferencias sustanciales por sexo, ya que la edad promedio de las mujeres es 41,40 años y la de los hombres 42,24. De aquí se aprecia que la edad de los dirigentes es elevada para el nivel de municipio, toda vez que siendo el primer escalón en la estructura de dirección del Poder Popular, requiere una edad más baja que permita la necesaria formación de cuadros que puedan promover a los niveles superiores y establece determinadas condicionantes para el diseño de los programas de capacitación, por ser personas que ya tienen una formación básica y experiencias de trabajo anteriores muy heterogéneas. Los datos de Pinar del Río se comportan de manera similar, con una edad promedio de 42,06 años, correspondiendo 42,91 a los hombres y 39,92 a las mujeres. Ciudad de La Habana por su parte, tiene una edad promedio de 42,43 años, acusando una apreciable diferencia entre la edad de las mujeres que muestra un promedio de 42,09 años y la de los hombres, que es de 45,03 años. Provincia Habana tiene como promedio 43 años, comportándose estable por sexo, con 42,95 años promedio para las mujeres y 43,66 para los hombres. Guantánamo presenta la edad promedio más baja, con 39,67 años, mientras que las mujeres tienen 41,67 años y los hombres 39,38 años promedio. Con excepción de Guantánamo que no llega a los 40 años, el promedio de edad de las otras provincias puede considerarse alto para este nivel de dirección indica la necesidad de tomar medidas para lograr el acceso a estos cargos de compañeros de menor edad, que posibilite una mezcla de jóvenes con posibilidades de desarrollo perspectivo y dirigentes más experimentados.

3.- La Variable ESCOLARIDAD muestra que el 63,8% de los encuestados son profesionales universitarios, el 19,6% son técnicos medios y el 16,5% tiene otra calificación, lo que tiene una gran incidencia para el diseño de los programas de capacitación, a partir de que los niveles escolares son altos, por lo que la mayoría de estos dirigentes poseen ya una base de conocimientos básicos. Los resultados de Pinar del Río son superiores, ya que el 71,9% de la muestra son profesionales, mientras que el 10,9% son técnicos medios y el 17,2% tiene otra escolaridad, lo que es consecuente con el nivel de desarrollo educacional de la provincia. La Ciudad de La Habana, sin embargo, tiene un 58,1% de universitarios, un 26,7% de técnicos medios y un 15,1% con otras calificaciones, siendo la provincia de menor índice de universitarios en estos cargos, lo que no es coherente con su desarrollo cultural y educacional, aspecto que requerirá de otros estudios para determinar las causas. La Habana también está por debajo de la media con un 60,5% de profesionales universitarios, un 24,4% de técnicos medios y un 15,1% de otras calificaciones. Es significativo que Guantánamo presenta las cifras mayores de universitarios en los CAM, con un 75%, así como un 25% de técnicos medios,

lo que puede estar asociado a la política de cuadros seguida por la administración en el territorio y a la prioridad para que estos cargos sean ocupados por personal con alto nivel escolar.

4.- El análisis de la Variable TIEMPO EN EL CARGO, arroja que el 31,9% de estos dirigentes tiene un año o menos de experiencia en el cargo, el 30% tiene entre uno y tres años de experiencia, el 19,6% entre tres y cinco, el 8,8% entre cinco y siete, el 4,6% entre siete y diez y el 5% tiene 10 o más años de experiencia. Esto tiene sus implicaciones para la capacitación de los dirigentes, toda vez que un 61,9% de los miembros de los Consejos de Administración Municipales tiene menos de tres años de experiencia, los que están en pleno proceso de formación y requieren de capacitación inmediata para el ejercicio efectivo de sus funciones, aspecto que constituye un indicador importante a tener en cuenta en la elaboración de las estrategias y los planes de capacitación. A ello se une que la media de tiempo en el cargo es de 2,4 años, lo cual es manifestación de alto índice de renovación, dado entre otros factores por la periodicidad de las elecciones cada dos años y medio, más el alto promedio de edad apuntado anteriormente. El tiempo útil de los elegidos es breve, lo cual limita que el efecto experiencia sea significativo y exige de una capacitación continua y dinámica, diseñada para personas con edad promedio de más de 40 años. Por otro lado, un tema que deberá ser objeto de estudio posterior es la diferencia de permanencia en el cargo entre los dirigentes elegidos y los que son designados y sus consecuencias en el resultado del trabajo.

En el caso de Pinar del Río, la media de tiempo en el cargo es de 2,36 años, mientras que el 29,7% de sus dirigentes tiene menos de un año, el 28,1% tiene entre 1 y 3 y el 26,6% tiene entre 3 y 5. En Ciudad de La Habana la media de tiempo en el cargo coincide en 2,36 años, mientras que el 24,4% tiene 1 año o menos y el 41,9% tiene entre 1 y 3 años, lo que representa que el 66,6% de ellos tiene menos de 3 años de experiencia. Entre 3 y 5 años están el 14% de los miembros de los CAM entrevistados, el 3,5% entre 5 y 7 años, el 4 % entre 7 y 10 años y el 8,1% tiene 10 años o más. Por su parte la Provincia de La Habana tiene el más bajo promedio de tiempo en el cargo, con 2,27 años y el mayor porcentaje de dirigentes de CAM con 1 año o menos en el cargo, con el 41,9%. El 19,8% tiene entre 1 y 3 años, lo que hace que el 61,7% de sus cuadros tenga menos de 3 años en el cargo. De igual forma el 18,6% está entre los 3 y los 5 años, el 12,8% entre los 5 y los 7 años, el 3,5% entre los 7 y los 10 años y el 3,5% sobrepasa los 10 años. Guantánamo sin embargo, presenta una mayor estabilidad con 2,92 años de promedio en el cargo. Los porcentajes de tiempo se reparten entre un 16,7% con 1 año o menos, un 29,2% entre 1 y 3 años y un 25% entre 3 y 5 años. Ya entre 5 y 7 años se produce una gran diferencia con un 8,3% y vuelve a subir a un 16, 7% entre 7 y 10 años, bajando finalmente a un 4,2% con 10 años o más.

5.- Para el análisis de la Variable VII que plantea indicar, según el criterio de los encuestados, las cinco tareas más importantes que debe acometer el órgano de administración, se codificaron las 11 opciones dadas en la encuesta y se tomaron las cinco de mayores frecuencias. Ellas son:

- El 68,8% (179) consideró el **Funcionamiento de su órgano del Poder Popular**, lo que incluye el trabajo del órgano propiamente, la actividad de los delegados, las relaciones con otras organizaciones, la atención a las comunidades.
- El 49,6% (129) incluyó la **Economía**, que comprende la eficiencia económica, el control económico y financiero, el presupuesto y la producción mercantil.
- El 42,3% (110) consideró el **Programa Alimentario**, que incluye autoabastecimiento, organopónicos, distribución de alimentos.

- El 29,6% (77) ubicó los **Programas de la salud**, que incluyen el programa materno infantil, los discapacitados, medioambiente, higiene.
- El 29,2% (76) señaló la **Construcción**, que incluye plan de inversiones, viviendas, mantenimiento y reparación.

Aunque no están entre las cinco más importantes, hay un grupo de opciones que obtuvieron porcentajes de votación altos, es el caso de los **Servicios y necesidades de la población** que obtuvo un 28,8% y la esfera de **Educación, Deportes y Cultura**, que alcanzó el 28,4%.

Esta variable VII por provincias arrojó:

A) En Pinar del Río el 69,7% consideró entre las tareas más importantes el **Funcionamiento de los OLPP**, el 37,2% señaló la **Economía** y es significativo que en tercer lugar con un 29,0% aparece la **Atención a la Población**. Le sigue con 26,7% el **Programa Alimentario**, mientras que en quinto lugar quedan las **Construcciones** con un 17,4%.

B) En Ciudad de La Habana el 61,6% señaló como su tarea más importante el **Funcionamiento de los OLPP**, lo que confirma la importancia que se le concede a este aspecto vital para la labor de la administración local. En segundo lugar aparece la **Economía**, con el 53,4% y en cuarto lugar se produce un empate con el 26,7% entre los que señalan como las tareas más importantes la **Atención a la Población y la Política de Cuadros**. Como cuarto aspecto está la **Esfera de la Educación, Deporte y Cultura**, con un 24,4%, lo que es coherente con el gran peso de estas actividades en los municipios de la capital y como quinto aspecto están los **Servicios y Necesidades de la Población**, con un 23,2%.

C) El análisis de la Variable VII en la provincia de La Habana coloca la **Política de Cuadros** en primer lugar entre las tareas que debe acometer el órgano de administración local con el 100%¹³ de las selecciones, aspecto que debe ser estudiado para esclarecer las causas que ocasionan esta votación y que pueden estar asociadas al 41,9% de sus dirigentes con 1 año o menos de tiempo en el cargo y al 60,5% de profesionales universitarios en estos niveles de dirección. En segundo lugar se sitúan los **Problemas de la Salud** con un 60,4%, le sigue con un 59,3% la **Esfera de Educación, Deportes y Cultura**; con un 58,1% están los **Servicios y Necesidades de la Población** y en quinto lugar, con un 48,8% la **Economía**.

D) En Guantánamo por su parte, colocan en primer lugar los **Servicios y Necesidades de la Población** con un 62,5%, le sigue la **Atención a los Planteamientos de la Población** con un 54,1%, en tercer lugar coinciden el **Programa Alimentario y el Funcionamiento de los OLPP** con un 50% cada uno, en cuarto lugar se ubica la **Zafra Azucarera** con un 45,8% y por último con gran diferencia respecto a los anteriores, se encuentran las **Construcciones** con un 16,6%.

6.- A la Variable VIII, que solicita indicar las tres insuficiencias principales que consideran necesario resolver para incrementar la efectividad de la gestión de su equipo de trabajo en la administración municipal, se le codificaron siete opciones y el resultado que arrojó el análisis de frecuencias del total de la muestra fue el siguiente:

- El 78,8% (205) consideró que la mayor insuficiencia para el trabajo es la **Falta de recursos materiales y económicos**, incluyendo el transporte, combustible, piezas de repuesto.

¹³ Cuando el número total de selecciones en una misma opción sobrepasa el total de encuestados, se considera como el 100%, ya que se debe a que algunos encuestados otorgaron igual prioridad a más de una opción.

- El 66,5% (173) incluyó entre las tres principales opciones los **Problemas de métodos y estilo de trabajo**, que comprende la capacidad de planificación, la organización y el control de las tareas.
- El 50% (130) de los encuestados señaló la **Política de cuadros**, que incluye la falta de cuadros, problemas con la reserva, falta de motivación y de estimulación.

Resulta significativo que en cuarto lugar entre las mayores limitantes con un 44,2% (115) fue seleccionada la **Falta de preparación de los dirigentes**, la que se une a la **Política de cuadros**, como una de las mayores insuficiencias.

El análisis de la Variable VIII por provincias brindó los siguientes resultados:

A) En Pinar del Río el 86% consideró como una de las insuficiencias principales el **Método y Estilo de Trabajo**, el 39,5% señaló **Falta de preparación de los dirigentes** y en tercer lugar el 37,2% señaló la **Falta de recursos materiales y económicos**. Estos datos apuntan a que en esta provincia hay preocupaciones en el tema de los dirigentes, lo que se corrobora con el hecho de que en cuarto lugar entre las insuficiencias quedó la **Política de cuadros**, con un 29% de los encuestados.

B) En Ciudad de La Habana en primer lugar, con un 72% aparecieron las **Limitaciones de Recursos Materiales y Financieros**, le sigue la **Política de Cuadros** con un 59,3% y en tercer lugar la **Falta de preparación de los Dirigentes**, con un 54,6%, con lo que se reafirman los aspectos inherentes a los dirigentes y a su preparación como temas del máximo interés en las administraciones municipales.

C) La provincia La Habana situó en primer lugar las **Limitaciones de recursos materiales y financieros**, con el 100%¹⁴, le sigue la **Política de cuadros** con el 66,2% y finalmente la **Falta de preparación de los cuadros**, con el 59,3%.

D) Guantánamo por su parte, seleccionó como la principal insuficiencia a resolver el **Estilo y método de trabajo** con un 100%¹⁵ de las opciones, lo que puede estar relacionado con la edad promedio más baja de los dirigentes a este nivel y su necesidad de prepararse en este aspecto. Le sigue en segundo lugar con un 75% las **Limitaciones de recursos materiales y financieros** y en tercero se ubica la **Falta de preparación de los cuadros** con un 50%, de forma consecuente con la primera limitación señalada.

7.- La Variable IX codificada en siete opciones, solicita los tres elementos considerados como las mayores limitantes para que el órgano de administración ejerza su función de manera eficiente. Los resultados obtenidos por el análisis de frecuencias de toda la muestra son los siguientes:

- El 55,7% (145) situó entre las mayores limitantes las **Limitaciones de recursos materiales y financieros**, que incluye la falta de abastecimientos, falta de energía, de equipos de todo tipo, de computadoras y los problemas de locales.
- El 34,2% (89) consideró la **Falta de preparación de los cuadros**, que incluye el tiempo limitado para la superación, la falta de dominio de las tareas, el desconocimiento de las funciones de los OLPP.
- El 21,9% (57) incluyó la **Política de cuadros**, que comprende la falta de cuadros idóneos, la falta de motivación para ser cuadros, el insuficiente estímulo, la inestabilidad.

Estos resultados corroboran la información obtenida en la Variable VIII acerca de que los temas relacionados con las limitaciones de recursos materiales y financieros están entre

¹⁴ Cuando el número total de selecciones en una misma opción sobrepasa el total de encuestados, se considera como el 100%, ya que se debe a que algunos encuestados otorgaron igual prioridad a más de una opción.

¹⁵ Ibidem.

los principales problemas a los que se debe enfrentar la administración municipal, junto a los aspectos asociados a la política de cuadros y a la preparación de los dirigentes en ese nivel.

Por provincias los resultados del análisis de la Variable IX fueron los siguientes:

A) En Pinar del Río sobresale que el 73,2% planteó como la mayor limitante, la **Falta de recursos materiales y financieros**, mientras que el 40,6% planteó los **Métodos y estilo de trabajo** y el 39,5% señaló la **Falta de preparación de los dirigentes**.

B) En Ciudad de La Habana se señala en primer lugar las **Limitaciones de Recursos materiales y financieros** con un 52,3%, en segundo lugar la **Falta de preparación de los dirigentes** con un 48,8% y en tercer lugar la **Política de cuadros** con un 45,3%, lo que es consecuente con los resultados generales observados en esta variable y con los de la propia Ciudad de La Habana en la Variable VIII.

C) En la provincia de La Habana, por error en la codificación, no se pudo procesar esta variable.

D) En Guantánamo el 100%¹⁶ de los encuestados planteó en primer lugar **Limitaciones de recursos materiales y financieros**, seguidos por **Falta de preparación de los dirigentes**, con un 54,16% y por último **Problemas de métodos y estilo de trabajo**, con un 29,16%.

Relacionando los resultados de las variables VIII y IX se pueden observar problemas generalizados en la política de cuadros y en la capacitación de los dirigentes, unido a los señalamientos en los métodos y estilo de trabajo, todo lo cual está entorpeciendo el desarrollo de una gestión exitosa de los Consejos de Administración Municipales.

8.- La Variable X consiste en indicar, de un grupo de temáticas, conocimientos y habilidades vinculadas con las tareas principales del Consejo de Administración, las cinco que pudieran contribuir a elevar la efectividad de su trabajo. Se codificó un total de once temáticas, entre las cuales los cinco primeros lugares fueron:

- El 71,5% (186) seleccionaron las **Técnicas de Dirección** como la que más puede ayudar a mejorar el trabajo, lo que incluye toma de decisiones, trabajo en grupo, métodos y estilo de dirección, organización personal.
- El 61,9% (161) señalaron la temática **Económica**, que incluye contabilidad, presupuesto, finanzas públicas.
- El 35,7% (93) indicaron la **Dirección por Objetivos**, que incluye dirección por programas, valores en la dirección.
- El 31,5% (82) votó por la **Computación**.
- El 23,8% (62) señaló la **Preparación Político-ideológica**.

Por provincias, el análisis de frecuencias brindó los resultados siguientes:

A) Las respuestas de Pinar del Río a esta pregunta se concentran en el 65,1% que sugirió los temas **Económicos**, el 58,13% las **Técnicas de Dirección** y el 30,2% la **DPO**, el 25,5% prefirió la **Preparación Político-Ideológica** y le sigue la **Informática** y la **Computación**, con el 17,4%, lo que resulta coherente con las insuficiencias y las limitaciones apuntadas por ellos en su trabajo. B) En la Ciudad de La Habana el 66,2% planteó la capacitación en **Técnicas de Dirección**, le siguen los temas **Económicos** con el 50% y en tercer lugar la **Preparación Técnica y Profesional** con un 29,6%, resultado significativo, por cuanto es la única provincia donde este aspecto es seleccionado entre

¹⁶ Cuando el número total de selecciones en una misma opción sobrepasa el total de encuestados, se considera como el 100%, ya que se debe a que algunos encuestados otorgaron igual prioridad a más de una opción.

los principales. En cuarto lugar quedaron con un 24,4% de selecciones respectivamente, **la DPO y la Informática y Computación** y en quinto lugar la **Preparación Político Ideológica**, con un 17,4%.

C) En Provincia Habana la temática más seleccionada fueron las **Técnicas de Dirección** con un 74,4%, seguida de las **Económicas** con un 56,9% y en tercer lugar la **Informática y Computación** con un 34,8%, en cuarto lugar ubicaron la **DPO** con un 31,3% y en quinto **Planificación, organización y control del trabajo**, con un 26,7%, lo que es coherente con las limitaciones e insuficiencias más señaladas en las variables anteriores en ese territorio.

D) Para Guantánamo la temática más seleccionada fue **DPO** con un 79,16%, a la que sigue **Informática y Computación** con un 66,6%, en tercer lugar las **Técnicas de Dirección** con un 62,5%. Le siguen en cuarto lugar las **Económicas**, con un 58,3% y en quinto la **Preparación Político-ideológica**, con un 33,3%. Estos resultados son coherentes con el hecho de ser la provincia con más bajo promedio de edad y mayor por ciento de graduados universitarios entre los dirigentes de este nivel.

9.- La Variable XI estaba dirigida a que los encuestados seleccionaran las cinco formas de capacitación que consideran más convenientes, para lo cual se les ofreció un menú de 15 formas diferentes. Los resultados del procesamiento del total de la muestra son los siguientes:

- El 74,2% (193) seleccionó los cursos cortos como la forma más conveniente.
- El 52,3% (136) seleccionó los talleres.
- El 43,4% (113) señaló los seminarios.
- El 28,4% (74) indicó los diplomados.
- El 24,6 % (64) seleccionó la maestría.

Los cursos cortos como la forma más seleccionada ratifica la necesidad de seguir diversificando las modalidades de capacitación hacia otras que pueden ser muy provechosas y adaptables a las necesidades y características de cada dirigente y organización y más acorde con las circunstancias actuales.

El análisis por provincias refuerza estos resultados. En Pinar del Río el 67,4% propuso los cursos cortos, el 52,3% los talleres y el 47,6% los seminarios. Le siguen la maestría con un 19,7% y los diplomados con un 13,9%. En Ciudad de La Habana el 87,2% optó por los cursos cortos, el 52,3% por los talleres, el 45,3% por los seminarios, 44,1% por los diplomados y el 32,5% por las maestrías. En Provincia Habana se dio una votación baja respecto a todas las modalidades propuestas, quedando en primer lugar quedaron los cursos cortos con el 25,5%, en segundo lugar seleccionaron la maestría con el 13,9%, le siguen los seminarios con el 12,7%, los talleres con el 9% y por último los diplomados con el 8%. En Guantánamo se reafirman los cursos cortos en primer lugar con un 66,6% de selección, le siguen los talleres con un 54,1%, los seminarios con un 41,6%, la maestría con el 33,3% y finalmente los diplomados con el 29,1%.

10.- La Variable XII consistió en señalar las cinco cualidades éticas que consideran fundamentales en un miembro del Consejo de Administración Municipal. Se ofreció una lista de 18 cualidades. Los resultados de la selección fueron los siguientes:

- El 70,3% (183) consideró la honestidad como la cualidad principal.
- El 48,4% (126) seleccionó la disciplina y consagración.
- El 32,3% (84) señaló la sencillez.
- El 31,15% (81) seleccionó las buenas relaciones humanas.

- El 28,4% (74) seleccionó el ejemplo personal empatado con el espíritu revolucionario.

Se destaca que en sexto lugar quedaron también empatados con 27,6% (71 y 72) de las votaciones las cualidades de honradez y la de modestia y sacrificio.

El análisis de las frecuencias por provincias muestra que:

A) En Pinar del Río se seleccionó en primer lugar la honestidad con un 54,6%, seguido de la disciplina y consagración con un 41,8 %, la sencillez obtuvo un 29% empatado con el espíritu revolucionario. Le siguieron también empatados el ejemplo personal y la sensibilidad humana con un 26,7% y por último la honradez y la justicia con un 25,5% cada una.

B) En Ciudad de La Habana la cualidad principal es la honestidad con un 74,4%, le sigue la disciplina y consagración con un 41,8%. En tercer lugar situaron el espíritu revolucionario con un 33,7%, en cuarto la confiabilidad y discreción con un 32,5% y finalmente las relaciones humanas con un 29%.

C) Provincia Habana ratifica la honestidad como la principal cualidad ética de un dirigente con un 69,7% de selección, le siguen la disciplina y consagración con un 43%, la sencillez con un 39,4%, las relaciones humanas con un 34,8% y en quinto lugar se empatan con un 29,6% cada una, la modestia y sacrificio y el ejemplo personal.

D) Guantánamo seleccionó como primera cualidad la disciplina y consagración con el 70,5%, le siguen la honestidad con el 50,0 %, modestia y sacrificio con el 45,6%, austeridad con el 37,5% y en quinto lugar la honradez y la justicia con el 33,3%.

CONCLUSIONES

El análisis de los datos nos permitió obtener una caracterización de los miembros de los Consejos de Administración Municipales que nos muestra que:

1.- A pesar de haber escogido cuatro provincias con características u dimensiones muy diferentes, los resultados en todas las variables se muestran bastante parejos, lo que apunta a que los factores de orden económico, político, social y cultural que inciden en la formación y desarrollo de los dirigentes de este sector se comportan de manera homogénea en el país.

2.- Las tareas que deben acometer estos dirigentes para el cumplimiento de sus funciones son tan disímiles como el Funcionamiento de su órgano del Poder Popular, la Economía, el Programa Alimentario, que incluye autoabastecimiento, organopónicos, distribución de alimentos, los Programas de la salud, la Construcción, los Servicios y necesidades de la población y la Educación, los Deportes y la Cultura.

3.- Los dirigentes de los CAM reconocen no poseer los suficientes conocimientos y habilidades para la dirección de esta gama de tareas, que requieren de una gran profesionalidad, de aptitudes y capacidades y una gran dedicación para hacer un trabajo efectivo.

4.- Aunque la primera limitante que plantean para su trabajo está relacionada con la falta de recursos materiales y económicos, le siguen en orden de importancia los Problemas de métodos y estilo de trabajo, así como la Política de cuadros y la falta de preparación de

los dirigentes, todo lo cual exige de una adecuada estrategia y de planes y programas concretos dirigidos a la capacitación de los mismos.

5.- De manera consecuente, los principales temas que deben contemplar los planes de capacitación de los dirigentes de este segmento, están asociados a las Técnicas de Dirección como la que más puede ayudar a mejorar el trabajo, lo que incluye toma de decisiones, trabajo en grupo, métodos y estilo de dirección, organización personal. Le sigue la temática Económica, después Dirección por Objetivos y Computación. Por ultimo y no menos importante, se señala la Preparación Político-ideológica, como un eje que atraviesa transversalmente todos los componentes y temáticas de la capacitación.