

**SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN PARA CUADROS Y RESERVAS**AUTORES: José Edilberto Pérez Ávila<sup>1</sup>Maikel Rondón Montero<sup>2</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [josep@ult.edu.cu](mailto:josep@ult.edu.cu)

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

**RESUMEN**

Profundos y acelerados son los cambios que se producen hoy día, lo que caracteriza de una forma muy compleja los contextos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Como respuesta a ello se hace cada vez más necesaria la preparación de los recursos humanos y especial relevancia se le concede a la preparación y superación de cuadros y reservas en el contexto empresarial y público. En este sentido son amplios los esfuerzos que realiza la dirección del país para lograr un desempeño superior de los mismos en el cumplimiento de sus funciones, y alcanzar las metas trazadas para lograr el desarrollo económico y social del país. La práctica demuestra la necesidad de potenciar este proceso, y hacer más efectiva las estrategias, sistemas y acciones propuestas desde un enfoque teórico y práctico ajustado a las condiciones del contexto actual, y que potencie el proceso de formación y desarrollo de competencias directivas. Ante estas razones, se reconocen insuficiencias en el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas que limitan la amplitud de sus resultados. Desde esta situación se propone en este trabajo un sistema de preparación y superación para cuadros y reservas. Propuesta que se fundamenta en las insuficiencias presentes en el proceso, así como en exigencias del momento actual, las normas y regulaciones establecidas al respecto, así como los sustentos teóricos que cimientan su concepción metodológica, lo que posibilita el reconocimiento de su pertinencia.

PALABRAS CLAVE: preparación; superación; cuadros; sistema.

**SYSTEM FOR PREPARATION AND OVERCOMING MANAGERS AND RESERVES****ABSTRACT**

Some changes have to be taken into account nowadays in political, economic technological and social context. That's why, we have to focus the attention on the human resources preparation, especially on the person's uncharged of leading companies and its substitutes in the public and corporative groups. In this point some efforts and new ways are taken into account in our country to fulfil a high result in the economic and social development of it. Practice shows us the necessity to potentiate this process to make more effective the strategies,

---

<sup>1</sup> Licenciado en Economía. Master en Dirección. Profesor Auxiliar. Universidad de Las Tunas. Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Licenciado en Economía. Master en Dirección. Empresa Constructora Integral de Las Tunas. Las Tunas. Cuba.

systems and actions from a theoretical and practical via responding to the actual context. All this is to potentiate the formation and development of leadership competences process. Some insufficiencies are found in this preparation process, that's why, a work system guide is proposed for person's uncharged of leading companies and its substitutes in the public and corporative groups, it's rules and normative and it's theoretical support for a methodological conception.

**KEYWORDS:** preparation; superation; person's uncharged of leading companies; system.

## INTRODUCCIÓN

En Cuba, las organizaciones no están ajenas a las transformaciones que se desarrollan en el contexto político, económico y social, por lo cual están convocadas a alcanzar niveles superiores de compromiso, contribución, responsabilidad y desempeño de sus cuadros y reservas. Resultan por tanto, significativamente actuales e importantes los estudios sobre el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas para el desarrollo de las organizaciones.

Por ello, la preparación de cuadros y reservas adquiere cada vez mayor relevancia, se reconoce que la misma es una responsabilidad estatal, una tarea priorizada y la primera de cada jefe, se debe realizar mediante la aplicación de un sistema integral desde el nivel nacional hasta la base. En este sentido, la práctica demuestra la necesidad de potenciar este proceso, y hacer más efectiva las estrategias y planes de acciones propuestos desde un enfoque sistémico.

Constituye por ello, una exigencia, el dotar a los cuadros y reservas de los conocimientos y las habilidades necesarias para lograr un desempeño superior en el cumplimiento de las metas trazadas. Por ello, ha sido un proceso que se le presta especial atención por la máxima dirección del país, siendo potenciada en las dos últimas décadas, desarrollando alternativas que partan de una mayor integración nacional de acuerdo a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. ENPSCER (2010)

Como continuidad al perfeccionamiento de este proceso, en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución 4,15, 138,172, 200, del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como en los objetivos 73, 77 y 78 de la I Conferencia del Partido Comunista de Cuba, se establecen las líneas que deben ser atendidas para lograr la formación de los recursos humanos y especialmente los cuadros en correspondencia con las exigencias actuales de los cambios que se desarrollan en el país.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas en sus cuatro versiones, ha proyectado de manera estratégica los contenidos a considerar en el proceso en respuesta a las exigencias del desarrollo del país y constituye la base para la "elaboración de

los sistemas de preparación y superación de cuadros y reservas, así como sus planes y programas anuales” Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2010), los cuales deben ser diseñados, presentados y analizados, aprobados y controlados en su aplicación.

La evolución del proceso demuestra que se ha trabajado en un continuo perfeccionamiento del mismo, se desarrollan programas de preparación a través de cursos, diplomados y maestrías, los cuales han contribuido progresivamente a que las acciones proyectadas provoquen cambios en los modos de actuación de los cuadros, y a su vez, tengan un efecto positivo en los resultados de las organizaciones en que estos se desempeñan.

Se reconoce que desde la complejidad de los cambios, el mejoramiento del desempeño de los cuadros y reservas, constituye un desafío para las organizaciones y, en especial, cuando se trata de lograr las líneas de desarrollo trazadas por el Estado cubano.

Por ello, cada vez más se trabaja en su potenciación; sin embargo, se ha podido identificar, a través de la revisión de documentos, investigaciones realizadas con anterioridad, así como con entrevista a especialistas en recursos humanos y cuadros, y la experiencia en dirección del autor de este trabajo, que, a pesar del esfuerzo realizado, persisten insuficiencias en la concepción, desarrollo y evaluación de la preparación de cuadros y reservas, entre las que se destacan:

1. No siempre se realiza adecuadamente la planificación, organización, ejecución, control y análisis evaluativo de la preparación y superación de cuadros en los órganos de dirección.
2. La proyección del proceso no se corresponde en toda su magnitud con las exigencias reales de las organizaciones.
3. La determinación de necesidades de capacitación se ha convertido en un proceso esquemático que no refleja las necesidades reales de los cuadros.
4. No se siempre se observa la integración de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores asociados a un desempeño superior.
5. Es insuficiente el papel protagónico de los profesores y entrenadores de cuadros para desarrollar acciones de capacitación en correspondencia a los enfoques y métodos de capacitación.
6. La planificación de la preparación y superación de los cuadros y reservas carece de una proyección estratégica.
7. En la ejecución de la preparación priman, en particular, cursos fuera del puesto de trabajo; en gran parte de los casos, con predominio de métodos reproductivos.

8. No se aprovechan todas las potencialidades para el diseño, implementación y evaluación del impacto de los sistemas y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas.

Al considerar estos aspectos se propone un Sistema de preparación y superación para cuadros y reservas, desde una concepción integradora que permita la aplicación de enfoques y métodos de capacitación que respondan a las necesidades detectadas y potencien el desarrollo de sus competencias. Constituye un aporte metodológico y práctico de esta investigación, el diseño de un sistema de preparación y superación para cuadros y reservas, el cual desde su concepción, contribuye positivamente a profundizar la preparación de los cuadros y reservas, lo que se traduce en mejores resultados y mayor satisfacción de la sociedad.

## DESARROLLO

La preparación y superación de cuadros no está ajena a las tendencias, postulados y planteamientos que se realizan a nivel internacional en cuanto a la formación de recursos humanos; por tanto, para profundizar en su desarrollo en el contexto cubano, es necesario analizar algunas de estas posiciones.

Amplios son los espacios que se han dedicado en los últimos años a los aspectos relacionados con la formación de los recursos humanos, dentro de ellos se han destacado los realizados por las instituciones educativas, las empresas, organizaciones, y en especial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual en su nonagésima segunda reunión (92.<sup>a</sup>, 2004), reconociendo que la educación, la formación y el aprendizaje permanente contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental de alcanzar el pleno empleo, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada, se presenta el Proyecto de recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación, donde insta a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores a que renueven su compromiso con el aprendizaje permanente.

Desde esta posición, se recomienda que los gobiernos deben invertir para reforzar la educación y la formación en todos los niveles; y las empresas, deben proporcionar las posibilidades de formación a sus trabajadores, y las personas, aprovechando las oportunidades de educación, formación y aprendizaje permanente, reconociendo además que estos son fundamentales pero no bastan para asegurar un desarrollo económico y social sostenible y que, por lo tanto, deberían ensamblarse de manera coherente en políticas y programas económicos, sociales y de mercados de trabajo integrales.

Desde el análisis realizado, se reconoce que, Cuba ha desarrollado desde el triunfo de la Revolución un amplio proceso de formación de sus recursos humanos, logrando avances que hoy día hacen que se destaque la calidad del proceso y la prioridad dada a la política educacional, jugando un papel esencial la proyección realizada en dicho proceso en correspondencia con las demandas

de la dirección de la Revolución en la batalla de ideas que libra el país, en la lucha por elevar la cultura general integral de la sociedad y la necesidad de potenciar el desarrollo económico y social.

En este sentido, ha sido amplia la prioridad dada a la preparación y superación de cuadros, reconociéndose su papel en el desarrollo económico, político y social del país, trazándose para ello, a nivel nacional, territorial, empresarial y organizacional las estrategias y planes necesarios para su desarrollo. Siendo necesario para ello estrategias, sistemas y planes de acción, que conduzcan a niveles superiores en cuanto a su desempeño, en correspondencia al contexto y nivel de desarrollo a alcanzar, por ello, a partir del año 1995 se desarrolla la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (ENPSCER).

#### *Antecedentes y proyecciones sobre el sistema de preparación de cuadros y reservas*

El entorno competitivo y más complejo en que se desarrolla la actividad de las organizaciones en Cuba a merced del impetuoso avance de la globalización, como proceso contradictorio e inevitable que impacta todas las esferas de la sociedad, ha impuesto nuevos retos, provocando que la gestión organizacional haya evolucionado en las últimas décadas dando lugar al desarrollo de la gestión del conocimiento y al surgimiento de métodos y técnicas que den respuesta a las nuevas demandas de la gerencia en función de los objetivos estratégicos de la organización, asociados a la introducción eficaz de los adelantos de la ciencia y la técnica. Ramos, J. L. (2008)

Por tanto constituye una necesidad la implementación de sistemas para el mejoramiento y sistematicidad de la preparación de los cuadros, adaptados a las nuevas exigencias, logrando una adecuada utilización de los recursos materiales, financieros e informativos, por lo que la formación continua en la organización, debe constituirse en una exigencia.

La IV versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas; aprobada el 22/07/2010, entre cuyas “acciones a cumplir”, dispone “Elaborar el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, a partir de la Estrategia Nacional”.

En octubre de 2014, se efectúa por el Consejo de Ministros una reunión con Directores de Cuadros de los Consejos de Administración Provincial para la presentación de “Algunas ideas sobre la elaboración del Sistema y Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. Se define el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas como el conjunto de elementos relacionados, que como resultado, posibilita a los cuadros y sus reservas la adquisición, profundización, ampliación, actualización, complementación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas, requeridas para el mejor desempeño de sus deberes funcionales. A partir de este Sistema se elaborará el Plan de

Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas y el Plan de desarrollo individual de cada cuadro y reserva.

El estudio realizado ha permitido efectuar algunas consideraciones sobre el sistema de preparación y superación de cuadros, constituyendo una guía esencial el Documento directivo sobre la planificación del proceso de capacitación, los enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación a cuadros, y la evaluación de la capacitación, emitido el 9 de septiembre de 1989 por la comisión Coordinadora del Sistema único de preparación de Cuadros y reservas (SUPSCER)

Como antecedente a este se cuenta con el documento contentivo de las “Indicaciones Generales para la ‘organización de la actividad de capacitación de los cuadros y sus reservas subordinados a los organismos de la Administración Central del Estado y Órganos del Poder Popular”, emitido por la Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER) y que fuera circulado el día 4 de enero de 1989.

En este documento se enuncia que los diferentes Grupos de Trabajo de la Comisión Coordinadora que se encontraban estudiando cada uno de los elementos que componen el Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, por lo que, a partir de los resultados, se diseñar e implantar, las bases técnico organizativas para el funcionamiento del mencionado sistema, obteniéndose resultados concretos, entre los que se encontraban aquellas relacionadas con la planificación del proceso de capacitación; los enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación a cuadros, y la evaluación de la capacitación.

En tal sentido, en el Documento Directivo emitido por la Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación de Cuadros y Reservas (SUPSCER) (1989), se plantea que, el Sistema Único de Preparación y Superación de las Cuadros del Estado y sus Reservas requiere de la más amplia colaboración, coordinación y precisión, fundamentalmente en el establecimiento de su base conceptual y de la acción homogénea que debe caracterizarlo. Un aspecto importante que destaca dicho documento lo constituye el reconocer la necesidad de que los sectores, ramas, territorios y entidades docentes desarrollen el trabajo metodológico con un carácter sistémico y homogéneo

En el sistema se declara la necesidad de que se tracen normas encaminadas a perfeccionar el trabajo de preparación y superación de los cuadros. Estas normas están referidas a los siguientes aspectos.

1. Planificación a mediano plazo del proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas.
2. Enfoques formas y métodos de capacitación a cuadros.
3. Proceso de capacitación.

4. Evaluación y retroalimentación.
5. Planificación a mediano plazo del proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas.

Referido al sistema, en el documento "Algunas ideas sobre la sobre la elaboración del Sistema y Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, presentado en octubre de 2014, se declara que, para elaborar el Sistema se deben tener en cuenta todos los elementos de la estrategia, adaptándolos a cada organismo, para un tiempo estratégico, a largo plazo.

Se puntualiza que el Sistema debe estar integrado por tres momentos:

1. Entradas: Se deben considerar entre otros ( documentos políticos y jurídicos rectores, lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución., objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, proyección estratégica de la entidad, estructura orgánica, ubicación actual y perspectiva de sus cuadros y reservas, existencia o no de perfiles de competencia de los cargos o puestos de trabajo; de haberlos, resultados de su aplicación, resultados de controles externos e internos, resultados de las evaluaciones y el diagnóstico de las necesidades de preparación).

En este momento se destaca el diagnóstico, el cual debe considerar los resultados de la entidad en general, de los diferentes grupos y especialidades, de entidades en los niveles intermedios y de base, el comportamiento del tránsito diseñado en la promoción, perfil de competencia de los cargos y resultados de las evaluaciones Se puede realizar aplicando diferentes técnicas de participación grupal, la Matriz DAFO, entrevistas, encuestas, etc.

2. Proceso: Incluye los objetivos, resultados esperados, contenido, formas, modalidades, plan de acciones, responsabilidades.

Se establece que a partir del objetivo de la estrategia se redacta el o los objetivos del sistema, los resultados esperados y las metas a lograr deben estar en correspondencia con la Misión y la Visión de la entidad.

En cuanto al contenido, deben ser incluidos los declarados en la Estrategia Nacional de Preparación de los cuadros del estado y del Gobierno y sus reservas, la preparación política ideológica, preparación en defensa nacional, territorial y defensa civil, preparación en administración y dirección, preparación técnica profesional. Finalmente, el plan de acciones del sistema debe reflejar las actividades necesarias del organismo, donde se especifique el contenido, las formas, quienes participan, la fecha y el lugar donde se realizará, tener en cuenta los cursos programados por la Escuela Nacional de Cuadros del Estado y del Gobierno, las universidades y otros organismos.

3. Salidas: Control e impacto, reflejará cómo se ejercerá el control del sistema y los planes de preparación y superación, de acuerdo a las características

de los organismos y quién es el responsable de cada aspecto a controlar. Se destaca la necesidad de emplear diferentes mecanismos para analizar el impacto.

El estudio realizado permite plantear que los elementos contentivos del sistema deben establecer una relación sistemática y coordinada para lograr los objetivos propuestos y un mayor desempeño en lo individual y organizacional.

Desde esta perspectiva se justifica y reconoce que, para alcanzar las metas y objetivos de una organización, se necesita de un conjunto de relaciones e interacciones coordinadas, que propicien el cumplimiento de las proyecciones trazadas en la preparación y superación de cuadros y reservas, lo cual se materializa en un sistema de preparación de cuadros y reservas, coherentemente estructurado.

Por tanto, a criterio de los autores, un sistema de preparación de cuadros y reservas, es el conjunto de relaciones estructuradas y coordinadas que se establecen por una organización estructural, ya sea a nivel nacional, territorial, institucional y empresarial, para lograr los objetivos propuestos y un mayor desempeño en lo individual y organizacional, en respuesta a las exigencias de las demandas del desarrollo económico y social del país.

Desde esta perspectiva y coincidiendo con los postulados del Documento Directivo sobre la planificación del proceso de capacitación; los enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación de cuadros; y la evaluación de la capacitación, el sistema debe concebirse con la más amplia colaboración, coordinación y precisión, aspectos que deben describirse desde su concepción metodológica y conceptual, para lograr las acciones que se proyecten para su implementación. Por tanto su planificación debe partir de una visión integral de las organizaciones al nivel en que se elaborará y considerar la adecuada flexibilidad que debe poseer para realizar los ajustes necesarios.

#### *Sistema de preparación y superación para cuadros y reservas*

La consideración de los aspectos conceptuales, normativos y metodológicos, así como los resultados de un diagnóstico realizado para caracterizar el estado actual del proceso, constituyeron referentes esenciales para la propuesta del sistema.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, plantea: “La preparación y la superación de los cuadros y reservas debe concebirse integralmente y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad.” Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2004)



La preparación y superación de cuadros y reservas... "constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo" Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2010)

Por tanto desde esta perspectiva, el sistema propuesto se sustenta en:

1. Integración sistémica del área de capacitación de las organizaciones con las áreas de capital humano de las organizaciones.
2. Integración con los Centros de capacitación, Escuela Nacional, Universidades y otras instituciones que participan en el proceso.
3. Establecer estructuralmente y funcionalmente las relaciones a desarrollar para lograr los objetivos del sistema.
4. Cumplir la relación estratégica del proceso de la capacitación, como plan, a todos los niveles de las organizaciones y asegurar material y financieramente su gestión en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.
5. La concepción de las bases metodológicas e investigativas del proceso de capacitación.
6. El desarrollo de proceso de investigación y la superación sistemática del claustro.
7. Relación entre los subsistemas del Sistema de trabajo con los cuadros.

El sistema propuesto potencia ... "la necesidad de los cuadros y reservas de estudiar tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación"... Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2004)

Normas del sistema de preparación y superación de cuadros y reservas.

1. Integralidad y correspondencia con las proyecciones de la organización (referida a las relaciones entre los diferentes niveles de la estructura y su correspondencia a la proyección de la organización)
2. Planificación a mediano y largo plazo del proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas. (diseño de un proceso de planificación de la capacitación en los diferentes plazos, con la finalidad de que exista correspondencia con las proyecciones de la empresa )
3. Enfoques formas y métodos de capacitación a cuadros. (utilización y variedad en el sistema de los enfoques: en el puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo y las formas, conferencias, seminarios, talleres autopreparación, rotación, sustitución)

4. Sistema de control: (declaración de las formas de control y retroalimentación para el perfeccionamiento del sistema)

El sistema propuesto se diseña a partir de considerar:

- ✓ Estructura de la organización.
- ✓ Documentos rectores del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Organismo Superior de Dirección y Consejo de Administración Provincial. (estrategia, lineamientos)
- ✓ Documentos normativos del trabajo con los cuadros. (Política de cuadros, Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, código de ética, Decreto Ley 196)
- ✓ Proyecciones de la organización. (estrategia, objetivos)
- ✓ Contenidos de la estrategia.(administración dirección, político ideológico, técnico profesional, defensa civil)
- ✓ Descripción metodológica. (descripción de los aspectos metodológicos necesarios a desarrollar para lograr la implementación del sistema)
- ✓ Plan de acciones y sistema de control.

Planificación del proceso de capacitación.

El proceso de planificación para lograr la integralidad del sistema debe considerar:

- ✓ El proceso de planificación en correspondencia con las relaciones estructurales y funcionales existente.
- ✓ Las relaciones con el conjunto de instituciones que participan en la preparación de cuadros.(Universidad, Escuela Ramal, Centros de capacitación, Escuela Provincial del Partido)
- ✓ Lineamientos de trabajo para la preparación y superación de cuadros y reservas.
- ✓ El Diagnóstico de Necesidades de capacitación (DNC).
- ✓ Enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación de cuadros, y la evaluación de la capacitación.
- ✓ El diseño del plan de acciones de capacitación por contenidos.

El proceso de planificación en correspondencia con las relaciones estructurales y funcionales existente.

Debe considerar las líneas de trabajo, orientaciones, normas, etc. emitidas por los niveles superiores como, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), el Organismo Superior de Dirección Estatal (OSDE), los Grupos Empresariales de la, así como las orientaciones emitidas a nivel de territorio por el Consejo de Administración Provincial (CAP)

Las relaciones con el conjunto de instituciones que participan en la preparación de cuadros.

El sistema debe considerar y apoyar el proceso con el desarrollo de relaciones a establecer entre las diferentes instituciones que existen en el territorio y que participan en la preparación, como lo son la Escuela Provincial del Partido Comunista de Cuba, la Universidad, la Escuela Ramal y otros centros de capacitación, los cuales quedarán claramente detallados en el plan de acciones, requiriendo para ello la coordinación con dichas instituciones.

#### *Lineamientos de trabajo para la preparación y superación de cuadros y reservas*

Para el desarrollo del proceso de planificación deben declararse en las organizaciones los lineamientos de trabajo para la preparación y superación de cuadros y reservas, los que serán aprobados en su consejo de dirección, y estarán basados en:

- Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución, así como, los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba.
- Documentos políticos, jurídicos y normativos del sistema de trabajo con los cuadros.
- La estrategia de la organización.
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas.

El Diagnóstico de Necesidades de capacitación (DNC), es el elemento inicial que debe considerarse para elaborar la proyección del sistema y su plan de acciones, en correspondencia con la estrategia capacitación de cuadros y reservas, así como la propia estrategia de la empresa.

El DNC, debe actualizarse todos los años (en el último trimestre), a través de entrevistas, encuestas, observaciones y revisión de documentos, ejecutadas por su jefe inmediato, para identificar la brecha que se presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente, a partir de lo cual se proyectan las acciones que se desarrollaran en el año que se planifica o durante el periodo estratégico que abarca el sistema de preparación.

Enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación.

La utilización de los enfoques, formas y métodos, estará en correspondencia con las necesidades, objetivos, contenidos, recursos y posibilidades de la organización.

Documentos de referencia obligada para profundizar en sus contenido y la selección de los mismos para su aplicación, y que, se asumen en esta propuesta, lo constituyen, el Documento Directivo (1989), la IV versión de la ENPSCER (2010), así como el texto Enfoques y métodos para la capacitación a cuadros. (1985)

Las acciones planificadas en el sistema, se establecerán teniendo en cuenta los enfoques:

- ✓ Capacitación fuera del puesto de trabajo.
- ✓ Capacitación en el puesto de trabajo.
- ✓ Autosuperación.

Capacitación fuera del puesto de trabajo: Dentro de la misma se utilizaran:

- ✓ Cursos.

Cursos: Destinado para la preparación especializada: Por sus objetivos pueden ser

a) De actualización: Para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades;

b) Para cargos: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado

c) De recalificación: Para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad

d) De complementación para desarrollar competencias no específicas de su especialidad

- ✓ Entrenamientos.

Destinado a desarrollar las competencias para el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales

- ✓ Postgrados.

Formación Académica de Postgrado, constituye la etapa superior de la preparación y superación. Las maestrías, especialidades y los doctorados estarán dirigidos, fundamentalmente, para aquellos cuadros que lo requieran para el desempeño exitoso de su cargo o para el que estén preparados

1. Especialidad: Destinada para la actualización, profundización perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desarrollo profesional que requiere un cargo o familia de cargos.

2. Maestría: Destinada para proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad para la actividad docente científica.

3. Doctorado: Destinado para proporcionar un conocimiento profundo y amplio en el campo del saber, así como madurez científica, capacidad de innovación, creatividad para resolver y dirigir la solución de problemas de carácter científico de manera independiente.

Para la realización de estudios de postgrados y otros, las modalidades que se seleccionen estarán en dependencia de la determinación de las necesidades de aprendizaje y de las posibilidades que existan para satisfacer dichas necesidades.

Tiempo dedicado:

- ✓ A tiempo completo.
- ✓ A tiempo parcial.

Relación con el trabajo:

- ✓ Sin actividad laboral.
- ✓ Con alguna actividad laboral.

Plazos de ejecución.

- ✓ Cortos.
- ✓ Medianos.
- ✓ Largos.

El proceso de capacitación se organizará a partir de las condiciones existentes y las necesidades detectadas, por tanto su proyección puede ir desde la capacitación individual hasta la capacitación para grupos de personas. Desde esta perspectiva se deben considerar varias opciones para su realización

- a) En grupos según sus cargos sobre la base de los niveles de dirección y funciones. Ejemplo: El consejo de dirección.
- b) Combinada e integral a los dirigentes de todos los niveles de dirección.
- c) En referencia a una función de dirección dada., equipo verticalmente formado.
- d) A grupos de cuadros de diferentes sistemas de dirección que tengan que realizar actividades conjuntas.
- e) Otras variantes en dependencia de las necesidades detectadas y las exigencias del desarrollo futuro de la empresa.

Se considera en la proyección que este enfoque de capacitación fuera del puesto de trabajo, utiliza una gran variedad de métodos, que condicionan el logro de una capacitación intensiva, flexible, dinámica, adaptable y perspectiva. Por ello es necesario la utilización de los métodos más adecuados que permitan encaminar el aprendizaje hasta alcanzar el objetivo propuesto. Deben por tanto utilizarse en las actividades:

- a) Conferencias.
- b) Discusión.
- c) El estudio de caso.

- d) Incidentes.
- e) En carpeta.
- f) Juego de roles.
- g) Simulaciones.
- h) Métodos de pensamiento analítico.
- i) Métodos de pensamiento creador.

Es importante considerar que la eficiencia de los métodos depende de su correcta y adecuada selección, así como de la preparación del personal docente.

Capacitación en el puesto de trabajo.

Este enfoque se considera muy importante en la capacitación de dirigentes. Debe recibir adecuada divulgación con el objetivo de lograr un mayor dominio de las formas, métodos y sus modalidades, así como su aplicación en la práctica.

Las formas más recomendadas son.

- a) Programas.
- b) Proyectos.
- c) Rotación de cargos.
- d) Tutoría y asesoría.
- e) Sustitución.
- f) Intercambio de experiencias de avanzada.
- g) Otras.

Programas.

En la mayoría de los programas, los cuadros se mantienen realizando su trabajo. Estos pueden ser.

- a) Programas de trabajo en ejecución,

Se refiere a la utilización de programas reales que se realizan a diferentes niveles de dirección (para el país, para un Ministerio, para una rama, Unión o empresa, etc.), para conjugarlos con elementos del proceso docente educativo y así lograr la capacitación de los cuadros participantes. Puede incluir la participación en programas científico-organizativos.

- b) Programas de aprendizaje mediante la acción (AMA):

En ellos se conjugan las ventajas del perfeccionamiento individual de los cuadros, con el perfeccionamiento propio de la dirección del sistema, mediante la solución de problemas reales de la misma. Los programas de

aprendizaje mediante la acción (AMA), pueden realizarse, tanto dentro y fuera de una organización, como dentro y fuera del sector.

c) Programas de consultoría:

Conjugación de la consultoría con el trabajo docente. En el desarrollo de la misma, el consultor diagnostica la situación real de dirección de una organización, las debilidades, las insuficiencias de la capacitación de los cuadros y propone la adopción de medidas de superación.

Proyectos.

En la forma referida a los proyectos, estos pueden abarcar una gran variedad, desde una esfera más estrecha y profunda, hasta una más integral y menos profunda: la corta, mediana o larga duración. Los mismos pueden ser:

- a. Proyectos de trabajo en ejecución y proyectos docentes; y
- b. Proyectos individuales o en grupos.

Rotación de cargos.

Destinada para brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los dirigentes en un cargo a otro, es el movimiento planificado de un cuadro por diferentes plazas o puestos de trabajo, vinculados con las actividades de mando o funcionales, con vistas a lograr una visión más integral de un área determinada o prepararlo para una posición a la cual se subordinan diferentes posiciones, según la estructura orgánica de la entidad.

La rotación se puede realizar en distintas modalidades:

I- Dentro de un sistema de dirección (grupo empresarial, empresa, Unidad Empresarial de Base) de manera:

- 1) Horizontal: cuando se lleva a cabo un cambio de actividad sin alterar el nivel jerárquico en que se encuentra el dirigente.
- 2) Vertical: cuando se lleva a cabo un cambio en el nivel jerárquico, sin cambiar la esfera o las funciones de la actividad del dirigente.
- 3) Mixta: cuando se conjugan ambas formas.

II- Dentro de diferentes sistemas de dirección, realizándose las mismas formas anteriores, horizontal, vertical y mixta.

Tutoría y asesoría.

Para llevar a cabo la tutoría y asesoría tiene gran importancia, la correcta planificación, organización y control del trabajo de los que se capacitan, así como la motivación de los mismos en el proceso de trabajo.

Sustitución.

Destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisión y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen

temporalmente, las responsabilidades en su condición. Resulta importante su planificación, organización y control, ya que la sustitución puede producirse de forma planificada o eventual, pero en ambos casos el sustituto debe provenir de la reserva y estar previamente preparado, para asegurar que desarrolle sus funciones en el cargo de manera adecuada.

Intercambio de experiencias de avanzada.

Los intercambios de experiencias de avanzada, deben ser planificados y desarrollados de forma sistemática, se realizan en encuentros, seminarios, etc., en los cuales se intercambien experiencias positivas en la solución de problemas concretos de dirección.

La aplicación de otras formas y métodos de la capacitación en el puesto de trabajo puede realizarse también de forma combinada, en dependencia de los objetivos trazados, su objeto y de los sujetos de capacitación.

Autopreparación.

La autopreparación es una forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas. Conlleva una planificación y control rigurosos del jefe inmediato, constituye un aspecto necesario en la preparación de los cuadros. No debe dejarse sólo a la iniciativa de los cuadros, sino que debe programarse su realización organizada, es decir, utilizar una autopreparación dirigida.

La esencia de la autopreparación dirigida radica en la asimilación independiente del programa de capacitación, bajo la orientación o dirección de una entidad docente. Este programa se estructurará en secciones interrelacionadas, con un control establecido. La autopreparación dirigida requiere de una base material asequible, cuyo contenido responderá a las exigencias de los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo la autopreparación dirigida se aplican formas y métodos específicos, como, son:

- 1) Autopreparación individual.
- 2) Autopreparación en grupos.
- 3) Capacitación a distancia.
- 4) Otras formas y métodos.

Las condiciones necesarias para realizar la autopreparación dirigida son las siguientes.

- a. Que se defina claramente la responsabilidad individual del dirigente y la de los órganos encargados de la capacitación en su organismo.
- b. Que se dirija por una entidad docente determinada.
- c. Que los objetivos se formulen claramente por los participantes en la entidad docente.



- d. Que se aseguren los materiales docente-metodológicos y didácticos al nivel profesional contemporáneo.
- e. Que existan asesores altamente calificados.

#### Autopreparación individual.

La autopreparación individual es la actividad creadora independiente del dirigente, basada en un plan de perfeccionamiento individual. En este plan, en el pase de ciclo a ciclo (etapa), puede preverse la participación en distintas formas de trabajo en grupos, con el objetivo de verificar lo logrado en un ciclo o etapa dada y mantener el nivel de motivación. La designación de un tutor consultante puede dar también resultados positivos.

#### Autopreparación en grupos.

La autopreparación en grupos es similar a la anterior, pero sobre la base del trabajo en grupos y casi siempre en el mismo lugar de trabajo.

#### Capacitación a distancia.

La capacitación a distancia se realiza sobre la base de programas elaborados, propuestos por centros docentes y que llegan al que se capacita a través del correo, la radio, la televisión, etc. La realización exitosa de la capacitación a distancia plantea grandes exigencias a los centros docentes que la organizan, sobre todo, por el alto profesionalismo que requieren en el aseguramiento docente metodológico del proceso de capacitación.

#### Otras formas y métodos.

Otras formas y métodos se establecen en dependencia de la situación específica de la empresa, sector, territorio, etc, como las consultorías, destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto, y los eventos para la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación de cuadros y sus reservas. Una forma importante lo constituye el trabajo con equipos de dirección: Destinado para reforzar el papel de cada uno de los miembros en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas.

En general, el enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de participar en cursos, sino, que se dirige a lograr que los cuadros y reservas, de forma permanente, estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, lo que es totalmente responsabilidad del Jefe inmediato.

#### Elaboración del plan de acciones de capacitación por contenidos.

El plan de acciones de capacitación debe estructurarse a partir de los contenidos descritos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, declarando la acción, el nombre de los involucrados, la fecha y lugar a recibirlo. Debe considerar además la planificación y variedad en las formas a desarrollar. Se estructurará como un documento que describa los aspectos de su contenido. Ver anexo

1. Se elaboran a nivel de empresa, llegando a nivel de conocimiento de cada Unidad Empresarial de Base, en el mismo periodo de elaboración de los Planes Estratégicos, respondiendo además a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas
2. El plan de acciones de capacitación debe descentralizarse y desarrollarse en cualquier nivel de la estructura, para alcanzar pertinencia en la preparación de sus cuadros y reservas
3. La elaboración del plan de capacitación debe valorar los resultados de la DNC y considerar la realización de acciones a nivel individual, grupal y organizacional.

Los planes de capacitación y desarrollo se integran con las acciones docentes o no docentes, que permiten cumplir la estrategia de capacitación.

Los planes deben elaborarse desde las relaciones entre los diferentes niveles es decir de abajo a arriba y viceversa, y en la medida que se avanza deberá producirse la necesaria integración sin olvidar la proyección que debe hacerse con los cuadros del nivel que se trate.

Regulaciones para su ejecución.

1. La organización emitirá en el primer trimestre de cada año las orientaciones para la elaboración del plan de capacitación del próximo año.
2. El plan de capacitación anual debe ser elaborado en los meses de abril - agosto de cada año, para de esta forma poder considerar los objetivos organizacionales para el año siguiente.
3. Se debe realizar la propuesta de presupuesto el que se elaborará, y aprobará en el mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la empresa.
4. Aprobación del plan de capacitación en el último trimestre de cada año
5. En el primer trimestre de cada año se chequeará y conciliará el cumplimiento del plan de capacitación.

Sistema de control.

Debe reflejar cómo se realizará el control del sistema y los planes de preparación y superación, de acuerdo a las características de la organización y quién es el responsable de cada aspecto a controlar, focalizando los aspectos metodológicos, la aplicación de los enfoques y métodos, cumplimiento de la matrícula proyectada, la correspondencia de las acciones desarrolladas con las personas participantes, conocimiento de los jefes sobre la ejecución del proceso.

La evaluación del impacto se proyectará en el sistema de control, para analizar la incidencia del proceso en los resultados de la empresa, concebida para comparar los resultados de la entidad antes y después de recibir la

preparación, teniendo en cuenta la parte productiva, controles o comprobaciones realizados, resultados de las evaluaciones, si existe mejora con respecto al momento en que se realizó el diagnóstico, otros mecanismos, considerar los informes, encuestas, entrevistas, observaciones, talleres, visitas, análisis documental, etc. Se recomienda el diseño de una metodología al efecto, considerando el papel que le corresponde al centro de capacitación en la medición del impacto en los resultados docentes.

Los elementos incluidos en el sistema de control deben permitir valorar, si el diagnóstico se realizó con la profundidad necesaria, si la evaluación se corresponde con el cuadro y la necesidad de perfeccionar el contenido o parte de este, la calidad de la determinación de necesidades, el cumplimiento de la concepción del sistema de preparación en sentido general.

### CONCLUSIONES

El estudio teórico desarrollado sobre el proceso de preparación y superación de cuadros y los sistemas de preparación, permitió analizar su evolución, comportamiento y concepción en Cuba, lo que facilitó la comprensión y reconocimiento de su necesidad en las condiciones actuales para fundamentar la propuesta del sistema la investigación.

En las condiciones actuales en que se desarrollan el sistema de preparación propuesto, constituye una herramienta de mucha utilidad para lograr perfeccionar y potenciar el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas. Su implementación permitirá la sistematización e integración de las acciones de capacitación y, por consiguiente, un mejor desempeño individual y organizacional reflejado en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El sistema de preparación y superación propuesto es aplicable y su implementación podrá tener un impacto positivo en la medida en que se cumplan los aspectos descritos en su concepción.

### BIBLIOGRAFÍA

Carrío, I. (2012) Procedimiento para la determinación de competencias directivas en los cuadros del Consejo de Administración municipal de Majibacoa. Tesis en opción al título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

Castro, F. (1975) Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central Partido Comunista de Cuba. La Habana.

Castro, F. Informe Central al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. La Habana.

Castro, F. (2005). Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana.

Columbié, M. (1999). La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio. Folletos Gerenciales. La Habana: Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Columbié, M. Decreto Ley 196 y 197 (2005) “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno”. La Habana: Editora Política. La Habana.

Delgado, E. (2011). Procedimiento para la determinación de competencias directivas desde la perspectiva de la capacitación, en el Consejo de Administración Municipal de Maisí. Tesis en opción al título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

Delgado, E. (2000). Documentos Rectores del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana.

Delgado, E. (1989). Documento Directivo sobre la planificación del proceso de capacitación; los enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación de cuadros; y la evaluación de la capacitación. Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas. La Habana.

Delgado, E. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas (1995).Primera versión. (2000). Segunda versión. (2004).Tercera versión. (2010). Cuarta versión.

Fillor, R.M. (2014). Periodización del proceso de preparación de cuadros y reservas en el contexto territorial. Las Tunas. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

Fillor, R.M. (1989). Indicaciones Generales para la ‘organización de la actividad de capacitación de los cuadros y sus reservas subordinados a los organismos de la Administración Central del Estado y Órganos del Poder Popular. Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER). La Habana.

Fillor, R.M. (2011). Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso Partido Comunista de Cuba. La Habana.

Ochoa, D. (2009). Sistema de acciones para la preparación política-ideológica de profesores de las Escuelas Ramales en Las Tunas. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

Pérez S. (2012). Procedimiento para la determinación de competencias directivas en los cuadros del Consejo de Administración municipal de Puerto Padre. Tesis en opción al título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

Ramos, J.L. (2008). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba”. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.

Ramos, A. (2008). Procedimiento metodológico para la concepción e implementación de la preparación político-ideológica en la capacitación y superación económica de los cuadros y reservas en Las Tunas. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

Rodríguez, F. y cols. (1990) Enfoques y Métodos para la Capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Veranes, A. (2011) Procedimiento para la determinación de competencias directivas desde la perspectiva de la capacitación, en el Consejo de Administración Municipal de Yateras. Tesis en opción al título Académico de Máster en Dirección. Las Tunas.

## Anexo

Estructura como un documento que describa los aspectos de su contenido.

Entidad: \_\_\_\_\_

Período que abarca: \_\_\_\_\_

Aspectos introductorios a considerar para el desarrollo del plan.

- Sistema del organismo superior.
- Características de la entidad.
- Resultados de las evaluaciones.
- Involucrados en la preparación de cuadros y reservas.
- Diagnóstico.

## Plan de acciones:

Debe reflejar, la actividad, cuadro que la recibirá, fecha y el lugar donde se realizará, responsable.

Plan de acciones para cuadros y reserva.

Contenido:

No	Acción	Participantes	15	16	17	18	19	Lugar	Responsable

Plan de acciones generales para la medición del impacto.

No	Acción	Participantes	15	16	17	18	19	Responsable

Plan de acciones para cuadros y reserva.

## Eventos

No	Acción	Participantes	15	16	17	18	19	Lugar	Responsable

## Rotaciones

No	Acción	Participantes	15	16	17	18	19	Lugar	Responsable

## Sustituciones

No	Acción	Participantes	15	16	17	18	19	Lugar	Responsable

