

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Procedimiento para la preparación y superación de los cuadros
y sus reservas en el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus**

Autora: Lic. Yamirka Ramírez Pérez

Tutor: Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo

Sancti Spíritus 2021

RESUMEN

La preparación de los cuadros y reserva en Cuba constituye un aspecto estratégico para el impulso del desarrollo del país. En la presente investigación se propone un procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, como contribución a la mejora del desempeño de los mismos. El procedimiento propuesto incluye cuatro fases y ocho etapas. Las fases se relacionan con el diagnóstico, planificación, implementación y el control y evaluación. Se logra la correcta implementación del procedimiento propuesto, logrando la mejora de los indicadores de desempeño de los cuadros establecidos en el país, relacionados con sus resultados del trabajo, la ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo, el cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral, los resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, la efectividad en el Sistema de Control Interno, el cumplimiento de la disciplina informativa, la capacidad laboral y de dirección, así como los resultados que obtiene en su preparación. La propuesta, además, fue valorada de positiva por criterio de especialistas, quienes consideraron factible y pertinente su implementación. Se arriba a conclusiones sobre la investigación realizada y a recomendaciones para darle continuidad a la misma.

ABSTRACT

The preparation of cadres and reserves in Cuba constitutes a strategic aspect for the promotion of the country's development. In the present investigation, a procedure is proposed for the preparation and improvement of the cadres and their reserves of the provincial government of Sancti Spíritus, as a contribution to the improvement of their performance. The proposed procedure includes four phases and eight stages. The phases relate to diagnosis, planning, implementation, and monitoring and evaluation. The correct implementation of the proposed procedure is achieved, achieving the improvement of the performance indicators of the cadres established in the country, related to their work results, exemplarity, demand and authority before the group, compliance with ethical principles and labor discipline, the results in the application of what is established in the System of Work with the Cadres and their Reserves, the effectiveness in the Internal Control System, the fulfillment of the informative discipline, the labor and management capacity, as well as the results you get in your preparation. The proposal, in addition, was valued as positive by the criteria of specialists, who considered its implementation feasible and pertinent. Conclusions are reached on the research carried out and recommendations to give continuity to it.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Particularidades de la capacitación de directivos.....	6
1.2.1 Formación de competencias en los directivos.....	12
1.3 Sistemas para la capacitación de directivos.....	15
1.4 La evaluación del desempeño de los directivos.....	17
1.5 La preparación de cuadros y reservas en Cuba.....	22
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS	26
2.1 Introducción.....	26
2.2. Procedimiento propuesto para la preparación y superación de cuadros y reservas.....	26
2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto para la preparación y superación de cuadros y reservas en gobiernos provinciales.....	31
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS	47
3.1 Introducción.....	47
3.2 Caracterización del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, sus cuadros y reservas.....	47
3.3 Implementación del procedimiento para la preparación y superación de cuadros y reservas en el Gobierno Provincial de la provincia de Sancti Spíritus.....	50
3.4 Valoración por especialistas del procedimiento propuesto.....	66
CONCLUSIONES GENERALES	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Cuba enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución, que no solo consiste en desafiar los retos de un entorno internacional globalizado y turbulento, asegurando las conquistas del proyecto revolucionario, sino en acoplarse en concordancia al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores cometidos y reorientar a la sociedad hacia el logro de la sostenibilidad, integración y competitividad, proceso en que los cuadros juegan un importante papel, pues tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos de Cuba y el mundo, que sean capaces de dirigir los recursos humanos, económicos y materiales con el mayor índice de eficiencia y eficacia, de manera que asuman decisiones correctas y de la mejor manera posible.

Es preciso que los cuadros, más que “saber”, sepan “saber hacer”; de ahí, la necesidad de contar con conocimientos, habilidades y valores que los hagan competentes en el ejercicio de sus funciones. Por lo que la preparación y superación de cuadros del estado y el gobierno se ha convertido en prioridad de la máxima dirección del país, sobre todo a partir de la actualización del modelo económico social socialista cubano y de su aprobación, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como los congresos del partido.

En el informe central del 8^{vo} congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), el general de ejército Raúl Castro Ruz, criticó la política de cuadros llevada a cabo en el país; en el informe central se plantea articular un sistema único para la preparación y superación de cuadros y reservas, a partir de una política dirigida a reforzar su imagen social. Igualmente, el trabajo político-ideológico constituirá una prioridad, pues si algo debe distinguir a estas personas es su fidelidad a la Revolución, cual garantía de continuidad (Partido Comunista de Cuba, 2021).

De igual manera, en dicho congreso Raúl Castro Ruz sugirió un grupo de ideas importantes que, sin lugar a dudas, se convierten en directrices y modos de actuación para evitar los errores cometidos en etapas anteriores; entre estas resultan desafíos de

los nuevos tiempos el empleo efectivo de las tecnologías de la información, la comunicación social, así como el uso de la innovación y los métodos científicos en el ejercicio de dirección y defensa de la Revolución. Ello exige trabajar, intencionadamente, en la preparación de los cuadros en estos ámbitos.

El Gobierno Provincial del poder popular de Sancti Spíritus se encuentra enfrascado en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas según el Decreto-Ley 13/2020 y el Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas”.

Actualmente en el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus los procesos relacionados con la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se dan de una forma aislada; no existe como una herramienta de trabajo que de forma explícita interrelacione todos los instrumentos a implantar en la entidad en aras del mejoramiento del desempeño de los cuadros y sus reservas, acorde a los requerimientos del reglamento de los cuadros del estado y el gobierno y sus reservas.

A pesar de todo el material metodológico legal, existen insuficiencias que limitan la preparación y superación de cuadros en el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, esto por supuesto implica un diagnóstico del estado actual que manifiesta la **situación problemática** siguiente:

- No están confeccionados los perfiles de competencia de los cuadros.
- No se programa la preparación atendiendo a las necesidades de aprendizaje y los resultados de la evaluación del desempeño.
- La base orientadora de las actividades a realizar se elabora sin la preparación previa.
- Carencia de un procedimiento que ordene el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.
- La preparación es concebida como un momento y no como un proceso.
- Insuficiente diversificación de las formas de preparación.

A partir de este análisis y para dar respuesta a las insuficiencias expuestas se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a mejorar el desempeño de los cuadros y sus reservas en el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus?

Siendo el **objeto de estudio** el proceso de capacitación y el **campo de acción** la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Para dar tratamiento al problema científico planteado se propone como **objetivo general** de investigación: desarrollar un procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, que contribuya a la mejora del desempeño de los mismos.

Para darle cumplimiento al objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la capacitación de directivos y su desempeño.
2. Diseñar un procedimiento para la preparación y superación de cuadros y reservas.
3. Implementar el procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.
4. Valorar mediante el criterio de especialistas la pertinencia y factibilidad del procedimiento propuesto.

Para dar solución al problema planteado se formula la siguiente **hipótesis**: el diseño e implementación de un procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus contribuye a mejorar el desempeño de los mismos.

En la concepción de la investigación se utilizaron **métodos y técnicas**, tanto del nivel teórico, del empírico, como del nivel matemático y estadístico, que proporcionaron la destreza necesaria para llegar al conocimiento de la realidad.

Métodos del nivel teórico:

Histórico-Lógico: la investigación parte de un análisis histórico evolutivo del desarrollo del proceso de preparación y superación de los cuadros, el método sirvió para estudiar el fenómeno en su devenir histórico, pues a través de diferentes fuentes de información, se investiga la evolución y la marcha progresiva de las teorías fundamentales sobre las cuales se realiza la investigación; así como las regularidades del comportamiento del trabajo con los cuadros.

Análisis y Síntesis: se realizó un análisis de las ideas derivadas de este estudio y se sintetizan los elementos que resultaron útiles para la elaboración y aplicación de la propuesta.

Inducción y Deducción: se aplicó para estudiar el modelo actuante, precisando de éste, su comportamiento de lo particular a lo general; así como el razonamiento de lo general a lo particular. La deducción permitió, en unión de los anteriores métodos teóricos, determinar el problema científico partiendo de los criterios de los diferentes autores y de la teoría científica.

Métodos del nivel empírico:

Análisis de documentos: fue utilizado para explorar en las fuentes de conocimiento toda la información que existe sobre el objeto de estudio, con el propósito de analizar la metodología sugerida y lograr una mayor efectividad en el dominio de los componentes del contenido.

La encuesta: se realiza con el objetivo de enriquecer, completar o constatar la información obtenida mediante el empleo de otros métodos, permitió acopiar información de utilidad mediante preguntas que se formulan a las personas investigadas, obteniéndose respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo de individuos y no de sujetos aislados.

La entrevista: se utilizó como técnica de interrogación, la entrevista no estandarizada, donde los entrevistados narraron sus puntos de vista, criterios, y vivencias, haciendo énfasis en los aspectos que tenían para ellos mayor significación en relación al funcionamiento que debía tener el procedimiento propuesto.

Métodos de nivel matemático y estadístico: el *cálculo porcentual* se utilizó para procesar cuantitativamente la información.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la posibilidad de construir un marco teórico de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada sobre capacitación de directivos y su desempeño, puede convertirse en material de consulta para la propia entidad en la cual se han realizado pocas investigaciones al respecto.

El **valor metodológico** se manifiesta en la concepción de pasos para el procedimiento propuesto, así como la propuesta de los elementos que lo conforman y que pueden ser utilizados para la actualización periódica del mismo, así como, con las adaptaciones necesarias, y emplearse en otras entidades.

El **valor práctico** se sustenta en la posibilidad de implementar el procedimiento diseñado en el Gobierno Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus, creando condiciones básicas para su generalización.

El **valor social** se aprecia ya que demuestra y viabiliza la participación de la sociedad en la búsqueda incesante del conocimiento. Contribuye a mejorar la preparación laboral y cultural en sentido general de cada involucrado.

La tesis se estructura en introducción; el Capítulo uno que sistematiza los fundamentos teóricos de la investigación, derivados de estudios realizados por autores nacionales, internacionales y locales que sustentan la necesidad del procedimiento de preparación y superación de cuadros y la mejora del desempeño de estos; el Capítulo dos con la propuesta y fundamentación del procedimiento; el Capítulo tres con la implementación del procedimiento y su validación; conclusiones y recomendaciones; referencias bibliográficas y por último los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Definido el planteamiento del problema y determinados los objetivos que guían la presente investigación, es necesario realizar una búsqueda y análisis de la bibliografía relacionada con el tema, abordando la capacitación de directivos y el desempeño de estos.

En este capítulo se fundamentan teóricamente las concepciones básicas que permiten el desarrollo de la investigación. El análisis bibliográfico se realizó tomando como referencia el Hilo Conductor que se muestra en la Figura 1.1.

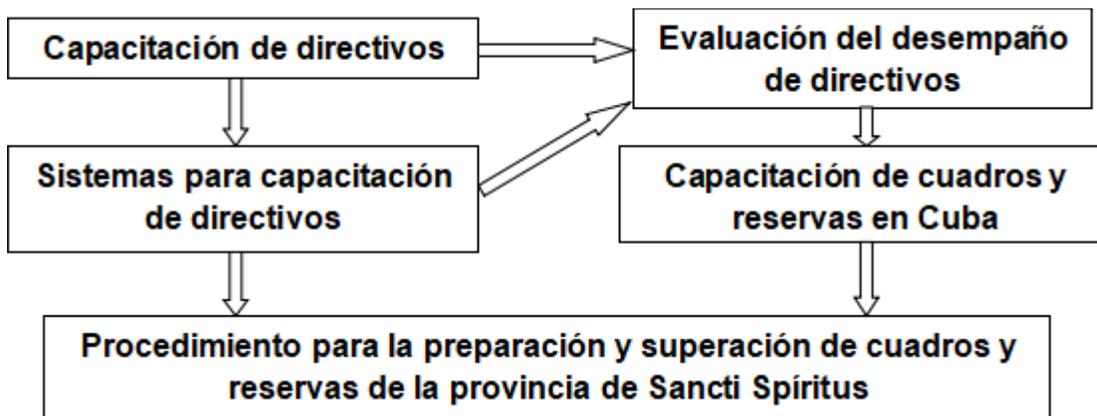


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia

1.2 .Particularidades de la capacitación de directivos

Formación, capacitación y desarrollo son términos que están estrechamente vinculados con las competencias laborales, al punto de que hoy la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación (Cuesta, 2005).

La capacitación permite a los directivos desenvolverse en sus futuros cargos, donde se pueden adaptar a los cambios de su ambiente (Siliceo, 2015).

En resumen, es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Arnold y Randall, 2015).

Es entendida como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del directivo. Es por ello que puede afirmarse que la capacitación es una función educativa de una empresa u organización por medio de la cual se satisfacen

necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los directivos y colaboradores (Cruz y Batistapau, 2019).

Con relación al proceso de capacitación de directivos Izquierdo (2015) concluye que:

- La capacitación es un proceso, no constituyen acciones aisladas e independientes.
- El proceso de capacitación debe partir de un diagnóstico previo para evaluar en qué medida las acciones de capacitación tributan a las brechas detectadas y asegura el desempeño ascendente de la organización.
- La capacitación no es posible concebirla como un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que facilita la acción.
- La capacitación es la vía para aumentar la capacidad de producir los resultados a que aspira la organización.
- La capacitación debe ser evaluada, estudiada y analizada antes durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación. Por esta vía se asegura su objetividad, pertinencia y su continuidad.

Para Ondal y Ordoñez (2019) dirigir no es solo dar indicaciones, es la habilidad de identificar y seleccionar con acierto metas y objetivos para garantizar el logro de los fines propuestos en la institución. La efectiva capacitación y estimulación de los directivos y sus reservas, incrementará las oportunidades para medir con objetividad la capacidad, las habilidades y las condiciones de los mismos y definir con mayor claridad, las deficiencias y las limitaciones que deben superar, así como los aspectos en los que requieren preparación para una mayor calificación.

Resulta interesante el estudio realizado por Higuera (2020) relacionado con la representación que tienen los directivos sobre la capacitación, cuyos resultados se muestran en el mapa conceptual de la Figura 1.2.



Figura 1.2: Representación positiva y negativa de los directivos sobre el proceso de capacitación. Fuente: Higuita (2020).

De esta forma se demuestra que resulta inadmisibles perfeccionar la labor de los directivos, sin tomar en cuenta la necesidad de que estos se capaciten, ya que las posibilidades de desempeñar correctamente sus funciones están asociadas a la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, alcanzando un enfoque único de la misma, siempre y cuando dé respuesta a las necesidades de capacitación y entrenamiento (Cruz y Batistapau, 2019).

Lo anteriormente expuesto incide en que la mayoría de los autores consideran la capacitación como una inversión que favorece el desempeño de la organización y de cada uno de sus miembros.

La capacitación debe valorarse por tanto, como un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

Siendo así, el objetivo de la capacitación debe ser lograr la transformación cualitativa del trabajo a través de las acciones que se desarrollan incidiendo positivamente en los resultados con un eje metodológico central: la preparación en el trabajo, lo cual constituye un factor de transformación a partir de las necesidades de capacitación.

Esta se asocia a tres propósitos fundamentales que son: el desarrollo de habilidades, aprendizaje de conocimientos e influir en las actitudes. Es importante no perder de vista que la capacitación debe ser desarrollada y ejecutada como un sistema progresivo, un proceso que consta de tres fases: diagnóstico, impartición y evaluación.

El sistema de trabajo con los cuadros es un proceso compuesto por 6 subprocesos (Ponce et. al., 2020):

1. Selección y movimiento de cuadros,
2. Selección y formación de la reserva,
3. Evaluación,
4. Preparación y superación,
5. Atención y estimulación,
6. Información.

Entre los principales objetivos a lograr con la preparación de los cuadros de dirección, según Nieva y Martínez (2016), se encuentran:

- Mejorar la calidad de los procesos de dirección.
- Garantizar mayor efectividad en la planeación del potencial humano.
- Garantizar salud y seguridad en el trabajo.
- Fortalecer el desarrollo del personal y los valores morales.
- Profundizar en los conocimientos inherentes a la especialidad y al cargo.
- El desarrollo de habilidades directivas.
- Potenciar el trabajo político-ideológico persona a persona.

El desarrollo, contrario a lo que muchos pensarían no sólo apunta al conocimiento, sino también a una modificación de la forma de actuar. El desarrollo de los líderes dentro de las empresas constituye un tema prioritario, de manera que los objetivos que persiguen las empresas con la capacitación es cambiar los hábitos y actitudes en los directivos relacionado con la actividad que desempeñan. Es por ello que se debe personalizar la capacitación, tanto de los contenidos, como en la conformación del plan a desarrollar (Cruz y Batistapau, 2019).

Resulta de gran valor tener en cuenta las características que se deben asumir para la preparación de los cuadros de dirección (Sánchez, 2017), entre estas se destacan:

- El carácter diferenciado.
- La utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas.
- El carácter práctico.
- El trabajo en grupo.
- La posibilidad constante de retroalimentación.
- La evaluación permanente.

Un elemento distintivo que debe caracterizar las acciones de capacitación que se realicen es que la misma debe ser contextualizada a los diferentes cargos de dirección. Cada directivo deberá capacitarse en función de lo que demande el cargo que ocupe. No se puede continuar capacitando a los cuadros con un mismo programa obviando su cargo y el nivel que desempeña el mismo (Betancourt, 2016).

La capacitación es considerada como un proceso cíclico con elementos interrelacionados, que se realiza en varias fases, cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra en ella, incluye:

- Determinación de las necesidades de aprendizajes.
- Determinación de los objetivos.
- Diseño de programas.
- Puesta en marcha de los programas.
- Evaluación y retroalimentación.

Con este accionar se demuestra, que la capacitación para cuadros y reservas debe realizarse por medio de un diseño curricular más contextual y orientado a las necesidades claramente identificadas en cada empresa o sector, pues la determinación de los contenidos, contribuye a garantizar un impacto superior en la formación del desempeño profesional del directivo en cada institución en correspondencia con las exigencias del modelo económico, lo que perfecciona su cultura integral, a partir de una capacitación contextualizada y ajustada a las exigencias y el cargo de dirección que ocupa (Consejo de Ministros, 2010 citado en Cruz y Batistapau, 2019).

Las formas organizativas fundamentales para la preparación de cuadros y reservas en Cuba (Consejo de Ministros, 2010) son:

1. 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 cargo: 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.
2. Entrenamiento: 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 habilidades académicas, científicas y profesionales.
 3. Diplomado: destinado para la especialización en un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales.
 4. Formación académica de postgrado: constituye la etapa superior de la preparación y superación. Las maestrías y los doctorados están dirigidos, fundamentalmente, a los cuadros docentes y científicos y las especialidades, además, para aquellos cuadros administrativos y empresariales que lo requieran para el desempeño exitoso de su cargo o para el que se están preparando.
- a) 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.
 - b) 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 y científica.
 - c) Doctorado: destinado para proporcionar un conocimiento profundo y amplio en un 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.

Además, en todas las etapas se debe prever la autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas. Conlleva una planificación y control riguroso del jefe inmediato.

Entre otras formas organizativas se pueden utilizar: consultorías, eventos, rotación, sustitución y trabajo con los equipos de dirección:

- a) Consultoría: destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.
- b) Eventos: destinados para la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.
- c) Rotación: destinada para brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los dirigentes de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.
- d) Sustitución: destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.
- e) Trabajo con los 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.

Estos procesos de capacitación implican una gran responsabilidad por parte de los profesores y de los jefes máximos de las organizaciones, ya que la principal tarea es dotarlos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que garanticen elevar la calidad de su desempeño y que impacte en los resultados que la sociedad espera. La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Si se parte de que, la definición más general de lo que es dirigir, es obtener resultados a través de otras personas se comprende por qué el mayor interés ha estado en las habilidades interpersonales (Codina, 2018 b).

1.2.1. Formación de competencias en los directivos

Desde el punto de vista profesional, la competencia está estrechamente vinculada con los modos de actuación, con las funciones a cumplir por el profesional, y sus características están determinadas por la forma en que el sujeto organiza y utiliza los conocimientos adquiridos, los integra a la práctica y los interrelaciona con el contexto, en dependencia de las peculiaridades individuales y sociales (Sánchez et al., 2018).

Según Núñez y Díaz (2017) competencia es un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve.

Esta se define como un comportamiento observable que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función (Cardona, 2015).

El concepto de competencia presentado en el proyecto Tunning, por Aristimuño (2005) citado en Sánchez et al. (2018), expresa que es una combinación dinámica de atributos, en relación con conocimientos, habilidades, actitudes, capacidades y responsabilidades, que describen los aprendizajes de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo.

Este concepto trata de seguir un enfoque integrador, considerando las capacidades por medio de una dinámica combinación de atributos que juntos permiten un desempeño competente como parte del producto final de un proceso educativo (Sánchez et al., 2018).

Se infiere que las competencias:

- Son características permanentes de desarrollo en las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad y se desarrollan en la propia actividad.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo motivacional, lo afectivo, lo conductual de la personalidad.
- Implican la comprensión y transferencia de los conocimientos a situaciones de la vida real; exigen: relacionar, interpretar, inferir, interpolar, inventar, aplicar, transferir los saberes a la resolución de problemas, intervenir en la realidad o actuar previendo la acción y sus contingencias. Reflexionar sobre la acción y saber ofrecer soluciones creativas ante situaciones imprevistas o contingentes.

Por otro lado, en el marco de buen desempeño del directivo, la competencia se concibe como un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones (Condori, 2021).

Puede afirmarse que las competencias directivas son facultades que orientan el éxito en la organización en términos de resultados, formación del personal, habilidades para la gestión y el manejo eficiente de los recursos. Son las competencias laborales del

director, que abarcan tanto el aspecto personal como el profesional, y que constituyen un conjunto de capacidades, conocimientos y cualidades para poder realizar las tareas y funciones propias de su cargo (Tafur, 2018).

En todas estas definiciones se puede inferir que el comportamiento de un directivo se orienta desde dos acepciones: la efectividad, pues actúa de acuerdo con ciertas funciones, recursos y herramientas para el logro efectivo de unas metas; y la pertinencia, ya que esa misma actuación lo realiza en un determinado contexto con profesionalidad, conocimiento y ética en cuanto a las decisiones que asume para el logro de las metas educativas (Condori, 2021).

Desde el punto de vista teórico existen diversas definiciones de competencias y algunos autores realizan una clasificación dividiéndolas en competencias genéricas y específicas, vinculadas con el conocimiento técnico, habilidades, experticia y procesos que maneja el directivo. Según el análisis realizado por autores como Núñez y Díaz (2017) y Camacaro (2017) se pueden agrupar las competencias laborales para los directivos de la siguiente forma:

1. Dirección de personas: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
2. Manejo interpersonal: comprender las necesidades propias y las de los demás.
3. Desarrollo de personas: capacidad de la gerencia para formación y crecimiento del talento humano
4. Manejo personal: favorecen la efectividad del rendimiento individual en situaciones de presión y dificultad
5. Manejo de acción: capacidades de organización y planificación de planes de acción
6. Manejo de la influencia: deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadirlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción
7. Competencias de manejo de entorno: asociadas a la gestión del entorno laboral
8. Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.
9. Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo
10. Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen

Partiendo de las clasificaciones estudiadas se pueden establecer tres competencias genéricas (Camacaro, 2017): la primera el desarrollo de personas, entendida como la capacidad de incrementar los niveles de conocimiento y experticia de los trabajadores mediante la formación, motivación y el crecimiento individual. La segunda la dirección de personas definida como la capacidad de lograr eficientemente los objetivos desempeñando sus actividades laborales mediante el trabajo en equipo, y finalmente la orientación a los resultados que no es más que el desarrollo de un pensamiento estratégico, innovando y aportando ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional.

Para Varens et al. (2012) las competencias directivas se deben clasificar en estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. En su metodología propone identificar las necesarias según las funciones que desarrollan los directivos y las existentes en los mismos para poder desarrollar los programas de capacitación que contribuyan a desarrollarlas.

1.3 .Sistemas para la capacitación de directivos

Desde la valoración de Salgado, Gómez y Carvajal (2017), hoy más que nunca la capacitación de los cuadros y directivos es una actividad clave para la supervivencia de las empresas y su adaptabilidad al entorno y a los cambios que se están produciendo; es la ventaja competitiva básica de las organizaciones, a partir de que el capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización. Este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, sin una orientación definida, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados esperados.

Sánchez y Jiménez (2015) proponen un procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos, basado en la formación de competencias, la realización de estrategias y planes de capacitación en correspondencia con las necesidades en empresas estatales. Por su parte, Flores y Chavarría (2016) plantean gestionar los recursos humanos estratégicamente, basándose en el enfoque de sistemas, donde uno de los ejes centrales son el liderazgo, la responsabilidad social y la comunicación, logradas a partir del proceso de capacitación.

Labrador et al. (2019) proponen una metodología para la gestión de la preparación, cuyo objetivo consiste en capacitar a los directivos y las reservas que participan en el proceso de gestión empresarial, de manera que se garantice la formación de las competencias profesionales, principios éticos, la práctica de trabajo en equipos y la participación activa, a partir del liderazgo efectivo, en función de los objetivos y la realidad concreta de cada organización. Dicha metodología se basa en cuatro pasos: diagnóstico de necesidades de formación y capacitación; diseño del programa de capacitación; ejecución; y evaluación de los resultados y del impacto de la capacitación. 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.

Hay que dotar a los directivos de las herramientas y técnicas prácticas para la conducción efectiva de los talentos humanos durante los cambios y motivar al personal. Actualmente una de las áreas que mayor atención tiene por parte de las empresas a la hora de capacitar a los empleados, son las llamadas habilidades blandas, las cuales están relacionadas con la personalidad y la naturaleza del individuo y comprenden la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, la capacidad de comunicación efectiva, de liderar procesos, de contar con un pensamiento crítico, la capacidad de innovar, posibilidad de crear nuevos proyectos que contribuyan al crecimiento de la organización (Codina, 2018 a).

Para elaborar el Sistema de Preparación de Cuadros y Reservas en Cuba se deben tener en cuenta todos los elementos de la Estrategia Nacional, adaptándolos a cada organismo, para un tiempo estratégico, a largo plazo.

El Sistema de Preparación de Cuadros y Reservas debe estar integrado por tres momentos:

- 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).

- Proceso: incluye los objetivos, resultados esperados, contenido, formas, modalidades, plan de acciones, responsabilidades.
- 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 sistema propuesto por Carbonell et al. (2021) para la preparación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus contiene 6 módulos que se relacionan a continuación:

1. Estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas.
2. Identificación de los perfiles de competencia para el cargo.
3. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual de los cuadros y reservas.
4. Plan de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas.
5. Evaluación del impacto de la capacitación.
6. Evaluación del desempeño de los cuadros y reservas.

Por otra parte se hace necesario el diseño de un procedimiento que ordene los pasos lógicos para el proceso de preparación de los cuadros y sus reservas.

1.4 . La evaluación del desempeño de los directivos

Mohamed y Mustafa (2018) señalan que por medio de la capacitación se busca incrementar o mejorar las habilidades técnicas o sociales de los trabajadores, aumentar su desempeño, y como lo afirma Young y Nam (2018) tiene efectos positivos en el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral del capital humano. Sin embargo, esta debe ser evaluada revisando las percepciones de los capacitados, la aplicación de lo aprendido y el impacto que ha tenido en el desempeño de los empleados (Kooij y Boon, 2018).

El desempeño significa la acción de cumplir, ejercer, ejecutar un compromiso, esto es un cargo o una profesión (Espinosa et al., 2016). Analizado así se refiere a la acción y efecto de trabajar en una ocupación, un cargo, una profesión, al tener en cuenta los

conocimientos que cada persona tienen de su labor. La evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa (Casallas, 2016).

Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño, según Taype (2015) se define también como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Según Cuesta (2001), el procedimiento para evaluar al personal se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto al personal y a su desempeño en el cargo.

El desempeño laboral es hacer aquello que uno está obligado hacer y de la mejor manera. Es decir, es cumplir con la responsabilidad, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores (Tejedor y García 2010).

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño que dependerán de los objetivos de la organización para fijar el modelo de competencias y examinar el desempeño en función al cargo. Entre ellos se encuentran los mencionados por Mondy (2010):

- a) Escalas de Calificación: es una técnica donde se establecen parámetros de acuerdo con los factores definidos. Los evaluadores registran sus juicios acerca de su desempeño sobre una escala, incluye diferentes categorías, va desde 5 a 7, está definida por adjetivos como; sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar.
- b) Incidentes Críticos: se requiere tener un mantenimiento de registros acerca de las actividades favorables y desfavorables de cada colaborador en su puesto de trabajo.

Al finalizar la evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño.

- c) Ensayo: es otra técnica en la cual se realiza una breve narración sobre el desempeño de cada trabajador.
- d) Estándares laborales: es una técnica que compara el desempeño de cada trabajador con un estándar determinado o con el nivel óptimo esperado; se puede aplicar a todos los puestos de trabajo. Una ventaja de este método es la objetividad que tiene en los procesos.
- e) Retroalimentación de 360 grados: técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente, tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.
- f) Clasificación: el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general de la empresa.
- g) Distribución obligatoria: se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.
- h) Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC): combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.
- i) Sistema basado en resultados: técnica de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos.

El método de evaluación de desempeño que sugieren Cuesta y Valencia (2018) considera cuatro fases para la evaluación del desempeño, integrando el compromiso y la gestión de talento humano en las organizaciones; la primera es la planeación estratégica, la segunda el diseño del sistema de evaluación individual, la tercera el desempeño y la cuarta la evaluación. Mientras que el método en centros de evaluación (IMF, 2019) propone la evaluación por parte de los superiores, la los clientes, la evaluación 360 grados, y el seguimiento informático.

Las habilidades autoevaluación, evaluación por parte de los iguales, por parte de los subordinados, por parte de directivas son atributos personales, que consisten en actividades conducentes a logros positivos, pueden ser observados, controlables, que pueden ir logrando, los individuos pueden mejorar su desempeño mediante el alcance de habilidades en el proceso de la actividad práctica y la constante retroalimentación. Así podemos afirmar que una habilidad puede desarrollarse a través del aprendizaje, esfuerzo, disposición y estas habilidades con seguridad van a favorecer el desempeño laboral del líder y sus seguidores (Wetten y Cameron, 2016).

La evaluación del desempeño del directivo constituye un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Existe como el patrón para medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad, cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña, así como la forma en que utiliza los recursos para lograr dichos objetivos.

Otro aspecto a considerar en este sentido, según Cuesta y Valencia (2014) es armonizar los desempeños individuales de forma tal que tributen al desempeño estratégico u organizacional, esto implica la consideración de “conductas estratégicas” en las competencias contempladas para los diferentes perfiles de cargo.

En el caso de Cuba la evaluación del desempeño del cuadro es un proceso continuo dividido de manera convencional, en la evaluación parcial que se realiza anualmente y la evaluación integral que alterna con la parcial cada tercer año. Por tal razón, se diseñaron dos modelos que resumen cada una de estas evaluaciones del cuadro. Los dos modelos son:

- Certificado de Evaluación Parcial del Cuadro: Es el modelo que recoge las valoraciones sobre el cuadro en el período correspondiente a un año y sus resultados se tienen en cuenta para la próxima evaluación integral. Contiene en lo fundamental la información sobre los resultados del desempeño del cuadro, se fijan determinados aspectos en el formato y el resto se incluye en la parte textual de la evaluación.
- Certificado de Evaluación Integral del Cuadro: Es el modelo que recoge de forma completa las valoraciones sobre el cuadro cada tercer año. Comprende los elementos del “Certificado de Evaluación Parcial del Cuadro”, y un grupo de aspectos dirigidos, en lo fundamental, a completar un enfoque multifacético y obtener el gráfico

del perfil del cuadro, precisar las propuestas de decisiones, y determinar el estado de su desarrollo y proyección.

El contenido general de la evaluación está comprendido en dos grupos de indicadores, y cada uno de ellos se subdivide, a su vez, en diferentes aspectos.

Los dos grupos con sus indicadores son:

(Para la evaluación integral)

I. Indicadores técnico-laborales

1.1 Ética y disciplina.

1.2 Actitud ante el trabajo.

1.3 Desempeño del cargo, resultados del trabajo y de la actividad de preparación.

1.4 Capacidad de dirección.

1.5 Trabajo con los subordinados.

II. Indicadores de personalidad

2.1 Características individuales

2.2 Cualidades intelectuales

Para la evaluación parcial se mantienen los mismos indicadores, pero agrupados de modo diferente de la siguiente forma:

I. Indicadores técnico-laborales

1.1 Ética, disciplina y actitud ante el trabajo.

1.2 Desempeño del cargo, resultados del trabajo y de la actividad de preparación.

1.3 Capacidad de dirección y trabajo con los subordinados.

II. Indicadores de personalidad

2.1 Características individuales y cualidades intelectuales

Se comienza calificando los aspectos de cada indicador, para ello, debe leerse cuidadosamente cada uno de ellos, comprender a qué cualidad se refiere y cómo se manifiestan en el desempeño del cuadro que se evalúa.

Esta evaluación se lleva a la escala de puntuación del 0 al 10, escribiéndose los puntos, que el evaluador entienda que le corresponde al cuadro, en la casilla situada a la derecha de cada aspecto. Al final se promedian las puntuaciones dadas a cada aspecto del indicador y se consigna el valor final (puntuación) que se otorga al indicador en cuestión, y se escribe en la casilla correspondiente situada, también, a su derecha. De acuerdo a la puntuación obtenida así será el criterio de evaluación de cada indicador:

Excelente (10 puntos); Muy Bien (9 ó 8 puntos); Bien (7, 6 ó 5 puntos); Regular (4 ó 3 puntos) y Mal (2, 1, 0 puntos).

1.5 . La preparación de cuadros y reservas en Cuba

Desde los primeros años del triunfo revolucionario fue necesario emprender la selección, preparación y designación acelerada de miles de cuadros para todos los sectores, los que muchas veces asumieron los cargos armados sólo con el fervor revolucionario y la decisión de enfrentar cualquier tarea, aunque la mayoría carecía de experiencia de dirección y muchas veces hasta de la preparación técnica básica.

La preparación se realiza a partir de cursos y otras vías, lo que da origen a la creación del Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y posteriormente del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros Estatales y sus Reservas (SUPSCER), como entidad encargada de todo el trabajo con los cuadros.

A partir del año 1986 se introducen en el país los primeros estudios de las técnicas avanzadas de dirección y las consultorías y se dan a conocer las primeras experiencias autóctonas en ese campo. La entrada del país al período especial implicó un reforzamiento en la capacitación de los cuadros, sobre todo desde el punto de vista político-ideológico y en la conducción de los esfuerzos por recuperar la economía y las conquistas de la Revolución.

La dirección del gobierno cubano asignó al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad estatal de la dirección, control y evaluación de la capacitación de los dirigentes y reservas, mediante el Acuerdo No. 2837 de abril de 1994, y lo refrendó en el año 2001 por razón del Acuerdo 4001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). En consecuencia esta tarea se desarrolla por el Ministerio de Educación Superior y los Centros de Educación Superior (CES), en estrecha coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provincial y Municipal.

Se inicia un amplio proceso de formación de profesores y entrenadores de Dirección, se crean los Grupos de Técnicas de Dirección en las Universidades y se revitalizan las Escuelas Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

Se adoptan un conjunto de importantes decisiones para la institucionalización y sistematización del trabajo con los cuadros, como es la creación de la Comisión Central de Cuadros. Comienza a estructurarse un sistema nacional de preparación y

superación de los cuadros a partir de la aprobación y puesta en ejecución de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas de los OACE y CAP. Se elaboran las primeras estrategias ramales y territoriales de preparación y superación de cuadros y reservas.

En el año 1995 se establece y comienza la aplicación de la primera versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, estructurada con un enfoque sistémico y considerando 5 componentes, el político ideológico, el de dirección, el económico, defensa y técnico profesional. Para su ejecución se cuenta con los dispositivos que se encargarían de participar en su elaboración e implementación, estableciéndose un sistema de control en los diferentes niveles, estos dispositivos son los Centros de Educación Superior, Escuelas Ramales y Territoriales, y la Comisión de Superación, aparejado se desarrolla un amplio movimiento de formación de entrenadores en las empresas, instituciones y organismos con la finalidad de ampliar el desarrollo del proceso e incluso crear la capacidad interna para que las organizaciones enfrentaran desde dentro dicho proceso (Gómez, 2014).

A partir del año 2000, se pone en marcha la segunda versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, que define como prioridad a los cuadros y funcionarios del sector público y especialmente de los Consejos de Administración Municipales. Se comienza a exigir por la medición del impacto de la capacitación, a través de indicadores y resultados de investigaciones.

En la tercera versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el 17 de septiembre de 2004, se declara la Preparación Político Ideológica como Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los cuadros y reservas.

La cuarta versión aprobada el 22 de julio de 2010, que se encuentra vigente actualmente, plantea como objetivo: Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y

estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de las Revolución. Declara sus principios y exigencias y cambia la concepción de componentes por contenidos, constituyendo un rasgo fundamental de esta.

Este proceso de perfeccionamiento, permite comprender la importancia de realizar una proyección que, además de responder a las necesidades individuales y organizacionales, contribuya a realizar acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral, dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de desarrollo de competencias directivas; proyección que debe ser reflejada en los sistemas de preparación con un período de 5 años.

Al concluir el VI Congreso de PCC y aprobar los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se crea en el año 2011 la Escuela Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG) que inicia un proceso amplio en todo el país para la capacitación de los cuadros y reservas de primer nivel para enfrentar el nuevo contexto.

Es preciso que los directivos cubanos se encuentren preparados en las modernas técnicas de gestión y en la aplicación de métodos y estilos de dirección que le permitan lograr una empresa competitiva y eficaz. En este contexto la empresa estatal socialista desempeña un papel primordial en el desarrollo de la economía y por tanto debe adoptar sistemas de dirección y gestión en correspondencia con la actualización del Modelo Económico Cubano, incluyendo el establecimiento de relaciones con las demás formas de gestión estatal y no estatal con vista a generar una economía altamente eficiente y eficaz (Betancourt, 2016).

En este nuevo contexto la preparación de los cuadros constituye un elemento clave para enfrentar la actualización del modelo económico de desarrollo social socialista cubano y lograr el éxito de las organizaciones.

La superación de los cuadros se concibe en Cuba como un proceso de innovación con énfasis en la aplicación en la práctica de los conocimientos y las actitudes requeridas para el cambio (Delgado, 2017), en diversos ámbitos con la consecución de impactos y su divulgación, mediante la efectiva actualización del modelo económico y social, enfrentando barreras y riesgos internos y externos, y a la vez en un proceso de

innovación de paradigmas por el cambio de mentalidad para la construcción del socialismo próspero y sostenible (Delgado, 2016).

Actualmente se puede aseverar que el país se enfrenta el reto que presupone la inserción de la economía cubana en la economía mundial, en cuanto a la capacitación de sus cuadros y reservas, para que estos sean capaces de asimilar las nuevas tecnologías que la gestión empresarial demanda. Cuba se encuentra inmersa en la actualización de su modelo económico y para ello necesita de cuadros cada vez más preparados, capaces de dar respuesta a las circunstancias que exige el país y el momento de hoy, es sin lugar a dudas una gestión empresarial que garantice un socialismo próspero y sostenible (Cruz y Batistapau, 2019).

Conclusiones del Capítulo

1. En el análisis de la bibliografía científica se identifica la importancia de analizar la capacitación de directivos con enfoque de procesos, para poder mejorar las fases de diagnóstico, planificación y evaluación
2. Se aprecia la importancia de evaluar la incidencia de la implementación de programas de capacitación en los indicadores de desempeño y estándares laborales establecidos en las organizaciones.
3. El proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba ha tenido un claro desarrollo a lo largo de los años y se fortalece con la Estrategia Nacional diseñada, aunque adolece todavía de procedimientos que faciliten la implementación de lo establecido en la misma.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS

2.1. Introducción

A partir del análisis bibliográfico realizado anteriormente en el presente Capítulo se propone un procedimiento para la preparación y superación de cuadros y reservas del Estado y el Gobierno. Sus cuatro etapas y ocho fases se fundamentan considerando lo establecido en el país.

2.2. Procedimiento propuesto para la preparación y superación de cuadros y reservas

La preparación y superación es uno de los procesos que integra el sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas, según se establece en su Reglamento y en la Estrategia Nacional como documentos que establecen los contenidos, las formas organizativas, la preparación de los cuadros según los niveles de dirección, las instituciones para su ejecución, características de los sistemas y los planes anuales de preparación y superación de las entidades, así como los individuales de los cuadros.

Los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros son los siguientes:

- Se realiza acorde con las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno;
- Es un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo;
- Combina la preparación teórica y práctica y articula los componentes del contenido general de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, con el consecuente enfoque político-ideológico; y
- La responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando la autopreparación.

Las tareas relativas a dicho proceso están claramente identificadas como parte del sistema para la preparación y superación de cuadros y sus reservas (SPSCR) y están dirigidas a elevar los resultados de los indicadores evaluados en el seguimiento realizado por las direcciones provinciales de cuadros del gobierno.

El objetivo general del procedimiento es: garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y las habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas, ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.

Los objetivos específicos son:

- Garantizar la continuidad del proceso educativo bajo el principio de una sólida formación político-ideológica, técnico-profesional, en administración y dirección, así como en defensa nacional, territorial y civil.
- Contribuir a su superación, de manera continua y sistemática, para elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad en el cumplimiento de sus atribuciones, funciones y obligaciones, así como al desarrollo de una cultura general integral, que les permita promover a cargos superiores o de mayor complejidad y fortalecer su desempeño, liderazgo y autoridad como cuadro.

El procedimiento tiene como alcance a todas las entidades y como responsable al Gobierno Provincial, en él se precisan los contenidos y especificaciones de las actividades que contribuyen al desarrollo de la preparación y superación de los cuadros y las reservas, comprende asimismo los requisitos de preparación para los cargos principales de los diferentes niveles de dirección, a partir de las funciones, atribuciones y obligaciones, los que se incluyen en el perfil de competencias y se tendrán en cuenta para la proyección, selección, evaluación y promoción de los cuadros.

El procedimiento en el Gobierno Provincial, sigue las pautas de lo establecido en el reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas y la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, y para garantizar su desarrollo, se trabajará en constatación de consulta con órgano creado al respecto por el Ministerio de Educación Superior.

El procedimiento ofrece la posibilidad de desarrollar sistemáticamente las fases en cada una de las etapas, de modo que cada una da origen a la siguiente y a su vez se

integran a ella con la presencia de una retroalimentación y validación constante en correspondencia con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de la entidad. Para el correcto cumplimiento del procedimiento propuesto resulta factible establecer determinadas condiciones, en tal sentido, se consideran requisitos:

- La dirección debe reconocer la necesidad de potenciar el trabajo con los cuadros del estado y del gobierno empleando la ciencia como recurso indispensable para la aplicación de las mismas.
- Presencia de una planeación estratégica que se convierta en guía conceptual de las acciones a seguir.
- Disponibilidad del personal interno y/o externo apto y disponible para llevar a cabo el procedimiento.
- Apoyo de los directivos para la implementación del procedimiento propuesto.
- Que los cuadros sean idóneos, y utilicen, en el cumplimiento de sus funciones de trabajo, los conocimientos más novedosos y los métodos de dirección más actuales, para poder desempeñar con mayor eficacia las actividades que dirigen, y poder transmitir a sus reservas sus mejores experiencias y conocimientos en la labor que realizan.
- Fortalecer el vínculo con la Universidad para cubrir las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la provincia.
- Implementar y aplicar el procedimiento en todos los niveles, según corresponda.

Como resultado de los análisis realizados anteriormente, se presenta en la Figura 2.1 el procedimiento. El mismo consta de cuatro fases: inicial, descriptiva, implementación y valuación y control. Cada una de las fases que se describen a continuación, se subdividen en etapas y pasos, y todas deben contar con la aprobación de la Comisión de Cuadro o el Consejo de Gobierno, según sea el caso, el cual emitirá determinadas resoluciones e instrucciones para establecer el carácter legal que conlleva la implementación satisfactoria del procedimiento, con un personal involucrado, con autonomía y alcance del desempeño.

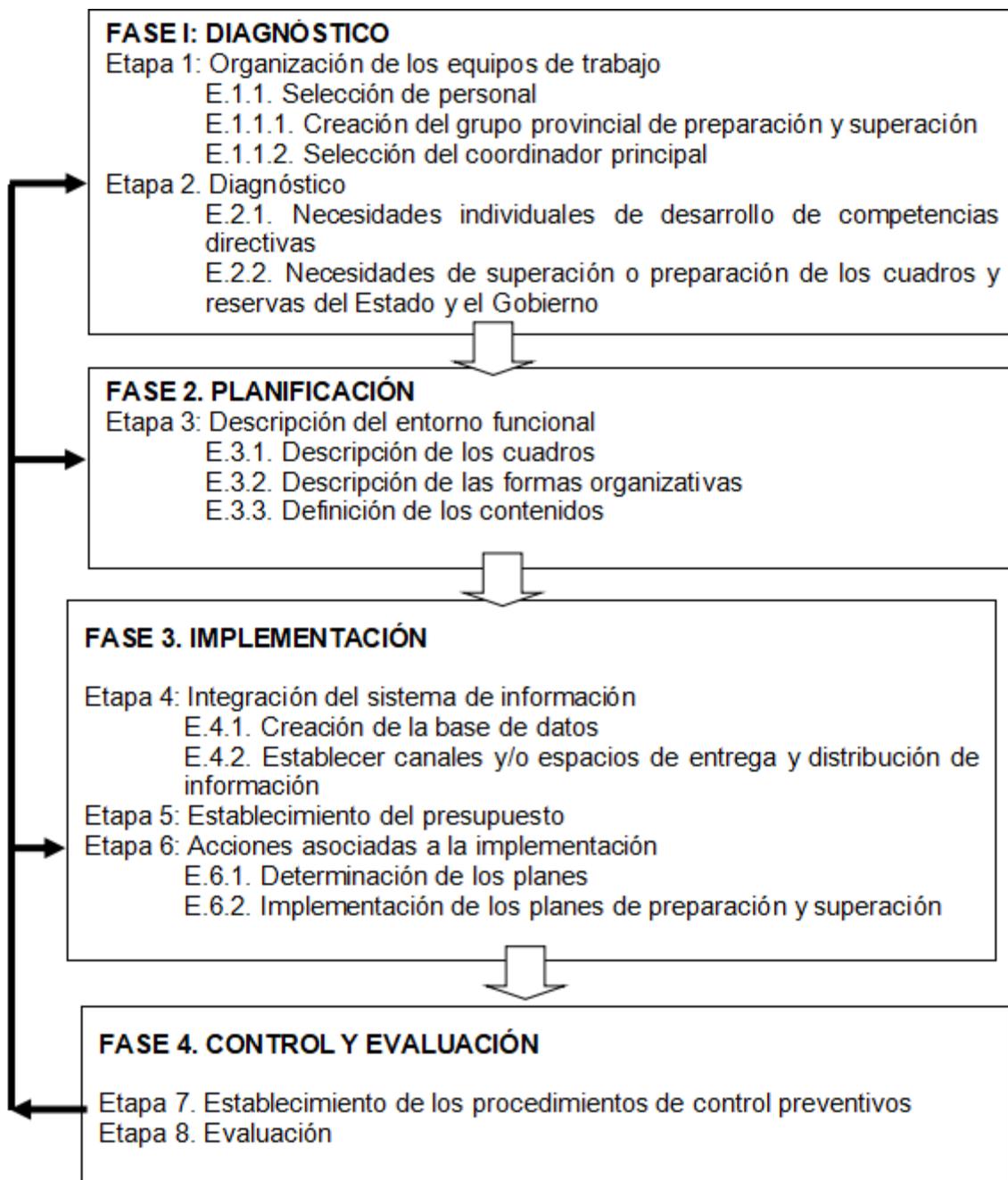


Figura 2.1: Procedimiento para la preparación y superación de cuadros y reservas en gobiernos provinciales. Fuente: elaboración propia.

Los rasgos que tipifican el procedimiento son los siguientes:

- Carácter estratégico, interactivo, dinámico y flexible en la concepción de la planificación y la ejecución de la preparación, así como el control de los resultados.

Este rasgo es significativo dentro de la concepción del procedimiento, pues la preparación de los cuadros y reservas se contextualiza sistemáticamente, de acuerdo con las particularidades de los implicados y de las condiciones en las que transcurre dicha preparación que debe ser sensible a los cambios en el nivel de perfeccionamiento que se alcanza.

- Particularidades de las acciones de la preparación y superación, en correspondencia con las exigencias teórico-metodológicas que se plantean en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.

Este rasgo es distintivo en el procedimiento ya que se conciben las fases y etapas de la preparación de los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno a partir de la planificación, organización, ejecución y control del proceso según la estrategia nacional. Estas acciones deben propiciar la elevación del nivel de preparación de los implicados en el proceso.

- Establecimiento de relaciones de comunicación caracterizadas por el respeto, el diálogo sincero, la confianza y la ética científica como aspectos fundamentales en la interacción de los agentes implicados; y la coordinación con el resto del colectivo.

La comunicación que se establece en la interacción de los implicados debe caracterizarse por un clima afectivo-motivacional positivo, lo que influye, decisivamente, en el nivel de compromiso y de responsabilidad ante el cumplimiento de las fases, no solo por parte de los cuadros, sino de todos los implicados en la actividad de política de cuadros. Conlleva a elevar la sensibilidad y la introducción de un mayor grado de constancia y sistematicidad en la ejecución de las etapas y fases.

2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto para la preparación y superación de cuadros y reservas en gobiernos provinciales

Los objetivos a perseguir, así como el desarrollo y las salidas de cada etapa del procedimiento propuesto se proyectan como se explica a continuación.

FASE 1. INICIAL

Objetivo: establecer las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo la preparación y superación de cuadros y reservas, estableciendo los requerimientos para la ejecución de las restantes etapas del procedimiento y concepción del cronograma de ejecución.

Etapas 1: Organización de los equipos de trabajo

El Gobierno Provincial es el responsable la preparación y superación de los cuadros y sus reservas según las necesidades en los niveles de dirección, cargos, atribuciones, funciones y obligaciones; con aprobación del Consejo Provincial.

E.1.1. Selección de personal

El proceso de implementación del procedimiento requiere supervisión por parte de la Dirección Provincial de Cuadros del Gobierno Provincial, la selección de las personas para asumir tal responsabilidad y el vínculo con los expertos de la universidad del territorio. Los pasos siguientes constituyen la guía para desarrollarlo:

E.1.1.1. Creación del grupo provincial de preparación y superación

Para dar inicio a la aplicación del procedimiento general se crea un Grupo Provincial para la preparación y superación de cuadros y reservas. El Grupo Provincial para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas tiene la misión de auxiliar al Gobierno Provincial en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros y reservas que garanticen el desarrollo económico y social de la provincia.

Las funciones del Grupo Provincial son las siguientes:

- Identificar anualmente las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la provincia y los municipios en correspondencia con las exigencias del plan de desarrollo provincial.
- Coordinar con la universidad y los especialistas, la elaboración del plan de capacitación de cuadros y reservas de la provincia.
- Valorar los programas de capacitación propuestos acorde con las necesidades de

desarrollo de la provincia y los municipios.

- Proponer temas para la investigación relacionados con temas priorizados en la provincia y en los municipios.
- Chequear tres veces al año la marcha y efectividad de la capacitación.
- Realizar anualmente el balance del trabajo realizado.
- Informar a la Dirección de Capacitación de Cuadros del MES el resultado de la capacitación realizada.

La composición y cantidad de personas del grupo, será decisión del Gobierno Provincial, donde el presidente del grupo será el Gobernador de la provincia que puede delegar en el Vicegobernador. El Vicepresidente, es el Rector de la universidad, el secretario ejecutivo es el Director de Cuadros de la provincia. Los demás miembros que integran el grupo son:

- Directores de cuadro municipales.
- Directores de los centros universitarios municipales (CUM).
- Directores de escuelas de capacitación provinciales
- Jefe del departamento de capacitación de cuadros de la universidad del territorio.
- Director del centro de estudios de dirección y capacitación de cuadros de la universidad del territorio.
- Director de la Escuela Provincial del PCC.
- Representantes de los organismos en la provincia: MFP, MEP, CITMA, MINED, MINAG, MINAZ, MINSAP, MITRANS, MINCULT.
- Representantes de empresas provinciales.
- Representantes del sector no estatal.

La dirección del Grupo Provincial puede nombrar otros miembros que considere necesario, por el aporte que hacen al plan de desarrollo provincial.

Se deben seleccionar los responsables de desarrollar la capacitación. Luego se elaborará el programa de formación, precisando para ello: horario, tiempo, lugar, sistema de trabajo, temas a abordar, la disponibilidad de la bibliografía requerida y evaluación a aplicar al finalizar la capacitación.

E.1.1.2. Selección del coordinador principal

La dirección de cuadros del gobierno designa al coordinador principal para supervisar y controlar la implementación de este procedimiento; con aptitud y disposición para asumir la responsabilidad y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones. Si se considera necesario se capacita por parte de miembros del grupo de trabajo.

El coordinador principal tiene las funciones siguientes:

- Sistematizar las informaciones relacionadas con el entorno.
- Facilitar la entrega de informaciones a los decisores de la entidad.
- Garantizar el correcto funcionamiento de lo planificado.
- Colaborar con los asesores externos para la implementación/actualización del procedimiento.

Etapa 2: Diagnóstico

Objetivo: identificar las necesidades de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Gobierno Provincial en función de la proyección estratégica y las exigencias de las funciones de los cargos que desempeñan.

El coordinador puede entrevistar y/o encuestar a los implicados para determinar qué preparación necesitan.

Representa el punto de partida para confeccionar el plan anual de preparación del Gobierno Provincial y los planes de preparación individual de cada cuadro, permite evaluar la racionalidad de la preparación de los cuadros y reservas y orientar las prioridades en correspondencia con el desarrollo de la nación.

E.2.1. Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas

Para el diagnóstico de las necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas se debe diseñar un instrumento que considere las necesidades en cuanto a los contenidos definidos y las temáticas dentro de estos, así como las formas organizativas para recibir la capacitación y los planes de preparación individual.

E.2.2. Necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, se garantizan mediante acciones que, además de su preparación integral, deben

estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar y los objetivos de la organización.

FASE 2. PLANIFICACIÓN

Objetivo: describir los términos relacionados con el entorno funcional y general como proceso del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno en la provincia sobre bases actualizadas y verídicas.

Etapa 3: Descripción del entorno funcional

Los elementos a describir se relacionan con la clasificación de los cuadros, las formas organizativas, el contenido y el presupuesto.

E.3.1. Descripción de los cuadros.

Directivos superiores: son los cuadros que ocupan los cargos de dirección de la más alta jerarquía en el Estado y el Gobierno, instituidos en la Constitución y las leyes y otros que así se determine por el Presidente de la República de Cuba; proponen políticas estatales; elaboran, aprueban, dirigen y controlan las políticas propias en su ámbito de acción y tienen autoridad con amplias facultades de decisión y mando en el ejercicio de las atribuciones y funciones asignadas. En el caso del Gobierno Provincial son la Gobernadora y el Vicegobernador.

Directivos intermedios: son los cuadros que ocupan los cargos de nivel de dirección intermedio y participan en la elaboración de las políticas y en su orientación en la propia entidad o hacia las entidades y unidades subordinadas, las dirigen y controlan en su ámbito de acción. En esta categoría se encuentran los coordinadores de programas y objetivos, el Secretario del Consejo Provincial, así como directores y subdirectores generales de las entidades provinciales.

Directivos ejecutivos: son los cuadros que ocupan los cargos de menor nivel de dirección y ejecutan las políticas, pueden participar en su elaboración si fuese necesario, las dirigen y controlan en lo que les corresponde. En este caso son los jefes de departamento, directores funcionales, jefes de centro a nivel municipal y directores de unidades de base empresariales.

E.3.2. Descripción de las formas organizativas

Las formas organizativas consideradas en el procedimiento son la superación profesional y la formación de postgrado.

La superación profesional constituye la base principal de la estrategia por la que transitan la mayoría de los cuadros. Debe proyectarse de forma gradual ascendente en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje, de acuerdo con los cargos que se desempeñan o para los que se están preparando y dentro de ellas están:

a) Autopreparación: es la forma de mantenerse actualizado de manera sistemática en materias políticas, económicas, sociales, jurídicas, científico-técnicas y otras, mediante el estudio individual y a través de los medios de comunicación masiva; conlleva una planificación y control rigurosos del jefe inmediato; se desarrollara sistemáticamente basada en sus funciones y atribuciones para desempeñar el cargo, su plan de desarrollo individual, así como la designación de un profesor consultante.

b) Sustitución: desarrolla habilidades prácticas para adoptar decisiones y utilizar métodos de dirección en un cargo específico, en el que asumen temporalmente las responsabilidades en su conducción y se evalúan al final por parte del titular del cargo.

c) Rotación: se produce entre diferentes cargos de la subordinación local u otras del sistema; está destinada a brindar al cuadro una mejor visión del funcionamiento de la entidad donde se desenvuelve, así como la adquisición de conocimientos y experiencias prácticas respecto a los cargos por donde rotan, es un ejercicio temporal sin asumir responsabilidades de dirección, comprobándose al final sus resultados; se efectuará dos veces al año.

d) Preparación de los equipos de dirección: es una vía de adiestramiento colectivo para adoptar decisiones y reforzar el papel individual de los miembros del equipo de dirección en la solución de los problemas; se centrarán en la primera etapa del año en las direcciones provinciales del Gobierno Provincial, a partir del diagnóstico realizado en la entidad, de la determinación de sus necesidades de capacitación, así como sus funciones y atribuciones inherentes al cargo, ya en la segunda etapa del año se extenderá a las empresas provinciales de la subordinación.

e) Consultorías: es una forma puntual y efectiva para asesorar a los colectivos de dirección y cuadros en las diferentes instancias en la solución de un problema concreto.

En la provincia se contará con el Grupo Provincial de Preparación y Superación, donde se encuentran los especialistas y personal calificado, de allí se conformará un grupo asesor o de consultoría para la solución de problemas específicos de la organización.

f) Eventos: contribuyen a la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.

g) Cursos: destinados a la preparación especializada, deben garantizar el componente práctico ligado a la teoría; están dirigidos a la actualización, complementación, recalificación y profundización de los cuadros y sus reservas para desarrollar competencias laborales y sus contenidos, contribuyen al mejoramiento o reorientación del desempeño. En coordinación con la universidad se planifican cursos en temas económicos, jurídicos, de control interno, de acuerdo a las necesidades de capacitación de cuadros y reservas.

h) Entrenamiento para el desempeño del cargo: está encaminado a actualizar, sistematizar y consolidar habilidades y conocimientos prácticos con elevado nivel de independencia para el desempeño profesional y del cargo, a partir de la adquisición de nuevas experiencias, habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido, obligaciones, funciones y atribuciones, así como para el uso de nuevos procedimientos y tecnologías; generalmente tiene una mayor carga práctica que teórica, bajo la orientación y monitoreo de un tutor.

Las formas organizativas académicas de postgrado constituye la etapa superior de preparación y superación.

Los cursos y entrenamientos de postgrado, así como los diplomados, maestrías, especialidades y doctorados, son modos de formación regulados por la universidad y el Gobierno Provincial a partir de las necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas y se planifican a quienes los requieran para el desempeño del cargo, cumpliendo las disposiciones establecidas al respecto por el MES.

E.3.3. Definición de los contenidos

Los contenidos generales deben estar organizados en cuatro componentes básicos: político-ideológico; Seguridad y defensa nacional, territorial y en defensa civil; administración-dirección y técnico-profesional.

Preparación político-ideológica:

Es el contenido fundamental que brinda las bases, argumentos, los fundamentos políticos–ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la política del Partido Comunista de Cuba y el Gobierno.

La preparación política-ideológica tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba y es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos del sistema para contribuir al fortalecimiento de los cuadros y sus reservas en la defensa permanente de los valores del socialismo y a la continuidad histórica de la Revolución. Se realiza de forma conjunta con el resto de los contenidos, además se envían propuestas de cuadros y reservas del primer nivel todos los años para la Escuela Nacional del Partido “Nico López”.

Preparación en seguridad y defensa nacional y territorial y en defensa civil:

Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial. Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionado con la prevención, preparativo, respuestas y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios en la provincia.

Preparación en administración-dirección:

Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas acorde a las funciones de los cargos para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye integradas la preparación en dirección, en economía, en aspectos jurídicos, así como en el uso de la información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

Los programas de estudios de la preparación en administración-dirección tienen carácter integrador. Se elaboran según la caracterización de los cuadros, bajo la rectoría de la universidad con la participación del Órgano de Cuadros del Gobierno Provincial y en coordinación con las direcciones provinciales de Economía y Planificación; Finanzas y Precios; Justicia; Informática y las Comunicaciones; Trabajo y

Seguridad Social; Ciencias, Tecnología y Medio ambiente y otros según se requieran y sean aprobados por el MES.

a. Preparación en dirección: abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado, va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales, para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país, para el fortalecimiento en la base desde su atención en la carrera.

b. Preparación económica: abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.

c. Preparación jurídica: tiene como objetivo dotarlos de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

d. Preparación en el uso de la información: abarca el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar, analizar la información, incluyendo el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Preparación Técnico- Profesional:

Abarca el sistema de conocimiento y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.

FASE 3. IMPLEMENTACIÓN

Objetivo: implementar el procedimiento, con énfasis en lo que se quiere lograr y en qué momento.

Durante esta etapa se lleva a cabo el programa previsto para un período de cinco años, según las formas organizativas y contenidos seleccionados, y considerando los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para cumplimentarlo satisfactoriamente. Es importante mantener una comunicación efectiva

entre todos los factores, para minimizar los efectos de la resistencia al cambio en el marco del proceso que se ejecuta.

Etapa 4: Integración del sistema de información

En esta etapa se requiere la integración de las bases de datos y sistemas de información de forma tal que se facilite el proceso de toma de decisiones y la distribución de la información y tareas a los diferentes niveles.

E.4.1. Creación de la base de datos

Se propone la creación de una base de datos física y/o virtual que integre la información y garantice:

- El registro de la información: para ordenar, clasificar y siempre que resulte posible, resumir, integrar y conservar los datos obtenidos durante la preparación, a partir de las dimensiones e indicadores establecidos.
- El análisis de los datos: mediante la determinación de regularidades, con el empleo de la triangulación metodológica y de fuentes de la información.
- La presentación de los resultados: para favorecer la utilización de los resultados por los participantes en la preparación, se presentarán estos con la mayor claridad, lo que facilita su interpretación.
- La formulación de juicios de valor y posibles acciones de mejora con énfasis en el carácter formativo de la preparación que se manifiesta en el fortalecimiento de su visión cualitativa. Los juicios deben expresar la calidad de la preparación y superación de los cuadros y reservas.

E.4.2. Establecer canales y/o espacios de entrega y distribución de información

La Dirección de Cuadros establece, de acuerdo con el Grupo Provincial para la preparación y superación de cuadros y reservas, los canales y medios para distribuir la información relevante a diferentes niveles. Para ello puede auxiliarse de los miembros del Grupo Provincial y personal con acceso a los diferentes niveles de la base de datos, que faciliten la ubicación de la información para su posterior consulta y análisis.

Etapa 5: Establecimiento del presupuesto

El gobierno define el presupuesto necesario para mantener el funcionamiento del procedimiento. Es necesario prever con antelación toda y cada uno de las partidas de gastos. El presupuesto se conforma participativamente a partir de las necesidades de

superación y preparación de cada dirección y empresa y una vez analizadas las capacidades de la provincia para responder con sus recursos a estos pedidos.

La Dirección Provincial de Cuadros del Gobierno Provincial debe sistematizar el presupuesto establecido anualmente y su distribución, fundamentalmente el relacionado con los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.

Etapa 6: Acciones asociadas a la implementación

Es necesario determinar los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos planteados en cada fase y etapa, su implementación implica un conjunto de acciones que contribuyen a elevar la efectividad en su funcionamiento.

E.6.1. Determinación de los planes

El sistema de acciones no debe ser rígido e inamovible, estará en correspondencia con el diagnóstico, las exigencias de los cargos, los requisitos para ocupar responsabilidades superiores y las necesidades continuas de preparación de la organización. En las acciones se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Combinar las acciones teóricas y prácticas.
- Las acciones de preparación deben estar en función del interés organizacional.
- Tener en cuenta los perfiles del cargo y el diseño del tránsito de los cuadros hacia responsabilidades superiores.
- Resultados del proceso de evaluación de los cuadros y despachos sistemáticos, además de la evaluación del desempeño en el caso de la reserva.
- Tener en cuenta los niveles de dirección
- Debe establecerse un plan de contingencias para cada posible situación nueva.

Se proponen tres vertientes posibles en las cuales trazar acciones:

1. Individual. Desarrollo de cada cuadro.
2. Organizacional. Acciones de preparación según los perfiles de competencias de cada cargo
3. Relaciones de cooperación.

El plan anual de preparación y superación de los cuadros y sus reservas:

- Se elabora anualmente y tiene carácter estratégico
- Se elabora a partir de los resultados del diagnóstico de las entidades y los territorios,

los objetivos estratégicos, lineamientos, políticas ministeriales y locales.

- Los jefes son los responsables de su cumplimiento respecto a sus subordinados.
- Dentro de las acciones que concibe este plan de preparación de la reserva se encuentran el convenio desde el plan individual de desarrollo de la reserva de estas acciones, su salida desde el plan de trabajo individual de la misma y el control a través del plan de trabajo de la Comisión de Cuadros.

El plan de preparación individual es la expresión concreta de la preparación específica que requiere cada cuadro y su reserva, se elabora anualmente a partir del plan anual de preparación y superación, así como de las atribuciones, funciones y obligaciones, necesidades de aprendizaje y el resultado de la evaluación de estos.

E.6.2. Implementación de los planes de preparación y superación

A medida que se va implantando el sistema de acciones puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien lo que implica que se debe corregir las acciones según convenga. Es importante repasar constantemente los procedimientos y las estrategias adoptadas, en este contexto la retroalimentación constante de información y el seguimiento, resultan fundamentales.

En esta etapa se define el nivel alcanzado en la preparación y superación de los cuadros y reservas; se identifican las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades (DAFO), a partir de los resultados obtenidos y los juicios emitidos lo que contribuye a garantizar el carácter participativo de este análisis y una proyección inicial hacia la mejora. Un clima organizacional favorable incentiva la consideración participativa de todos los criterios formulados y la valoración integral de los resultados de la preparación, como expresión de su carácter sistémico.

Se deben considerar las siguientes acciones conformes a las propuestas emergidas:

- Deliberar acerca de las regularidades que tipifican la actuación de los cuadros y reservas en el contexto de la preparación y superación.
- Analizar de manera individual y grupal las transformaciones en el nivel alcanzado, tras considerar los resultados de la preparación de los cuadros y sus reversas.
- Perfeccionar la proyección estratégica a partir de la cual se concretará la mejora de la preparación y superación.

La implementación de esta fase será objeto de seguimiento, a través de una valoración periódica de sus resultados y de las transformaciones logradas. Se propone:

- Analizar dos veces al año en el Grupo Provincial de preparación y superación de cuadros y reservas, las transformaciones y las limitaciones evidenciadas durante la implementación del procedimiento.
- Realizar talleres de reflexión para intercambiar experiencias en relación con la utilidad de la autovaloración y valoración sobre la base de un formato flexible.

FASE 4. CONTROL Y EVALUACIÓN

Objetivo: supervisar el comportamiento y la efectividad del procedimiento. Supone la adaptación del mismo a los requerimientos de la gestión estratégica, lo que permitirá tomar decisiones y adoptar las medidas correctivas oportunas para la mejora continua del proceso. Todo sistema de control mide, corrige, verifica y planea.

Debe ser coherente con el sistema de control establecido en el Gobierno Provincial e implica un conjunto de acciones, funciones, indicadores, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer si el procedimiento se está implementando como se planificó y si los resultados obtenidos son los esperados. No solo se evalúa y corrige el desempeño actual, sino que también crea la base para la mejora continua.

Esta fase debe ser conducida por el grupo de trabajo, y se adecuará al sistema de control establecido por el Gobierno Provincial quedando documentado todo el proceso, lo cual permitirá desarrollar actividades de planificación, control, retroalimentación y nuevamente de diagnóstico, evidenciando el carácter cíclico de la gestión.

Etapa 7: Establecimiento de los procedimientos de control preventivos

Se establece los procedimientos de control preventivos que permita medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realicen de la forma, método y tiempo previsto. Los indicadores a tener en cuenta son:

- La existencia de una meta o norma.
- Adquisición y aplicación de conocimientos.
- El comportamiento real.
- Las posibles variaciones.
- Las conexiones
- El análisis de la norma o meta.

Etapa 8: Evaluación

Se procede a la evaluación de los resultados obtenidos, una vez concluida la aplicación del procedimiento. Se deben considerar el comportamiento del plan estratégico y el cumplimiento del cronograma de implementación, haciendo los ajustes pertinentes y a través de los indicadores antes expuestos para medir el avance y el desempeño alcanzado, tanto de forma individual como colectiva, así como evaluar el impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados.

La evaluación tiene como principios:

- La evaluación es personalizada. El impacto de la preparación y superación se refleja en cada uno de los cuadros en diferentes formas, para cada uno el impacto tiene diversas manifestaciones y valores, tanto en el individuo, la organización, y en las relaciones de cooperación que se establecen.
- La evaluación es sistemática. El período de evaluación es planificado. La evaluación se realiza con determinada frecuencia para evaluar en el tiempo las transformaciones que ocurran derivadas de la preparación.
- La evaluación posee carácter integrador. El procedimiento evalúa cada una de sus etapas y forma parte de ese proceso.

Los responsables de realizar la evaluación son del grupo provincial de preparación y superación para cuadros y reservas, consultores e investigadores con los siguientes requerimientos:

- La evaluación requiere de información veraz: cada evaluador y evaluado brinda información precisa y consciente
- Se requiere un trabajo coordinado entre la Dirección de Cuadros, el jefe del directivo, sus subordinados, además de la preparación del evaluador y los evaluados.
- Se requiere de la realización de actividades que contienen el proceso de preparación, relacionadas con las metas establecidas en el país, el Gobierno Provincial y su contribución a la solución de los problemas.

Para la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas se propuso utilizar la metodología establecida por la Dirección de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Esta metodología incluye los certificados de evaluación parcial e integral

del cuadro, así como el anexo docente para los cuadros del sector de Educación (Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno, 2011).

Se propone, además, el procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación (EIC) de Esquivel (2014).

El objetivo del procedimiento, con sus etapas de planificación, ejecución y mejora, es evaluar el impacto de la capacitación de los directivos en empresas cubanas, en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación.

La EIC tiene como principios:

1. La evaluación es personalizada. El impacto de la capacitación se refleja en cada uno de los directivos en diferentes formas. Para cada capacitado el impacto tiene diversas manifestaciones y valores, tanto en el individuo, la organización y en las relaciones de cooperación que se establecen con el entorno empresarial.
2. La evaluación es sistemática. El período de evaluación es planificado. La evaluación se realiza con determinada frecuencia para evaluar en el tiempo las transformaciones que ocurran derivadas de la capacitación.
3. La evaluación posee carácter integrador. La EIC está integrada al proceso de capacitación, evalúa cada una de sus etapas y forma parte de ese proceso.

El proceso de capacitación contiene las etapas de planificación, ejecución, mejora y evaluación de su impacto. El procedimiento para la EIC está integrado a ese proceso con las etapas de planificación, ejecución y mejora, donde el control es considerado como una parte de la etapa de mejora del procedimiento para la EIC, como se puede apreciar en la Figura 2.2.

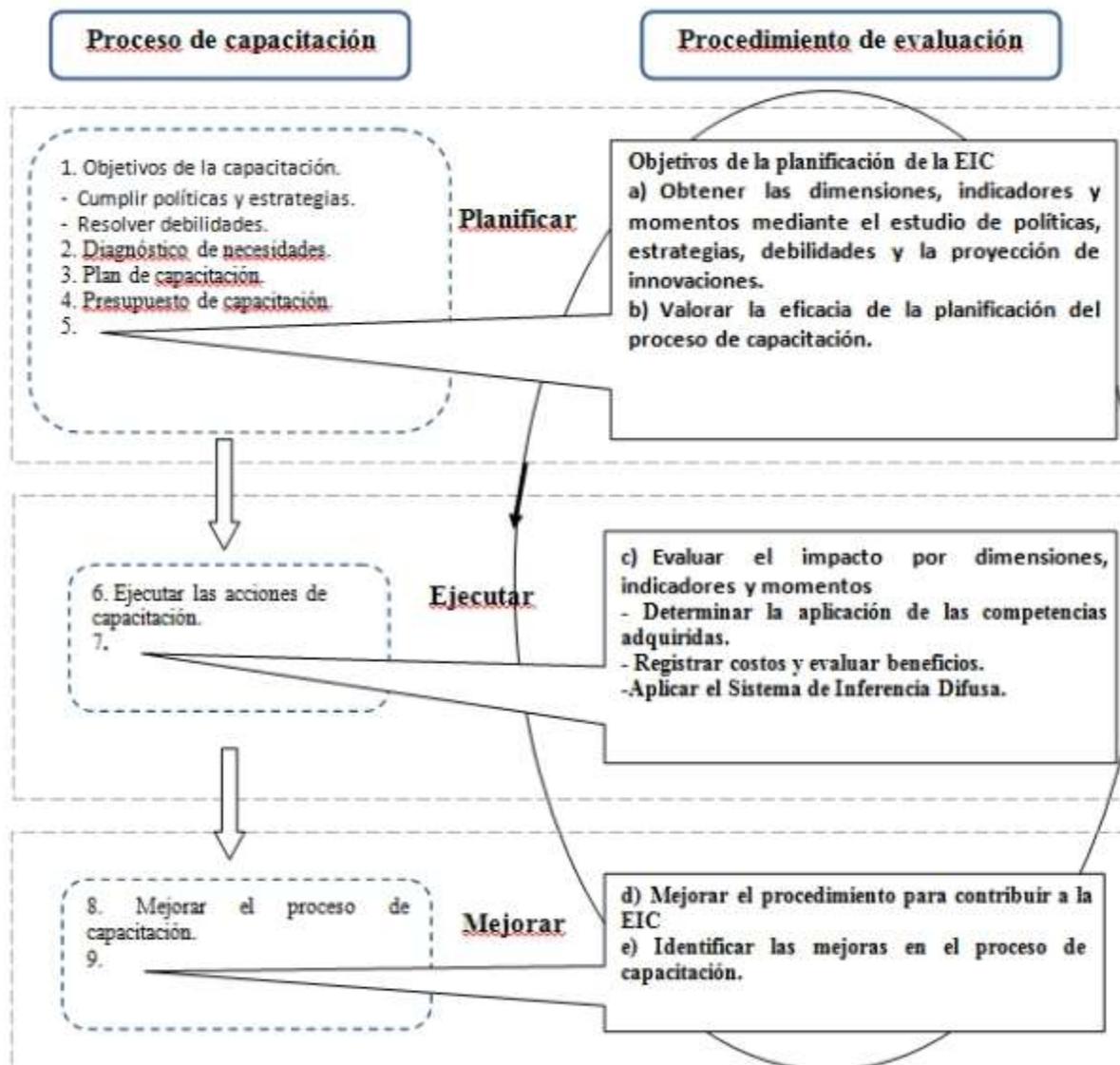


Figura 2.2: Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación.
 Fuente: Esquivel (2014).

Las premisas para aplicar el procedimiento son:

1. La EIC requiere de información veraz. Cada evaluador y evaluado brinda información precisa y consciente para la EIC. Necesita un trabajo coordinado entre el órgano de cuadro, el jefe o el directivo, sus subordinados, además de la preparación del evaluador y los evaluados.
2. La EIC se soporta en un proceso de capacitación. La EIC requiere la realización de las actividades que contiene el proceso de capacitación, relacionadas con las metas

establecidas en el país, la organización y su contribución a la solución de los problemas.

Los usuarios del procedimiento son: el técnico que trabaja en la sección, Departamento o Dirección de Cuadros y el capacitador de las empresas, consultores e investigadores.

Conclusiones del Capítulo

1. El procedimiento que fundamenta y ordena el proceso de preparación de cuadros y reservas en un Gobierno Provincial se diseña a partir de cuatro fases: diagnóstico, planificación, implementación, control y evaluación. Incluye ocho etapas que se complementan mutuamente.
2. Se evidencia la importancia del trabajo en equipo y la necesidad de un amplio y detallado proceso de diagnóstico, así como la integración de los sistemas de información para la toma de decisiones y mejora continua.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS

3.1. Introducción

En el capítulo se parte de una breve caracterización del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, sus cuadros y reservas, seguidamente se desarrolla la implementación del procedimiento, según las fases y etapas descritas en el capítulo anterior.

3.2. Caracterización del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, sus cuadros y reservas

El Gobierno Provincial del Poder Popular en Sancti Spíritus se encuentra ubicado en calle cartel S/N Olivos I, Sancti Spíritus, representa al Estado y tiene como misión fundamental el desarrollo económico y social de la provincia, conforme a los objetivos generales del país, y actúa como coordinador entre las estructuras centrales del Estado y los ocho municipios, para lo cual contribuye a la armonización de los intereses propios de la provincia y sus municipios, y ejerce las atribuciones y funciones reconocidas en la Constitución y las leyes. Rinde cuenta ante la Asamblea Nacional del Poder Popular. Coadyuva al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de las entidades establecidas en su territorio que no le estén subordinadas.

El Consejo Provincial de Gobierno de Sancti Spíritus es el órgano colegiado y deliberativo sobre la gestión y administración del territorio. Presidido por la Gobernadora e integrado por el Vicegobernador Provincial, los ocho Presidentes y Vicepresidentes de las asambleas municipales del Poder Popular, así como los intendentes municipales.

La organización y funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular se rige por lo establecido en la Constitución, la Ley No. 138/2020, "De organización y funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular", otras leyes y las disposiciones normativas dictadas al efecto por los órganos competentes.

Aprueba y controla el plan de la economía y el presupuesto de la provincia. Evalúa resultados de la gestión de las administraciones municipales y hace recomendaciones al Gobernador sobre su informe de rendición de cuenta.

Su misión fundamental es lograr el desarrollo económico y social del territorio, atendiendo a los objetivos generales del país, actuando como ente coordinador entre

las estructuras centrales del Estado y los municipios, para lo cual deberá contribuir a la armonización de los intereses locales y nacionales.

Se responsabiliza a la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial de coordinar la preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio. Se establece además que la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en el plan de desarrollo individual de cada cuadro y su reserva, elaborado a partir del plan de la entidad, las necesidades de aprendizaje y el resultado de su evaluación.

Al cierre del 2021 la plantilla de cargos ascendía a 2598 cuadros y se encontraba cubierta por 2589 para el 99,6%. Existían 9 cargos vacantes.

La composición de los cuadros en cuanto a género y etnia, se comportó como sigue: de 2598 cuadros que conforman la plantilla, son mujeres 1347, para el 52% y negros o mestizos 430, para el 16,6%.

De un total de 63 126 trabajadores, mujeres 37314, para un 59,1%; y de ellas con nivel técnico o universitario 27571, para el 43,7%. Negros o mestizos 10542, para el 16,7%; y de ellos con nivel técnico o universitario 6869, para el 10,9%.

De manera general, en la provincia existía al cierre de 2021, equidad en cuanto a género y etnia en la plantilla total de cuadros con respecto a los trabajadores que son mujeres, negros o mestizos con nivel técnico y universitario, aunque existen entidades que están por debajo de la media provincial.

Respecto a los cargos decisorios en la provincia de 335 cargos, 124 están cubiertos por compañeras que representan el 38,2% y 53 por negros o mestizos, para el 16,3%.

Se trabaja por perfeccionar el proceso de selección, preparación y objetividad de las reservas de cuadros cuestión que atraviesa por dificultades. Entre las actividades desarrolladas se realizaron recorridos y entrevistas individuales para determinar la disposición, conocimientos, experiencia y preparación de las reservas. Esto trajo como resultado que el año cerrara con 5601 reservas en el sistema, de ellas 3491 mujeres para el 62,3%; y 1071 negros o mestizos para el 19,1%; pero solo 2564 se encuentran listas para promover, para el 45,5%, de lo cual se puede inferir insuficiente atención a esta tarea por parte de los cuadros principales. La falta de preparación y objetividad de la reserva constituye la principal dificultad de la política de cuadros en el territorio.

En entrevista a la directora de la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial (Anexo 1) se pudo constatar que el diagnóstico de los cuadros y reservas, es elaborado por el jefe o especialista principal de cuadro. El plan de preparación y superación de cuadros y reservas de la entidad, se estructura a partir de la información facilitada por el área de cuadros, donde se incluyen acciones planificadas, en correspondencia a las necesidades reales de los cuadros y reservas, y en correspondencia a los objetivos y estrategia trazados. El plan de preparación anual, se diseña teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico realizado.

Los planes individuales de cuadros y reservas, se realizan por un modelo establecido en el procedimiento interno de la organización, donde se definen sus necesidades de capacitación, las acciones que se proponen ejecutar. Se reconoce que no siempre en los planes individuales de capacitación de los cuadros y reservas, se tienen en cuenta los contenidos reflejados en la Estrategia Nacional antes mencionada y que en ocasiones el cumplimiento de estos se ve afectado por la no participación de los cuadros y reservas en las acciones planificadas.

Las evaluaciones de los cuadros y sus reservas, se realizan por el modelo establecido y después de ser analizadas, se evalúan en la comisión de cuadros, es considerado que estas deben ser más objetivas y reflejar claramente las deficiencias existentes, para que de esta forma puedan considerarse sus resultados en la determinación de las necesidades. Por otro lado no se evalúa el cumplimiento del plan de preparación en las evaluaciones.

La entrevista a los especialistas de la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial (Anexo 1) identificó que se realiza la proyección de actividades a partir de la actualización de los contenidos de la estrategia, consideran que en ocasiones el proceso es algo esquemático y no siempre se realiza con una visión integral en cuanto los contenidos a desarrollar. Además, la operatividad del trabajo de los cuadros impide en muchas ocasiones su participación en las acciones planificadas. Coinciden en que es necesario proyectar el proceso con una visión integral y ampliar la utilización de enfoques, formas y métodos que motiven la participación de los cuadros. Reconocen que no siempre ellos dominan los contenidos a desarrollar a partir de las nuevas exigencias del contexto.

3.3 Implementación del procedimiento para la preparación y superación de cuadros y reservas en el Gobierno Provincial de la provincia de Sancti Spíritus

El acceso al campo de investigación se posibilitó a partir del consentimiento informado para ejecutar la investigación por la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus y el trabajo de campo se realizó durante el año 2021.

La selección de la muestra de la investigación se enfocó de manera específica e intencional, como todo estudio que se realiza con una muestra significativa. Para la realización de las entrevistas y las encuestas se determinaron como sujetos tipo a los 5 coordinadores de programas, 38 directores generales de direcciones y empresas y 10 directivos ejecutivos que se subordinan a la relación de cargos del Gobierno Provincial. La selección de este tipo de muestreo se establece de acuerdo a la intención del investigador, a partir de los siguientes criterios:

- Los sujetos seleccionados deben pertenecer a la relación de cargos del Gobierno Provincial.
- Los sujetos deben tener cinco o más años de experiencia como trabajador del Gobierno Provincial.
- Los sujetos deben tener experiencia en la dirección de procesos /departamentos/áreas que recopilen y/o usen información relacionada con los procesos sustantivos del Gobierno Provincial.

La retirada del campo se produce una vez aplicados los instrumentos y obtenida la información a partir de las técnicas y métodos, se procede al análisis de los datos obtenidos en cada técnica, se decodifica cada una de las dimensiones de la categoría, se utiliza la triangulación metodológica, se procesan los datos obtenidos, se generalizan y exponen porcentualmente las preguntas a través de la valoración cualitativa con los resultados de la presente investigación que se presentan a continuación.

FASE I: DIAGNÓSTICO

Esta fase es muy importante porque de ella depende el correcto proceso de planificación de las acciones de preparación y superación de cuadros y reservas. Es imprescindible la seriedad y exigencia en este proceso por parte del equipo encargado de identificar las necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas.

Etapa 1: Organización de los equipos de trabajo

La organización de los equipos de trabajo se hizo con el mayor cuidado para evitar improvisaciones o poca efectividad en el trabajo que se requiere realizar, y que es de importancia estratégica para la provincia.

E.1.1. Selección de personal

El personal para implementar el procedimiento está coordinado por la especialista que atiende la preparación y superación de cuadros en el Gobierno Provincial y la asesoría de expertos del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) de la Universidad de Sancti Spíritus, con supervisión de la Gobernadora.

E.1.1.1. Creación del grupo provincial de preparación y superación

Se creó el grupo provincial para la preparación y superación de cuadros y reservas, cuyo presidente es la Gobernadora de la provincia que puede delegar en el Vicegobernador. La Vicepresidenta, es la Rectora de la universidad, la secretaria ejecutiva es la Directora de Cuadros de la provincia y los demás miembros que integran el grupo son:

- Directora de la Escuela Provincial del PCC.
- Director del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas en Dirección.
- Especialista en defensa del PCC.
- Representantes de empresas provinciales.
- Representantes de los direcciones y empresas en la Provincia: Dirección Provincial de Finanzas y Precios, Dirección Provincial de Economía y Planificación, el CITMA, MINED, Delegación de la Agricultura, AZCUBA, Dirección Provincial de Salud, Dirección Provincial de Transporte, Dirección Provincial de Cultura.

E.1.1.2. Selección del coordinador principal

Se aprueba que la coordinadora principal para la implementación del procedimiento sea la especialista que atiende la preparación y superación de cuadros en el Gobierno Provincial.

Etapa 2. Diagnóstico

En la presente investigación, para implementar el procedimiento propuesto, la muestra objeto de estudio se centra en los cuadros subordinados a la Gobernadora del Gobierno Provincial en la provincia de Sancti Spíritus. Se subordinan al Gobierno Provincial 56 directivos cuya categorización se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Categorización de los cuadros con subordinación al Gobierno Provincial.

Directivos	Total
Directivos superiores	2
Directivos intermedios	44
Directivos ejecutivos	10
Total de directivos	56

Fuente: elaboración propia

Para realizar el diagnóstico de los cuadros subordinados a la gobernadora del Gobierno Provincial en Sancti Spíritus, se estudió al 100% de la muestra seleccionada, 56 cuadros de subordinación directa a la gobernadora del Gobierno Provincial.

En esta etapa se aplicaron un grupo de instrumentos para facilitar la identificación de las competencias directivas necesarias en los cuadros según las funciones de sus cargos, así como las necesidades de preparación y superación en los componentes establecidos en la Estrategia Nacional.

E.2.1. Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas

Para la identificación de los perfiles de competencia para el cargo se elige una metodología (Varens, Sarduy, y Urquiola, 2012) que consta de los pasos siguientes:

1. Seminario provincial:

Esta actividad se desarrolla anualmente y garantiza que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta las deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas.

2. Reunión de los consejos de dirección de las entidades del territorio.

3. Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la organización sobre las directivas.

4. Definir los perfiles de competencias de cada cargo.

5. Identificar las competencias directivas existentes.

6. Determinar las brechas entre los perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.

7. Reunión del Consejo de Dirección de la entidad.

El comité de competencias y el directivo de cuadros elaboran el informe final del desarrollo o balance del proceso, el cual se circula a los miembros del Consejo junto con:

- Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad (Anexo 2).
- Competencias existentes en cada directivo (Anexo 3).
- Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas.
- Plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

E.2.2. Necesidades de superación o preparación de los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno

Para el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual (DNA) de los cuadros y reservas se propone el instrumento que aparece en el Anexo 4 que considera las necesidades en cuanto a los contenidos definidos y las temáticas dentro de estos, así como las formas organizativas para recibir la capacitación.

FASE 2. PLANIFICACIÓN

La revisión de informes sobre la actividad de preparación y superación de cuadros muestra que no existe una proyección a largo plazo de la preparación de cuadros y reservas, aun cuando se plantea que la misma se corresponde con los objetivos y metas de la organización, se muestran más los resultados porcentuales de los resultados alcanzados que la profundidad en problemas que se presentan y que dependen fundamentalmente de una adecuada proyección. No se observa una concepción sistémica e integradora del proceso.

Etapas 3: Descripción del entorno funcional

El entorno funcional se caracteriza por cuadros de experiencia, con un alto sentido de pertenencia y espíritu de sacrificio para desarrollar las tareas orientadas. La Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial se encarga de coordinar los procesos de selección, preparación y evaluación de los mismos.

E.3.1. Descripción de los cuadros

Los directivos subordinados a la Gobernadora del Gobierno Provincial en Sancti Spíritus se encuentran en la categoría de cuadros. Dentro de sus funciones están las de participar en la elaboración, la dirección, la ejecución y el control del cumplimiento de los objetivos, tareas, planes económicos y sociales aprobados. Estos también

planifican, organizan, ejecutan y controlan las políticas; desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes en sus subordinados y garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.

Según caracterización sistematizada por estudios de documentos se identifica que la edad promedio es de 54 años, son mujeres 14 para el 25%, son graduados del nivel superior 48 para el 86%, son negros y mestizos 4 para el 11%.

El tiempo de experiencia en el cargo es de 10 años, todos militan en las filas del PCC provenientes de la UJC e integrados a las organizaciones políticas y de masas. El 89% de la muestra posee el nivel requerido para el cargo no siendo así en 7 cargos, su preparación especializada es acorde a las funciones y atribuciones en correspondencia con las necesidades de preparación y superación.

E.3.2. Descripción de las formas organizativas

Para la preparación y superación de los cuadros y reservas se consideran las formas organizativas establecidas en la Estrategia Nacional y comentadas en el capítulo anterior. Se adecuaron a los contenidos y los cargos de los cuadros o reservas.

E.3.3. Definición de los contenidos

Los contenidos definidos estuvieron en correspondencia con los establecidos en la Estrategia Nacional y las deficiencias encontradas en las evaluaciones de años anteriores y los perfiles de competencia de los cuadros que conformaron la muestra.

FASE 3. IMPLEMENTACIÓN

Para lograr una buena implementación se identificaron un conjunto de factores claves necesarios para el éxito en el trabajo con los cuadros y reservas de la provincia. Estos son los siguientes:

- Lograr una objetiva selección de cuadros y reservas en el territorio.
- Implementar el procedimiento de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en todos los niveles, según corresponda.
- Fortalecer el vínculo con la Universidad para cubrir las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la provincia.
- Lograr, con la preparación integral, mayor agilidad y creatividad de los cuadros en la toma de decisiones.
- Mantener la estabilidad de los cuadros en los cargos.

- Cumplir los preceptos del Código de Ética.
- Priorizar el control y ayuda de los cuadros a la base.

En la etapa de implementación hay que estar en todo momento identificando las orientaciones que emanan de la dirección del país y que pueden generar la inclusión de nuevos contenidos a la preparación y superación de cuadros y reservas.

Etapa 4: Integración del sistema de información

El sistema de información se integra con las diferentes dependencias del Gobierno Provincial para retroalimentarse de los cambios que surjan y realizar los ajustes pertinentes en los contenidos y formas de preparación.

E.4.1. Creación de la base de datos

El control de los cargos de cuadros de la provincia o base de datos, se actualiza mensual, trimestral y anual y se envía a la Dirección Nacional, con el objetivo de brindar información cualitativa y cuantitativa de los indicadores de la Política de Cuadros.

En la Tabla 3.2 se muestra la distribución de cuadros, reserva inmediata, reserva mediata y cantera para las diferentes entidades de subordinación al gobierno provincial.

Tabla 3.2: Cantidad de cuadros y reservas por entidades subordinadas al gobierno provincial.

Entidades	Cuadros	Reserva inmediata	Reserva mediata	Cantera de cuadros
Dirección Prov. de Educación	52	27	20	58
Dirección Prov. de Salud	194	191	108	25
EPA Servicio de Salud	4	1	1	0
Grupo del Comercio	145	128	116	62
Dirección Prov. de Comunales	7	8	7	10
Dirección Prov. de Cultura	26	26	31	19
Dirección Prov. de Trabajo	7	7	10	4
Dirección Prov. de Transporte	7	5	7	6
Dirección Prov. de Vivienda	5	5	7	6
Direc. Prov. de Planificación Física	11	5	3	8
Dirección Prov. de Justicia	9	1	7	8

Emisora Provincial Radio S.S	19	12	20	8
Economía y Planificación	8	4	6	0
Dirección Prov. de Deporte	45	45	44	33
Dirección Prov. de Finanzas	6	7	8	8
Atención Combatientes	2	1	1	2
Supervisión Integral	1	1	1	1
Auditoría	2	1	1	2
Cuadros	1	1	1	0
Empresa Construcción PP	12	6	12	2
ATM	4	0	3	2
EMPROVA	34	5	33	10
ESPROT	12	12	20	15
Empresa Alimentaria	20	3	22	7
Empresa Transporte	16	12	19	9
Materiales Const.	6	1	9	3
Dependencia Interna	7	4	7	4
Farmacia	14	5	16	0
Salas de TV	1	0	0	
Empresa Servicios Legales	6	0	9	0
Emp.Arq.Com.	1	2	3	0
Dirección Estatal de Comercio	2	2	2	1
EPASE	9	7	9	10
DOP	2	15	0	
Electro medicina	11	10	0	0
VIAMAC	8	7	8	0
Oficina Conservador S.S	12	7	9	0
Oficina Conservador Trinidad	12	7	12	9
TOTAL	740	578	589	347

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 3.3 se muestra la distribución de cuadros, reserva inmediata, reserva mediata y cantera por municipios.

Tabla 3.3: Cantidad de cuadros y reservas por municipios.

Municipios	Cuadros	Reserva inmediata	Reserva mediata	Cantera de cuadros
Gobierno Provincial	56	18	9	51
Poder Popular Yaguajay	298	199	26	298
Poder Popular Jatibonico	48	75	5	48
Poder Popular Taguasco	72	161	5	72
Poder Popular Cabaiguán	91	196	3	91
Poder Popular Fomento	125	160	15	125
Poder Popular Trinidad	246	139	56	246
Poder Popular Sancti Spíritus	95	239	22	95
Poder Popular La Sierpe	114	35	12	114
TOTAL	1772	1204	1177	1140

Fuente: elaboración propia

E.4.2. Establecer canales y/o espacios de entrega y distribución de información

Los canales y/o espacios de la entrega y distribución de la información se realizan con el fin de contribuir a un correcto análisis de los documentos oficiales. La información es enviada al Intendente del municipio y a su vez al Director de Cuadros, estos se reúnen con los directores y especialistas de cuadros de las direcciones y empresas municipales. En el caso de la provincia la información fluye de igual manera lo que sería la Gobernadora y la Directora de Cuadros, con sus directores provinciales de subordinación local, las reuniones con los directores y especialistas de Cuadros se efectúan 2 veces al año. Los informes se realizan a partir del cumplimiento de los objetivos de trabajo, actividades, tareas, planes y programas, estados de los indicadores, visitas, verificaciones y auditorías, concluyendo con un balance Anual de la Política de cuadros.

Etapa 5: Establecimiento del presupuesto

La Unidad Presupuestada del Poder Popular “Dependencia interna” de su presupuesto destina dinero y medios para las tareas de preparación de cuadros, tales como los cursos del CODEN, diplomados y especialidades en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno.

Etapa 6: Acciones asociadas a la implementación

Los planes anuales de preparación y superación de los cuadros y reservas están en correspondencia con la identificación de las competencias necesarias para el cargo y el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual en los diferentes contenidos de la Estrategia Nacional.

E.6.1. Determinación de los planes

En el caso del contenido de preparación político-ideológica se realiza durante todo el año de forma conjunta con el resto de los contenidos y las orientaciones que emanan del partido.

Para el contenido de preparación técnico-profesional se realiza preparación de forma individual atendiendo al diagnóstico de necesidades de aprendizaje, el perfil de competencia de los cargos y aprovechando las ofertas que tienen los diferentes centros de capacitación del territorio.

Aparte del plan general anual, se elaboraron los planes individuales de preparación y superación para cada cuadro y reserva.

Para elaborar el plan de capacitación anual se propuso el modelo que se muestra en las Tablas 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8.

Tabla 3.4: Plan general anual de preparación y superación de los cuadros y reservas en el contenido de Defensa.

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación en Defensa	1 Curso Defensa Territorial Nivel Provincia	Cuadros	Claustro de Profesores de la Escuela Provincial de Preparación para la Defensa	2 al 27 Marzo
	1 Curso Defensa Territorial Nivel Municipio	Cuadros		30 Marzo al 24 Abril
	1 Curso Actualización Defensa Territorial Nivel Provincial	Cuadros		6 al 10 de Julio

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.5: Plan general anual de preparación y superación de los cuadros y reservas en el contenido de Dirección.

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación en Administración y Dirección	Preparación en Dirección			
	Diplomado en Administración Pública	Cuadros Directivos	Claustro de Profesores de la UNISS, la Escuela del PCC y especialistas de entidades del territorio	Feb. - Abril
	----- Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial	----- Cuadros Directivos		Sept. - Nov
	Taller de Impacto de los Diplomados	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Profesores del CETAD	Mayo
Maestría en Dirección	Cuadros, Reservas	Universidad	Todo el año	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.6: Plan general anual de preparación y superación de los cuadros y reservas en el contenido de Economía.

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación en Administración y Dirección	Preparación Económica			
	1-Normas Jurídicas sobre Ordenamiento Monetario 2- Plan y presupuesto	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Especialistas de la Dirección de Finanzas y Precios y Economía y Planificación	febrero
	Control Interno	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Especialista de la Unidad Central de Auditoría	marzo
	Análisis Económico Financiero	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Especialista de la Unidad Central de Auditoría	abril

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.7: Plan general anual de preparación y superación de los cuadros y reservas en el contenido Jurídico.

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación en Administración y Dirección	Preparación Jurídica			
	Ley del funcionamiento de los Gobiernos Provinciales	Cuadros, Reservas	Jurídica del Gobierno Provincial	Mayo
	Documentos rectores de la política de cuadros	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Directora de Cuadros y Asesora Jurídica del CAP	Junio
	Aprobación de las Políticas de Desarrollo Local	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Especialistas del PADIT	Junio
	Proceso de Ordenamiento. Normas Jurídicas.	Cuadros, Reservas	Jurídica del CAP	Septiembre

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.8: Plan general anual de preparación y superación de los cuadros y reservas en el contenido Jurídico.

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación en Administración y Dirección	Preparación en el Uso de la Información			
	Seguridad Informática	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Informática Gobierno Provincial	Octubre
	Actualización de la Política de Comunicación Social	Cuadros, Reservas y Entrenadores	Especialistas de la UPEC	Noviembre

Fuente: elaboración propia

E.6.2. Implementación de los planes de preparación y superación

Durante el proceso de implementación de los planes de preparación y superación se encontraron un grupo de dificultades dadas por las debilidades que arrastra el trabajo con estos y las amenazas que se mantienen. El análisis DAFO desarrollado en la Dirección Provincial de Cuadros durante el proceso de implementación se muestra a continuación.

Fortalezas:

1. Alto grado de compromiso de los cuadros con la Revolución.
2. Existencia del Órgano de Cuadros como instrumento asesor y metodológico
3. La plantilla de cargos de cuadros está cubierta al 99.6 %; son mujeres el 52%.
4. El 75 % de los cuadros son universitarios.
5. Está implementado el Sistema de Trabajo con los cuadros y sus reservas.

Debilidades:

1. Falta de preparación de los especialistas que atienden el tema cuadros.
2. Existen cargos vacantes.
3. Existen cargos sin reserva.
4. Falta de objetividad en la selección de la reserva.
5. Insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas antes de asumir el cargo.

Amenazas:

1. La crisis de valores que afecta a la sociedad cubana.
2. Pérdida de credibilidad en los cuadros.
3. Rechazo de profesionales con óptimas condiciones a ocupar cargos de cuadros.
4. Éxodo de cuadros y profesionales a sectores más favorecidos.
5. Obsolescencia tecnológica.

Oportunidades:

1. La implementación de los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial como parte del sistema de preparación a los cuadros y sus reservas.
2. En la Primera Conferencia Nacional del PCC, se dedican 11 objetivos a la política de cuadros.
3. El apoyo de la universidad en la provincia.
4. La intención del país de actualizar los documentos rectores del tema cuadros.
5. Diversos espacios para la preparación individual.

Del análisis de la matriz DAFO (Figura 3.1) se desprende que la organización debe seguir una estrategia de crecimiento (Maxi-Maxi), pues se ubica en el primer cuadrante de la matriz donde se deben potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
F o r t a l e z a s	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	22
	2	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	22
	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1	17
	4	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	<u>23</u>
	5	3	3	3	2	3	1	2	2	3	1	<u>23</u>
						<u>67</u>						40
D e b i l i d a d e s	1	3	2	2	1	3	1	1	1	1	1	16
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	4	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	<u>17</u>
	5	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	<u>20</u>
						46						27
		<u>25</u>	23	<u>24</u>	19	22	<u>14</u>	<u>15</u>	12	13	13	

Figura 3.1: Matriz DAFO del proceso de preparación y superación de cuadros en el Gobierno Provincial. Fuente: elaboración propia

El problema estratégico general se define como: si se mantiene la falta de objetividad en la selección de la reserva y la insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas antes de asumir el cargo y continúa la crisis de valores que afecta a la sociedad cubana y la pérdida de credibilidad en los cuadros, entonces no se podrá hacer valer el elevado porcentaje de cuadros universitarios y el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas para aprovechar la implementación de los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial como parte del sistema de preparación a los cuadros y sus reservas y el apoyo del MES en la provincia.

La solución estratégica general se define como: para hacer valer el elevado porcentaje de cuadros universitarios; el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas y aprovechar la implementación de los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial como parte del sistema de preparación a los cuadros y sus reservas y el apoyo del MES en la provincia; se necesita resolver el problema de la falta de objetividad en la selección de la reserva y la insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas antes de asumir el cargo, así como atenuar la crisis de valores que afecta a la sociedad cubana y la pérdida de credibilidad en los cuadros.

FASE 4. CONTROL Y EVALUACIÓN

En cada una de las fases y etapas se establecieron acciones de control que garantizaron el correcto desarrollo del procedimiento. Se establecieron acciones preventivas y se asumieron las metodologías para la evaluación del desempeño de los cuadros y la determinación del impacto de la capacitación.

Etapa 7. Establecimiento de los procedimientos de control preventivos

Dentro de las acciones de control preventivas para garantizar la eficacia del procedimiento se propuso:

- Completar la plantilla de especialistas de cuadros en las entidades
- Impartir curso para la capacitación de los especialistas de cuadros de las entidades y municipios sobre el procedimiento propuesto.
- Completar los cargos vacantes de cuadros
- Completar las reservas de los cuadros
- Incluir a las canteras de los cuadros en acciones de capacitación según las estrategias de tránsito a cinco años.

Etapa 8. Evaluación

En la etapa de evaluación se comparó el comportamiento de los cuadros en los siete indicadores establecidos en la metodología de la Dirección de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, cuyos resultados se muestran a continuación en las tablas 3.9 y 3.10.

Tabla 3.9: Resultados de la evaluación de los indicadores de desempeño de los cuadros en el año 2020.

Indicadores de evaluación del desempeño		MB	B	R	M	NE
1	Resultados del trabajo	5%	95%			
2	Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo. Cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral.	57%	43%			
3	Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.		78%	22%		
4	Efectividad en el Sistema de Control Interno	2%	81%	17%		
5	Cumplimiento de la disciplina informativa.	6%	94%			
6	Capacidad laboral y de dirección	31%	69%			
7	Resultados que obtiene en su preparación	19%	81%			

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.9: Resultados de la evaluación de los indicadores de desempeño de los cuadros en el año 2021.

Indicadores de evaluación del desempeño		MB	B	R	M	NE
1	Resultados del trabajo	27%	73%			
2	Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo. Cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral.	54%	46%			
3	Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.	39%	61%			
4	Efectividad en el Sistema de Control Interno	12%	85%	3%		
5	Cumplimiento de la disciplina informativa.	24%	76%			
6	Capacidad laboral y de dirección	55%	45%			
7	Resultados que obtiene en su preparación	73%	27%			

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en las tablas 3.9 y 3.10, con la implementación del procedimiento propuesto se logra al final la mejora en el desempeño de los cuadros. Se manifiesta un mejor comportamiento en la mayoría de los indicadores evaluados.

Queda pendiente evaluar el impacto de la capacitación según el procedimiento descrito en el capítulo anterior.

3.4 Valoración por especialistas del procedimiento propuesto

La consulta a especialista es empleada para comprobar la efectividad de los resultados obtenidos en el estudio, tanto en la concepción teórica como en la aplicación práctica del instrumento de investigación, se desarrolló a través del método de la preferencia, que permite alcanzar una imagen integral de la posible evolución del resultado científico sometido a valoración, reflejando las apreciaciones individuales de los especialistas, las cuales podrán estar fundamentadas tanto en un análisis lógico como en su experiencia. Durante toda la investigación se tuvieron en cuenta los principios éticos de la investigación. En primer lugar, se cuenta con el consentimiento de los sujetos que constituyeron la muestra del estudio, y se respeta la confidencialidad de toda la información obtenida por dichos sujetos, y se mantiene la objetividad en el análisis de los datos conocidos a través de la aplicación de los instrumentos de recogida de información.

Inicialmente se procedió a la selección de los especialistas a partir de las sugerencias de la dirección provincial de cuadros del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus y la disposición para participar en el estudio. Para ello se solicitó a la directiva que elaborara una lista de personas que cumplieran como parámetros los resultaron decisivos en el trabajo con los cuadros del estado y del gobierno, años de experiencia profesional, la preparación, conocimiento y especialización en el tema y resultados en su labor profesional en el gobierno o la universidad.

De esta tarea resultó la selección de siete especialistas que cumplieran los parámetros establecidos y manifestaran disposición a participar en el estudio, quienes valoraron y ofrecieron sus criterios sobre el procedimiento, tanto en la calidad que presenta su concepción teórica y metodológica como en la efectividad que se espera alcanzar con su aplicación. La totalidad de los seleccionados tienen relación con los sistemas de gestión, estrategias y dirección de cuadros. Representado por tres especialistas en el trabajo con los cuadros pertenecientes al Gobierno Provincial, tres profesores de la Uniss y un especialista de la Asociación de Comunicadores de Cuba, a quienes se le presentó la guía con los aspectos o ítems a considerar a través del método de la

preferencia, para tener una imagen integral de la posible evolución del resultado científico sometido a valoración, reflejando las apreciaciones individuales de cada uno de los especialistas, todos con competencia sobre la temática en cuestión.

Posteriormente, se envió un cuestionario a cada especialista con las orientaciones requeridas para el análisis del procedimiento y su valoración (Anexo 5), para lo cual se determinaron entre los parámetros a evaluar los fundamentos en los que se sustenta el procedimiento; la contribución de las pautas propuestas como soportes teórico-metodológicos; la pertinencia de las fases y etapas que lo conforman y la factibilidad de la propuesta en la proyección del desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la política trazada por el país.

Las valoraciones (Anexo 6), argumentaciones y recomendaciones ofrecidas por los especialistas resultaron de utilidad en el estudio, las que se procesaron e identificaron las regularidades en relación con los juicios de mayor consenso emitidos por ellos, acerca de cada indicador, las que se relacionan a continuación.

Los especialistas coincidieron en la solidez y coherencia de los fundamentos en que se sustenta el procedimiento, y su correspondencia con el objeto propuesto.

Existió consenso en cuanto a la contribución de las condicionantes propuestas como soportes teórico-metodológicos para el procedimiento con un adecuado rigor científico y nivel de actualización que favorecen la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

El 100% de los especialistas coincidió en la pertinencia de las fases, etapas y acciones que conforman el procedimiento, así como en la necesidad de trabajar desde un soporte teórico que permite exponer conceptualmente la propuesta para la adecuada consecución de los objetivos propuestos y la eficacia en la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, bajo el principio de una sólida formación político-ideológica, técnico-profesional, en administración y dirección, así como en defensa nacional, territorial y civil. El total se mostró muy de acuerdo o bastante de acuerdo con el requerimiento del diagnóstico de las fortalezas y debilidades teniendo en cuenta que cada fase se sustenta sobre pilares fundamentales que actualmente tienen un amplio valor estratégico.

Todos los especialistas concertaron su aprobación en factibilidad de su diseño, se conciben de manera coherente y armónica reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto al trabajo en la preparación y superación de los cuadros, garantizando la coordinación para implementar y evaluar las acciones, así como la definición de roles responsabilizados en la aplicación y control.

Conclusiones del Capítulo

1. El procedimiento propuesto, dada su concepción y consideración de los resultados del diagnóstico, contribuye a perfeccionar y potenciar el proceso de preparación y superación de cuadros, ajustándose a las características propias del Gobierno Provincial.
2. Las acciones concebidas, de preparación y superación de los cuadros en el plan general y las específicas de sus planes individuales, contribuyen a mejorar el desempeño de los mismos en los indicadores establecidos en el país.
3. Por los resultados favorables de su implementación y el criterio consultado a especialistas se considera válido el procedimiento propuesto para la preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis teórico confirmó la importancia de la capacitación de directivos y la formación de competencias para mejorar su desempeño, evidenciándose las particularidades para el contexto cubano que incluye a las reservas y la prioridad en contenidos establecidos en la Estrategia Nacional.
2. El procedimiento propuesto para la preparación y superación de cuadros y reservas, se estructura por fases y etapas que facilitan su carácter flexible en su aplicación, auto gestionable y sinérgico con otros procesos.
3. La implementación del procedimiento se pudo desarrollar sin ningún inconveniente y permitió mejorar el desempeño de los cuadros, considerando los indicadores establecidos por el país para su evaluación anual.
4. La valoración de los especialistas sobre la validez del procedimiento fue positiva, tanto en la concepción teórica como en su aplicación práctica. Coincidieron en la solidez y coherencia de los fundamentos en que se sustenta el procedimiento, y su correspondencia con el logro del objeto propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio sobre el impacto de las acciones de preparación y superación de cuadros y reservas en entornos virtuales.
2. Generalizar los resultados de la implementación del procedimiento a escala municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, J. y Randall, R. (2015). Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. Pearson de México.
- Betancourt, R. (2016). Preparación de cuadros educacionales para profesores en Cuba. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tema/otros-temas/>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. Actualidad Contable Faces. 20(34).
- Carbonel, A., Ramírez, Y. y Hernández, G.S. (2021). Propuesta del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Sancti Spíritus. Revista Márgenes, 10(1), 137-154.
- Cardona, P. (2015). En busca de las competencias directivas. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/28234689> En busca de las competencias directivas
- Casallas, D.F. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Universidad de Granada. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co>
- Codina, A. (2018 a). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (1) Enero-Marzo, Páginas: 35-44.
- Codina, A. (2018 b). Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta. Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (1) Enero-Marzo 2018, Páginas: 35-44.
- Condori, J. L. (2021). Las competencias del directivo en la gestión educativa del siglo XXI. ResearchGate. Disponible en: <https://www.researchgate.net>
- Consejo de Ministro (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuarta versión. La Habana.
- Cruz, J. J. y Batistapau, M. R. (2019). Economía a directivos, una capacitación en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Referencia Pedagógica. Vol.7, No.1. enero-junio, pp.39-47.

- Cuesta, A. (2001). La formación como sustento esencial de la gestión de competencia. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión de Capital Humano y del conocimiento en la empresa. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Cuesta, A., y Valencia, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. 39(2), 135-145.
- Delgado, M. (2016). Innovación en la Administración Pública. En: Sánchez, B. Coordinador. Contribuciones al conocimiento de la administración pública. La Habana: Editorial Félix Varela, 67-110.
- Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. I(1): 3-16.
- Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno (2011). Metodología sobre el modelo “Certificado de evaluación del cuadro”.
- Espinosa, A., Gibert, M.P. y Oria, M. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. *Revista Cubana Enfermería*. 32(1).
- Esquivel, R. (2014). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Flores, J. L., y Chavarría, L. R. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 10(1).
- Gómez, C. V. (2014). Acciones para la preparación jurídica de los cuadros del sector de la salud en Las Tunas. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas.
- Higueta, D. (2020). Representaciones sociales sobre el proceso de capacitación en directivos y empleados de varios sectores económicos en Medellín, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-20.
- IMF (2019). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado 12 de junio de 2019.

- Izquierdo, A. (2015). Acciones para la capacitación de los cuadros del consejo de la administración en Manatí. Tesis en opción al título académico de máster en dirección. Universidad de las Tunas.
- Kooij, D., y Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource management journal*, 28(1), 61-75.
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., Carvalhais, E.L. (2019). “Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano”. *COODES*. 7(1). (enero-abril). p. 64-73.
- Mohamed, F. y Mustafa, M. (2018). The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 777-781.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Nieva, J. A. y Martínez, O. (2016). Una nueva mirada sobre la formación docente. *Revista Universidad y Sociedad*. 8(4), 14-21.
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas *Estudios Pedagógicos*, vol. XLIII, núm. 2, 2017, pp. 237-252 Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile.
- Ondal M., Soca H. y Ordoñez J.D. (2019). Capacitación de los directivos y las reservas: una necesidad para las instituciones de Educación Médica Superior. *Revista Panorama. Cuba y Salud*. 14(1) Especial: 100-102.
- Partido Comunista de Cuba (2021). Informe central del 8vo congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Ponce, L., Lamiero, I., Urra, S.; y Álvarez, Y. (2020). Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(2), 59-67.
- Salgado, M., Gómez, O., y Carvajal, D. T. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2).
- Sánchez, C. y Jiménez, E. R. (2015). Procedimiento para la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano. *Ventana Informática*, 0(33).

- Sánchez, L. R., Lara, L. M. y Carballosa, A. (2018). Competencias y habilidades para evaluar desarrollo profesional de los estudiantes de la Maestría en Educación. *Revista Conrado*, 14(63), 85-93.
- Sánchez, M.R. (2017). Un modelo pedagógico destinado a la preparación de los cuadros para la dirección científica. *Pedagogía y Sociedad*. 20(49): 164-186.
- Siliceo, A. (2015). Capacitación y desarrollo del personal. LIMUSA. México.
- Tafur, R. (2018). Las competencias directivas en la gestión de tres instituciones educativas escolares de Lima (Tesis de maestría). Recuperado del repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13588>
- Taype, M. (2015). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. GestioPolis. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Tejedor, F. y García, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*. 247, 439 - 459.
- Varens, V., Sarduy, L., y Urquiola, O. (2012). Procedimiento que indica necesidades de superación para desarrollar competencias en directivos y sus reservas en Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 4(3).
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Development Management Skills*. (8ª ed.). Pearson de México.
- Young, S., y Nam, J. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human resource management*, 57(6), 1339-1353.

Anexo 1. Guía de entrevistas

- Entrevista a la directora de cuadros del Gobierno Provincial.
 - Nivel de elaboración de los planes de desarrollo.
 - Estructuración del plan de preparación de la entidad
 - Coordinan, orientan y controla, los diagnósticos.
 - El plan de capacitación anual relación con el diagnóstico
 - Planes individuales, elaboración.
 - Evaluaciones de los cuadros.
 - Cumplimiento plan de preparación.
- Entrevista a los especialistas de cuadros.
 - Sobre qué base se desarrollan los planes de acción.
 - Papel del DNC.
 - Relación del plan de capacitación con los objetivos de la entidad.
 - Consideración de los resultados de las evaluaciones.

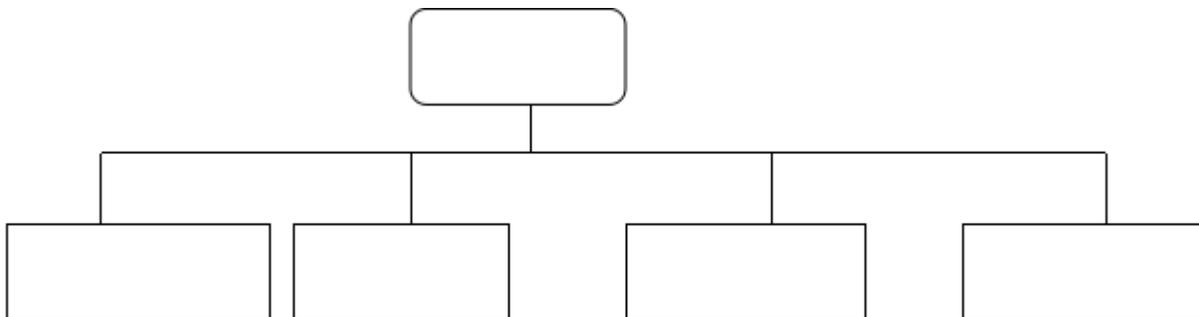
Anexo 2. Perfiles de competencias directivas de los cargos.

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: _____
2. Categoría Ocupacional: _____
3. Área: _____
4. Salario: _____
5. Requisitos de formación: escolaridad _____, conocimientos específicos: _____
experiencias: _____
6. Condiciones de trabajo: _____
7. Ambiente de trabajo: _____
8. Equipamiento de trabajo: _____

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones)

IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: _____

ACTIVIDADES DIARIAS

Anexo 2 (Continuación...)

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

--

ACTIVIDADES OCASIONALES

--

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Información recibida en el puesto

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite

2. Información emitida en el puesto

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía

Anexo 2 (Continuación...)

VII. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS. (Esto constituye una guía o ficha tipo, debe ajustarse a las necesidades del cargo, incluyendo otras posibles competencias)

No	Competencias Directivas	Nivel que exige el cargo		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
1	Pensamientos estratégicos			
2	Motivación al logro			
3	Actualización Política-Ideológica			
4	Es abierto al cambio			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplica Técnicas de Negociación			
	Competencias Intratélicas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			

Anexo 2 (Continuación...)

	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Conceptualización de las competencias que fueron analizadas, discutidas, enriquecidas y trabajadas por directivos de la provincia

Competencias Estratégicas

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer político, económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.

Anexo 2 (Continuación...)

6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciadora.
Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

Competencias Intratégicas

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

Anexo 2 (Continuación...)

4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

Competencia de Eficacia Personal

1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
4. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
7. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

Anexo 3. Competencias existentes en cada directivo

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

COMPETENCIAS EXISTENTES EN EL DIRECTIVO.

Nombre y apellidos: _____

Cargo que ocupa _____

No	competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						
9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	Competencias Intratégicas						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						

Anexo 3 (Continuación...)

	Competencia de Eficacia Personal						
1	Dinámico						
2	Responsable						
3	Carismático						
4	Creativo						
5	Disciplinado						
6	Cuidadoso con autocontrol						
7	Autocrítica						

Nombre y Apellidos: _____

Cargo que desempeña: _____

Firma: _____

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Anexo 4. Instrumento para el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual (DNA).

**CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS
NECESIDADES DE APRENDIZAJE**

Nombre y Apellidos: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____

Experiencia en la especialidad: _____ Experiencia en Dirección: -----

Centro de trabajo _____

1-¿La actividad que realiza tiene que ver con su profesión?

Si ----- No -----

2- ¿Considera que las preparaciones recibidas en las diferentes modalidades han contribuido a mejorar los resultados de su trabajo?

Si ----- No -----

3- De los contenidos que a continuación aparecen, cuáles considera que le sean más necesarios recibir en la preparación y superación de cuadros. (Marca del 1 al 5 según la importancia para su labor)

- Preparación en Dirección _____
- Preparación Económica _____
- Preparación Jurídica _____
- Preparación en el uso de la información _____
- Preparación Técnico-Profesional _____

Anexo 4 (Continuación...)

4- De la preparación en los contenidos que Ud. señaló como necesaria, especifique las temáticas por orden de prioridad en cada uno de ellos.

5- De las formas organizativas de la superación profesional establecidas en la Estrategia Nacional. ¿Cuál es la que considera necesita? Marque con una cruz.

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| -----curso de actualización | ----- consultoría |
| -----curso para cargo | ----- eventos |
| -----curso de recalificación | ----- rotación |
| -----curso de complementación | ----- sustitución |
| ----- entrenamiento | ----- trabajo con equipo de dirección |
| ----- diplomado | ----- maestría |
| ----- especialidad | ----- doctorado |

Anexo 5. Encuesta a especialistas

Estimado especialista, sometemos a su valoración el procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Para ello se añaden en la tabla una serie de indicadores a valorar a partir de la escala que se sitúa a continuación. Sería muy beneficioso contar con sus fundamentaciones en cada caso. Una vez más agradecemos su colaboración.

Escala valorativa:

Muy Adecuado (MA): se considera aquel aspecto que es óptimo, en el cual se expresan todas y cada una de las propiedades, consideradas como componentes esenciales para determinar la calidad del objeto que se evalúa.

Bastante Adecuado (BA): se considera aquel aspecto que expresa en casi toda su generalidad las cualidades esenciales del procedimiento que se evalúa, siendo capaz de representar con un grado bastante elevado, los rasgos fundamentales que tipifican su calidad.

Adecuado (A): se considera aquel aspecto que tiene en cuenta una parte importante de las cualidades del procedimiento a evaluar, las cuales expresan elementos de valor con determinado nivel de suficiencia, aunque puede ser susceptible de perfeccionamiento en cuestiones poco significativas.

Poco Adecuado (PA): se considera aquel aspecto que expresa un bajo nivel de adecuación en relación con el estado deseado del procedimiento que se evalúa al expresarse carencias en determinados componentes, considerados esenciales para determinar su calidad.

Inadecuado (I): se considera aquel aspecto en el que se expresan marcadas limitaciones y contradicciones que no le permiten adecuarse a las cualidades esenciales que determinan la calidad del procedimiento que se evalúa por lo que no resulta procedente.

Anexo 5 (Continuación...)

Indicadores	Escala valorativa					Argumente su selección
	MA	BA	A	PA	I	
1- Fundamentos en los que se sustenta el procedimiento.						
2- Contribución de las pautas propuestas como soportes teórico-metodológicos para el procedimiento a implementar.						
3- Pertinencia de las fases y etapas que conforman el procedimiento.						
4- Factibilidad del procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.						

De estimarse conveniente pueden colocarse observaciones a continuación:

Anexo 6. Resultados de la encuesta a especialistas.

Especialistas	Aspectos a valorar			
	1	2	3	4
1	5	5	4	5
2	5	5	5	5
3	5	4	4	5
4	5	5	4	5
5	5	5	5	5
6	4	5	5	4
7	5	5	5	5