

## **Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones: Experiencias del primer taller.**

Implementation of the system of preparation and improvement of the managers and their reserves in the organizations: Experiences of the first workshop.

**Gerardo Montenegro Morán<sup>1</sup>, Tamara Batista Gutiérrez<sup>2</sup>, Marisol Muñiz Guilarte<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Ms C., Director de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Cuba, correo electrónico: [montenegro@mes.gob.cu](mailto:montenegro@mes.gob.cu)

<sup>2</sup> Dra. C., Profesora Titular. Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de educación Superior. Cuba, correo electrónico: [tamarita@mes.gob.cu](mailto:tamarita@mes.gob.cu)

<sup>3</sup> Dra. C., Profesora Titular. Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de educación Superior. Cuba, correo electrónico: [marisol@mes.gob.cu](mailto:marisol@mes.gob.cu)

### **RESUMEN**

En este artículo se exponen los resultados del Primer Taller sobre Sistemas de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, el cual se efectuó en 2015, para intercambiar experiencias sobre la elaboración y su implementación. Se desarrolló en tres regiones del país; Occidente, Centro y Oriente con la participación de las Direcciones De Cuadros de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), Entidades Nacionales (EN), Órganos del Estado, Consejos de Administración Provincial (CAP), Consejos de Administración Municipal (CAM), las universidades y escuelas ramales de todo el país, que asesoran a los organismos y gobiernos locales. El taller satisfizo las expectativas de los participantes, fue un espacio para intercambiar las experiencias y determinar qué aspectos hay que mejorar en los sistemas de preparación para que sean más efectivos.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia nacional, sistema de preparación de cuadros, universidades, escuelas ramales.

### **ABSTRACT**

This article presents the results of the First Workshop on Systems for Preparation and Upgrading of State and Government executives and their reserves, which was held in 2015, to exchange experiences on their elaboration and implementation. It was developed in three regions of the country; West, Central and Eastern with the participation of the Departments of managers, from the Organizations of Central Administration of State (OACE), National Entities (EN), State Organizations, Provincial Councils of Administration (CAP), Municipal Councils of Administration (CAM), universities and training schools throughout the country, which advise

local agencies and governments. The workshop met the expectations of the participants, it was a space to exchange experiences and determine what aspects need to be improved in the preparation systems for more effective systems.

**KEYWORDS:** National strategy, system of preparation of managers, universities, managers' training schools.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación, ha de concebir el vínculo de la teoría con la práctica, fundamentalmente en el puesto de trabajo. Este concepto ha sido abordado por diferentes autores, que de manera general coinciden en que su función principal es, desarrollar hábitos y habilidades para el desempeño exitoso, principalmente en los cuadros, como muestran las siguientes definiciones:

Según Gore 1998, la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades.

Por otra parte, García Colina, 2001; se refiere que como proceso sistemático, 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.

Patiño 2005, la conceptualiza como una herramienta perfecta que permite aprovechar al máximo el potencial humano del que dispone la empresa, a la vez que ayuda a mejorar la motivación del personal, al demostrar que se está invirtiendo en el mismo para alentar su desarrollo personal.

La Resolución/29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad, especifica que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Como se puede observar en estas definiciones, existen puntos de coincidencia en relación con el papel e importancia de la capacitación en la creación de capacidades y habilidades para el mejor desempeño, a través de las conjunto acciones encaminadas a hacer a alguien apto para

un fin. La formación por otra parte, constituye un elemento importante en el cumplimiento exitoso de las funciones en los cargos y por consiguiente de un desempeño superior de quienes dirigen en las organizaciones.

El sistema de formación de cuadros en Cuba, ha sido objeto de numerosas investigaciones en aspectos tales como: origen, esencia, estructura e importancia, se destacan los trabajos realizadas por autores como: Valiente Sandó y colaboradores (1997, 2001), Cuesta Santos (1999), Gómez Parets y colaboradores (2000) y Manso Díaz (2006), Montenegro y colaboradores 2010, Batista y colaboradores 2012, entre otros.

Las exigencias de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, son establecidas como base para la preparación integral de los cuadros y su puestas en práctica es a través de los sistemas de preparación, como la vía expedita para preparar a los cuadros y reservas para ejercer los cargos en los diferentes niveles, de ahí que el objetivo de este trabajo sea: Divulgar los resultados del I Taller sobre Sistemas de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, efectuado en los meses de marzo de 2015, con los CAP de las zonas Occidental, Central y Oriental y en mayo de ese propio año a nivel nacional con los Organismos de la Administración Central del Estado, las Entidades Nacionales, los Órganos Estatales y los Órganos Superiores de Dirección, para reflexionar acerca de los avances logrados y los retos para su perfeccionamiento ante las nuevas transformaciones de la economía y la sociedad cubana de cara al siglo XXI.

## **METODO.**

La investigación se desarrolló en tres momentos; utilizando diferentes métodos; primeramente una revisión bibliográfica para conformar el marco contextual en el conocimiento sobre el origen y las tendencias de la preparación de los cuadros y las reservas desde 1959. El segundo momento fue la organización de talleres regionales para intercambiar las experiencias de los diferentes organismos y Consejos de la administración provincial y municipal (CAP y CAM). En esta fase se elaboró un programa para el desarrollo de cada taller y una guía metodológica para el trabajo de los grupos que fueron conformados, siguiendo el método de investigación acción. También se elaboraron unas orientaciones metodológicas sobre el diseño del SPSCR, que posibilitara a los equipos analizar los avances logrados, las limitaciones y retos. En el tercer momento cada equipo presentó su relatoría, con las participaciones logradas en el análisis del

documento (SPSCR) de los OACE, CAP y CAM que fueron seleccionados para exponer en el equipo. Las exposiciones se hicieron en plenaria. Al final de los talleres se aplicó una encuesta de satisfacción.

Se organizaron tres talleres, con la concepción del método de participación acción, donde los participantes tuvieron la oportunidad de exponer sus experiencias y contribuir al proceso de perfeccionamiento metodológico del diseño e implantación de los sistemas de preparación en correspondencia con los retos actuales.

Los talleres de la Región Occidental, Central y Oriental contaron con un total de 218 participantes; todos ellos actores fundamentales de este proceso; Directores de las Direcciones de Cuadro de los CAP y CAM, profesores de las universidades y directores y profesores de escuelas ramales, que asesoran esta tarea y otros especialistas invitados de cada provincia. El Taller a Nacional fue desarrollado en el Ministerio de la Agricultura, el 24 de abril del 2015, para los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Órganos Superiores de Dirección y sus respectivas Escuelas Ramales, fueron invitados directores de cuadro y especialistas del sistema de la Agricultura, así como profesores de las universidades y directores de escuelas ramales, en total 105 participantes.

La metodología desarrollada facilitó el intercambio, en los talleres regionales se conformaron 5 grupos de trabajo, con la particularidad que estuvieran presentes varios directores de cuadros de las provincias. Cada grupo estuvo presidido por un director de cuadros de un CAP y profesores de la universidad que realizaron la relatoría y condujeron el debate lo que permitió identificar los avances y limitaciones presentes en la elaboración e implementación de los SPSCR. En sesión plenaria de cada taller fueron expuestas las relatorías con las experiencias, sugerencias y observaciones realizadas por cada grupo.

El Taller de los OACE, se organizó en una actividad central, en forma de plenaria. Fueron seleccionados 4 organismos que expusieron sus resultados en la elaboración e implantación del SPSCR; el MINTUR; MINAG; MINDUS y BCC. Finalizada la sesión, se efectuó un debate general, se realizó la relatoría para plasmar las intervenciones.

## RESULTADOS

Los resultados de la revisión bibliográfica evidencia que los inicios de la preparación y superación de los cuadros y reservas, desde los primeros años de la Revolución, se caracterizó

por las grandes transformaciones sociales; la Campaña de Alfabetización, la posibilidad de empleo pleno, bajo nivel cultural en los trabajadores y cuadros, muchos de los cuales, eran seleccionados para dirigir a partir de su confiabilidad político y actitud revolucionaria. La realidad no ofrecía otra alternativa, pues la mayoría de técnicos y profesionales se habían marchado del país.

La casi totalidad de los dirigentes carecían de experiencia de dirección. La situación del país, no permitían un tiempo disponible para ofertar cursos según necesidades. En estas circunstancias en 1961, el Che, creó la Escuela de Administradores "Patricio Lumumba". A medida que el país se institucionalizaba se acumularon algunas experiencias. Se fue produciendo un proceso de adaptación a las realidades y de adquisición de conocimientos. La preparación se basó fundamentalmente en la experiencia adquirida en la dirección de la industria y sobre todo en la disposición de las personas para dirigir. Algunos organismos y entidades se beneficiaron con el reingreso de sus cuadros una vez concluido el curso para administradores en dicha escuela.

Después de la celebración del Primer Congreso del PCC en 1975, en que se define el Plan Quinquenal, se comienza a trabajar en las bases del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Cubana. Es a partir de este año que se comienza un proceso de preparación de cuadros, creándose cursos cortos y se buscan experiencias de otros países del campo socialista.

En el año 1984, Fidel en el discurso por el acto del 26 de julio señaló: "Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos".

Los estudios sobre técnicas modernas de dirección en Cuba, comenzaron en 1986 con un grupo pequeño de especialistas, profesores, asesores y dirigentes. En el año 1995, se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir y controlar la preparación y superación de cuadros y se crea la Comisión Central de cuadros, aprobándose además primera Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, en la que se establece las responsabilidades de los Órganos de Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provinciales (CAP) en esta actividad. En el 1996 se le asigna también al MES la tarea de capacitar y asesorar al Gobierno, OACE y los CAP en la introducción y aplicación de la Dirección por Objetivos, incluyendo luego

la Planificación Estratégica y se establece el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno.

A partir de la celebración del V Congreso del PCC en el año 1997 y la aplicación de la Resolución Económica y se comienza a generalizar un plan de formación de cuadros y reservas sobre la base de cinco componentes fundamentales: Dirección, Técnico-profesional, Económico, Superación Política e ideológica y Defensa. Se incluyen paulatinamente otros aspectos de interés como la Contabilidad y Finanzas, Computación, Preparación Jurídica, Dirección Integrada de Proyectos, Perfeccionamiento Empresarial, Medio Ambiente, Recursos Humanos, Calidad, Negociación, Idioma, entre otros.

El período actual, está signado por el surgimiento de nuevas formas de propiedad, asociadas con el capital extranjero. Aspecto este que actualmente se ha reforzado y retomado con otras concepciones adecuándose a la realidad, por supuesto que si los cuadros constituyen el principal elemento fundamental del sistema de dirección, habrá que dotarlos de herramientas científicas para que logren llevar con éxitos las nuevas tareas que se imponen.

## DISCUSIÓN

### **Transformaciones en el modelo económico: Su repercusión en la preparación y superación de los cuadros y reservas.**

En la actualidad cubana, no es posible enfocar la organización y el funcionamiento de la economía al margen de fenómenos, tales como la globalización por su carácter de interdependencia y las presiones que la misma tiene sobre el mercado, también nos afecta la crisis cíclica del sistema del capitalista y los efectos de las políticas neoliberales, y en primer orden el férreo e injusto bloqueo económico que padecemos por más de 50 años e incuestionablemente los problemas internos, relacionados con la ineficiencia, la ineficacia, la baja productividad, el descontrol, la indisciplina, la falta de coordinación e integración entre los sectores y ramas, pues hacen más complejo el escenario, en el cual se desempeñan los cuadros.

Las transformaciones aprobadas y la propuesta de un nuevo modelo económico, dan paso al surgimiento de otras formas de gestión, así como se modifica (Decreto Ley 320 y el Decreto 323 del Consejo de Ministros, emitidos en abril del 2014) la concepción de la gestión empresarial y su proceso de perfeccionamiento. En tal sentido, los pasos que ahora se ejecutan

deben dar continuidad a las mejores experiencias de ese proceso que abarca a alrededor de mil empresas de las 2 096 existentes al cierre del primer semestre del año 2014, cuestión que tiene en la capacitación uno de sus elementos fundamentales.

Los primeros pasos en esta dirección han conllevado a una transformación de las estructuras del sector empresarial basada en la creación de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), empresas y unidades empresariales de base (UEB), que comenzó a materializarse desde el año 2010 mediante la reducción de 25,4% del número de empresas y de 18,9% de las sociedades mercantiles del Estado, al tiempo que se creaba una cifra de OSDE y especialmente de UEB, para lo cual se ha diseñado un conjunto de acciones de capacitación, ya que las modificaciones aprobadas para las empresas públicas, muestra que las mismas pueden definir flexiblemente su objeto social, asimismo, de reducir los indicadores directivos en el plan, definiendo con mayor precisión el contenido de las obligaciones de la empresa mediante el encargo estatal y se deferencia la formación de precios según se trate de entregas prefijadas o excedentes que pueden comercializarse libremente. La implementación de estas y otras medidas, irán creando condiciones para que las empresas puedan desarrollarse progresivamente en correspondencia con sus posibilidades económicas y la capacidad de dirección de sus cuadros, de quienes se requerirá mayor preparación y capacitación.

Este es un proceso gradual de descentralización de facultades con el cual aumenta la responsabilidad de los directivos en las decisiones que competen a sus propias empresas. En consecuencia, resulta indispensable prepararse desde la base hasta el más alto nivel, de manera tal que lo diseñado hasta el momento arroje cada vez mejores resultados. Es muy positivo lo que ahora se introduce, aun cuando el plazo para su aplicación se extienda en el tiempo se tiene en cuenta la necesaria experimentación por la que se debe transitar y la indispensable capacitación de los cuadros que aplicarán las decisiones acordadas.

La última Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, como resultado del Acuerdo del Consejo de Estado, de 22/07/2010, señala en el numeral primero que; las Direcciones de Cuadros en los órganos estatales, OACE, entidades nacionales, Consejos de la Administración, "... elaboran el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, a partir de la Estrategia Nacional, derivándose de un documento base, donde se plasma la capacitación para contribuir al logro de la Misión y Visión de la entidad, lo que contribuye a la mejora de los resultados y procesos

organizacionales, colectivos e individuales, mediante la elevación de las competencias laborales de su fuerza de trabajo. Como cualquier otra labor, consume recursos y, por ende, implica gastos. Para que sea una inversión y no un mero gasto, debe aportar:

- ✓ Cuadros competentes, que materialicen la política del Partido en sus respectivos ámbitos de dirección y hagan racionalmente los cambios necesarios para el proceso de actualización del modelo económico y social cubano,
- ✓ Y una reserva lista para ocupar los cargos de dirección, garantizando la continuidad de estos procesos.

Al analizar el resultado de los talleres regionales y del Taller Nacional se identificaron los siguientes aspectos:

#### **Avances.**

1. Existencia de dispositivos para atender el sistema de superación en todos los municipios.
2. Creación de las direcciones de cuadro.
3. Las principales actividades que se desarrollan se conciben dentro del sistema de trabajo de las provincias y los municipios.
4. Las excelentes relaciones de trabajo establecidas entre las universidades y las direcciones de cuadro de los gobiernos.
5. Conocimiento alcanzado por los funcionarios que atienden directamente la actividad.
6. La comprensión del documento exponente de la estrategia nacional.
7. El reconocimiento de la importancia de identificar la visión y misión, así como los objetivos de la preparación y superación de los cuadros y reservas.
8. La diversidad de formas organizativas que se pueden usar para la preparación y superación de los cuadros y reservas.
9. El trabajo en la preparación de la mujer, se posibilita un incremento de su presencia en cargos de dirección.
10. Se potencia el uso de las tecnologías, como recurso de vital importancia para fortalecer la capacitación interna y desde el puesto
11. Elementos del sistema que permiten homogenizar la estructura en la elaboración del documento.
12. La vinculación de los organismos y OSDE con la Dirección de Capacitación de cuadros del MES y DCEG en relación a la superación.



13. Comprensión de los máximos jefes sobre su responsabilidad en el sistema y la capacitación de los cuadros.

**Limitaciones:**

1. No es objetiva la selección de la reserva, para realizar acciones de preparación más efectiva.
2. No tener en cuenta la proyección estratégica en la elaboración de los sistemas.
3. No diversificar las formas organizativas de la preparación y superación de los cuadros y reservas.
4. Objetivar la prioridad del posgrado académico para los cuadros según necesidades.
5. Mayor compromiso de los jefes de la organización con el sistema y la preparación de los cuadros.
6. Las actividades de superación no tienen una mayor incidencia en el objeto social de la organización.
7. La preparación debe tener un mayor peso en la evaluación de desempeño de los jefes inmediatos.
8. Predominan ofertas de actividades de preparación en lugar de la demanda.
9. La preparación debe ser más dirigidas a los perfiles de cargos.
10. Los diagnósticos de necesidades de aprendizaje deben jugar un mayor papel como basamento de los programas de preparación.
11. Prioridad en la preparación de los jóvenes como cuadros y reservas.
12. Los CAP no cuentan con un estructura para atender el sistema empresarial.
13. Limitadas condiciones materiales y técnicas para el trabajo del Órgano de Cuadros del CAM.
14. Las competencias, los salarios y el entorno.
15. Éxodo de personal calificado a sectores más favorecidos.
16. En muchos lugares no se aprovechan las potencialidades existentes en las universidades para consolidar la preparación y superación de los cuadros y reservas.

**Retos:**

- La evaluación de los impactos de la preparación a partir del plan de preparación y los resultados del cuadro en la organización

- La preparación con cinco años previo al desempeño del cuadro.
- Proveer los gastos de la preparación en el plan de la economía que requiera esta acción.
- Cada organismo debe tener un sistema que se parezca a su organización.
- Preparar a las direcciones de cuadros para asesorar a su organización.
- Tener en cuenta el estímulo a profesores que realizan esta tarea.
- La necesaria preparación para el cambio que enfrentaran los cuadros en las relaciones con el exterior, los procesos inversionistas y las políticas hacia los EEUU.
- La concepción anticipada de la preparación de los cuadros y reservas.
- La integración de conceptos, principios y perspectivas en las acciones de la preparación.
- Potenciar la autopreparación de los cuadros y evaluar sus resultados.
- Habilitar asignaturas gerenciales en carreras universitarias para garantizar futuros cuadros jóvenes.
- Sensibilizar a los máximos directivos sobre su responsabilidad con la elaboración del SPSCR de su organización.
- Buscar estrategias desde la universidad para motivar a los jóvenes a ser cuadros y reservas.
- Asesorar de forma personalizada a los OACE que lo requieran.
- Perfeccionar la preparación de los docentes que preparan cuadros

## CONCLUSIONES.

La encuesta de satisfacción arrojó, que un 96,41 % de los participantes satisfizo las expectativas y considero que estos talleres fueron un espacio propicio para intercambiar las experiencias y determinar qué aspectos hay que mejorar en la elaboración e implementación de los sistemas de preparación para lograr sistemas más efectivos.

Se identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

- El sistema de preparación y superación de cuadros y sus reservas no es un plan más, es una concepción de trabajo.
- El sistema de preparación de los cuadros es propio de cada organización porque responde a la cultura organizacional y a su proyección estratégica.
- Ningún sistema es efectivo sino no es concebido por su máxima dirección, para que dé resultados y se visualice en el desempeño de los cuadros y reservas y en la mejora continua de la organización.

- Los que apuestan por la preparación, garantizan avances significativos en sus organizaciones.
- Todo el que ejecute la tarea de dirección, debe estar preparado para dar continuidad al proceso de nuestro sistema socialista.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Blake, O. La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da edición.
- Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Ministerio de Educación Superior (2010). Editorial Félix Varela. La Habana.
- García Colina, F.J. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba. <http://www.monografias.com>
- Pinto Hernández, M. E y Gómez Parets, C. G (2000). «Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba». Folletos Gerenciales, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. III
- Resolución 29/06 Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Rodríguez, Francisco: "Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". Ed. Pueblo y educación, 1990.
- Valiente Sandó, P. (2001). «La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo». Folletos Gerenciales, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.

RECIBIDO 20/3/2015; APROBADO 30/6/2015