

## Acciones de capacitación para cuadros y reservas en el municipio Baraguá

### Actions of training for cadres and reservations in the municipality Baraguá

Maura García Febles<sup>1</sup> ([maura@unica.cu](mailto:maura@unica.cu)) (<http://orcid.org/0000-0002-8285-2201>)

Rosa Amalia Cruz Delgado<sup>2</sup> ([rosadc@unica.cu](mailto:rosadc@unica.cu)) (<http://orcid.org/0000-0001-9489-4604>)

Mayda Julia Perdomo Sánchez<sup>3</sup> ([maydajp@unica.cu](mailto:maydajp@unica.cu)) (<http://orcid.org/0000-0003-2595-1956>)

### Resumen

La evaluación sistemática de los cuadros permite conocer las potencialidades y capacidades de estos y, al igual que el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, constituye un elemento imprescindible a tener en cuenta para la planificación de la preparación y superación de los cuadros y reservas. La atención directa a este proceso en el municipio Baraguá ha evidenciado la necesidad de solucionar las limitaciones de los directores, especialistas y funcionarios de cuadro en entidades de subordinación local. Para su solución se ha elaborado un sistema de acciones, concebidas de manera integral, contextualizadas y sistémicas, a partir del propio Sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio, que contribuya a su capacitación. Para su desarrollo se emplearon los métodos del nivel teórico: analítico-sintético, análisis histórico-lógico, inductivo-deductivo y sistémico estructural; del nivel empírico: la observación, la entrevista, el cuestionario y el análisis documental. La evaluación científica demostró que las acciones propuestas fueron efectivas, debido a que se logró que los cuadros implicados con la tarea se apropiaran de conocimientos y habilidades para diseñar los planes de preparación y superación teniendo en cuenta los resultados de la evaluación y el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, en correspondencia con las necesidades del territorio.

**Palabras claves:** evaluación, diagnóstico, capacitación, sistema de preparación y superación de cuadros y reservas.

### Abstract

The systematic evaluation of cadres allows knowing their potentialities and capacities and, as well as the diagnosis of learning needs, constitutes an essential element to take into account for the planning of the preparation and improvement of cadres and reserves. Direct attention to this process in the municipality of Baraguá has shown the need to solve the limitations of directors, specialists and cadre officials in local subordinate entities. For its solution, a system of actions has been elaborated,

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación Especialidad Lengua Inglesa. Profesor Asistente. Filial Universitaria Municipal Baraguá. Cuba.

<sup>2</sup> Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación Especialidad Lengua Inglesa. Profesor Asistente. Filial Universitaria Municipal Baraguá. Cuba.

<sup>3</sup> Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación Especialidad Lengua Inglesa. Profesor Asistente. Filial Universitaria Municipal Baraguá. Cuba.

conceived in an integral, contextualized and systemic way, starting from the own System of preparation and improvement of cadres and reserves of the territory, which contributes to their training. For its development, the following methods were used at the theoretical level: analytical-synthetic, historical-logical, inductive-deductive and systemic-structural analysis; at the empirical level: observation, interview, questionnaire and documentary analysis. The scientific evaluation showed that the proposed actions were effective, since the cadres involved in the task were able to appropriate knowledge and skills to design preparation and improvement plans taking into account the results of the evaluation and the diagnosis of learning needs, in correspondence with the needs of the territory.

**Key Words:** evaluation, diagnosis, training, system of preparation and improvement of cadres and reserves.

### **La preparación de los cuadros y reservas del municipio Baraguá**

Es válido destacar que la calidad y dinamismo de todos los programas insertados para dar cumplimiento a los lineamientos de la Política Económica y Social del país aprobada en el VIII Congreso del PCC, ha sido una de las misiones de la universidad en el presente curso; donde la filial se ha integrado a partir de las necesidades del territorio, en la incorporación de los procesos sustantivos de la Educación Superior y con los organismos e instituciones para impulsar el desarrollo del conocimiento y la sociedad en el municipio.

A partir de las funciones de la Filial Universitaria responsable en la asesoría, la preparación y superación de los cuadros y reservas se pudo comprobar la falta de objetividad del Sistema y los planes de preparación y superación, motivados por las siguientes causas:

- Poca correspondencia de estos con las necesidades reales de superación, las competencias profesionales y perfiles de los cargos.
- Problemas en el diagnóstico de las necesidades del conocimiento técnico, habilidades y capacidades que no refleja aún aquellas necesidades vinculadas al desempeño.
- Falta de acciones de superación mucho más coherentes e integradas en respuesta a las proyecciones de desarrollo del territorio y entidades.
- Poco aprovechamiento de los resultados de la evaluación y el diagnóstico de necesidades de aprendizaje para la elaboración del sistema y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas.

En consecuencia, las acciones desarrolladas no se corresponden con las necesidades reales de los cuadros y reservas. Derivado de ese análisis se plantea como objetivo de este artículo: proponer un sistema de acciones que contribuya a la capacitación de los cuadros, especialistas y funcionarios implicados en el diseño del Sistema y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en el municipio Baraguá.

Se puede destacar lo planteado por González, Gorina y Alberteris (2018) ¿Cómo podrían tratarse estas insuficiencias?

- 1) Adecuar más la concepción y contenido de los cursos a las necesidades formativas de los cuadros.
- 2) Planificar adecuadamente los cursos de forma que no coincida con los períodos críticos de las entidades.
- 3) Crear una escuela municipal para la preparación y superación de cuadros que se apoye en el capital humano del municipio, y cubra las necesidades formativas de estos.
- 4) Incrementar los cursos de preparación y superación de cuadros relacionados con los contenidos de administración-dirección.
- 5) Crear mecanismos para dar seguimiento a los cursos en las propias entidades. (p. 15)

De acuerdo con González y Gorina (2017) con este fin se concibe la preparación y superación de cuadros y reservas:

como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada entidad. Cada cuadro y reserva debe ser responsable de esta tarea prioritaria, como parte integrante de su sistema de trabajo y como vía para adquirir y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer todos los dirigentes del estado y del gobierno cubanos. (p. 25)

### **Un acercamiento al Sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas**

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas concibe la preparación y superación como sistema. Además, establece contenidos generales imprescindibles que contribuyen de forma sistemática a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. Por esa razón, se hace necesario retomarla en este estudio.

Los contenidos generales son:

1. Preparación Político-Ideológica: Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y ética de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno.

La preparación político-ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la Estrategia y 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.

Tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba.

Como complemento de la superación político-ideológica se desarrollan cursos de preparación impartidos por el Sistema de Escuelas del Partido de la forma siguiente:

- a) Los cuadros de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular reciben cursos de actualización política en la Escuela Superior del Partido “Nico López”.
  - b) Los cuadros de niveles inferiores, en correspondencia con su categorización, reciben cursos de actualización política en las Escuelas Provinciales y Municipales del Partido.
2. Preparación en 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 a su nivel.

Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

La Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial por sus objetivos y contenidos, en lo relativo a los cuadros, se desarrolla en dos niveles:

- a) Los cuadros del nivel superior de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular, que lo requieran por sus funciones, cursan la Preparación en Seguridad y Defensa Nacional.
- b) El resto de los cuadros, en correspondencia con sus niveles de dirección, cursan la Preparación en Defensa Territorial (provincia, municipio y zona de defensa).

Es responsabilidad de los jefes garantizar el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución del Presidente del Consejo de Defensa Nacional “Para la Preparación del País para la Defensa” y en su Directiva “Para la Reducción de Desastres”. El Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil (EMNDC) elabora los contenidos y las indicaciones metodológicas y de organización para la preparación en Defensa Civil.

3. 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, Económica, Jurídica, así como

en el uso de la Información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

- 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 y 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 y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.
- 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 y analizar la información, incluyendo el empleo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Los programas de estudio de la Preparación en Administración-Dirección tienen carácter integrador. Se elaboran, según la categorización de los cuadros, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior, con la participación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno y en coordinación con los Ministerios de Economía y Planificación; Finanzas y Precios; Justicia; Informática y Comunicaciones; Trabajo y Seguridad Social; Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y otros organismos, según se requiera, y se aprueban por el Ministro de Educación Superior.

4. Preparación Técnico-Profesional: Abarca el sistema de conocimientos 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. Lo elabora cada órgano estatal, organismo, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

El equilibrio dinámico del sistema (*homeostasis*) puede lograrse aprovechando las potencialidades que ofrece el claustro de profesores del CUM a través de su constante formación, actualización e investigación sobre los aspectos y problemáticas relevantes del municipio y las entidades y organizaciones económicas. También se logra a partir de la existencia de recursos materiales mínimos para el desarrollo sostenible del proceso

de formación de cuadros y reservas, especialmente, medios para la docencia, bibliografía actualizada y la organización de un *grupo gestor* encargado de coordinar las acciones de formación de los cuadros y reservas del municipio. Es así que el sistema de acciones manifiesta su *autodesarrollo* en el carácter flexible que posee, el que facilita su rediseño constante por otros investigadores para adaptarlo a condiciones específicas de los contextos de aplicación, lo que implica un perfeccionamiento y enriquecimiento sistemático del mismo. (González y Gorina, 2017, p. 2)

En consecuencia, es esencial tener en cuenta lo expresado por Pérez y Rondón (2017):

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

- a) En grupos según sus cargos sobre la base de los niveles de dirección y funciones. Ejemplo: El consejo de dirección.
- b) Combinada e integral a los dirigentes de todos los niveles de dirección.
- c) En referencia a una función de dirección dada., equipo verticalmente formado.
- d) A grupos de cuadros de diferentes sistemas de dirección que tengan que realizar actividades conjuntas.
- e) Otras variantes en dependencia de las necesidades detectadas y las exigencias del desarrollo futuro de la empresa. (p.117)

De acuerdo con Pérez y Rondón (2017), se considera en la proyección que este enfoque de capacitación fuera del puesto de trabajo, utiliza una gran variedad de métodos, que condicionan el logro de una capacitación intensiva, flexible, dinámica, adaptable y perspectiva. Por ello es necesaria la utilización de los métodos más adecuados que permitan encaminar el aprendizaje hasta alcanzar el objetivo propuesto. Deben, por tanto, utilizarse en las actividades:

- a) Conferencias.
- b) Discusión.
- c) El estudio de caso.
- d) Incidentes.
- e) En carpeta.
- f) Juego de roles.
- g) Simulaciones
- h) Métodos de pensamiento analítico.
- i) Métodos de pensamiento creador. (pp.117-118)

En el análisis que realiza Yero (2015) de varias definiciones de capacitación en su artículo refiere que en estas definiciones se observa además la concepción de la capacitación como proceso, es necesaria su concepción sistémica y planificación en respuesta a las necesidades detectadas en los individuos, grupos y la organización en general. Se destaca entonces como un proceso que debe ser organizado, planificado, ejecutado, controlado y evaluado en respuesta a las exigencias del contexto actual.

Es válido destacar, que este autor expresa que de estas definiciones se pueden precisar las siguientes características sobre el proceso de capacitación:

- Se concibe como un proceso sistemático y a partir de las condiciones actuales.
- Durante el proceso se forman habilidades, actitudes, destrezas y competencias, asociadas al cumplimiento de las funciones y por consiguiente un desempeño superior, de las personas capacitadas.
- Se destaca como un proceso que debe ser organizado, planificado, ejecutado, controlado y evaluado en respuesta a las exigencias del contexto actual.
- Se asocia al perfeccionamiento de la gestión de las instituciones de cualquier sector, pues contribuye a elevar el desempeño de los cuadros y reservas en función de afrontar los retos que imponen los cambios y transformaciones actuales.

En resumen, según Yero (2015), la capacitación es una forma de enseñanza que, apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los trabajadores y cuadros de dirección. En el caso de estos últimos la capacitación presenta dos etapas: una primera, consistente en la preparación, entendida como la apropiación de los conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir. La segunda etapa es la superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección. Importantes para el proceso de evaluación de los cuadros y reservas.

Es importante resaltar que Pérez y Rondón (2017), expresan que la autopreparación es una forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas. Conlleva una planificación y control rigurosos del jefe inmediato, constituye un aspecto necesario en la preparación de los cuadros. No debe dejarse solo a la iniciativa de los cuadros, sino que debe programarse su realización organizada, es decir, utilizar una autopreparación dirigida. La esencia de la autopreparación dirigida radica en la asimilación independiente del programa de capacitación, bajo la orientación o dirección de una entidad docente. Este programa se estructurará en secciones interrelacionadas, con un control establecido. La autopreparación dirigida requiere de una base material asequible, cuyo contenido responderá a las exigencias de los objetivos propuestos.

## Según Veranes (2013)

en nuestro país la capacitación de cuadros y reservas a constituido un aspecto esencial desde el triunfo revolucionario, hoy día toma mayor significación su aporte a la formación de competencias directivas, por ello se considera que, con una formación desde el marco de las competencias, se espera promover una preparación más realista, que retome las necesidades de la sociedad. Sin embargo, tales necesidades, así como los contextos que enfrentará el cuadro, se encuentran en permanente cambio, situación que requiere que los mismos se preparen para desarrollar habilidades y destrezas que le permitan transitar por ellos. En tal sentido el presente trabajo toca un tema de mucha actualidad, el que sin dudas es significativo en el logro de desempeños superiores a partir de su incidencia en el desarrollo de las personas. (p.1)

### **Acciones por etapas para el proceso de preparación de los cuadros y reservas**

Primera Etapa: Diagnóstico y preparación.

Objetivo: Diagnosticar los conocimientos que poseen los cuadros y reservas del municipio Baraguá de acerca del proceso de evaluación.

Acciones:

1. Rediseño del cuestionario para el diagnóstico de necesidades de aprendizaje a partir de las características del municipio.
2. Analizar resúmenes de visitas a las entidades.
3. Analizar el sistema de trabajo del CAM para comprobar el seguimiento a la evaluación.
4. Aplicar instrumentos a cuadros, funcionarios y reservas del gobierno de la para conocer su dominio acerca del tema.

Segunda Etapa: Implementación

Objetivo: Desplegar las acciones que conducirán a elevar la preparación de los directivos para la introducción de los resultados de la investigación educacional.

Acciones:

1. Reunión de coordinación con el especialista y funcionario de cuadro municipal para desarrollar el proceso de evaluación.
2. Seminario acerca de la metodología para la evaluación de los cuadros.
3. Seminario sobre el empleo de diferentes técnicas para realizar el diagnóstico.
4. Realizar taller sobre el proceso de evaluación de los cuadros en Educación y Cultura.
5. Realizar taller de presentación de la evaluación de un cuadro.
6. Revisión y análisis de los proyectos de evaluación de los directores de las entidades con los evaluadores.



7. Acompañar a los especialistas y funcionarios de cuadro hasta el cierre del proceso evaluativo.
8. Conferencia con especialistas y funcionarios de las entidades para la confección de los planes de desarrollo individual y el rediseño del Sistema y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas.
9. Reunión metodológica para la presentación del sistema y del plan de preparación y superación de entidades seleccionadas como muestra.

### Tercera Etapa: Evaluación y control

Objetivo: Valorar el resultado de las acciones incluidas en la etapa de implementación y su efecto a corto, mediano y largo plazo sobre el proceso de evaluación de los cuadros.

#### Acciones:

1. Aplicar entrevista grupal para valorar el cumplimiento de las expectativas de los participantes a través de las acciones realizadas en la etapa de ejecución.
2. Elaborar un instrumento para diagnosticar a los cuadros, con el objetivo específico de conocer la situación existente en cuanto al proceso de evaluación de los cuadros.
3. Elaborar un informe escrito que se debatirá con la presencia del funcionario de cuadro municipal, el especialista y el asesor de superación de cuadros de la FUM Baraguá.
4. Desarrollar taller de cierre para debatir acerca de la metodología de control a seguir en el proceso de evaluación de los cuadros.
5. Valorar la marcha del proceso de evaluación, según el plan elaborado en la acción anterior.

### **Consideraciones finales**

Las acciones propuestas se implementan y evalúan de satisfactorios los resultados obtenidos hasta el momento, lo que se pudo comprobar a partir de la propia calidad con que se desarrolló el proceso de evaluación en este período y el trabajo que aún se continúa realizando con el rediseño del sistema y los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en las entidades de subordinación local. La evaluación del sistema de acciones elaborado se continúa desarrollando pues el verdadero impacto de este trabajo se medirá a partir de la preparación de los cuadros para efectuar con calidad su trabajo en la medida que contribuya al desarrollo local del territorio.

Existen fundamentos teórico-metodológicos que permiten la capacitación de los cuadros, especialista y funcionarios para diseñar el Sistema y los planes de preparación y superación teniendo en cuenta el proceso de evaluación, así como la determinación de necesidades de aprendizaje.

A partir de las necesidades del territorio se diseña un sistema de acciones concebidas de manera integral, contextualizadas, y sistémicas en relación con el propio Sistema de preparación y superación del territorio.

El diseño del sistema de acciones propuesto permitió establecer mayor correspondencia entre los resultados de la evaluación y el diagnóstico con el diseño del Sistema y los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en el territorio.

## Referencias

- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2010). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*. La Habana: Autor.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). *Decreto Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Autor.
- González, C. O. y Gorina, S. A. (2017). Sistema de acciones para perfeccionar la gestión formativa local de cuadros y reservas en el municipio Contramaestre. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02>
- González, C. O., Gorina, S. A. y Alberteris, I. G. (2018). Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales. *Revista Retos*, 12(1).
- González Rodríguez, R. (2018). La preparación de los directivos acerca de la introducción de resultados científico-pedagógicos. *Opuntia Brava*, 6(2), 36-42. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/337>
- Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana. Recuperado de <http://www.google.com/url?=https://granma.cu/octavocongreso-pcc/2021-06-17/>
- Pérez, Á. J. E. y Rondón, M. (2017). Sistema de preparación y superación para cuadros y reservas. *Didasc@lía: Didáctica y Educación*, 8(5), 105–126. Recuperado de <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didasclia/article/view/673>
- Yero, D. M., Bauzá, V. E., Bello, R. y Borrero, R. R. (2015). La preparación y superación de los cuadros y reservas a través de la implementación del Diplomado de Administración. *Folletos Gerenciales*, XIX(3), 200-213.
- Veranes, A. (2013). *Procedimiento para la determinación de competencias directivas desde la perspectiva de la capacitación, en el Consejo de Administración Municipal de Yateras* (tesis de maestría inédita). Las Tunas. Recuperado de <http://road.ult.edu/handle/123456789>