

LA SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN JAGÜEY GRANDE

Lic. Nelson Posada Martínez¹, MSc. Yenile Aguilar Rodríguez², Lic. Adalberto Pérez Sibila³

1. Centro Universitario Municipal “Enrique Rodríguez-Loeches”, Jagüey Grande, Matanzas
nelson.posada@umcc.cu
2. Centro Universitario Municipal “Enrique Rodríguez-Loeches”, Jagüey Grande, Matanzas
yenile.aguilar@umcc.cu
3. Centro Universitario Municipal “Enrique Rodríguez-Loeches”, Jagüey Grande, Matanzas
adalberto.perez@mcc.cu

Resumen

El trabajo que presentamos recoge la experiencia en la planificación, organización y control de los cursos y vía de superación para cuadros y reservas del municipio de Jagüey Grande como vía para la aplicación eficiente de los requerimientos para contribuir al desarrollo local en la localidad. A partir del conocimiento de las necesidades de superación, obtenidas a través de un diagnóstico se emprende un proceso que abarca el trabajo de todo un año, pero con la experiencia ya de más de 10 años. En el presente trabajo se abarca un período de 7 años. Las primeras ideas para emprender el proceso, las insuficiencias y el interés por capacitar a los decisores del territorio son las áreas que se abordan en el trabajo.

Palabras clave: *superación, cuadros y reservas, necesidades de capacitación*

Introducción:

En el mundo de hoy el éxito del trabajo depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Esta actividad que ha estado condicionada, desde el surgimiento de la sociedad humana, por la propia sociedad y sus avances nos lleva a concluir que una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos es la capacitación, la cual genera resultados positivos para todas las partes involucradas en el funcionamiento de una organización. La capacitación es una inversión que las entidades deben realizar si desean adaptarse rápidamente a los constantes cambios del medio en que se desarrollan.

La superación de cuadros y reservas, como una de las principales actividades en el ámbito de un territorio, debe proyectarse y ejecutarse, de manera que garantice los niveles óptimos de acción en las actividades donde se desempeñan, para lo cual se exige que las entidades cuenten con personal capacitado para lograr estos objetivos.

En la actividad propia de un municipio convergen múltiples sectores e intereses. Para desarrollar esta superación, es imprescindible la implicación de todos los agentes vinculados a esta actividad. Por tal razón se hace necesario que los actores que intervienen en el desarrollo local se apropien de una serie de herramientas y conocimientos en relación con sus perfiles de dirección en las diferentes empresas u organismos, a fin de lograr el manejo racional de los recursos naturales, culturales y ecológicos sin llegar a comprometer las generaciones futuras.

He aquí que los objetivos que nos proponemos en el trabajo estén en función de reflexionar sobre los resultados obtenidos durante un período de 7 años con la preparación de cuadros y reservas en el municipio a partir del logro de resultados en el desarrollo local del territorio. Jagüey Grande posee un amplio potencial para el desarrollo local en sus diferentes modalidades; por lo que es de vital importancia que los dirigentes, cuadros y reservas cuenten con una estrategia de preparación y superación basada en el desarrollo sostenible en la localidad. Por esta razón se ha diseñado e implementado la estrategia de preparación y superación dirigida a los directivos de los organismos de subordinación local en Jagüey, en función del desarrollo local sostenible de la localidad que ha posibilitado que estén en condiciones de liderar el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En el presente trabajo se exponen las acciones realizadas y algunos resultados en el período 2012-2108.

Algunas ideas sobre la importancia de la superación de cuadros en la localidad

En las directrices contenidas en el informe central al 7mo congreso del partido, presentado por el general de ejército Raúl Castro Ruz, primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba se plantea: “Se han dado pasos importantes en la preparación y recalificación de los cuadros, partidistas, estatales, gubernamentales y empresariales,

aunque se requiere insistir en la preparación específica para el desempeño de los cargos asignados”. (CCPCC, 2017)

Así mismo los objetivos 73, 77, 78, 81 y 82 aprobados en la Primera Conferencia nacional del Partido reflejan la necesidad imperiosa de trabajar con los cuadros y reservas en los territorios para lograr mayor preparación de los mismos en el cumplimiento de las tareas que les han sido asignadas en las diferentes empresas y organismos. De ello resulta que se haga imprescindible una adecuada preparación política, económica, jurídica y en particular de técnicas de dirección que de manera sistemática deberán tener presente en el desenvolvimiento de sus tareas de dirección.

Dentro de las prioridades para el desarrollo social a que se aspira se hace necesario fomentar la participación social y el protagonismo de las personas, en particular de los cuadros en la definición de las políticas locales y promover mecanismos participativos para la definición de la agenda social y de desarrollo del territorio. Ello exige que las personas estén informadas y reciban de los cuadros dirigentes información veraz y oportuna. (CPCCC, 2012)

Según Núñez Jover, “Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hacia 2030, incluyen entre sus principales ideas, aquellas que destacan la necesidad de fomentar el desarrollo de los territorios a través de procesos de descentralización y desconcentración de decisiones y recursos. Una enorme oportunidad y un formidable desafío para los actores locales, en especial los cuadros dirigentes de los municipios.” (Núñez Jover, 2018)

Se traduce de aquí la importancia de la preparación cada vez mejor de los cuadros y dirigentes de los territorios para llevar a cabo las tareas encomendadas. Más adelante en el mismo artículo se señala que: “...Impulsar el desarrollo local no es una empresa sencilla. Venimos de una fuerte tradición centralizadora...” y agrega después que: “... la vinculación al desarrollo local se convirtió en una política clave de la educación superior dirigida desde el MES, articuladora de los esfuerzos de las universidades; centros de investigación, desarrollo e innovación; redes socio técnicas y, muy importante: los centros universitarios municipales.” (Núñez Jover, 2018)

En la política del conocimiento, al decir de Núñez Jover, “... se fomenta este y se vincula con el desarrollo. No habrá un desarrollo sostenible si no se fomenta y se eleva el conocimiento. Si la educación en las escuelas no es de calidad y no formamos los maestros que necesitamos, comprometemos el desarrollo. Si tenemos una población envejecida y no formamos personas que conozcan sobre cómo cuidar ancianos, comprometemos el desarrollo. Si descuidamos la dimensión cultural del desarrollo, empobrecemos espiritualmente la vida de las personas y posiblemente afectamos la cohesión social, necesaria para el desarrollo. Si no se dispone de conocimientos que permitan construir estrategias de desarrollo, esto es, formular, implementar, controlar, evaluar políticas, programas y proyectos de transformación local, comprometemos el desarrollo...” (Núñez Jover, 2018)

Es así que el desarrollo cíclico de este proceso de preparación y superación de cuadros y reservas dé comienzo con el análisis de los resultados del curso anterior impartido propiciando el intercambio entre los estudiantes de cuáles han sido las fortalezas y las debilidades del curso, en qué debemos proyectarnos para los cursos venideros y cuáles deben ser las temáticas a impartir si damos continuidad al proceso de preparación. Es entonces cuando se aplica el diagnóstico de necesidades de superación el cual nos posibilita extraer un grupo numeroso de dificultades que poseen aun los cursistas y los que se incorporarán con posterioridad. Las acciones y actividades ejecutadas han dado respuesta a las necesidades identificadas por los consejos de administración a los diferentes niveles, empresas y entidades y estar reflejadas en los sistemas de preparación de estas instituciones.

Superación de cuadros y reservas en Jagüey Grande

Al considerar que una empresa con directivos bien capacitados permitirá y será capaz de manejar el crecimiento por ser la capacitación una inversión, el Centro Universitario Municipal “Enrique Rodríguez-Loeches” ha asumido todo el proceso de planificación, orientación, seguimiento y control de la superación de cuadros y reservas del municipio de entidades de subordinación municipal. Para ello, y a partir de la experiencia desarrollada en los últimos siete años, se han ejecutado acciones que posibilitan todo el proceso con la participación estrecha del Gobierno municipal y la dirección de cuadros.

Es así que el CUM ha liderado la preparación de los cuadros y reservas del municipio teniendo en cuenta las diferentes variantes en que se desempeñan los mismos. Para ello diseñamos un cronograma de trabajo encaminado a precisar las etapas en función de los requerimientos previamente analizados a partir de los diagnósticos realizados. Este trabajo se ha ido perfeccionando y hoy nos da la muestra de los temas y contenidos que deben ser impartidos en cada curso para tributar las mejores experiencias a los cuadros y reservas.

La realización del trabajo partió de la determinación de necesidades de aprendizaje. Seguidamente se presentan acciones previas para el logro efectivo de la realización del curso y que tienen que ver de manera muy directa con los decisores en el gobierno municipal. Así se diseña un documento que en lo sucesivo es reelaborado para su mejor funcionalidad y que exponemos como ejemplo.

Acciones para la determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros de los organismos de subordinación municipal.

- Solicitud de despacho con el Presidente del OPP para imponerlo del ARC 3 y los criterios de medida que atañen al papel de la Universidad en el territorio y recabar apoyo para realizar el trabajo en los organismos del territorio, el cual fue concedido y se considera muy fructífero para encauzar la labor.

- Contacto con la Secretaría del OPP para identificar los organismos del territorio, a partir de ellos se seleccionaron los correspondientes a programas priorizados y con mayor incidencia en el desarrollo local.
- Capacitación a los profesores propios de la FUM en métodos y técnicas para identificar necesidades de capacitación y posgrado.
- Asignación a cada profesor propio de organismos e instituciones relacionados con el perfil profesional de sus respectivas carreras (en el caso de los coordinadores) para contribuir a identificar las necesidades de capacitación y posgrado.
- Diálogo con los directivos y capacitadores de organismos del territorio para identificar las necesidades de capacitación y posgrado.
- Diseño de documento para reflejar las necesidades expuestas por los organismos y el número de profesionales o no profesionales que demandan de esas temáticas.
- Seminario a delegados de la Asamblea municipal dándole tratamiento a : Desarrollo local, Trabajo comunitario, Comunicación e Historia local y Constitución de la República.
- Diseño de instrumento y su aplicación para identificar necesidades de capacitación de los cuadros (directores) de los organismos del municipio.
- Tabulación de los resultados del instrumento aplicado para diseñar la capacitación a los directores de organismos del municipio.
- Elaboración y socialización del informe de resultados del diagnóstico aplicado para determinar las necesidades de capacitación de los directores de organismos del municipio. (C/D FUM, Coordinadores de carrera, Presidente Gobierno municipal y Funcionario Cuadros Gobierno municipal).
- Elaboración de propuesta con los temas de la capacitación para el año 2013.
- Gestión de los profesionales que poseen el conocimiento para desarrollar la capacitación en las temáticas demandas.
- Elaboración de cronograma para la capacitación del año 2013.
- Análisis del informe de los resultados del diagnóstico aplicado con los directores de los organismos del territorio.
- Análisis de la propuesta de cronograma de capacitación del 2013 con los directores de organismos del territorio. (En reunión de directores)
- Divulgación del cronograma elaborado con los profesores a desarrollar la capacitación y Gobierno municipal.
- Desarrollo de la capacitación.
- Evaluación y control de la capacitación desarrollada.

Se elaboró un cronograma oficial de diseño y preparación del curso conjuntamente con la Dirección de cuadros del Gobierno Municipal para el diseño e implementación de la estrategia. Teniendo el carácter cíclico, este cronograma se rediseña cada año, siempre sobre a partir de la determinación de necesidades de capacitación, el que se lleva a cabo mediante métodos y técnicas especializadas como la observación durante las labores, los cuestionarios especializados, sesiones de grupo y entrevistas.

¿Para qué nos sirve? Para prevenir problemas futuros que puedan afectar el trabajo de las empresas u organismos. Para corregir problemas existentes, conocer problemas que no

habíamos pensado que existían y preparar a nuestro personal frente a los retos futuros de las empresas.

Este diagnóstico es analizado con sumo cuidado, se tabula, determinan dificultades emanadas, individuales y colectivas. Con estos resultados se hace un pre diseño de temas a tratar según cantidad de propuestas que son presentadas a la dirección de cuadros del gobierno para su consentimiento y aprobación. Seguidamente se realiza la selección de los profesores que tendrán a su cargo la impartición de los contenidos considerando la posibilidad de que sean profesores del CUM u otros que haya que proponer de otras entidades en función del tema en cuestión. Se elabora la dosificación de los contenidos y los profesores que los impartirán durante el curso, comenzando en febrero de cada año hasta diciembre, que concluye con el análisis con todos los cuadros y reservas del cumplimiento de los objetivos propuestos y las nuevas propuestas para el próximo curso.

Así mismo se ha desarrollado con carácter anual el taller de introducción de resultados, a partir de los trabajos presentados por directivos del territorio en diplomados de administración. Como los trabajos deben tributar al banco de problemas de los territorios será entonces este un escenario donde podrán debatirse los resultados que se obtienen en las entidades implicadas.

En los inicios de la realización de estos cursos de preparación se afrontaron las dificultades lógicas de la asistencia y de la comprensión de la importancia que reviste estar preparados para enfrentar los procesos de dirección y tecnológicos de las entidades participantes.

Al finalizar el año 2012 se realiza la primera determinación de necesidades de superación de un grupo de cuadros y sus reservas (40 en total) aplicándose el diagnóstico correspondiente el cual arroja un grupo significativo de resultados a tener en cuenta para la confección del curso. A continuación se exponen algunos de estos resultados:

El instrumento diagnóstico fue aplicado a 40 cuadros, de ellos 33 son directores de organismos en el municipio, 3 vicepresidentes del CAM, el secretario del CAM, el secretario de la Asamblea y un funcionario de Alimentos; 30 poseen título universitario: 22 son licenciados, 10 en Educación, 5 en Cultura Física, 3 en Derecho, 1 E. Socioculturales, 1 en C. Farmacéuticas, 1 en C. Social y 1 en Enfermería además 3 son médicos veterinarios y 5 ingenieros: 3 agrónomos, 1 en mecanización y 1 industrial. Poseen título académico de máster 4. De los 10 no universitarios 8 son técnicos medios: 4 en Economía, 2 en Contabilidad, 1 en Agronomía y 1 en Veterinaria y 2 poseen 12 grados como escolaridad. Se valora como favorable que el 75 % de los encuestados posea título universitario, no así que (16), el 40 % de ellos ejerce la dirección en ramas no afines a la especialidad estudiada. La presencia de féminas es de 17 lo que representa el 42,5 % de la muestra.

Respecto a la experiencia en el cargo actual con menos de un año hay 10, entre 1 y 3 se encuentran 11, entre 4 y 5 años 4, entre 6 y 8 hay 5, entre 9 y 10 hay 3, entre 11 y 15 años 4, entre 16 y 19 hay 1 y con más de 20 años 2. Es significativo que el 52,5 % de los

directivos de los organismos del municipio tenga menos de 3 años en sus funciones, lo cual es indicativo de la necesidad de prepararlos para que tengan un satisfactorio desempeño. En la tabulación de la primera pregunta se detectan dificultades con la planificación del trabajo, manifiestan que frecuentemente no logran hacer todas las tareas planificadas 20 (50 %) así como no pueden dedicar tiempo para la planificación 30 (75 %); también se evidencian dificultades con la delegación de autoridad, solo 24 (60 %), reconocen que frecuentemente logran que los subordinados cooperen con entusiasmo en las tareas asignadas, solo 19 (47,5 %) plantean que al ausentarse de su trabajo otros pueden ocuparse de los asuntos, 15 (37,5 %) son interrumpidos frecuentemente por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución y a 29 (72,5 %) les agrada mantener a la vista todos los asuntos; respecto a la toma de decisiones y el papel del colectivo en ella 18 (45 %) reconocen que solo es tenido en cuenta a veces o no la utilizan.

Los temas que consideran tener mayores necesidades para ser capacitados son : eficiencia y control económico así como técnicas de dirección los cuales son planteados por 26 cuadros (65 %), en segundo orden está elaboración de proyectos solicitado por 22 (55 %) , le siguen técnicas para la solución de problemas con 20 (50 %) y aspectos socio psicológicos de la dirección y computación solicitada por 18 (45%), seguidos de administración financiera con 17 (42,5%), y marketing y funciones de dirección por 16 (40%).

Como horario para desarrollar la capacitación prefieren de 3 a 5 de la tarde días intermedios de la semana, así lo consideran 15 (37,5%) y en segundo orden al empezar la reunión de directores 12 (30%).

Los principales temas abordados, según debilidades resultantes del diagnóstico están dados en temas de dirección, económicos y jurídicos. Se han incluido además aspectos educativos relacionados con la formación de valores, elaboración y evaluación de proyectos e historia local.

Entre los temas trabajados tenemos: técnicas de dirección y de solución de problemas, aspectos socio psicológicos de la dirección, comunicación organizacional, control económico, aplicación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y de legislaciones vigentes.

Con los resultados del diagnóstico y atendiendo a los aspectos con mayores dificultades se conformó la primera dosificación del curso. Ya en los primeros meses de realización del mismo se efectúa un chequeo del mismo obteniéndose resultados alentadores. En particular se intercalan cursos de posgrado para la satisfacción de necesidades de un número mayor de cuadros. Fueron desarrollados los temas: Introducción a la dirección, Técnicas de dirección, Control económico y Técnicas de solución de problemas y Aspectos socio psicológicos de la dirección.

Los cuadros han manifestado satisfacción con la capacitación desarrollada lo cual se ha constatado con técnicas de retroalimentación.

Para satisfacción de demandas de necesidades de cuadros se desarrollaron cursos de posgrados y extensión en empresas importantes del territorio como la UEB Combinado Industrial de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” la Emisora “Radio Victoria de Girón” y la Empresa Constructora del Sur. Han culminado cursos de posgrados: 62 cuadros y reservas. Los cursos han sido de: La comunicación en la dirección de las organizaciones actuales, El medio ambiente, Aspectos de interés acerca del estrés, Corrupción y delito económico y la Educación en valores. Hasta aquí aspectos del informe presentado.

Así y de manera cíclica se desarrollan los cursos en los años siguientes. Al finalizar el año 2013 se vuelve a realizar la determinación de necesidades de aprendizaje (DNA), y comienza de nuevo el ciclo de superación. Destacar que a partir de esta DNA, se perfeccionan los contenidos del curso y se van sistematizando los procedimientos para la realización eficiente de los mismos.

En el 2014 se perfecciona el cronograma de acciones para la superación de los cuadros agregando fechas en que se realizarán las mismas. Se agregan además temas que fueron considerados fundamentales por el diagnóstico realizado como por ejemplo La elaboración y evaluación de proyectos, a tono con el desarrollo local del territorio. El curso termina con la superación de 52 cuadros y reservas del territorio.

Se destaca en este año la convocatoria al Taller de impacto de los trabajos finales de los diplomados en administración pública y dirección y gestión empresarial, el cual propicia la activación de los resultados de los trabajos finales de los diplomantes y su aplicación en los centros laborales del territorio. Así mismo se diseñan desarrollan sistemas de preparación para cuadros y reservas de organismos: Educación, Cultura y Gastronomía, paralelos a los cursos primarios y que son asesorados por el Centro Universitario Municipal en cada uno de los organismos antes mencionados. Todo esto hace que concluya el año con un total de 106 cuadros y reservas superados en las distintas modalidades.

Los años 2015 y 2016 finalizan con 60 y 68 graduados en los cursos. En el año 2016 se introduce como otra forma de superación el utilizar un punto de la reunión de directores de cada mes para realizar temas de superación que son también dosificados previamente y de forma anual. El año en cuestión finaliza con 118 graduados en las diferentes variantes.

El año 2018 se desarrolla con las mismas características, priorizando los encuentros semanales con la mayor matrícula, aunque los temas en las reuniones de directores se mantienen, salvo alguna afectación. Se concluye con 120 graduados.

Es de señalar que en la actualidad se ha tenido que enfrentar con cambios en la dirección de cuadros del Gobierno municipal que en alguna medida afectó la asistencia, aspecto este que fue solucionado con la participación de los directores en sus reuniones mensuales.

Conclusiones:

La superación de cuadros y reservas en el municipio de Jagüey Grande resulta una fortaleza para el desarrollo local del territorio en tanto garantiza la más eficaz participación de los decisores en las tareas que se implementan para lograr un desarrollo local sostenible. De particular importancia es la sistematicidad con que se han organizado los cursos, los cuales han surgido de la aplicación de la ciencia y del análisis de sus resultados y la participación certera de los órganos locales del Poder Popular que han garantizado la asistencia de sus cuadros y reservas. La inserción de otras vías de superación ha coadyuvado también a que se haya situado en su justo lugar la importancia de superar sistemáticamente a cuadros y reservas del municipio.

Bibliografía:

CCPCC. (2017). *Documentos de del 7mo Congreso del PPC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. La Habana: UEB Gráfica. Empresa de Periódicos.

CPCCC. (2012). Primera conferencia nacional del Partido. *Documentos* (págs. 19-33). La Habana: Editorial Política.

NÚÑEZ JOVER, J. (2018). *Portal MES*. Obtenido de Portal MES: <http://www.mes.gob.cu>