

TÍTULO: EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE PARA LA  
PREPARACIÓN EFECTIVA DE LOS CUADROS Y RESERVAS.  
TITLE: THE DIAGNOSIS OF NECESSITIES OF LEARNING FOR THE EFFECTIVE  
PREPARATION OF THE SQUARES AND RESERVATIONS.

M Sc. Felicia Nancy Fundora Alonso<sup>1</sup>, (ORCID 0000-0003-3357-2059, Universidad de Matanzas,  
[nancy.fundora@umcc.cu](mailto:nancy.fundora@umcc.cu)

M Sc. Bárbara Leonard Bello<sup>2</sup>, (ORCID 0000-0002-4792-4732),

M Sc. Carlos Hernández Gutiérrez<sup>3</sup>, (ORCID 0000-0001-8827-4011),

M Sc. Yoleidy Quintana Gazmuri<sup>4</sup>, (ORCID 0000-0002-2393-5373)

#### Resumen

En los momentos actuales en que vive la sociedad cubana, para implementar los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la actualización del Modelo Económico y el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se necesita de cuadros y reservas con conocimientos, habilidades, capacidades y valores que se correspondan con las demandas de la sociedad cubana, dirigidas a alcanzar resultados eficientes y eficaces. El presente trabajo tiene como objetivo mostrar un procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje que contribuya a la preparación de los cuadros y sus reservas. La correcta aplicación del procedimiento permite marcar las debilidades, insuficiencias y deficiencias demostradas en el ejercicio de la responsabilidad de cada cuadro y reserva, precisando aquello que depende de aprender algún conocimiento o la experiencia práctica para el desempeño de tareas, adquirir, perfeccionar una habilidad, modificar conductas o estilos y profundizar en valores determinados.

**Palabras claves:** cuadros; diagnóstico; necesidades de aprendizaje; preparación.

#### Summary



---

Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

*In the current moments in that the Cuban society lives, to implement the Limits of the Economic and Social Politics of the Party and the Revolution, the bring up to date of the Economic Pattern and the process of Managerial Improvement, it is needed of squares and reservations with knowledge, abilities, capacities and values that belong together with the demands of the Cuban society, directed to reach efficient and effective results. The present work has as objective to show a procedure for the diagnosis of the learning necessities that contributes to the preparation of the squares and its reservations. The correct application of the procedure allows to mark the weaknesses, inadequacies and deficiencies demonstrated in the exercise of the responsibility of each square and reservation, specifying that that depends on learning some knowledge or the practical experience for the acting of tasks, to acquire, to perfect an ability, to modify behaviors or styles and to deepen in certain values.*

**Key words:** *squares; diagnosis; learning necessities; preparation.*

La globalización de las economías, el acelerado desarrollo alcanzado en las esferas científico-técnicas y con ello la apresurada propagación de la información, unidos a los cambios ambientales, ha propiciado que la preparación de los cuadros se haya convertido en un eslabón imprescindible dentro de la gestión empresarial y pública. Así, un cuadro capaz de lograr, de forma integral, insertarse dentro del colectivo como un líder superior, se ha convertido en una necesidad urgente dentro del cambiante y cada vez más competitivo panorama mundial.

Hoy más que nunca se debe entender que el éxito de una organización depende cada vez más de los conocimientos, habilidades y destrezas de sus cuadros, por lo que la preparación ocupa un lugar destacado y una necesidad, para lograr la participación y el accionar de estos recursos humanos en el incremento de la eficiencia y eficacia de la gestión de las organizaciones.

Motivar a los cuadros para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida en los tiempos actuales, no es sólo importante sino necesario para poder satisfacer el encargo social.

En Cuba, la preocupación por la preparación de los cuadros y reservas se ha mantenido a lo largo de los años y se ha proyectado hacia el futuro, dadas las exigencias que imponen los constantes cambios en el entorno nacional e internacional y por los propósitos del Estado y el Gobierno de

alcanzar resultados superiores en la gestión de las organizaciones, para lo cual es indispensable la preparación de quienes realizan tareas de dirección.

En el recién culminado 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021) sesionó una comisión específica donde se analizó la Política de Cuadros, tema que es columna vertebral del trabajo partidista, encabezada por el Presidente cubano, Miguel Díaz Canel, la cual ventiló, entre otras aristas, la selección, preparación y renovación de los mismos, así como los valores éticos y los principios que tienen que distinguir a los cuadros de la Revolución.

Díaz Canel, Miguel (2021) expresó «A nosotros no nos hace falta que lleguen a cuadros los buenos, a nosotros nos hace falta que lleguen a cuadros los mejores, las mejores compañeras y los mejores compañeros, los que tienen más cualidades revolucionarias, más cualidades ideológicas y más cualidades profesionales, de carisma, de trabajo y de experiencia para conocer los principales procesos».

El nuevo Decreto Ley No. 13: Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (2021), contiene X Capítulos, en sus disposiciones generales, artículo 2.1 se tratan los procesos que se desarrollan, de modo particular e interrelacionados en la aplicación de la Política de Cuadros y son los siguientes: Selección y movimiento; reserva; ética y disciplina; preparación y superación; evaluación; atención y estimulación; y control e información de los cuadros.

En el Capítulo II se define cuadro como: trabajadores que poseen la capacidad laboral requerida, una sólida preparación técnico-profesional, habilidad de dirección, disciplina, constante exigencia, cuentan con cualidades patrióticas, revolucionarias, político-ideológicas y éticas, asumen los principios consagrados en la Constitución de la República, la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y los principios enmarcados en el concepto de Revolución.

En el Capítulo V define reserva como: conjunto de cuadros y trabajadores de otras categorías ocupacionales que por sus cualidades personales y técnico-laborales se seleccionan y se les prepara para asumir como cuadros, por primera vez o en cargos de un nivel superior o de mayor complejidad al que ocupan.

El Capítulo VII referido a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, tiene como objetivo:

a) 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; y

b) 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.

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas están basadas en los principios siguientes:

- a) Se realiza acorde con las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno;
- b) es un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo;
- c) 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;
- d) la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando la autopreparación.

Se establecen para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas los contenidos generales siguientes:

- a) Político-Ideológico;
- b) en Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil;
- c) en Administración-Dirección; y
- d) Técnico-Profesional.

El Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas se elabora a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, constituye el principal elemento para la proyección del desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la política trazada por el país y las necesidades de las entidades.

De su contenido se derivan las principales acciones que fortalecen la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y se elabora para un período no mayor de cinco años

A partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, se

elabora El Sistema de Nacional, en cada órgano, entidad nacional, Gobierno Provincial, Consejo de la Administración Municipal y organización superior de dirección empresarial de carácter local, con la participación de los órganos de cuadros, las demás unidades organizativas y los especialistas que se considere conveniente, quienes determinan las necesidades según los niveles de dirección, cargos, atribuciones, funciones y obligaciones; previo análisis en la Comisión de Cuadros se aprueba por su jefe.

Del mismo emanan los Planes Anuales de las entidades hasta el nivel de base y los Planes de Preparación Individual de sus cuadros, 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.

En el Decreto Presidencial 208: Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2021) es donde se establecen las normas, organización y procedimientos para la aplicación y control del Decreto Ley 13/2020.

En el Decreto referido anteriormente, contiene en su Capítulo VII: Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, disposiciones generales así como los contenidos generales de preparación, que ya fueron enunciados anteriormente al referirnos al Decreto Ley 13, pero se ofrece en la 208 una explicación detallada de cada contenido; las formas organizativas para implementar dicha preparación y el Plan Anual y Plan de Preparación Individual.

La efectividad de la preparación y superación depende de lograr interpretar las necesidades que marcan las debilidades, insuficiencias y deficiencias demostradas en el ejercicio de su responsabilidad, precisando aquello que depende de aprender algún conocimiento o la experiencia práctica para el desempeño de tareas, adquirir o perfeccionar una habilidad, modificar conductas o estilos, profundizar en valores determinados; diferenciando lo que corresponde a problemas de aptitud lo que también debe recibir la acción educativa de la crítica oportuna o de la medida disciplinaria, si esta fuera necesario. Para poder determinar dichas necesidades de aprendizaje es indispensable sea a través de un diagnóstico.

Es de interés conocer de dónde proviene el término Diagnóstico. Al respecto González. S. A.M

(2002) realiza búsqueda en varios diccionarios sobre el significado de la palabra "diagnosis" que significa conocimiento; en los diccionarios Aristo y Laousse Ilustrado, lo asocian a conocimiento de los síntomas de una enfermedad, calificación que el médico le da a una enfermedad evidenciándose la fuerte implicación que tiene con esta ciencia, pero resulta objeto de estudio además de los sociólogos, psicólogos, pedagogos, entre otros.

El Diccionario Manual Lengua Española (1976) lo define como: el impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido"; y el Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos (1978): como sinónimos se establecen: escasez, carencia, pobreza y estrechez, entre otros.

¿Para qué se hace el diagnóstico?

Al entender de las autoras de la investigación, responder esta pregunta conduce a saber las funciones del diagnóstico que, después de sistematizar los referentes al respecto, se determinan las siguientes:

- Búsqueda, exploración e identificación: examen fenoménico del objeto de estudio, no va más allá de la descripción.
- Reguladora-orientadora: se basa fundamentalmente en la toma de decisiones que favorecen al cambio, responde a la pregunta ¿Qué hacer para cambiar la realidad?
- Interventiva, preventiva y potenciadora: dirigida a la posibilidad que brinda el diagnóstico de elaborar estrategias individuales para cada sujeto, grupo u organización en dependencia del perfil de sus potencialidades, capacidades y deficiencias.

El cumplimiento de estas tres funciones y la estrecha relación entre ellas constituyen requisito indispensable para que el diagnóstico tenga éxito. No es secreto que a veces ocurre que se cumple solo con la primera función, de ahí el carácter pasivo, limitado que paran en una gaveta por tanto se quedan inoperante, sin llegar a cumplir su objetivo.

Según Domínguez .F. (1991), plantea que las necesidades no existen por sí mismas, sino que se definen a partir de juicios de valor que varían según los criterios de los evaluadores, así como de los responsables y cuadros de los diferentes programas y servicios. Estos criterios van a variar en dependencia de la experiencia individual, los objetivos que se persigan, los indicadores que se establezcan, el contexto y el momento histórico concreto en que se desarrolla. (pp.56)

El desempeño laboral y profesional no se da en el vacío; por el contrario se inserta en un marco contextual y cultural de la población a que se sirve: está condicionado entonces, por el reconocimiento de la existencia de una situación problema que gravita sobre las aspiraciones, los derechos y el mantenimiento de un nivel de calidad de vida compatible con el bienestar y la capacidad de trabajo de esa población. Está a su vez condicionado por los códigos profesionales, laborales y éticos; se ajusta a las normas y hábitos de trabajo establecidos para la prestación de servicios; implica el mantenimiento de un sistema de relaciones interpersonales, colectivas.

De acuerdo con el interés y tipo de necesidad, Álvarez, S. J (1989); Haddad, J (1994) proponen la clasificación siguiente:

Por su forma de manifestarse:

- Manifiestas. Son aquellas que resultan evidentes y que surgen por cambios de estructura, organización, transferencia de personal, introducción de nuevos equipos, tecnologías, métodos de trabajo, programas o procedimientos que originan cambios en los patrones de actuación planificados. Se conocen como preventivas las acciones que se organizan, ya que generalmente incluye a aquellos involucrados antes que tengan lugar los cambios que tendrán que enfrentar.

- Encubiertas. Son aquellas no evidentes, que van surgiendo por la obsolescencia de los conocimientos de los especialistas y las transformaciones en las necesidades de actuar, impelidas por el desarrollo de la sociedad y de la cual no se está consciente, pero originan creciente sesgo entre el patrón de desempeño y el desempeño real, frenando el desarrollo del propio individuo, del sistema en su conjunto y de sus metas propuestas. Se denominan acciones correctivas aquellas que se diseñan para enfrentarlas y resolverlas, pues se ejecutan a posteriori de manifestarse. Estas necesidades son más difíciles de determinar y las acciones para corregirlas generalmente enfrentan la resistencia de los propios individuos y los dirigentes intermedios, que no logran comprender su magnitud y el peligro que encierran para las metas del sistema en su conjunto.

Por su alcance:

- c) Organizacionales. Son aquellas que surgen como consecuencia de transformaciones en el accionar de toda la organización por un cambio en el sistema de trabajo, en la estructura o en el objetivo de la institución, que obligan a preparar a todos los escalones de la institución para cambiar la forma de acción a tono con los nuevos métodos y programas de trabajo.

d) Ocupacionales. Se refieren a los especialistas que ocupan un puesto específico en cualesquiera de las áreas de la institución. Un caso típico es por ejemplo, la introducción de una nueva técnica y un equipamiento en una especialidad que obliga a entrenar y capacitar a todos los especialistas en esa área.

e) Individuales. Se tratan de personas específicas a quienes se requiere capacitar por determinadas circunstancias, como puede ser la designación para un cargo especializado.

f) Normativas. Son aquellas que surgen del establecimiento de un "patrón" deseable y su comparación con la realizada. La diferencia entre la preparación deseada y la del grupo o individuo es la necesidad normativa. Generalmente pueden asociarse con las necesidades encubiertas. Es dinámica e histórica.

g) Sentidas. Son aquellas que un individuo o grupo desean conscientemente satisfacer. Surgen por el autoexamen individual o colectivo frente a una encuesta o indagación

h) Expresas o expresadas. Son la transformación de la necesidad sentida en una demanda real del individuo o grupo, cuando se formaliza mediante solicitud o indagación.

i) Comparadas. Son aquellas necesidades que se identifican cuando el punto de partida de la investigación es la comparación "entre los servicios (o la calidad y los resultados) de un área o territorio y los de otro" explicándose las diferencias por la necesidad de preparación, para elevar efectividad.

Según Domínguez. F (1991), necesidad del aprendizaje se puede definir como la desviación real entre el desempeño práctico del individuo y el que cada organización tiene previsto, siempre que esta diferencia obedezca a falta de conocimientos, preparación o entrenamiento. Cuando el desempeño es inferior por otras causas (organizativas, materiales, psicosociales u otras, ajenas al conocimiento, aptitud y calificación) el problema no tiene solución con la preparación.

Por ello en toda investigación de Identificación de Necesidades de Aprendizaje (INA) es metodológicamente necesario dividir los problemas y factores encontrados en 2 grandes grupos:

- Problemas que se resuelven con procesos educacionales.
- Problemas ajenos a la preparación que se resuelven con otras medidas (organizativas, gerenciales, motivacionales, técnicas).



Las necesidades de aprendizaje deben concebirse en un sentido amplio, incluida la transformación de la personalidad del trabajador, es decir sus necesidades intelectuales, de actitud, emocional y volitiva. Lo esencial es identificar de manera puntual las deficiencias o insuficiencias de los conocimientos y habilidades profesionales, en el sentido de su responsabilidad ética y social, en la conciencia de sus limitaciones cognoscitivas en las ciencias de la salud o en el manejo de sus responsabilidades profesionales, en la conciencia del compromiso moral ante el encargo que la sociedad ha puesto en sus manos, en su mente y en su corazón.

Las autoras después de haber sistematizado los fundamentos de Delgado Prado, A. (2010) y Syr Salas, Perea. R. (2015), entienden que, realizar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, requiere antes de ejecutarlo, se cumplan ciertos principios como:

- Principio de la finalidad: se refiere a la subordinación del proceso de diagnóstico a objetivos y fines concretos que deben ser precisados y definidos.
- Principio del desarrollo: enfatiza el hecho de que la función principal del diagnóstico es la modificación posterior, al constituir una premisa para trazar las estrategias de desarrollo.
- Principio de la continuidad: supone el paso de un diagnóstico centrado en la clasificación al diagnóstico centrado en el desarrollo, puntual y continuo.
- Principio de la relación dialéctica entre la realidad y la posibilidad: significa que el proceso de diagnóstico debe permitir caracterizar lo que el cuadro ES y lo que puede LLEGAR A SER, de acuerdo con sus potencialidades, considerando sus fortalezas y las posibles influencias positivas y negativas de su entorno. Implica la dialéctica entre lo actual y lo potencial para posibilitar la intervención temprana y oportuna.
- Principio de la integridad: significa que el proceso de diagnóstico debe basarse en métodos y procedimientos que permitan conocer la situación real con vista a propiciar una visión profunda del mismo.
- Principio de la individualidad: Sustenta la negación de utilizar recetas únicas para abordar el estudio de las necesidades, en el caso de la investigación, de los cuadros y niega caminos rígidos. Supone flexibilidad y enfoque individual en cada paso concreto del diagnóstico.

Las autoras entienden después del análisis de lo anterior que la finalidad del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros debe ser, el conocimiento de las manifestaciones, las causas de sus comportamientos actuales en las organizaciones, la posibilidad de pronosticar sus futuras manifestaciones y tendencias y el establecimiento de vías concretas para el logro de sus modificaciones o transformaciones.

Acebedo. M. M.,(2017). Director de Cuadros del Ministerio de Salud en su artículo referido al tema que se trata, refiere que la base de todo proceso de preparación de cuadros y reservas descansa en la identificación, precisa y específica, de sus necesidades individuales; a partir de lo cual se programa las diferentes formas de capacitación que resulten más apropiada para cada caso.

Como resultado de la sistematización de varios autores sobre el diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) y atendiendo a deficiencias que se presentan en la provincia, que coinciden con las de nivel de país, las autoras determinaron cinco etapas para todo el proceso del diagnóstico a los cuadros y reservas:

#### Etapa I: Planificación y organización del proceso de DNA.

En este primer proceder se determina qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién hacerlo, se delimitan los medios, vías y maneras de llevar a cabo el diagnóstico. Es el momento de tener todos los documentos que pueden ofrecer información y garantizar las condiciones para que el trabajo se realice en buen ambiente al ser un proceso complejo, que se encuentre planificado desde el plan de actividades del mes y los planes individuales de los sujetos que intervienen en el proceso.

Comprende además de la selección de los métodos, técnicas y procedimientos diagnósticos para la exploración. Los métodos o herramientas a emplear en el proceso investigativo de determinación de las necesidades de aprendizaje son muy variadas y disímiles, en dependencia de la oportunidad, magnitud, complejidad y el perfil de la investigación. Deben tenerse previstas y elaboradas desde esta etapa, no se debe esperar a sus usos cuando los documentos no estén ofreciendo toda la información que se necesita porque sería una pérdida de tiempo.

#### Etapa II: Aplicación del sistema diagnóstico.

Este momento implica la puesta en práctica, del aparato instrumental seleccionado.

En esta etapa se da la posibilidad de generar nuevas hipótesis diagnósticas u operativas que pueden modificar la etapa anterior o introducir variantes en su proyección inicial. Quiere decir que se pudiera decidir la aplicación de otros métodos o herramienta al comprobar que no son suficientes los datos que aportan los documentos iniciales.

Se debe garantizar un ambiente de confianza y conciencia de la finalidad; la necesidad sentida del cuadro, depende de la correcta apreciación que tenga de su propio desempeño, pero en primer lugar, es expresión de su capacidad real de autocrítica y de hecho, de cómo interpreta la trascendencia de su misión.

Se trata de que el cuadro medite sobre los errores cometidos, los dilemas que no ha podido resolver con eficacia, los temas o tareas que le resultan más difíciles dirigir, las actividades propias de su cargo que no conoce bien como ejecutarlas o que durante su ejecución ha comprendido que no puede realizarlas con suficiente dominio.

#### Etapa III: Formulación diagnóstica.

En este momento se produce todo el procesamiento de la información en sus niveles de complejidad, sobre la base de la sistematización, integración e interpretación de toda la información obtenida, todo lo cual permite la elaboración del resultado del proceso, en forma de un conocimiento que permita generar conclusiones, sugerencias y proyección futura con vista a transformación.

De modo que en esta etapa, como culminación de la exploración y evaluación se arriba al diagnóstico propiamente dicho, que permite llegar a conclusiones de diferentes tipos como:

-Conclusiones Descriptivas: permiten caracterizar las manifestaciones más generales y comunes de las deficiencias de los cuadros.

-Conclusiones Clasificadoras: posibilita la categorización de los distintos tipos de sujeto, grupos u organizaciones, de los indicios encontrados.

-Conclusiones Explicativas: se centran en las características esenciales y/o significativas de las deficiencias extraídas, encontrando la relación causa- efecto.

-Conclusiones Pronósticas: permiten predecir las particularidades y potencialidades en función en función del desarrollo.

Esta etapa no solo supone la comprensión de las deficiencias y limitaciones de los cuadros, sino también la distinción de sus potencialidades, capacidades, cualidades positivas con el fin de

desarrollarlas y lograr el desempeño eficiente.

No debe dejarse atrás el saber que en toda esta evaluación diagnóstica se tiene que considerar las características del entorno en el cual se desenvuelve el cuadro.

La precisión en el procesamiento de esta etapa, va encaminada a tener en cuenta que: se debe tratar de no dejar "focos generadores" de malos resultados en la identificación de alguna insuficiencia o deficiencias en la gestión de un cuadro.

No debe limitarse a enunciados generales sino particularizar el problema cuál es, ya que esto no permite identificar qué debe aprenderse y complican abordar su solución.

Por ejemplo: no es lo mismo decir "economía", que precisar en ese caso concreto que se trata de conocer cómo utilizar los indicadores del costo, mientras que en otro compañero puede necesitar conocer cómo trabajar con el estado financiero. También ocurre cuando se limitan a mencionar "técnicas de dirección", y realmente lo que ese cuadro requiere es aprender a organizar mejor su trabajo y establecer prioridades, mientras que otro precisa conocer los requerimientos de la dirección colectiva, entonces se estaría preparando a esos cuadros como economistas o como especialista en todas las técnicas de dirección; cuando precisamente lo que esos casos requieren puede resolverse con un entrenamiento o curso corto debidamente organizado con los propios recursos del territorio.

Este proceso no ocurre de manera simple ni mucho menos esquemática, por el contrario, requiere de un trabajo directo y personal del jefe y dependerá de la comprensión, dedicación y capacidad de unos y otros para lograr un diagnóstico de necesidades de aprendizaje que sea un instrumento realmente útil para el desarrollo.

Es una etapa que requiere de trabajo en grupo, es complejo, requiere de inversión de tiempo, de trabajo de mesa, de realizar interpretaciones correctas, de buscar mecanismos que faciliten la tabulación.

Etapa IV: Acciones para la modificación de las situaciones problemáticas.

El proceso de diagnóstico no culmina con la declaración de la conclusión diagnóstica.

El trabajo a realizar consiste, en esencia, en identificar detrás de esos problemas o insuficiencias, cuáles de sus causas son cuestiones que deben abordarse con algún proceso capacitante que permita al cuadro perfeccionar su gestión. Dicho de otra manera, detrás de algo

mal hecho sólo pueden existir dos grandes causales:

- Una, la que depende de que el cuadro conoce cómo hacerlo bien pero no lo hace, lo que calificaría como un problema de aptitud.
- Puede suceder que el cuadro no conoce bien o no adquirió la habilidad necesaria o simplemente, nunca antes se ha enfrentado a esa problemática.

La primera variante demanda del análisis crítico y, cuando sea necesario, la adopción de una medida disciplinaria; mientras que en el otro, lo que requiere es que se le prepare adecuadamente.

Este momento le comprende precisar qué necesita determinado cuadro para avanzar hacia nuevos y superiores desarrollos en la actividad que dirige, en este caso, una vez determinado hacia donde hay que avanzar, qué objetivos nuevos debe alcanzar, se identificará lo que el cuadro necesita aprender para estar en condiciones de realizarlo.

Es el momento de definir las acciones para la adquisición, profundización, ampliación, actualización, complementación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades y valores, de los cuadros. De esta forma puede definirse la preparación y superación de los cuadros.

Etapa V: Control de la preparación y superación de los cuadros y reservas.

El proceso de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje estaría lamentablemente incompleto si no culmina con la comprobación de que la situación que motivó aplicar algún recurso de aprendizaje ya se ejecuta bien.

Este control cerraría el ciclo de aprendizaje, reafirmando en el cuadro, que el esfuerzo realizado tiene como principal objetivo su crecimiento en el desempeño y con un sentido práctico, permitiría conocer si realmente esto se consiguió.

Cuando dicho control evidencie un resultado negativo, será necesario plantearse un nuevo ciclo de aprendizaje o la adopción de otra medida según aconsejen las circunstancias específicas con la decisión de que las insuficiencias no pueden ser eternas.

En todos los casos es imprescindible garantizar la flexibilidad que permita ajustarlo a nuevas situaciones que pueden surgir en el trabajo de dirección cotidiana y que pueden incluso modificar la prioridad definida para determinados aprendizajes. Quizás una opción razonable sea no pretender abarcar todas las necesidades de aprendizaje

identificadas, sino dar prioridad a aquellas que resuelven problemas esenciales.

Por lo antes expuesto se puede afirmar que la identificación de necesidades de aprendizaje posibilita determinar los problemas existentes, establecer un orden de prioridad, realizar su entretrejimiento en la búsqueda de problemas comunes o que permita su agrupamiento para diseñar un proceso de preparación coherente a cuadros y reservas. La realización de las etapas del procedimiento habrá cumplido su cometido si cada jefe comprende que el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje constituye uno de sus principales objetivos, que demandan de él tiempo, constancia, prioridad y capacidad creadora.

## Referencias bibliográficas

- Acebedo-Martínez, M., (2018). Diagnóstico de necesidades de aprendizaje y plan de preparación de cuadros y reservas. (pp.3).
- Álvarez, Santacruz. J. (1989) .Identificación de Necesidades de Aprendizaje. Washington: Organización Panamericana de Salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos No. 80 .
- Alvero F.C., (1976). Diccionario Manual Lengua Española. T II. 3ra. ed. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (pp.532.)
- Delgado-Prado, M. (2010). Procedimientos para la gestión de la preparación de Cuadros y Reservas en la Organización Básica Eléctrica Territorial Colón. [Tesis presentada en opción al título académico de Máster, Universidad de Matanzas Cuba] <http://catedragc.mes.edu.cu/>
- Díaz Canel, M., (17 de abril 2021). Que los cuadros de la Revolución sean los mejores 2021. Periódico *Granma*. [www.granma.cu](http://www.granma.cu)
- Domínguez. F. (1991). La identificación de necesidades de aprendizaje. Folleto Taller Nacional de Educación Permanente. La Habana.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (19 de marzo 2021). Decreto Ley 13/2020. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. (pp.885) <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (19 de marzo 2021).Decreto Presidencial 208 reglamento del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- González- Soca, A.M., (2002). Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba. (pp74)
- Haddad J.(994). Las necesidades de intervención y el monitoreo de los procesos educativos. En: Haddad J, Clasen MA, Davini MA (eds): Educación Permanente de Personal de Salud. Washington: Organización Panamericana de Salud; Serie Desarrollo de Recursos Humanos No.100. (Pp.145-186.)
- Informe Central al 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba. (19 de abril 2021). Periódico *Granma*. [www.granma.cu](http://www.granma.cu)

-Sainz de Robles, F.C.(1978). Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos. 8va. ed. 7ma reimpreso. La Habana: Editorial Científico Técnica. (pp.765.)

Syr Salas, Perea. R., (2015) La identificación de necesidades de aprendizaje. Especialista de II Grado en Salud Pública. Vicedirector de la Escuela Nacional de Salud Pública.



---

*Monografías 2021*

*Universidad de Matanzas © 2021*

*ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1*