



Fecha de presentación: 22/04/2021 Fecha de aceptación: 13/12/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Carbonel Duménigo A., Ramírez Pérez Y. y Hernández Núñez G.S. (septiembre-diciembre2021). Propuesta del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 10(1), 137-154. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1287/5>

TÍTULO: PROPUESTA DEL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN SANCTI SPÍRITUS

TITLE: PROPOSAL OF THE SYSTEM FOR PREPARING AND OVERCOMING THE MANAGERS AND THEIR RESERVES IN SANCTI SPÍRITUS

Autores: Alejandro Carbonell-Duménigo¹, Yamirka Ramírez-Pérez², Guillermo Santiago Hernández-Núñez³

¹ Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: alejandroc@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-829X>

² Dirección Provincial de Cuadros de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: yamirka@ssp.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3525-1374>

³ Gobierno Municipal de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: bconsumo@ppm.ssp.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9495-7190>

RESUMEN

El presente artículo se realizó con el objetivo de perfeccionar la preparación de los cuadros y reservas en la provincia Sancti Spíritus. Primeramente, se diagnosticó la situación actual, lo que permitió identificar las principales insuficiencias relacionadas con la preparación de cuadros y reservas. Posteriormente, se propone un sistema de preparación de cuadros y reservas para la provincia que integra la estrategia provincial

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

de preparación y superación de cuadros y reservas; la identificación de los perfiles de competencia para el cargo; el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual; el plan de capacitación y desarrollo individual; la evaluación del impacto de la capacitación y la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas, así como las herramientas para implementarlo.

El artículo se realizó con el objetivo de perfeccionar la preparación de los cuadros y reservas en la provincia Sancti Spíritus, para ello se centró en diseñar un sistema para esta preparación de cuadros y sus reservas en dicha provincia.

Palabras clave: capacitación de directivos; competencias directivas; impacto de la capacitación.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of perfecting the preparation of the managers and reserves in the Sancti Spíritus province. First, the current situation was diagnosed, which made it possible to identify the main shortcomings related to the preparation of managers and reserves. Subsequently, a system for preparing managers and reserves is proposed for the province that integrates the provincial strategy for the preparation and overcoming of managers and reserves; the identification of the profiles of competence for the position; the diagnosis of individual learning needs; the individual training and development plan; the evaluation of the impact of the training and the evaluation of the performance of the managers and reserves, as well as the tools to implement it.

Keywords: managerial training; managerial competencies; impact of training.

INTRODUCCIÓN

Desde los primeros años del triunfo revolucionario fue necesario emprender la selección, preparación y designación acelerada de miles de cuadros para todos los sectores, aunque la mayoría carecía de experiencia de dirección y muchas veces hasta de la preparación técnica básica. En estos primeros años se crea el Instituto Superior



de Dirección de la Economía (ISDE) y actualmente se fortalece por la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG).

En la inauguración de la ESCEG, El Presidente y Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba, expresó que la formación de cuadros con calidad, pertinencia y rigor científico constituye una actividad estratégica, necesaria, impostergable y decisiva para enfrentar con eficiencia los procesos de implementación y desarrollo de los lineamientos del VI congreso del partido en las distintas entidades cubanas (Díaz Canel, 2011). Posteriormente los lineamientos del VII congreso del partido se refieren a perfeccionar el sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno, incluida su base reglamentaria; consolidándose así las orientaciones emanadas desde el primer congreso del partido.

Para garantizar el éxito en la implementación de los lineamientos es imprescindible romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado. A ello ha contribuido el sistema de preparación y recalificación que se desarrolla en la ESCEG, y en las escuelas ramales y del partido seleccionadas en las provincias con el concurso de las universidades.

La capacitación de directivos se dirige a través de la implantación de la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010).

La evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa, es una de las exigencias de la estrategia nacional y requiere que el mayor porcentaje posible de directivos con cargos decisorios cursen los diplomados, que se realice la evaluación del desempeño en función del aprovechamiento de la capacitación que reciben y que se introduzcan los cambios requeridos en los ámbitos de actuación de los directivos capacitados en relación con la implementación de los lineamientos.



A pesar de los avances, aún existen deficiencias en la capacitación de directivos, se realiza sin un diagnóstico de necesidades, falta conocimiento sobre los requisitos vinculados a la capacitación, existe una incorrecta elaboración de la documentación exigida, se realizan escasos ejercicios con la reserva en el desempeño del cargo, se manifiesta poca sensibilización de los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto y escasa integración al proceso de capacitación.

Por tanto, el objetivo de la investigación consistió en: diseñar el sistema de preparación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus.

DESARROLLO

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

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

Actualmente la superación de los cuadros se concibe en Cuba como un proceso de innovación con énfasis en la aplicación en la práctica de los conocimientos y las actitudes requeridas para el cambio, en diversos ámbitos con la consecución de impactos y su divulgación, mediante la efectiva actualización del modelo económico y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

social, enfrentando barreras y riesgos internos y externos, y a la vez en un proceso de innovación de paradigmas por el cambio de mentalidad para la construcción del socialismo próspero y sostenible (Delgado, 2017).

La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba fue aprobada por acuerdo del Consejo de Estado en el año 2010. La misma tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de los cuadros, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, 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.

Los contenidos de la estrategia son:

1. Preparación político-ideológica.
2. Preparación en defensa nacional y territorial y en defensa civil.
3. Preparación en administración-dirección: incluye la preparación en: dirección, económica, jurídica y en el uso de la información.
4. Preparación técnico-profesional.

Los principios que rigen la preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas son:

1. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realiza acorde a la política del partido comunista de Cuba, del estado y del gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país.
2. Los cuadros se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.
3. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.



4. Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
5. Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro y sus reservas.
7. Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su autopreparación.
8. El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la estrategia.

Se responsabiliza a los órganos de cuadros con la elaboración del plan de preparación y superación. Se establece además que la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en el plan de desarrollo individual de cada cuadro y sus reservas, elaborado a partir del plan de la entidad, las necesidades de aprendizaje y el resultado de su evaluación.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó de conjunto con la dirección provincial de cuadros del consejo de la administración provincial de Sancti Spíritus.

Se empleó el método de análisis de documentos, con el objetivo de establecer un diagnóstico de la preparación y superación de cuadros y reservas. Se identificaron los instrumentos aplicados para la determinación de las necesidades de aprendizaje y sus deficiencias. Se revisaron las estrategias de preparación de cuadros de los últimos 15 años y los planes de preparación anuales, identificándose sus estructuras y contenidos definidos, así como su adecuación a lo establecido en la estrategia nacional. Se verificó la no existencia de herramientas para la evaluación del impacto de la capacitación.



Las técnicas aplicadas fueron la tormenta de ideas con directivos para identificar las insuficiencias en cuanto a la preparación de los cuadros y sus reservas, así como el análisis DAFO, una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (DAFO) para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de capacitación y el diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas que están provocando la insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas. Los resultados de la aplicación de estas herramientas se muestran a continuación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En tormenta de ideas con directivos se identificaron un conjunto de insuficiencias en cuanto a la preparación de los cuadros y sus reservas, presentes en mayor o menor medida en los diferentes niveles, las cuales se relacionan a continuación:

1. No se ve aún con enfoque de sistema.
2. La planificación de la preparación y superación de los cuadros y reservas tiene un horizonte generalmente anual, se centra en individuos, en tanto falta una proyección estratégica, en correspondencia con la estrategia de desarrollo de la organización, sus resultados esperados y alineación de estos en los colectivos de dirección.
3. A pesar de ser una exigencia de la estrategia nacional la determinación de los perfiles de competencia para el cargo, esto no se ha trabajado en la provincia con suficiente profundidad, no obstante, a haberse realizado varios talleres al respecto.
4. Se realizan diagnósticos de necesidades de aprendizaje, pero luego los planes de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas son muy generales y no se personalizan las acciones de capacitación.
5. Son escasas las evaluaciones del impacto de la capacitación.
6. No se trabajan todas las formas organizativas de superación y la autopreparación prácticamente no se contempla como alternativa y existen limitaciones en la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

actualización de los entrenadores presentes en las entidades de subordinación local y nacional, así como en los municipios.

7. Hay insuficiencias en la comprensión de los cuadros sobre la necesidad e importancia de la preparación y superación, y en la preparación de los órganos de cuadros para diseñarla. Esta no siempre es considerada una inversión.
8. En la ejecución de la preparación priman las acciones escolarizadas, en particular cursos, fuera del puesto de trabajo; en parte de los casos, con predominio de métodos reproductivos.
9. No se aprovechan las potencialidades de las universidades, centros universitarios municipales, filiales de las escuelas rurales y centros de capacitación en el territorio, para la preparación y superación de los cuadros y reservas que les competen, así como satisfacer necesidades del desarrollo local.

El análisis DAFO desarrollado en la dirección provincial de cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus arrojó los resultados que se muestran a continuación.

Fortalezas

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

Debilidades

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

Amenazas

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

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

Oportunidades

1. La implementación de los diplomados en administración pública y dirección y gestión empresarial como parte del sistema de preparación a los cuadros y sus reservas.
2. En la primera conferencia nacional del PCC, se dedican 11 objetivos a la política de cuadros.
3. El apoyo del Ministerio de Educación Superior (MES) en la provincia.
4. La intención del país de actualizar los documentos rectores del tema cuadros.
5. Diversos espacios para la preparación individual.

El diagrama de Ishikawa se desarrolló para determinar las principales causas que están provocando la insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas en el territorio (Figura 1).



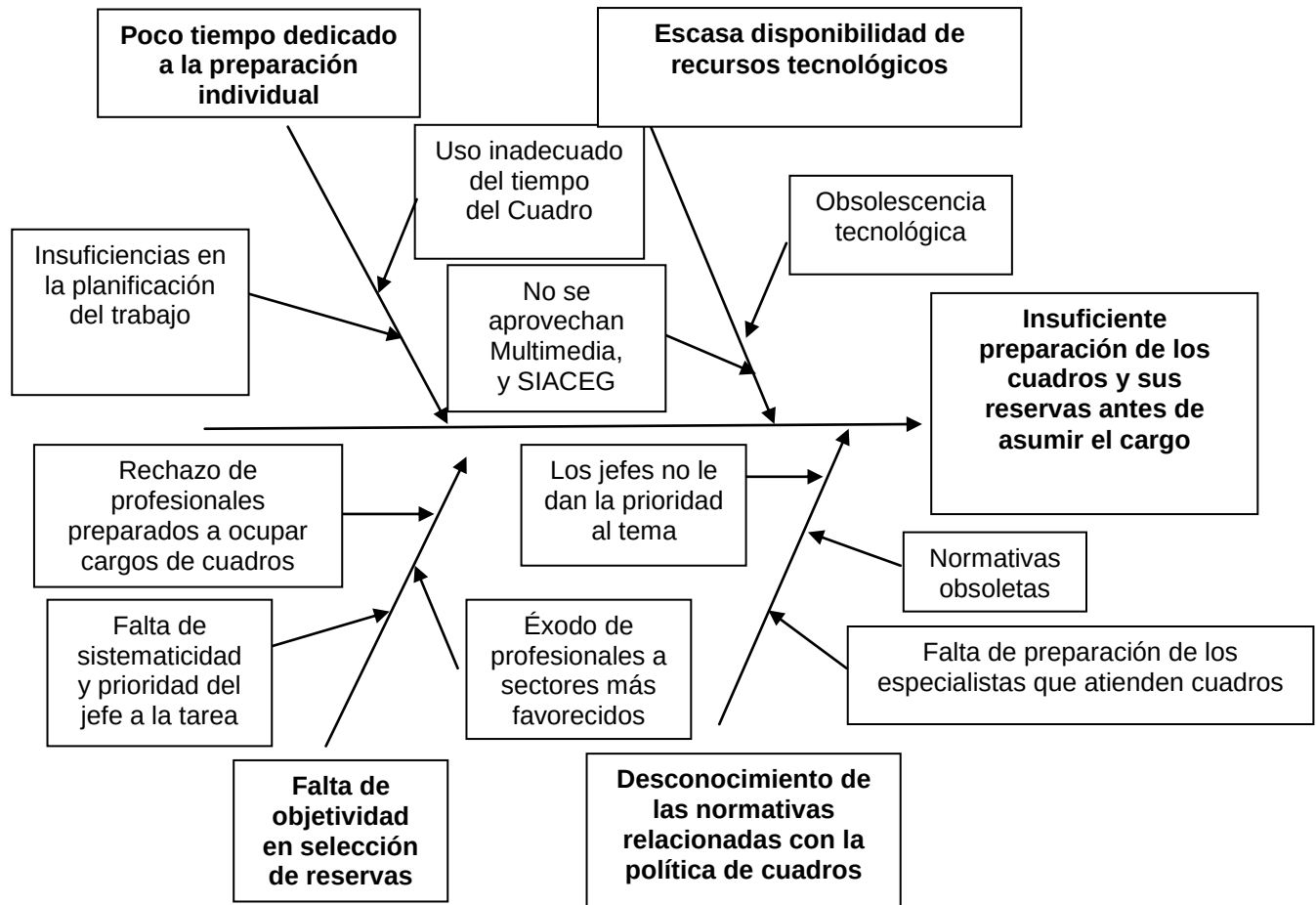


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: elaboración propia

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

- Aplicar correctamente la política de cuadros en todos los municipios y entidades de la subordinación local.
- Lograr una objetiva selección de cuadros y reservas en el territorio.
- Implementar y aplicar el sistema de preparación de los cuadros y sus reservas en todos los niveles, según corresponda.

-
- Lograr con la preparación integral mayor agilidad y creatividad de los cuadros en la toma de decisiones.
 - Mantener la estabilidad de los cuadros en los cargos.
 - Cumplir los preceptos del Código de Ética de los cuadros.
 - Priorizar el control y ayuda de los cuadros a la base.
 - Fortalecer el vínculo con la universidad para cubrir las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la provincia.

El sistema propuesto para la preparación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus contiene 6 módulos que se relacionan a continuación:

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

MÓDULO 1: Estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas

El objetivo principal de la estrategia está encaminado a garantizar la preparación político-ideológica de los cuadros y reservas en la provincia, para contribuir a que estos jueguen a cabalidad el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos. La estrategia provincial se deriva de la estrategia nacional y asume las orientaciones de la misma. Los elementos que componen la estrategia propuesta son los siguientes:

1. Misión
2. Principios
3. Exigencias
4. Contenidos
5. Instituciones

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

-
6. Formas organizativas
 7. Ejecución de la estrategia
 8. Segmentos priorizados
 9. Visión
 10. Áreas de resultados clave
 11. Objetivos estratégicos
 12. Criterios de medida

MÓDULO 2: Identificación de los perfiles de competencia para el cargo

Para la identificación de los perfiles de competencia para el cargo se propone una metodología que consta de los pasos siguientes:

1. Seminario provincial

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

2. Reunión de los consejos de dirección de las entidades del territorio.
3. Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la organización sobre las directivas.
4. Definir los perfiles de competencias de cada cargo.
5. Identificar las competencias directivas existentes.
6. Determinar las brechas entre los perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.
7. Reunión del consejo de dirección de la entidad.

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

- Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad.
- Competencias existentes en cada directivo.
- Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

MÓDULO 3: Diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual de los cuadros y reservas

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

MÓDULO 4: Plan de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas

Para elaborar el plan de capacitación se propone el modelo que se muestra a en la Tabla 1.

Tabla 1: Modelo para el plan de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación Político-Ideológica				
Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil				
Preparación en Dirección				
Preparación Económica				
Preparación Jurídica				
Preparación en el uso de la información				
Preparación Técnico-Profesional				

Fuente: elaboración propia

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

MÓDULO 5: Evaluación del impacto de la capacitación

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

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

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

Para garantizar la calidad del proceso se debe considerar la retroalimentación con el desempeño del evaluado debido a la capacitación recibida, de lo cual se toman decisiones para la mejora continua.

Se desarrolla primeramente la coordinación, sensibilización y preparación de los evaluados y evaluadores. Debe existir un trabajo coordinado entre evaluados y evaluadores. Todos deben estar sensibilizados en la necesidad de evaluar de forma conjunta el aporte del cuadro.

La Escuela Internacional de Comunicación (La EIC) es un Centro Educativo de Alta Especialización donde desarrollamos una amplia gama de programas formativos. La EIC tiene como principios los siguientes:

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

Las premisas para aplicar el procedimiento son:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

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

El proceso de capacitación contiene las etapas de planificación, la ejecución, mejora y evaluación de su impacto. El procedimiento para la EIC está integrado a ese proceso con las etapas de planificación, ejecución y mejora, donde el control es considerado como una parte de la etapa de mejora del procedimiento para la EIC, como se puede apreciar en la Figura 2.



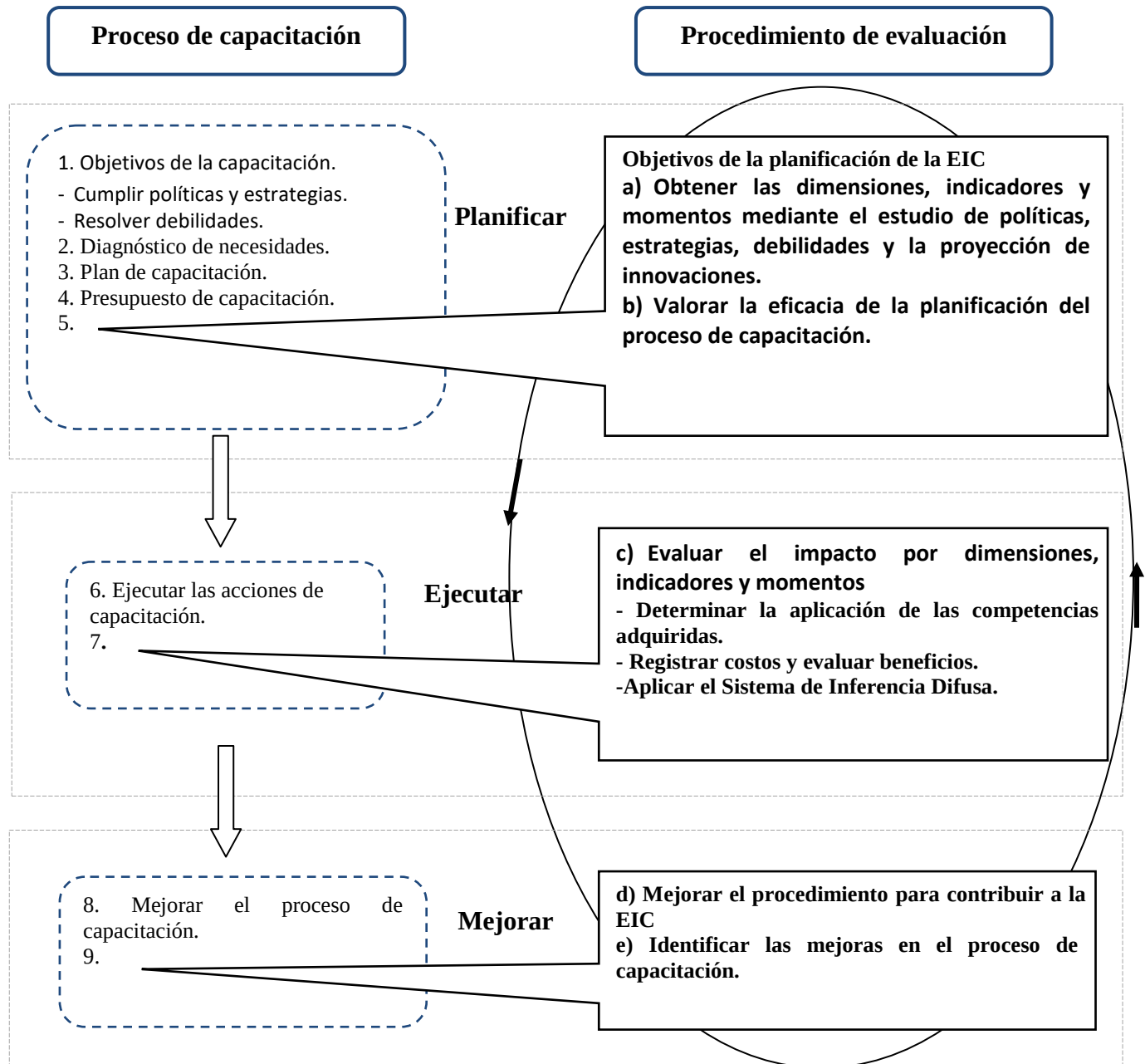


Figura 2. Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación

Fuente: Esquivel (2014)

MÓDULO 6: Evaluación del desempeño de los cuadros y reservas

Para la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas se propone utilizar la metodología establecida por la dirección de cuadros del **Comité Ejecutivo** del Consejo de Ministros. Esta metodología incluye los certificados de evaluación parcial e integral del cuadro, así como el anexo docente para los cuadros del sector de educación (Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno (DCEG), 2015).

CONCLUSIONES

La preparación de los cuadros y sus reservas es una tarea priorizada desde el triunfo de la revolución cubana, por ello es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno. Es el medio para proveer y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que deben poseer los directivos cubanos.

El diagnóstico aplicado permitió identificar las principales insuficiencias relacionadas con la preparación de cuadros y reservas, demostrando la necesidad de diseñar un sistema que integre toda la actividad.

El sistema propuesto es un instrumento útil y necesario para alcanzar resultados superiores en la preparación de los cuadros y reservas al integrar la estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas; la identificación de los perfiles de competencia para el cargo; el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual; el plan de capacitación y desarrollo individual; la evaluación del impacto de la capacitación y la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (22 de julio de 2010,). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Acuerdo del Consejo de Estado de Cuba. file:///C:/Users/Carlos/AppData/Local/Temp/sistema_de_trabajo_con_los_cuadros_del_estado_22.pdf

Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. I(1), 3-16.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

-
- Díaz Canel, M. (2011, 18 de octubre). Inauguración Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno con la presencia de José Ramón Machado Ventura. *Juventud Rebelde*. <https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2011-10-18/mision-estrategica-impostergable>
- Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno (2015, mayo). *Metodología sobre el modelo "Certificado de evaluación del cuadro"*. Consejo de Ministros de Cuba. Editora Política. file:///C:/Users/Carlos/AppData/Local/Temp/sistema_de_trabajo_con_los_cuadros_del_estado_22-1.pdf
- Esquivel, R. (2014). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas*. (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
- Kooij, D. & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource management journal*, 28(1), 61-75.
- Mohamed, F. & Mustafa, M. (2018). The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim. *Global Business and Management Research. An International Journal*, 10(3), 777-781.
- Salgado, M. et al., (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2).
- Young, S. & Nam, J. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human resource management*, 57(6), 1339-1353.

