



LA ESTRATEGIA DE PREPARACION Y SUPERACION DE LOS CUADROS Y RESERVAS: REFLEXIONES PARA SU REALIZACION.

Ysrael Montequín Cousín. Dr. en Pedagogía, Licenciado en Historia. Colaborador de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Superior

La superación constituye una necesidad vital del hombre. En el caso de los profesionales se convierte en un componente imprescindible para elevar su calificación y hacer más eficaz y eficiente su gestión.

Para los cuadros y sus reservas, el estudio sistemático y la profundización en su especialidad se convierte en una herramienta de trabajo que le posibilita llevar a cabo una labor más profesional y técnica que repercute en su desarrollo individual, de sus subordinados y esfera de acción.

Nuestra nación que se esfuerza por salir del subdesarrollo y dejar atrás el período especial realiza grandes esfuerzos porque sus cuadros y técnicos se superen tenazmente, y que lleguen a dominar las más modernas y eficientes tecnologías y trabajen incansablemente por alcanzar altos niveles de excelencia.

Y podemos además preguntarnos ¿Para qué la superación de los cuadros y sus reservas?.*

En el Informe a la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y la Superación de los Cuadros se plantea:

"Si el año 1996 fue codificado como el de la toma de conciencia más generalizada acerca de la necesidad y la importancia de la capacitación de los Recursos Humanos y entre ellos la de los Cuadros y Reservas y 1997 fue reconocido como el del despegue en la concreción y ejecución de las acciones contenidas en las respectivas estrategias ramales y territoriales y en el cumplimiento de los programas específicos aprobados por la Comisión Central de Cuadros y la Secretaría del comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se puede afirmar que el año 1998 ha sido el de la masividad en los cursos", y que el 1999 ha de ser el de su perfeccionamiento continuo.

Buscar la excelencia en el desempeño de los Recursos Humanos, constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes en cualquier organización en los inicios del tercer milenio, de ahí el rol que deben desempeñar los directivos en esta proyección estratégica.

En síntesis nuestro objetivo fundamental es encontrar las vías y mecanismos que posibiliten el perfeccionar el sistema de Gestión de Recursos Humanos y ahí está

presente la superación en su más amplia acepción (la formación para el desempeño).

En el proceso de formación y superación de una persona o grupo de ellas, en una organización, en nuestro caso el Ministerio de Educación Superior, realmente esta gestión lo que pretende de ese hombre o grupo es el mejor desempeño posible para lograr los mejores fines a corto, mediano y largo plazo y con ello garantizar los recursos humanos preparados integralmente que posibilite el cumplimiento de la misión de la Organización con calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad y todo ello es posible si existen objetivos, planes de Formación, reconociendo como válido el concepto de formación como la "Preparación del hombre para el puesto, buscando su mayor potencialidad".

El éxito del Plan de Formación (Superación) dependerá de las siguientes cuestiones:

El delimitar con claridad y precisión los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos.

- ❖ Abarcar todos los aspectos formativos tanto los referidos a conocimientos, habilidades así como aptitudes.
- ❖ Ajustar con exactitud al grupo a los cuales se dirige.
- ❖ Prever todos los pasos formativos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.
- ❖ Describir todas y cada una de las acciones formativas con sus objetivos, contenidos, actividades prácticas, metodología, recursos, medios y evaluación.
- Cuadros: Son considerados los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de

Ética de los Cuadros del Estado, son designados, y los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública en las esferas de la producción, la docencia, la investigación y los servicios.

- Reservas: Es un Recurso Humano seleccionado por su idoneidad y condiciones políticas morales que se supera y prepara para desempeñar conscientemente una responsabilidad como cuadro.

Partiendo de lo antes expuesto, estamos en condiciones de proyectarnos en la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, así como llevar a la práctica una objetiva estrategia de preparación y superación.

La estrategia ha de tener una proyección a corto, mediano y largo plazo, es decir de un año o curso académico o dos años vista y en el quinquenio, y ello en base a los resultados del análisis del diagnóstico de los cuadros y la reserva, cuáles son las necesidades de la Institución acorde a los objetivos trazados e intereses del cuadro así como las tareas para dar cumplimiento a los objetivos y las posibilidades reales para su ejecución.

Resulta de vital importancia la participación activa del cuadro en aportar sus criterios, ideas y opiniones en la elaboración de la estrategia y plan de desarrollo individual, ello facilita el compromiso y sentido de pertenencia con el proyecto de la institución.

La estrategia general es elaborada por el Rector o Director del Centro, conjuntamente con el Director de Recursos Humanos, el grupo de técnicas de dirección, los asesores y demás especialistas; deberá ser sometida a análisis y estudio en la Rectoría y/o Consejo de Dirección para su enriquecimiento y aprobación ulterior.

Una vez concluida y aprobada por todos los factores, ha de convertirse en un documento rector para toda las áreas o esferas de acción de los cuadros y sus reservas.

Es imprescindible que dicha estrategia tenga presente todas las formas existentes para entrenar tanto en el propio puesto de trabajo así como en otros centros o instituciones que constituyan paradigmas para un adecuado desarrollo. Utilizar las diferentes modalidades o vías de superación, destacando aquellas que fortalezcan el hábito del autoestudio y la autopreparación.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas ha de constituir una herramienta eficaz de trabajo, debe ser del conocimiento de todos los implicados y en su aplicación ha de materializarse explícitamente en los planes de desarrollo individual con objetivos mensurables las acciones específicas para dar cumplimiento a los objetivos y los plazos de ejecución, así como los responsables de cada una de las actividades.

La planificación requiere dinamismo, flexibilidad para no quedar obsoleta o se convierta en irrealizable, ello implica necesariamente dotar a esa planificación así como a la estructura organizativa de la Institución de los mecanismos precisos para rectificar sobre la marcha, para adaptarse al dinamismo del entorno interno y externo, para asimilar los cambios de forma permanente y no traumática.

El jefe de cada Institución es quien tiene la máxima responsabilidad de garantizar con los recursos humanos y materiales disponibles la preparación y superación de sus cuadros subordinados velando a su vez porque cada uno de ellos se sienta con el deber moral de cumplir con su plan de desarrollo que sea capaz de interiorizar esta importante tarea.

El plan de preparación y superación debe ser evaluado, ajustado y enriquecido anualmente por los diferentes factores de cada nivel y con la toma de criterios de todos aquellos para los que fue concebido.

Deberá valorarse la calidad y rigor con que fueron cumplidos cada una de las actividades y un análisis de cómo proponerse metas superiores en el desempeño de la gestión en el puesto de trabajo.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Ministerio de Educación Superior, se rige por los Lineamientos Generales e Indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) según Acuerdo del 29 de julio de 1997.

Para lograr la calidad en la gestión de los directivos de la Educación Superior, se requiere tener en cuenta algunos aspectos que permitan su desarrollo, entre los que resaltan, la selección de los mecanismos de evaluación orientados hacia el perfeccionamiento continuo de su labor, la posibilidad real del tiempo disponible para su superación y actualización, el tener una actitud receptiva ante los cambios y retos del entorno, su disposición para aceptar y asumir riesgos, así como apoyarse en las fortalezas de que dispone para asegurar la eficacia y eficiencia en el desempeño de su cargo.

En síntesis constituye una premisa capacitarse para aprender, reaprender y desaprender permanentemente como única solución para el desarrollo y adaptarse al futuro.

La estrategia tiene sus principios y conceptos generales entre los que destacamos los siguientes:

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en si misma, sino el medio para dotarlos de las características y el desarrollo de las habilidades imprescindibles para los cuadros de nuestra Organización, entre ellos el liderazgo, inserción en el entorno interno y externo, capacidad de influencia política, creatividad y compatibilidad.

La evaluación principal de la estrategia de superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima laboral y social que contribuya a crear y por el grado en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido, el Gobierno, los niveles superiores de la Organización y los objetivos estratégicos programados.

El principal formador y entrenador de cuadros y reservas es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos de dirección, así como la efectiva comunicación que logre con sus subordinados serán la mejor escuela para todos.

La preparación y superación de cuadros y reservas debe funcionar como un sistema combinando creativamente diferentes vías, métodos y contenidos para asegurar que la misma sea continua, eficiente, general y específica; dirigida a cumplir con los objetivos y cubrir las necesidades principales del desarrollo tanto de la organización como las individuales del cuadro.

Estos y otros principios rectores de la política de cuadros deben responder a los cinco componentes principales del sistema de Preparación y Superación que son:

- * Preparación Política-Ideológica
- * Preparación Técnica y Profesional
- * Preparación Económica
- * Preparación en Dirección
- * Preparación para la Defensa

La Estrategia debe garantizar en su proyección y desarrollo la interrelación armónica como sistema de sus componentes principales.

El componente de la Preparación-Política Ideológica ha de ser el más importante y jerarquizado dado el rol que deben jugar los cuadros y reservas en el dominio y transmisión de las políticas y medidas que rigen el proyecto socialista cubano.

Teniendo en cuenta las características propias de cada centro, el plan de preparación política-ideológica debe realizarse por diferentes vías, en primer lugar potenciando cotidianamente el estudio, análisis y el debate de los documentos que expresan la política interna y externa del país y las del subsistema de Educación Superior.

El plan debe contar con la participación activa de los Departamentos del Marxismo-Leninismo de los CES y cuantas instituciones puedan cooperar en su ejecución.

Cada centro puede enriquecer los programas a desarrollar con acciones que brinden una actualización sistemática de temas político-ideológico de actualidad nacional o internacional, y de la problemática que esté presente en la esfera en que se desarrolla el cuadro.

Pueden contemplarse además las tendencias sobre la lucha ideológica desde el exterior e interior de la sociedad cubana, la formación de valores y otros de interés.

El 2do componente es la Preparación Técnica y Profesional.

Dentro de los objetivos principales podemos resaltar el de elevar el nivel y prestigio científico-técnico, acorde con las funciones correspondientes, así como mantener la actualización en los avances de la ciencia y la técnica en su esfera de actividad.

Los planes de desarrollo individuales deben estar encaminados a garantizar:

- Preparación en Idiomas.
- Obtención del grado científico, maestrías, especialidad o diplomado en dependencia del nivel de desarrollo y cargo.
- Producción científica en su especialidad a través de la participación en eventos,

publicaciones, investigaciones, tutorías y como profesor en actividades de posgrado.

- Preparación pedagógica acorde al nivel de dirección.
- Preparación en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones a través de las redes de computadoras para la recuperación, búsqueda e intercambio de la información, así como el procesamiento de ella. Para que los cuadros de Dirección puedan trabajar en sistemas de Gestión Universitaria que faciliten y mejoren su labor.

En este componente se debe incluir la dimensión ambiental con sus objetivos y plan de acción entre los que pueden contemplarse: talleres, conferencias especializadas, eventos, inclusión de temas de medio ambiente en diplomados, Posgrados y otros.

Los otros tres componentes de Preparación Económica, en Dirección y para la Defensa debe contemplar sus objetivos específicos, plan de acciones con plazos de cumplimiento, así como las modalidades principales a utilizar en su desarrollo.

Los cinco componentes de la Estrategia de Superación tienen diferentes figuras o vías para su realización, entre las principales podemos enumerar:

Estudio individual	Doctorados
Debates	Maestrías
Conferencias y Seminarios	Talleres
Cursos	Entrenamientos
Diplomados	Consultorías,
Posgrados	etc.

Para el éxito de toda Estrategia constituye una premisa imprescindible el conocer ¿Qué debo hacer yo como dirigente ante esta importante tarea? consciente que el jefe o directivo en los diferentes niveles es el máximo responsable de la preparación y superación de los cuadros y del resto del personal, teniendo además presente la actitud hacia su preparación personal.

Una adecuada planificación ha de reflejarse en el Plan de Desarrollo Individual acorde con los objetivos estratégicos trazados, las condiciones existentes y el potencial humano hacia los que va dirigida la Estrategia, es necesario priorizar los aspectos medulares que deben programarse para cada uno en los diferentes componentes con plazo definidos de ejecución a corto, mediano o largo plazo, por ello la proyección debe abarcar un período no mayor de 5 años en su ejecución.

Para que la Estrategia sea un eficaz instrumento de trabajo no sólo debe estar bien diseñada, sino contar con el potencial humano que la puede materializar, al igual que el apoyo e impulso brindado por los jefes inmediatos superiores y los diferentes factores políticos y sociales de la Institución.

Una vez aprobada la Estrategia en el Consejo de Dirección o Rectoría, deberá instrumentarse su estudio y cumplimiento en los diferentes niveles de dirección donde se podrán realizar las adaptaciones correspondientes.

Por último resulta vital el definir por las instancias correspondientes el cuándo, cómo y qué debe ser objeto de evaluación en cada período, sea un año o curso académico, cada dos años y al finalizar el quinquenio.

El criterio fundamental para medir la efectividad de todo el sistema de Preparación y Superación de los directivos, así como de los profesores investigadores y trabajadores no docentes en general, estará basada en la evaluación del desempeño como un proceso sistemático de valoración de los resultados del trabajo de cada cual en el puesto de trabajo y su potencial para el desarrollo.

La estrategia podrá concretarse y realizarse satisfactoriamente sólo a través del esfuerzo de los miembros de la Institución (o actores internos) y gracias a la participación de los actores externos

dígame directivos superiores, factores político - social y otras instituciones del entorno, y dentro de todo ello juega un papel muy importante el clima laboral, sistema de valores, actitudes, normas, grado de compromiso con los objetivos y metas de la organización.

Hoy en día los métodos participativos y la comunicación sostenida de los jefes con sus subordinados constituye la clave del éxito, se reconoce que el conocimiento y la toma de decisiones ya no residen en los directivos sino que deben ser compartidas con el colectivo en el cual desarrolla su gestión. Los directivos han de prestar una atención creciente a su propia formación y asegurarse de que su desarrollo y conocimiento están actualizados y pueden crear valor para la organización.

Para que la Estrategia de Superación cumpla con su objetivo es necesario garantizar que la misma no solo alcance el desarrollo individual sino el de todo su colectivo y que sea tarea de todos.

Los centros en la elaboración de la estrategia, han tenido presente su propia misión, visión del futuro y el entorno en el cual desarrollan su actividad.

Se han esforzado por organizar acciones propias de cada una de los componentes que lo integran.

En su ejecución o aplicación práctica la estrategia ha afrontado obstáculos en su realización, entre ellos resaltan: la insuficiente Planeación Estratégica, en ocasiones los planes de desarrollo individual son formales y no responden realmente a las posibilidades o necesidades del centro y del propio cuadro, otras deficiencias que subsisten son los escasos entrenamientos llevados a cabo en los centros y otras instituciones

de punta, así como que en no todas las instituciones el jefe desempeña el rol de principal formador y entrenador de cuadros y las reservas.

En la actualidad se trabaja por erradicar las deficiencias e insuficiencias que afectan el desarrollo exitoso de la Estrategia de Superación, ésta ya se concibe con visión de futuro.

Podemos afirmar, sin ningún género de dudas, que la experiencia acumulada en estos años por los directivos de nuestros centros, la propia Planeación Estratégica, la Dirección por Objetivos, el mayor nivel académico alcanzado por el incremento progresivo del Plan de Doctorados entre profesores y cuadros, la identificación con la institución y orgullo de pertenencia, son factores que posibilitan la apertura al cambio y al aprendizaje permanente.

Lo que en síntesis hará posible un autoperfeccionamiento que redundará en la calidad de la educación y en el cumplimiento de las estrategias maestras proyectadas.

Bibliografía

1. Discurso de Carlos Lage en el acto de reconocimiento a los cuadros más destacados del Estado y del Gobierno (2 de abril de 1998).
2. Balance Anual del trabajo con los cuadros y la Reserva en el MES, 1998 Dirección de Recursos Humanos, febrero de 1999.
3. Revista Aedipe, Marzo de 1999.
4. Informe a la Reunión Nacional de Balance de la preparación y superación de los cuadros del
5. Estado y Gobierno (abril 1999).
6. Folletos Gerenciales (1999) años III, número 3 del CCED.
7. La Dirección por valores, CCED (abril 1999). 