

# **EL DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DE CUADROS EN LOS CONSEJOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL. SU PERTINENCIA EN EL DESARROLLO LOCAL**

***José E. Pérez Ávila, Eriberto Bauzá Vázquez, Enrique Marañón Rodríguez y Ana A. Bello Rodríguez***

## **Resumen**

En su desarrollo la preparación y superación de cuadros toma forma a través de las estrategias de capacitación a todos los niveles, concebida la misma en un proceso estructurado en sus momentos de elaboración, implantación y control. Observándose que no se logra un proceso integrado y completo dado algunas limitaciones que se manifiestan en su desarrollo, lo que se refleja en los resultados socioeconómicos del territorio.

Esta investigación presenta un procedimiento metodológico para el diagnóstico del proceso de implantación de las estrategias de capacitación de cuadros en los Consejos de Administración Municipal (CAM). El mismo tiene como propósito detectar las insuficiencias presentes en dicho proceso y de esta forma contribuir al perfeccionamiento del trabajo vinculado a la formación de los cuadros y reservas dado su papel en el desarrollo local

Se diseña el procedimiento y se fundamenta metodológicamente para su comprensión, apoyado en un conjunto de técnicas e instrumentos que sustentan la aplicación de dicho procedimiento y los resultados que se obtienen, lo que, permitirá que la dirección de los CAM adoptar las medidas pertinentes y obtenga mejores resultados socioeconómicos.

**Palabras claves:** preparación y superación de cuadros, estrategias de capacitación e implantación de las estrategias de capacitación.

## **Introducción:**

---

*José Edilberto Pérez Ávila es Maestro en Ciencias. Se desempeña como Profesor investigador, metodólogo del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. E-mail: josep@ult.edu.cu*

*Eriberto Bauzá Vázquez es Doctor en Ciencias. Se desempeña como Profesor investigador del*

**L**a capacitación es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los trabajadores y cuadros de dirección. En este proceso se

---

*Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. E-mail: ebv@ult.edu.cu*

encuentran dificultades y problemas que lo obligan a profundizar y buscar su solución; estos problemas deben estar asociados con sus necesidades, lo que permite aceptarlos como metas y dirigir sus esfuerzos para solucionarlos.

En tal sentido, la Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas (PSCR) es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí misma, sino el medio para dotarlos de las características y el desarrollo de las habilidades imprescindibles para los cuadros.

La misma debe de funcionar como un sistema combinando creativamente las vías, métodos y contenidos para asegurar que sea continua, eficiente, general y específica; dirigida a cumplir con los objetivos y cubrir las necesidades principales del desarrollo local, por ello debe ser diseñada una estrategia de capacitación que responda a las necesidades concretas y responda a los objetivos de cada entidad o territorio.

La capacitación es concebida integralmente y se organiza como un sistema compuesto por cuatro componentes esenciales: defensa, técnico profesional, dirección y económico.

Singular significación tiene la implementación de las mismas dadas las condiciones concretas de cada territorio, por lo que es necesario considerar todos los aspectos singulares que garanticen una adecuada ejecución.

---

*Enrique Marañón Rodríguez es Doctor en Ciencias. Se desempeña como Profesor investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. E-mail: emaranon@ult.edu.cu*

*Ana A. Bello Rodríguez es Maestra en Ciencias. Se desempeña como Profesora investigadora del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. E-mail: anita@ult.edu.cu*

La implementación por tanto como fase de las estrategias de capacitación debe concebirse desde el propio proceso de elaboración de la estrategia con su sistema de acciones en respuestas a las necesidades, jugando un papel esencial la cumbre directiva dado la necesidad de cumplir con lo previsto en nuestras condiciones.

A pesar de todo el trabajo que se realiza en el país y en los territorios en específico, las estrategias de capacitación muestran determinados aspectos que limitan su real efectividad, se observa que no se determinan en todos los casos las necesidades de aprendizajes de forma correcta y objetiva; no se asignan, ni aseguran los medios necesarios para garantizarlo; no se explotan todas las capacidades de las instituciones, empresas y los territorios; la insuficiente preparación de la reserva; la falta de organización y planificación del trabajo; la necesidad de perfeccionar los métodos y estilos de trabajo; no se logran resultados en la medición del impacto; no se comprende en toda su magnitud la concepción y aplicación de la preparación política como Estrategia Maestra Principal, no se aplica adecuadamente su modelo metodológico.

Considerando estos aspectos se evidencia como problemática a solucionar, las insuficiencias presentes en la estrategia de capacitación de cuadros limitan el desarrollo de las organizaciones y su impacto en el desarrollo socio económico local. Es por ello que se define como objetivo, diseñar un procedimiento para el diagnóstico del proceso de implementación exitosa de las estrategias de capacitación de cuadros y reservas, validado en el Consejo de Administración Municipal (CAM) de Puerto Padre.

El tema que se analiza, relacionado con la capacitación de cuadros; así como su implementación en el Consejo de Administración del Municipio Puerto Padre, resulta significativamente actual e importan-

te para el desarrollo local ante los retos que impone el entorno actual; sin embargo, los estudios en este contexto aún resultan insuficientes.

Constituye un aporte metodológico y práctico de esta investigación, el diseño del procedimiento para el diagnóstico del proceso de implementación exitosa de las estrategias de capacitación de cuadros y reservas, ajustado a las características específicas de los CAM, para promover procesos de implementación que contribuyan a un desarrollo socioeconómico del territorio. El diseño por sí mismo resulta una novedad científica porque permite, desde una concepción sistémica, determinar las limitaciones del proceso de implementación.

### **Caracterización del proceso de capacitación y su implementación.**

#### **Proceso de capacitación. Valoraciones generales.**

En todo proceso de capacitación, deben ejecutarse cambios y mejoras continuas, en tanto el mundo cambiante en que nos desarrollamos, va demandando nuevas capacidades, nuevas competencias, nuevos modos de ser, que se asocian a los cambios en las organizaciones, las motivaciones personales y el reto que representa lograr la mayor correspondencia entre la capacitación y el desempeño laboral.

Una de las razones por la cual una organización debe capacitar a su personal, es el contexto actual. Con esto nos referimos a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, "...ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas mas

eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente...". Merino, Y. 2008. (11)

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

La capacitación en las organizaciones, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (16)

Varios han sido los autores que han abordado esta temática tan importante en el funcionamiento para el cumplimiento de las metas de una institución, entre ellos se encuentran: Davis, Siliceo, Blake, Ibáñez, Gary Dessler e Idalberto Chiavenato.

Cada definición aporta elementos importantes dentro del proceso y en general asocian la capacitación a la creación de capacidades, de habilidades para el mejor desempeño de las funciones y la definen como el conjunto de fases encaminadas a hacer a alguien apto para un fin, a habilitarlo, a dotarlo de la capacidad necesaria para algo.

Es importante entonces considerar que este proceso permite que las entidades cuenten con el personal más calificado y alcancen rendimientos más altos, demostrando que este trabajo va encaminado a su mejoramiento y desarrollo en su puesto de trabajo. En igual medida los resultados que se obtienen de ella contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

A tono con lo anterior, la generalidad de los autores coincide en que las acciones de preparación se agrupan en dos grandes vertientes:

1. Las actividades que responden a la formación de conocimientos, habilidades y actitudes en los recursos humanos, para elevar su nivel de desempeño, dando respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo actual, que se definen como *capacitación*, pues completan la preparación del hombre para su trabajo presente.
2. Las actividades que responden al incremento y ampliación de las capacidades de un individuo o grupo, orientado hacia una responsabilidad futura, que denominan desarrollo, en tanto preparan al hombre para su crecimiento prospectivo.

#### **Proceso de capacitación cuadros y reservas en Cuba.**

La dirección del Gobierno cubano asignó al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad estatal de la dirección, control y evaluación de la capacitación de los dirigentes y reservas, mediante el Acuerdo No. 2837 de abril de 1994, y lo refrendó en el año 2001 por razón de el Acuerdo 4001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). En consecuencia esta tarea se desarrolla por el MES y los Centros de Educación Superior (CES), en estrecha coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provincial y Municipal. Ramos, A. (2008) (14)

La preocupación por la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno Cubano ha sido una constante en la actividad de la alta dirección del país. En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantean las Tesis del Trabajo con los Cuadros. En los años siguientes la máxima dirección de la Revolución le prestó especial atención al trabajo con los cuadros por la necesidad de que los cuadros cubanos se equipararan con las más modernas técnicas de dirección. En ese momento se sostuvo

que: "...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos". Castro, F. (1984) (2)

"Hoy en día la capacitación de los dirigentes constituye uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas para el aseguramiento humano de las organizaciones, dotándolos de las habilidades necesarias para relacionarse con él, diseñar estrategias, diagnosticar y dar solución a problemas cada vez más complejos y heterogéneos, desarrollar la comunicación y las relaciones interpersonales adecuadas, trabajar en equipo, analizar, negociar y solucionar conflictos de muy diversa índole, así como desarrollar una amplia dosis de competitividad y creatividad en el desempeño de sus funciones." Columbié Santana, M. (1999) (4).

#### **Estrategia de Capacitación de cuadros y reservas.**

En el año 1995 se establece y comienza la aplicación de la primera versión de la Estrategia Nacional de Capacitación, estructurada con un enfoque sistémico y considerando 5 componentes, el político ideológico, el de dirección, el económico, defensa y técnico profesional. Para su ejecución se cuenta con los dispositivos que se encargarían de participar en su elaboración e implementación, estableciéndose un sistema de control en los diferentes niveles, estos dispositivos son los CES, escuelas Ramales y Territoriales, y la Comisión de Superación, aparejado se desarrolla un amplio movimiento de formación de entrenadores en las empresas, instituciones y organismos con la finalidad de ampliar el desarrollo del proceso e incluso crear la capacidad interna para que las organizaciones enfrentaran desde dentro dicho proceso. (9)

En el V Congreso del Partido se aprueba su Resolución Económica. En la misma se indica el estudio y la introducción en el país de las técnicas avanzadas de Dirección, así como el perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno y la delimitación de las funciones administrativas, se generaliza la dirección por objetivo (DPO) como sistema de trabajo y se introduce la Planificación Estratégica en todos los OACE y los CAP, comienza el proceso de perfeccionamiento empresarial, todo lo cual conlleva a la ejecución de planes priorizados de preparación de todos los cuadros del Estado y del Gobierno, como son el Programa de DPO y Planificación Estratégica, el de Contabilidad y Finanzas y el de Computación. (14)

En estos años se ejecuta plenamente la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas y se va conformando el correspondiente sistema para la implementación de esa Estrategia a todos los niveles del Estado y del Gobierno, produciéndose un cambio significativo en la conciencia de los cuadros acerca de la importancia y la necesidad de la preparación y la superación.

A partir de año 2005, se ponen en marcha la segunda versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, que define como prioridad a los cuadros y funcionarios del sector público y especialmente de los Consejos de Administración Municipales. Se comienza a exigir por la medición del impacto de la capacitación, a través de indicadores y resultados de investigaciones.

En la estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el 17 de septiembre de 2004, se declara la Preparación Político Ideológica como Estrategia Maestra Principal de la

preparación y la superación de los cuadros y reservas.

En su concepción esta estrategia debe ser elaborada de forma tal que se logre en su implementación la transversalidad de la Estrategia Maestra Principal, por ello es de singular significación el control que permita corregir errores y desviaciones en su fase de implantación.

En el territorio el CES y el CAP establecen puntos a considerar en los controles a organismos, empresas, CAM sobre las estrategias de capacitación de cuadros del estado y sus reservas, los cuales aparecen a continuación.

- Principales problemas de la capacitación de los cuadros y reservas.
- Tratamiento de los componentes: Económico, Técnico y profesional, Dirección, Defensa.
- Incorporación de la preparación político ideológica como estrategia Maestra principal.
- Vínculos con Centros de Educación Superior y otros Centros de Capacitación (Escuelas Ramales y Escuelas Nacionales de los sectores).
- Nivel de independencia para desarrollar los procesos de capacitación.
- Incorporación de los cuadros al plan de formación profesional.
- Situación de los Entrenadores, superación desarrollada
- Calidad de la DNA
- Medición del impacto de la capacitación.
- Valoraciones sobre la implementación.

### **La implementación como fase de las Estrategias de Capacitación de cuadros.**

La capacitación de cuadros como proceso se estructura en fases, estas fases son: la planeación, implementación y el control, las cuales están presentes en las estrategias de capacitación que se trazan en empresas, organismos e instituciones y territorios.

formulación e implementación, de los sujetos participantes, sus organizaciones y los entornos sociales en los que se desenvuelven.

### **Implementación de la estrategia.**

Para analizar la implementación de las Estrategias de Capacitación, es necesario abordar los aspectos conceptuales referidos a la implantación de estrategias considerando los planteamientos de autores tales como Stoner y las experiencias en el sistema empresarial, la cual consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica una estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implantación dependen en parte de las metas de la estrategia corporativa y de los problemas que la estrategia deba resolver.

La implantación de éxito puede verse bloqueada por restricciones del entorno (tales como recursos escasos, políticas, actitudes sociales, virajes de poder y tecnologías) así como por restricciones internas (tales como estructuras inflexibles, obsolescencia excesiva, áreas específicas, valores extemporáneos y falta de poder del director general).

La formulación correcta de estrategias no garantiza su implantación exitosa. Hay una diferencia fundamental entre la formulación y la implantación: la formulación es una actividad intelectual, mientras que la implantación es de carácter operativo. (1)

### **La implementación en las estrategias de capacitación de cuadros.**

Es tratado por los autores indistintamente el término de implantación, implementación y ejecución, al hacer referencia a la aplicación real de los procesos. En el caso de la presente investigación dado su objetivo, así como que es el término más utilizado en documentos y normativas e incluso en el lenguaje de las personas involucradas con la capacitación de cuadros, se adoptará el

término implementación para el análisis de dicho proceso.

La implementación es considerada por algunos autores como una etapa, para otros como una fase del proceso de capacitación. Es donde se concentran los mayores esfuerzos. Es el momento donde se concretan los resultados establecidos en momentos anteriores o fases como la diagnóstico, diseño y recoge elementos para la fase de evaluación y retroalimentación.

La implementación establece la relación entre el discurso y la práctica, entre lo que se dice que se va a hacer y lo que se hace realmente.

La implementación consiste en la adaptación de una idea innovadora en su puesta en acción dentro de una institución. Berman (1981) (15)

La implementación involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar este proceso.

### **Implementación de las Estrategias de Capacitación de Cuadros y Reservas en el contexto actual cubano.**

Al analizar la Estrategia de Capacitación de cuadros que se desarrolla en el país, con su derivación a los diferentes niveles, es decir ministerios, empresas, organismos, instituciones, CAP, CAM, se observa que cada uno incorpora de acuerdo a sus particularidades determinados elementos a sus estrategias, siempre considerando los aspectos establecidos para la implementación, así como su modelo metodológico.

Se establece que en el desarrollo de las estrategias se realizaran acciones de control que refuerzan el proceso en su fase de implementación y que constituyen guías para orientar el trabajo y eliminar desviaciones que puedan aparecer en la ejecución.

Como valoración general se puede plantear que la capacitación de cuadros y reservas debe ser concebida como un proceso integral, sistémico y continuo en correspondencia con los objetivos estratégicos de las empresas, organismos, instituciones, CAP y CAM. A través de este proceso se facilita el correcto desempeño de los cuadros y reservas, así como se hace más eficaz su gestión administrativa. Contribuyendo con ello a la implementación práctica de la estrategia y la política económica del país y por consiguiente con el desarrollo socioeconómico del territorio.

En su concepción y desarrollo la implementación es un aspecto esencial para el logro de resultados superiores, la misma debe ser concebida en función de los recursos, la estructura de las entidades. Por ello es importante considerar la fijación de metas, el establecimiento de políticas y la asignación de recursos.

La necesidad de abordar la implementación del proceso de capacitación de cuadros y reservas desde un enfoque de dirección que facilite el desarrollo de Estrategias de Capacitación completas en correspondencia a las condiciones concretas, esta dada por las insuficiencias que se presentan en este proceso y que por consiguiente limitan los resultados socioeconómicos de los territorios.

#### **Procedimiento para el diagnóstico del proceso de implementación exitosa de las estrategias de capacitación de cuadros y reservas en los CAM.**

Se consideró como muestra el 100 % de los miembros del CAM objeto de estudio, para ella se diseñaron un conjunto de instrumentos y técnicas que permitieron la recopilación y procesamiento de la información.

#### **Estructura del procedimiento.**

El procedimiento es diseñado y estructurado en diferentes momentos para lograr los resultados deseados.

#### **1- Familiarización con las características del CAM.**

Su objetivo es profundizar el conocimiento del investigador en aspectos tales como: estructura, funcionamiento, misión, objetivos socioeconómicos y otros aspectos de interés en correspondencia con los fines de la investigación.

Se realiza a través del análisis documental, donde se incluyen informes, presentaciones y otros documentos como normas y resoluciones, y el intercambio de ideas con los miembros del CAM y los integrantes de la Dirección de cuadros para lograr el nivel de participación necesario en la investigación, así como motivarlos dado sus resultados en el desarrollo de la capacitación de cuadros y reservas y por consiguiente en el desarrollo del municipio.

#### **2- Caracterización de la estrategia de capacitación.**

Un punto esencial lo constituye el análisis de la estrategia de capacitación, dado su concepción metodológica y las proyecciones que en ella se reflejan en cuanto a la capacitación de los cuadros y reservas. Se debe valorar su diseño y la forma en como se muestra desde lo planificado la implementación de la misma. Para ello se utiliza básicamente el análisis documental donde se revisa la estrategia de capacitación diseñada, así como la entrevista. (Anexos 1,2,3)

#### **3- Diseño y aplicación de los instrumentos para el diagnóstico del proceso de implementación de la estrategia de capacitación de cuadros y reservas en el CAM Puerto Padre. Procesamiento de la información.**

Se centra en el diseño y aplicación de los instrumentos (anexos 1,2,3) para el diagnóstico del proceso de implementación de la estrategia de capacitación de cuadros y reservas en el CAM a partir de la caracterización general de su estrategia de capacitación. Este momento se desarrolla sobre la base del análisis de los aspectos establecidos para el proceso de capacitación. Este momento se desarrolla sobre la

base del análisis de los aspectos establecidos para el proceso de capacitación en el contexto de la subordinación local.

La aplicación de los instrumentos realiza en diferentes espacios de tiempo, conformando para ello tres grupos atendiendo a sus cargos y funciones:

- ✓ Primer grupo: compuesto por la presidenta, secretario y vicepresidentes.
- ✓ Segundo grupo: otros miembros del CAM, considerando además los directores que forman parte del consejo teniendo en cuenta la significación e importancia de la actividad que dirigen para el desarrollo del territorio.
- ✓ Tercer grupo: integrado por la directora de cuadros del CAM.

La división por grupos se realiza con el objetivo de poder contactar con los mismos (considerando sus condiciones y funciones de trabajo) en espacios de tiempo donde es factible dado las características de sus trabajos, los instrumentos a aplicar son los mismos y su procesamiento se realiza de forma general.

#### **4- Procesamiento de la información.**

El procesamiento de la información se realiza a partir de los criterios obtenidos por la aplicación de los instrumentos, los que facilitan la interpretación y clasificación de los resultados atendiendo, lo que permite actuar sobre todo en aquellos que pueden incidir en el desarrollo del proceso de implementación de forma negativa.

#### **5- Elaboración del informe final.**

Este momento considera elaborar un informe donde se recojan los elementos antes mencionados y se analicen con los miembros del CAM, se considera la flexibilidad y la posibilidad de esclarecer criterios y que se pueda incluir aspectos que no se hallan manifestado o considerado durante la aplicación de las encuestas y entrevistas los que pueden ayudar a

profundizar y enriquecer los resultados obtenidos.

#### **Análisis de resultados.**

##### **1- Familiarización con las características del CAM.**

La familiarización partió de un encuentro inicial con la directora del departamento de cuadros del CAM donde se tratan aspectos vinculados al funcionamiento del CAM y a los aspectos contenidos en la política de cuadros.

Este proceso se realiza en varios días pudiendo contactar en diferentes momentos con miembros del CAM en encuentros personales e incluso se participó en algunos puntos de reuniones donde se analizaban aspectos relacionados con el desarrollo socioeconómico del municipio.

En intercambios con la directora de cuadros se profundizó en los elementos vinculados a la capacitación de cuadros, cantidad de cuadros, reservas y proceso seguido en su formación, se analizó la estrategia y las proyecciones previstas de acuerdo a las condiciones actuales.

##### **2- Caracterización de la estrategia de capacitación.**

Se observa que el CAM tiene diseñada su estrategia, la misma se elaboró considerando criterios de los miembros del CAM y con la asesoría de la SEDE, no obstante esté proceso no fue sistemático ni en todo momento contó con la participación de todas las personas implicadas en el proceso, dejando esta responsabilidad a los compañeros de la dirección de cuadros.

Por otro lado no responde completamente al modelo metodológico establecido para las mismas. En tal sentido y considerando la estructura a seguir no se establecen los criterios de medidas, aspecto este que limita la posibilidad de valorar el cumplimiento de los objetivos para cada uno de ellos, considerando que deben ser establecidos tanto para cuadros como para reservas.



En cuanto a los planes de acción, se elaboran para cuadros y reservas por separado tal y como esta establecido, en los mismos no se reflejan todos los componentes, básicamente hacen referencia a los aspectos vinculados a la Estrategia Maestra, el componente de dirección y el económico, no declara la forma de capacitación a emplear, además no existe diferencia entre las acciones para cuadros y las de las reservas, por otro lado no se presenta el resumen de la DNA.

La implementación se describe de forma general declarando que se tomarán en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los cuadros y reservas. Estas formas y vías no se consideran al declarar el plan de acciones como vía de hacer realidad el proceso planificado.

El sistema de control esta diseñado y de forma general desde su concepción permite valorar los resultados y tomar las medidas pertinentes ante cualquier desviación de acuerdo a lo previsto.

### **3- Diseño y aplicación de los instrumentos para el diagnóstico del proceso de implementación de la estrategia de capacitación de cuadros y reservas.**

#### **4- Procesamiento de la información.**

Los resultados que se obtienen muestran que no existe gran claridad respecto al proceso de implantación, pues se centran en aspectos temáticos a incluir dentro de la capacitación y no se consideran otros elementos tales como los recursos, la disponibilidad de tiempo, es decir las condiciones reales de trabajo de los cuadros del CAM. Estos aspectos que se reflejan muestran además que durante el proceso no se realiza una correcta DNA, en sentido general no hay claridad en cuanto a todos los aspectos que debe considerar un proceso de implementación.

Al analizar sí la estrategia incluye el proceso de implementación se plantea que se ha tenido en cuenta para las diferentes estructuras y órganos del Poder Popular tanto en la parte de la Asamblea como del Consejo de la Administración y las entidades de subordinación local. Se aprecia que existe una implementación, pero no hay claridad en todos los aspectos que la misma debe considerar, puesto que ella debe ser concebida desde la misma planificación.

En este sentido al preguntar cómo está concebida la implementación se plantea que para la duración de un mandato en el caso de la Asamblea y de un quinquenio en el Consejo de la Administración, sin profundizar en su concepción como proceso.

Se plantea que entre los aspectos que frenan o impiden el proceso de Implementación se destacan con mayor incidencia las desigualdades en la preparación de los cuadros y funcionarios, las cuales están dadas por la procedencia de los mismos, los años de experiencia, así como por las afectaciones que les impiden incorporarse a las acciones previstas, también como aspecto que frena está la falta de sistematicidad en el seguimiento que debe darse a cada uno de las etapas o momentos de este proceso.

Al valorar los aspectos que ayudan a la Implementación de la estrategia de capacitación, se obtiene que los elementos más significativos de la misma sean:

- La existencia de una sede universitaria que garantiza su elaboración y seguimiento con su personal calificado mediante la subdirección de comisiones de cuadros con sus especialistas, los que exigen y controlan su aplicación.
- Desarrollo de balances anuales y los encuentros con los especialistas donde se evalúa la marcha de la misma y se adoptan medidas pertinentes.

Del estudio realizado puede concluirse que el proceso de implementación de la estrategia de capacitación del CAM Puerto Padre en su concepción y ejecución ha permitido que se obtengan resultados en la capacitación, no obstante se han manifestado aspectos que han impedido su desarrollo a plenitud, en tal sentido se muestra a continuación para una mejor comprensión los aspectos que han influido positiva y negativamente en dicho proceso. Es importante señalar que estos aspectos fueron presentados a los miembros del Consejo para su análisis y enriquecimiento.

**Desde el punto de vista positivo tenemos que:**

- Existe una estrategia de capacitación, la cual se elaboró considerando criterios de los miembros del CAM y con la asesoría de la SUM.
- Se elaboran los planes de capacitación para cuadros y reservas.
- Está diseñado el sistema de control y desde su concepción permite valorar los resultados y tomar las medidas pertinentes ante cualquier desviación.
- Esta estrategia es aprobada en el Consejo de Administración.
- Se han realizado acciones de capacitación donde de una u otra forma han participado los cuadros.
- Se es del criterio de que es necesario concebir el control para evaluar el comportamiento con el objetivo de retroalimentarlo y en virtud de ello adoptar las medidas necesarias.
- La existencia de una sede universitaria que garantiza su elaboración y seguimiento con su personal calificado mediante la subdirección de comisiones de cuadros con sus especialistas, los que exigen y controlan su aplicación.

**Aspectos que influyen negativamente:**

- El proceso de elaboración de la estrategia no fue sistemático, ni en todo momento contó con la participación de

todas las personas implicadas en el proceso, dejando esta responsabilidad a los compañeros de la dirección de cuadros.

- La estrategia de capacitación no responde completamente al modelo metodológico establecido para las mismas, se omiten aspectos esenciales en su conformación tales como los criterios de medida.
- En los planes de acción, no se reflejan todos los componentes, solo se incluyen acciones para la Estrategia Maestra, el componente de dirección y el económico.
- No existe diferencia entre las acciones para cuadros y las de las reservas, por otro lado no se presenta el resumen de la DNA.
- No se consideran las diferentes formas de capacitación al declarar el plan de acciones.
- No existe gran claridad respecto a los aspectos que comprende un proceso de implementación de la estrategia.
- Es insuficiente la organización de las acciones de capacitación.
- En ocasiones el cumplimiento de las funciones de trabajo no permite a los cuadros participar en las acciones previstas.
- Se aprecia que existe una implementación, pero no hay claridad en todos los aspectos que la misma debe considerar, puesto que ella debe ser concebida desde la misma planificación.
- Existen diferencias en los cuadros que impiden la implementación, dentro de las cuales están, las desigualdades en la preparación de los cuadros y funcionarios, las afectaciones y la falta de sistematicidad en el seguimiento que debe darse a cada uno de las etapas o momentos del proceso.

En sentido general debe plantearse que de acuerdo a las políticas, metas, acciones previstas, no siempre se considera o se realiza una adecuada distribución de los recursos, aunque exista un presupuesto para estos fines, existen determinadas limi-

taciones de locales, al igual que desde el punto de vista material y tecnológico y por otro lado la distribución de los recursos humanos para la participación en las acciones, considerando sus fechas, horas y lugar, no garantiza en toda su magnitud la participación de todos los previstos.

### **Conclusiones.**

El estudio conceptual del proceso de capacitación, las estrategias y su implementación, permite establecer los fundamentos teóricos para comprender su manifestación en el contexto local y sobre la base del procedimiento diseñado para el diagnóstico del proceso de implementación exitosa de las estrategias de capacitación de cuadros y reservas en los CAM, disponer de una herramienta que contribuye a lograr el desarrollo pertinente de la estrategia de capacitación y por consiguiente una adecuada respuesta al entorno.

El procedimiento diseñado para el diagnóstico del proceso de implementación exitosa de las estrategias de capacitación de cuadros y reservas, responde a los requerimientos actuales del proceso de capacitación y se aplicó con un enfoque perspectivo de manera que influyera determinadamente en el desarrollo local.

### **Recomendaciones.**

Aplicar el procedimiento para el diagnóstico del proceso de implementación de la capacitación de cuadros, directivos y reservas en empresas de la subordinación Local del territorio, así como en otros CAM de la provincia, como parte del proceso de investigaciones que se desarrolla para el perfeccionamiento de la gestión empresarial y pública y su influencia en el desarrollo local.

### **Bibliografía.**

1. Barruetaña, L. Procedimiento para la evaluación de la eficacia del Proceso de Implantación Estratégica en la empresa Confecciones Melissa. Tesis en opción al título de Master. Las Tunas. (2004)

2. Castro F. Discurso en el Acto Central por el discurso el 26 de Julio de 1984. Granma. 27 de julio. (1984)
3. Cuesta Santos, Armando Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia. 181 p. (1997).
4. Columbié, M.: "La Superación de los cuadros en Cuba: Sus retos antes el tercer milenio". Temáticas Gerenciales Cubanas. Ediciones DCCED, Cuba. (1999)
5. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc'Graw-Hill. México. 568 p. (1993).
6. García F.: La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitación-dirección/> zip. (revisado marzo 2009)
7. Gómez D: La estrategia de superación de los cuadros y sus reservas. Una nueva alternativa para su instrumentación y control. Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com). (revisado febrero 2009)
8. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de cuadros del Estado el Gobierno cubano, La Habana, septiembre (2004)
9. La capacitación de dirigentes, base fundamental del desarrollo de las instituciones educativas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/capacitar-dirigentes/capacitar-dirigentes.shtml>
10. Mariño R.: Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Temáticas Gerenciales Cubanas Tomo I Partes I-V. (2000)
11. Merino, Y.: Evaluación del impacto de la capacitación a cuadros, directivos y reservas en la empresa Cárnica de Las Tunas, Trabajo de Diploma, Las Tunas. (2008)

12. Partido Comunista de Cuba: Resolución Económica V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. (1997)
13. Patiño A Capacitación: una joya sin precio. Disponible en <http://www.pnlnet.com/chasq/main.php3>. (2005)
14. Ramos A.: Procedimientos metodológicos para la concepción e implementación de la preparación político – ideológica en la capacitación y superación económica de los cuadros y reservas en Las Tunas, Tesis en opción al título de Master Las Tunas. (2008)
15. Vecino J. M.: El diagnóstico de capacitación y su impacto en la productividad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/formycap.htm>. (2006)
16. [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/capacitacion-a-cuadros.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/capacitacion-a-cuadros.htm) (revisado enero 2009)

## **Anexo No 1.**

### **Encuesta**

Compañero(a):

Con el objetivo de perfeccionar el proceso de capacitación de cuadros se realiza una investigación dirigida a conocer la eficacia del proceso de Implementación de dicha estrategia en el CAM. Para ello necesitamos de su colaboración.

Por favor responda con la mayor sinceridad posible. La encuesta es anónima.

1- Ha participado en acciones de capacitación en los últimos tres años:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

1-a) Si la respuesta es afirmativa, en que componentes ha participado.

\_\_\_\_ Económicos

\_\_\_\_ Dirección

\_\_\_\_ Defensa

\_\_\_\_ Técnica - Profesional

2- A su juicio que elementos le han impedido participar en acciones de capacitación.

3- De acuerdo a sus experiencias y conocimientos que elementos debe considerar una estrategia de capacitación para su implementación.

4- Considera que las acciones de capacitación recibidas contribuyen a su desempeño como cuadro.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

Muchas gracias.

## **Anexo No 2.**

### **Guía de entrevista**

Preguntas:

1- ¿Cómo fue elaborada la estrategia de capacitación?

2- ¿Qué elementos considera en su estructura?

3- ¿Incluye la estrategia el proceso de Implementación?

4- ¿Cómo está concebida?

5- ¿Qué elementos fundamentales considera?

6- ¿Qué aspectos frenan o impiden el proceso de Implementación?

7- ¿Qué aspectos ayudan a la Implementación de la Estrategia.

### **Anexo 3.**

#### **Guía para la revisión de la estrategia de capacitación.**

- ✓ Breve caracterización del CAM, incluyendo la Misión y los Objetivos Estratégicos.
- ✓ Diagnóstico estratégico sobre la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
- ✓ Objetivos estratégicos para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas en su organización, derivados del diagnóstico realizado.
- ✓ Estrategia y plan de acción de capacitación para la implementación de la preparación política e ideológica como Estrategia Maestra Principal, hasta las organizaciones de base.
- ✓ Estrategias formuladas para alcanzar los objetivos propuestos en la capacitación de los cuadros y reservas dirigidas a los cuatro componentes. Especificación de los objetivos y criterios de medida a lograr en cada componente.
  - Preparación y superación para la defensa.
  - Preparación y superación técnica profesional.
  - Preparación y superación económica.
  - Preparación y superación en dirección
- ✓ Plan de implementación de las estrategias formuladas.
- ✓ Sistema de control para evaluar la implementación y el impacto de la preparación de los cuadros y reservas.

#### **Plan de capacitación para cuadros y reservas, especificación en cada caso:**

- ✓ Determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
- ✓ Acciones a desarrollar para la preparación política e ideológica como una Estrategia Maestra Principal.
- ✓ Acciones a desarrollar para cada uno de los cuatro componentes
- ✓ de la capacitación.