



Máster en Ciencias.

Director de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba

Sistemas De Preparación Y Superación De Los Cuadros Dirigidos Al Desarrollo De Competencias Para El Desempeño

Resumen

Necesidad de una concepción que garantice la preparación y superación constante de los Cuadros y sus Reservas, como premisas fundamentales para el ejercicio de sus funciones; priorizando en particular la preparación política- ideológica y económica en correspondencia con el papel que estos deben jugar en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social.

Para lograr la materialización efectiva de esta concepción deben producirse cambios y transformaciones, nuevos enfoques en la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y se evidencia entonces la necesidad de establecer las bases y acciones principales para organizar y controlar la actividad de preparación y superación de los cuadros estrechamente vinculados al desarrollo de las organizaciones donde se desempeñan.

INTRODUCCION

Desde el triunfo de la Revolución ha estado presente y priorizado por la máxima dirección del país la preparación y superación de los cuadros y sus reservas de los diferentes niveles y por tanto se crearon las bases e instituciones para desarrollar tanto el nivel político- ideológico como técnico - profesional de los cuadros.

Al respecto hay que tener en cuenta las ideas expresadas por Ernesto Che Guevara.

El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico”.

Diferentes ideas y concepciones se aplicaron en Cuba para la preparación de los cuadros durante los primeros años del triunfo de la Revolución, hasta que en 1975 el Primer Congreso del PCC aprobó los elementos que conformarían la concepción para la preparación y superación de los cuadros y reservas, la que se fundamentó en la idea de Lenin de que después de elaborada y trazada una línea estratégica y determinado sus métodos la tarea más importante del Partido es el trabajo con los cuadros. Sin embargo no es hasta 1984 que se definió por el Estado cómo aplicar dicha concepción, al aprobarse el Decreto Ley 82, cuya materialización en lo relativo a la capacitación se desarrolló por el Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus reservas.

SÍNTESIS SOBRE LA CREACIÓN DE LOS CENTROS DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EN UNIVERSIDADES DEL MES

Entre 1959-1965 se produce el desmonte del aparato estatal y empresarial existente antes de la Revolución, lo cual trajo aparejada una gran demanda de dirigentes revolucionarios.

¹ Guevara Ernesto El Cuadro Columna vertebral de la Revolución. Obras completas Tomo

Como señala el Che *“Cuando se hizo patente que en Cuba una nueva clase social tomaba definitivamente el mando, se vieron también las grandes limitaciones que tendría en el ejercicio del poder estatal, a causa de las condiciones en que encontramos el Estado, sin cuadros para desarrollar el cúmulo enorme de tareas que debían cumplirse en el aparato estatal, en la organización política y en todo el frente económico”*. *“Fue necesario emprender la selección, preparación y designación acelerada de miles de dirigentes para todos los sectores, los que muchas veces asumieron los cargos armados sólo con el fervor revolucionario y la decisión de enfrentar cualquier tarea, animados por la magia y el encanto con que surgió el trabajo de dirección al inicio de la Revolución.*

La mayoría de aquellos jóvenes carecían de *experiencia de dirección* y muchas veces hasta de la preparación técnica básica, contando como características fundamentales para triunfar, con la lealtad y la fidelidad a la Patria y a la Revolución”.

La Escuela de Administradores *“Patricio Lubumba”* creada por el Che, fue la primera institución después del triunfo revolucionario, para la capacitación del personal directivo y el estudio de las *teorías y los métodos de dirección* en las condiciones del socialismo.

En 1976 se crea la Escuela de Dirección de la Economía, que a su vez se transformó en el Instituto Superior de Dirección de la Economía a principios de los años 80. Como parte de este sistema se crearon escuelas provinciales de capacitación de dirigentes.

El Comandante en Jefe, en su discurso del 26 de Julio de 1984, expresó: *“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”. Con este propósito, a partir de mediados de los años ochenta, empezaron a visitar a Cuba especialistas de diferentes países que impartieron cursos y talleres y sostenían intercambios con profesores y empresarios cubanos sobre estas técnicas.

En 1989 se crearon los dos primeros centros de estudios de técnicas de dirección en universidades: CETED en la Universidad de La Habana y CETDIR en el ISPJAE.

En 1992 esos centros iniciaron el primer programa de Maestría en Dirección, versión de los *Máster in Business Administración* que se imparten en muchos países extranjeros, pero adaptado a las condiciones de Cuba.

La dirección del Gobierno 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; para ello, se creó el *Centro Coordinador de Estudios de Dirección* (1995).

Ese centro después pasó a ser la actual *Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección* (DCCED) del MES.

En años posteriores se establecieron en la casi totalidad de las universidades del resto del país:

Centros de Estudios de Dirección: En P. del Río, V. Clara, S. Spíritus, C. de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Granma, Holguín y S. de Cuba.

Departamentos de Estudios de Dirección: En Matanzas, Cienfuegos y Moa.

Grupos de Estudios de Dirección: En Mayabeque y Guantánamo.

No hay en Artemisa, ni el Municipio Especial Isla de la Juventud.

Simultáneamente, en los organismos del Estado se crearon las actuales *escuelas ramales*, con acciones de capacitación específicas para los cuadros y otra fuerza de trabajo de sus respectivas organizaciones, con claustros propios y la colaboración de las universidades.

Los centros, departamentos y grupos de estudio de dirección funcionan como una red.

Ha contribuido a ese funcionamiento, la celebración anual de un evento científico sobre gestión empresarial y administración pública, que alterna ediciones nacionales e internacionales; así como la publicación de las revistas “Folletos gerenciales” por la DCCED-MES y “Retos de la dirección” en la Universidad de Camagüey.

Esto ha permitido lograr enfoques compartidos en la capacitación de cuadros, así como investigar e introducir en organizaciones cubanas, métodos y técnicas para mejorar los sistemas de dirección y gestión.

Como resultado de las investigaciones que realizan esas estructuras, se han publicado numerosos textos, que son base fundamental para la formación académica y superación profesional de posgrado, así como las carreras universitarias con programas de administración.

Han servido además a fin de acreditar una masa de Doctores en Ciencias específicas y Másteres.

Tales estructuras coordinan la Maestría en Dirección con programas acreditados en toda Cuba, salvo Guantánamo, Moa e Isla de la Juventud.

La mayoría de los profesores en estas estructuras participan en las especialidades de posgrado y los diplomados de *Administración pública*, y *Dirección y gestión em-*

presarial, en la *Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno*, y todas las provincias.

Durante años, son estas estructuras en las que se ha basado el MES para cumplir su función de asesorar y controlar funcionalmente la capacitación de los cuadros, y asistir al gobierno en la introducción de tecnologías modernas de administración.

En la planificación estratégica del MES hay un objetivo dirigido a fortalecer dichas estructuras, por cuanto es una necesidad el estudio e implantación de sistemas de dirección en cada territorio, acorde con sus características

En los primeros años del Período Especial la preparación de los cuadros estatales decrece y se reducen las acciones en el orden técnico profesional. Era necesario fortalecer la preparación político-ideológica de los cuadros que coadyuvara a multiplicar la voluntad del pueblo en salvar las conquistas de la Revolución. En esta etapa desaparecen o dejan de funcionar varios centros de capacitación de cuadros del Estado y del Gobierno entre ellos el Instituto Superior de Dirección de la Economía.

A partir de noviembre de 1994 el Consejo de Ministros designó al Ministerio de Educación Superior (MES) para: “Dirigir y controlar, acorde con la política trazada por el Gobierno y en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos Territoriales, la preparación y superación de los dirigentes y sus reservas y se plantean nuevos enfoques en las “Estrategias Nacionales de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas” en que ya se establecían varios elementos o componentes (económico, ideológico, defensa, técnico profesional) y en la actualidad está vigente la cuarta versión de las mismas, elaborada en el año 2010 y aprobada por el Consejo de Estado y utilizada en este trabajo de investigación.

Para la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se emplean los Centros de Educación Superior, las Escuelas Ramales de los Organismos, el Sistema de Escuelas del PCC y el de la Defensa Nacional y Territorial, así como otras entidades específicas.

La aplicación de las concepciones definidas, como toda actividad, cuando se materializa en la práctica ha tenido aspectos positivos y algunas limitaciones tanto objetivas como subjetivas.

El Siglo XXI trajo consigo cambios y nuevas concepciones, que se corresponden con la realidad del mundo y para adecuar la capacitación de los cuadros a las nuevas realidades se aplicaron diferentes variantes.

La concepción planteada por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los condiciones imperantes, lo que se había venido haciendo.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (abril 2011) se aprueban “los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con el objetivo de actualizar el modelo económico y en particular garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

Consejos de Estado y de Ministros de Cuba que “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” deja claro, que para mantener los programas sociales de la Revolución había que lograr eficiencia, eficacia y efectividad en la economía y para ello

era preciso actualizar, a tenor con las evolución”, con el objetivo de actualizar el modelo económico y en particular garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

A su vez los Objetivos de trabajo aprobados en la Primera Conferencia del PCC recogen el propósito de incrementar la preparación general de los cuadros, así como la específica para el cargo que ocupan.

En las palabras del Primer Secretario del PCC al concluir el VI Congreso, expresó: “Ya expresamos en el Informe Central que no nos hacíamos ilusiones de que los Lineamientos y las medidas a ellos asociadas, por sí solos, fueran la solución a todos los problemas existentes. Para alcanzar el éxito en esta cuestión estratégica y en las demás, es preciso que de inmediato nos concentremos en hacer cumplir los acuerdos de este Congreso, bajo un denominador común en nuestra conducta: el orden, la disciplina y la exigencia”

Los elementos planteados con anterioridad, ponen de manifiesto la importancia de lograr el éxito de la correcta y eficiente preparación y superación de los cuadros y esta dependerá de cómo se realice la implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas.

Objetivo general:

Proponer una metodología para el diseño de sistemas de preparación y superación de cuadros, dirigido al desarrollo de competencias laborales para el desempeño.

² Castro Raúl, 4 de abril de 2010, Clausura del IX Congreso UJC. Periódico Granma

Objetivos específicos:

- Analizar las diferentes concepciones que sobre la preparación y superación de cuadros se aplican.
- Valorar las estrategias que se han aplicado en Cuba para la preparación y superación de cuadros.
- Elaborar una metodología para el diseño de sistemas de preparación y superación de cuadros.

La propuesta de una metodología para el diseño de sistemas de preparación y superación de cuadros, dirigido al desarrollo de competencias laborales para el desempeño del cargo, contribuirá a una acción más eficaz y efectiva de los cuadros en la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución y de los Objetivos de la Primera Conferencia del PCC.

Para cumplimentar los objetivos propuestos, se presenta este trabajo con una Introducción, dos capítulos, conclusiones y la bibliografía utilizada

En el primer capítulo se analizan las diferentes concepciones sobre la preparación de cuadros y sus antecedentes históricos en Cuba y en el segundo se abordan las concepciones que se aplican, la experiencia práctica que se desarrollan y la *Propuesta de metodología para el diseño de sistemas de preparación y superación de los cuadros dirigido al desarrollo de competencias para el desempeño*.

Bases teóricas sobre la preparación y superación de cuadros

.

El presente capítulo aborda la base teórica que sirvió de plataforma para la investigación desarrollada, en el mismo se proyectan elementos y conceptos claves de los procesos de capacitación o formación, así

como las diferentes etapas que conforman estos procesos, haciendo una relación de las principales definiciones de los autores estudiados.

Se hace una reseña histórica de la superación de cuadros en Cuba, de la actualización del Modelo Económico Cubano y su estructuración y de la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas que actualmente se aplica

Modelos de capacitación

En Cuba ha cobrado creciente importancia la preparación y superación de cuadros y reservas, así como la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño individual y organizacional. Esto es así porque los cambios planteados en la economía hay que evaluarlos a partir de los resultados alcanzados y en correspondencia con ello la formación integral de los individuos se ha convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad cubana.

En este epígrafe se presentan varias definiciones de capacitación, formación y procesos, dados por diferentes autores, así como las etapas que conforman el proceso de capacitación o formación.

Diversos autores relacionados con el tema expresan los siguientes conceptos:

Para unos la **capacitación** tiene un importante papel en el proceso de cambio, considerada la intangible suprema⁴. En el mundo laboral el proceso formativo debe conducir no solo a la adquisición de conocimientos y habilidades, sino a la modificación de conductas, actitudes y concepciones.

⁴ Cuesta Santos, A. (2005) (Cuesta, 1997).

Para otros la formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Hay autores que la definen como: “La **capacitación** consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Una de las definiciones que consideramos más completas es la de García Colina que plantea que “la **capacitación** es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo”.

También hay autores que exponen más definidos los procesos que abarca “la **capacitación** no es más que un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabaja-

dores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”.

Las definiciones antes expuestas muestran que la **capacitación** es un **proceso**, que proporciona a los que dirigen la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en su puesto, ofreciendo la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa o del organismo en que actúan.

Se entiende por proceso: “toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”, Al respecto uno de los autores señala que un **proceso** se define como “una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado”.

En cuanto a los **procesos de capacitación** diferentes autores plantean este proceso en etapas y a partir de la información consultada el autor elaboró la siguiente **Matriz de relación**:

Autores Etapas	Cuesta, A./2008	Villareal, R./2002	Guglielmetti, P./1998	Fleitas, S./2006	CINTER FOR/2000
Inventario de las necesidades de formación	X	X	X	X	X
Elaboración del programa de capacitación	X	X		X	
Ejecución de la formación	X	X	X	X	X
Evaluación de la formación	X	X	X	X	X
Validación		X			
Planificación			X		X

Fleitas, Triana, S. (2006, pág. 108),
Armas,(2007)
García Colina, (F. 2001)
ISO (9000, del año 2000),

Brandoj, M.D.Y. 1994)ISO (9000, del año 2000),
NCGICH 3000: 2007 ISO (9000, del año 2000), Brandoj,
M.D.Y. 1994)

Los resultados que refleja la tabla anterior, nos permite concluir que las etapas más representativas en el proceso de capacitación son la I / II / III y IV, ya que tres de ellas (I, III y IV) están incluidas en el 100% de los modelos seleccionados y la otra (II) en el 60%. Además en los 5 modelos revisados, en 3 de ellos se incluyen las 4 etapas seleccionadas (Cuesta Santos, A. 2008, Villareal, R. 2002, y Fleitas Triana, S. 2006).

A continuación se realiza un breve análisis de cada una de las 4 etapas seleccionadas:

Etapas I- Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Sobre el tema hay diferentes enfoques: La determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA), de capacitación (DNC) o de formación (DNF), (Cuesta Santos, A. 2008), es un proceso planificado de investigación, diagnóstico, análisis, esclarecimiento y evaluación, que debe tener un carácter proactivo e ininterrumpido, recursos propios y colocarse en la interfase de los demás procesos, mediante la combinación de lo necesario y suficiente en cada proceso de capacitación, y teniendo en cuenta una comunicación fluida que permita una toma de decisiones que priorice la transformación progresiva de tales necesidades.

La determinación de necesidades de aprendizaje es el motor impulsor del proceso de capacitación y tiene una repercusión estratégica para cualquier organización contemporánea lo que todos los autores consultados destacan, considerando que de ella depende en gran medida el éxito del proceso de capacitación de los directivos de las empresas actuales.

Para todos los autores está claro que la identificación de las necesidades de aprendizaje “es una premisa en la elaboración de los programas de capacitación de los dirigentes”.

Luego, podemos afirmar que la DNA es de suma importancia, como punto de partida insoslayable para el desarrollo del proceso de capacitación. De esto hacen referencia algunos autores cuando expresan que: es la base para la capacitación y desarrollo del talento humano alineado éste al cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización; es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador (ONN,2007).

Elaboración del programa de capacitación o formación.

En esta etapa es donde se elabora el plan de programas de capacitación o formación, se planifica la misma teniendo en cuenta: ¿Para qué formar? ¿Qué formar? ¿En qué formar? ¿Cómo formar? ¿Quién y con qué formar? ¿Quién debe ser formado? ¿Dónde formar? ¿Cómo evaluar la formación?

Es aquí donde se van a seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para dar respuesta a cada necesidad. Según (Guglielmetti, 1998) plantea que en esta etapa es necesario evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de capacitación, así como elaborar el presupuesto general de capacitación.

La tendencia más actual de capacitación en el mundo plantea concepciones en las que se priorizan las actividades dentro de la propia organización, a través de rotación de puestos, directamente en el puesto y mediante consultoría.

Ejecución de la capacitación o formación.

En esta etapa es donde se ejecuta la acción de formación o capacitación. Este aspecto es muy importante, pues de su diseño dependerá en gran medida el éxito de la acción formativa.

Establecidas las necesidades de aprendizaje y desarrollada su planeación, se ponen en marcha las acciones de capacitación. En este momento todo debe estar dispuesto para que se pueda desarrollar el proceso de aprendizaje.

Las tareas fundamentales que se realizan en esta etapa son:

- Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- Contratar acciones de capacitación externas.
- Organizar acciones de capacitación internas.
- Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.

Evaluación de la capacitación o formación.

Es oportuno definir que lo más importante al medir el impacto de la capacitación es que se debe constatar su trascendencia en la organización, o sea si conllevó a cambios para el desempeño del personal que incidan directamente en el logro de los objetivos estratégicos, de la misión y visión.

En este trabajo asumimos la definición de impacto referida por Cabrera Rodríguez en el 2004 y es que se producen un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, en la vida de las personas, las organizaciones, la sociedad y que la evaluación de este impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de la capacitación.

La evaluación del impacto del proceso de capacitación, es la valoración de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que se imparte es la adecuada?

Uno de los problemas que confronta cualquier proceso de capacitación es el referido a la evaluación de su eficiencia, ya que esto no es posible asegurarlo en el propio proceso de ejecución, aunque se establezcan criterios de medida. La capacitación debe evaluarse o mejor dicho debe medir el impacto para determinar su efectividad.

Para poder evaluar satisfactoriamente el impacto de la capacitación es necesario desde que ésta se concibe, asegurar que exista transferencia de habilidades medibles por sus resultados en la organización.

La Resolución 29/06 del MTSS establece el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un gasto, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

La Evaluación del impacto de la formación o capacitación consta de 4 niveles definidos;

Nivel 1: Reacción. Nivel de satisfacción de todas las partes.

Nivel 2: Aprendizaje. Evaluación basada en la aplicación de exámenes al principio y al final del programa de capacitación.

Nivel 3: Transferencia: Aplicación en el puesto (Cambios en las competencias laborales).

Nivel 4: Impacto en la organización. Cambios en el rendimiento y productividad de la organización.

CAPITULO II. Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas

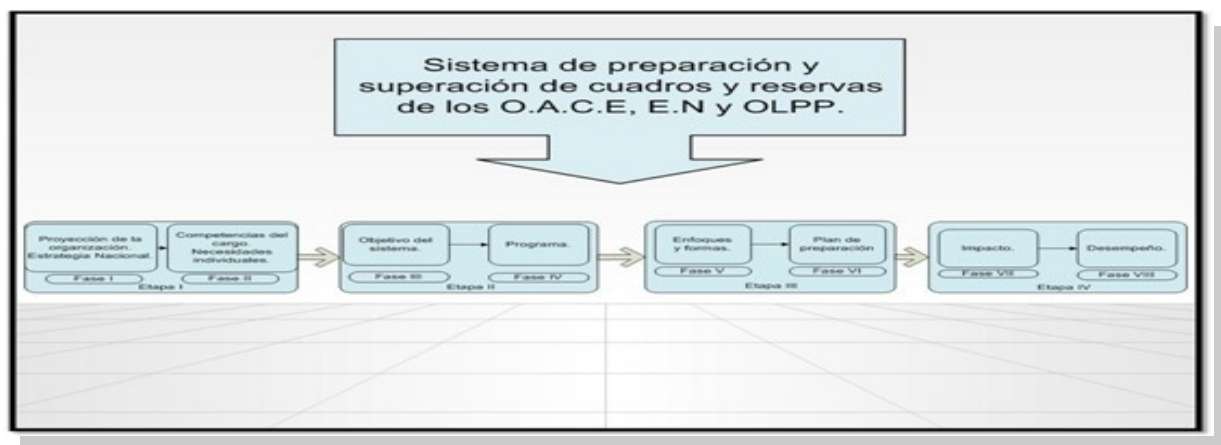
La implementación de la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del Gobierno y sus reservas, exige que por parte de los OACE, los Órganos estatales las Entidades nacionales y los Órganos Locales del Poder Popular se elabore un Sistema de Preparación, en correspondencia con la Planeación Estratégica

de cada organismo y los objetivos y principios definidos en la Estrategia Nacional.

A los efectos de lograr una coherencia en el diseño de dichos Sistemas y tomando como punto de partido el diagnóstico de la situación actual, hemos elaborado la propuesta de Sistema que presentamos en este trabajo, la que deberá ser enriquecida a partir de las condiciones de desarrollo y proyecciones de la organización.

Propuesta de metodología para el diseño de Sistema de preparación y superación de cuadros, dirigido al desarrollo de competencias para el desempeño del cargo

En este epígrafe presentamos una propuesta metodológica para la conformación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas, teniendo en representando en forma cuenta como base teórica los siguientes elementos de un modelo de formación, resumida en el esquema que aparece a continuación.



En el esquema anterior se muestran los elementos imprescindibles del diseño del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y reservas de los OACE, EN, CAP y CAM. Estos elementos se han agrupado en cuatro etapas que están explicadas en Montenegro 2012.

Conclusiones Generales

1. En la base teórico-conceptual existente acerca de la capacitación, se plantea que es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los cuadros y este proceso está estructurado en etapas que requieren de un análisis riguroso en

1. La formación y capacitación de los cuadros, se ha definido como un elemento esencial para la actualización Modelo Económico cubano y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
2. El diagnóstico realizado arrojó como resultado la situación actual y las debilidades existentes con relación a los recursos humanos, técnicos y materiales que influyen directamente en la eficiencia y preparación de los cuadros y sus reservas.
3. El diseño de una metodología para el diseño de los sistemas de preparación y superación de cuadros dirigidos al desarrollo de las competencias para el desempeño del cargo, que consta de cuatro etapas fundamentales permite valorar de forma adecuada los cambios a introducirle para su perfeccionamiento constante.
7. Castro Ruz Fidel 28 Septiembre 1966. Ediciones Orientador Revolucionario
8. Castro Ruz Fidel Entrevista Marzo 1985: Editora Política "Nada Podrá Detener La Marcha De La Historia"
9. Castro Ruz Fidel Informe Al II Congreso Del PCC. Editora Política. La Habana 1980
10. Castro Ruz Raúl Clausura VI Congreso del PCC Folleto Documentos PCC
11. Castro Ruz, Raúl clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La Habana, 4 de abril de 2010, Año 52 de la Revolución.
12. CÉSPEDEZ, A., LLERENA, P., REY, R. (1993). "Capacitación de Recursos Humanos para la dirección de los servicios de salud." Revista Educación Médica y Salud.
13. CHIAVENATO, I. (2000). Gestión del talento humano.
14. CUESTA, A. (2000). Gestión por competencias. Monografía. La Habana, ISPJAE.
15. CUESTA, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. La Habana, Academia.
16. CUESTA, A. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 3ra Edición. La Habana.

Bibliografía

1. Acevedo Suarez, J.A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano.
2. Armas, A. S. M. y. D. M. d. (2007). Diseño y Validación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el hotel Habana Libre tryp. CETDIR. La Habana, Cujae. Tesis de Diploma.
3. Castro Ruz Fidel Discurso Por El XX Aniversario De La Caída Del Che. 8 De Octubre De 1987. Pinar Del Río. Editora Política 1987.
4. Castro Raúl, 4 de abril de 2010, Clausura del IX Congreso UJC
5. Castro Ruz Fidel 11 de abril de 1962 . El Partido Marxista Leninista. Biblioteca del Militante. Página 254 (editado por la Dirección Nacional del PURS en mayo de 1963
6. Castro Ruz Fidel 22 Febrero 1963 Ediciones Orientador Revolucionario
7. Decreto Ley 196 Sistema De Trabajo Con Los Cuadros Del Estado y El Gobierno 1999
8. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, aprobada el 10 de Noviembre 2010.
9. García Colina, F. (2001). "La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas." No. 9: 18-39.
10. García, J. B. (2009). Procedimiento para determinar necesidades de aprendizaje basado en competencias para los vicepresidentes de recursos humanos de la rama mecánica del ministerio de la industria Sideromecánica. Diploma, CUJAE, La Habana.

21. Guevara de la Serna Ernesto **El cuadro, columna vertebral de la Revolución.** (Cuba Socialista, septiembre, 1962)
22. Guevara Ernesto Che Discurso En El Teatro Chaplin 20 De Octubre De 1962. Segundo Aniversario De La Integración De Las Organizaciones Juveniles
23. Guevara Ernesto Obras Completas Editorial De Ciencias Sociales. La Habana 1977 Tomo I Páginas 239-245.
24. °Guglielmetti, P. (1998). La gestión de la capacitación en las organizaciones [Electronic Version]. Revisado 7 de febrero, 2011, tomado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
25. GUZMÁN, G. (2009). "El enfoque sistémico asegura el sistema de aprendizaje del adulto." from <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Formacion/jun2007/enfoque.htm>.
26. II Congreso Del PCC. Documentos y Discursos. Sobre La Política De Formación, Selección, Ubicación, Promoción Y Superación De Los Cuadros Editora Política. La Habana. 1981
27. Lenin V: I. Las Tareas Inmediatas Del Poder Soviético Selección De Lecturas Acerca Del Partido. Tomo II Página 15. Editora De Ciencias Sociales. La Habana 1976
28. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011).
29. Montenegro Gerardo9(2012): Sistema de preparación de los cuadros, tesis para optar por el título de masrter en dirección sociopolítica, escuela superior PCC la habana.
30. NÚÑEZ, I. A. (2004). "La Determinación de las Necesidades de Información y Aprendizaje (DNA): Interfase de la Gestión de Información, la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional." From <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH170.dir/doc.pdf>.
31. OFICINA, N. d. N. d. C. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requerimientos. N. S. 3001:2007.
32. OFICINA, N. d. N. d. C. (2007). Sistema de gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. N. S. 3000:2007.
33. OFICINA, N. d. N. d. C. (2007). Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano - Implementación. N. S. 3002:2007.
34. PCC Documentos Primera Conferencia PCC folleto.
35. PCC VI Congreso Lineamientos de la Política económica y social Tabloide
36. Primer Congreso del PCC Tesis y Resolución Editora Política La Habana 1976.