



*Universidad de Matanzas*  
*Facultad de Ciencias Empresariales*

*Tesis en opción al título de Máster en Administración  
de Empresas.  
Mención Dirección*

*Título*

*Propuesta de Procedimiento para el proceso de preparación y  
superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la  
Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.*

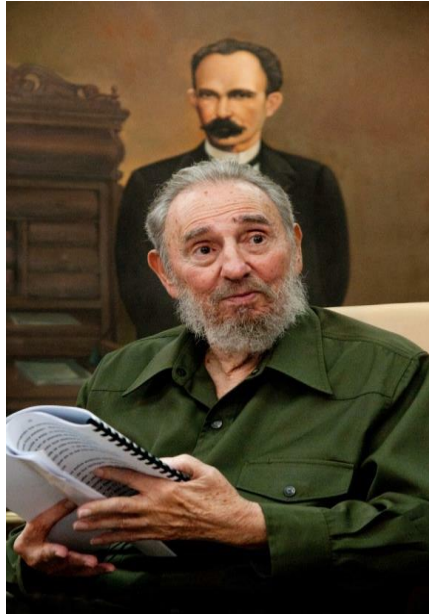
*Autor*

*Lic. Alexis Reyes Otero*

*Tutor:*

*Dr. C. Mailé Salgado Cruz*

*Matanzas 2019*



*“... Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y la gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla. ¡Nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!... ”*

*Fidel Castro Ruz.  
26 de julio de 1984*

# *Dedicatoria*

A mis padres, por su infinito amor, por su humildad y consagración en la educación que supieron brindarme, lo que me permitió convertirme en la persona que soy.

A mi esposa, que es lo más importante de mi vida, por darme la fuerza necesaria para seguir adelante en los momentos difíciles.

A los héroes y mártires de la Revolución, por constituir los ejemplos a seguir en el bregar de mi vida.

# *Agradecimientos*

Después de tanto esfuerzo, quiero hacer partícipe y con ello agradecerle a:

- ✓ Mis padres, por ser mi luz, mi guía, y haber luchado junto a mí para poder llegar a ser quien soy.
- ✓ Mi esposa, por ser mi ejemplo a seguir, por darme la oportunidad de compartir los momentos buenos y malos de la vida
- ✓ Mi tutora por haber sido mi guía durante esta etapa de tesis y por la confianza que ha depositado en mí, por dedicar parte de su tiempo en la ejecución de esta investigación, por su entusiasmo y empeño en alcanzar los objetivos trazados.
- ✓ Mis compañeros de lucha, por haber compartido juntos todos estos años.
- ✓ Todos los profesores que me han impartido clases a lo largo de la maestría, por formar parte indispensable en mi formación como profesional.
- ✓ La Jefatura del MININT y del Órgano de la Contrainteligencia Matanzas porque siempre me han ofrecido su atención y ayuda a pesar de lo complejo que pueda resultar su trabajo
- ✓ La Revolución cubana, que me ha permitido realizar mis estudios postgraduados.
- ✓ Todos aquellos que de una forma u otra ayudaron a la elaboración y culminación de esta investigación.

**Muchas gracias, de todo corazón.**

**Alexis Reyes Otero**

## *Declaratoria de autoridad*

Yo, Alexis Reyes Otero, me declaro como único autor de este Trabajo en Opción del Título de Master en Dirección, como parte de la culminación de mis estudios postgraduados; en calidad de lo cual autorizo al Ministerio del Interior a hacer uso libre del mismo con la finalidad que estimé conveniente.

-----

Alexis Reyes Otero

# Nota de Aceptación

-----  
-----  
-----  
-----

-----  
Presidente tribunal

-----  
M i e m b r o d e l t r i b u n a l

-----  
M i e m b r o d e l t r i b u n a l

-----  
M i e m b r o d e l t r i b u n a l

-----  
C a l i f i c a c i ó n

C i u d a d d e M a t a n z a s , C u b a , a l o s \_\_\_\_ d í a s d e l m e s d e \_\_\_\_\_ d e 2 0 1 9

# Resumen

La preparación y superación de cuadros y reservas del Ministerio del Interior es parte integrante de la política de cuadros del Estado cubano, y constituye el medio para dotarlos de conocimientos y habilidades imprescindibles para lograr mayor efectividad en el cumplimiento de sus funciones. La actualización del modelo económico demanda una mayor preparación de los cuadros y reservas del sector público, por lo que los programas diseñados e impartidos con este objetivo en estas instituciones juegan un papel preponderante dado los presentes desafíos que enfrenta este sector, debiendo responder a un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en consonancia con los factores de desarrollo económico y social de los territorios. Una caracterización realizada a la selección, preparación y formación de los cuadros y reservas del Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas demostró la existencia de insuficiencias en el proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros por cargos, debido a que este proceso se desarrolla de manera fortuita, por lo que no constituye una actividad sistematizada, ni se potencian los aspectos atendiendo a las necesidades de aprendizaje por cargos, evidenciándose en el número de reservas listas y el cumplimiento con el tránsito promocional proyectado. En este sentido, la investigación estuvo dirigida a diseñar un procedimiento para la preparación de las reservas por cargos en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas, con un marcado énfasis en la preparación específica para el desempeño futuro en cada cargo. Los métodos científicos utilizados permitieron reconocer a la preparación y superación de las reservas de cuadros como un objeto de estudio en permanente transformación y construcción; cuya evolución y enfoques inherentes, posibilitaron corroborar una transición de la comprensión de este aspecto desde una perspectiva netamente objetiva, hasta otra orientada a un enfoque subjetivo, determinado por las exigencias de la sociedad contemporánea.

## *Abstract*

The preparation and improvement of directors and their replacements of the Ministry of Interior is an integral part of the directors' policy of the Cuban State, and constitutes the means to provide them with the knowledge and skills necessary to achieve greater effectiveness in fulfilling their functions. Actual economic model demands a greater preparation of the directors and their replacements of the public sector, so the programs designed and imparted with this institutions play preponderant role given the present challenges facing this sector, and must respond to a diagnosis of learning need in line with economic and social development factor of territories. A characterization made to the selection, preparation and training of directors and their replacements of the Counterintelligence Force in the province of Matanzas demonstrated the existence of inadequacies in the process of preparing and exceeding the replacements directors for charges. Due to the fact that this process it is carried out in a fortuitous way, so it does not constitute a systematized activity, nor are aspects strengthened in response to the need of learning by charges, evidencing in the replacements ready and compliance with the projected promotional transit, in this regard, the investigation was aimed at designing a procedure for the preparation directors and their replacements in the Counterintelligence Force in the province of Matanzas with a strong emphasis on the preparation for future performance in each position. The scientific methods used allowed to recognize the preparation and improvement of directors and their replacements and object of study in permanent transformation to corroborate a transition of the understanding of this aspect from a purely objective perspective, to another oriented subjective approach, determined by the demands of contemporary society.



<b>Índice</b>		<b>Páginas.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>		11-23
<b>CAPITULO I: Marco teórico referencial de la investigación</b>		25-56
<b>1.1 Generalidades sobre la Gestión del Capital Humano</b>		24
	1.2.2 Rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión de Capital Humano	27
	1.1.1 Modelos y sistemas de Gestión de Capital Humano	28
	1.1.2 El Capital Humano como elemento fundamental de la Organización	30
	1.1.3 La capacitación como actividad clave de la Gestión de Capital Humano	31
<b>1.2 Elementos que conforman la Estrategia de superación de cuadros en Cuba</b>		33
	1.2.1 La política de cuadros. Su expresión en la Legislación Cubana. Relación del problema con los Lineamientos de Política Económica y Social del PCC y la Revolución	41
	1.2.2 Procedimiento para el trabajo con la reserva de cuadros del Estado y Gobierno	49
<b>1.3 Generalidades sobre la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas en el Ministerio del Interior</b>		54
	1.3.1- Elementos que conforman la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas	56
<b>CAPITULO II Caracterización del Objeto y proceso de estudio</b>		58-80
<b>2.1 Caracterización de la jefatura del Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas</b>		58
	2.1.1 Estructura organizativa del Órgano de Contrainteligencia Matanzas	58
	2.1.2. Caracterización de la Fuerza de Trabajo de la entidad	60
	2.1.3 Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de subordinación a la Jefatura del Órgano de Contrainteligencia	61
	2.1.4 Objetivos de trabajo del Órgano de Contrainteligencia asociados a la actividad de trabajo con los cuadros y sus reservas. Año 2019	63

<b>2.2 Diagnóstico de la preparación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas. (Proceso de estudio). Resultados de los instrumentos aplicados</b>	65
2.2.1 Barreras que limitan el cumplimiento de los objetivos de la actividad de cuadros en el órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas	71
2.2.2 Resultados de los instrumentos aplicados	75
2.2.3 Principales insuficiencias diagnosticadas	80
<b>CAPITULO III: Propuesta de un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de preparación y control del trabajo con las reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas</b>	86 - 108
<b>3.1- Fundamentos para elaborar el procedimiento</b>	86
<b>3.2 - Diseño del Procedimiento</b>	87
3.2.1 Fundamentos teóricos metodológicos del procedimiento	88
3.2.2 Principios	89
3.2.3 Formato	89
3.2.4 Objetivos del procedimiento	90
3.2.5 Condiciones para la implementación	90
3.2.6 Áreas de aplicación y alcance	90
3.2.7 Responsables	90
<b>3.3 Etapas y pasos del procedimiento propuesto</b>	91
3.3.1 Descripción de las etapas del procedimiento	91
3.3.2 Indicadores para evaluar la aplicación	105
3.3.3 Valoración de la propuesta	106
3.3.4 Análisis costos beneficios de la propuesta de procedimiento	108
<b>CONCLUSIONES</b>	111
<b>RECOMENDACIONES</b>	112
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	113
<b>ANEXOS</b>	120

## **INTRODUCCION**

En el mundo moderno existe un extraordinario desarrollo de la ciencia y la técnica, lo que hace que las tecnologías se modernicen continuamente, buscando la competitividad de las empresas. Las empresas más competitivas serán las que logren adaptarse más rápidamente a estos cambios y den una mejor y más rápida respuesta al mercado. De todo esto se deduce que las tecnologías en sí han ido perdiendo protagonismo paulatinamente y este ha recaído en el recurso más valioso que se posee: El ser humano.

El Capital Humano, como se nombra actualmente, ha pasado a ser el factor determinante en la competitividad de las empresas por ser el más dinámico y el que hace posible la utilización de dichas tecnologías y su perfeccionamiento. Es además, el elemento racional en este proceso, el que dirige y está constantemente tomando decisiones. Desde los años 70, las empresas operan en un entorno apremiante, altamente competitivo, en una fuerte turbulencia económica y social marcada por la transición de la revolución industrial a la economía industrializada, hasta la presente era de la sociedad de la informatización y el conocimiento. Por lo que el cambio ha dejado de ser un accidente de trayecto, para convertirse en la forma natural en que deben accionar las empresas, para subsistir y desarrollarse.

En el desarrollo del mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la Gestión de los Recursos Humanos, potenciando las características del personal que integran las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán desempeñar, es decir, humanizando esta gestión, aparejado a su continua capacitación.

El éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su capital humano. Cuanto mejor esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de los Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Es por ello que uno de los sistemas que mayor evolución ha presentado en las últimas décadas, lo constituye la Gestión del Capital Humano (GCH), transitando desde sus inicios por la clásica administración del personal hasta un modelo de gestión integrada con enfoque estratégico y por procesos, que promueve la competencia, el desarrollo y la motivación de los recursos humanos.

La fuerza que sostiene a una organización se encuentra en estos recursos, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización. En muchas ocasiones, el éxito o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para el logro de los objetivos que se hayan propuesto.

En el futuro, triunfarán las empresas que sean capaces de desarrollar su potencial, mediante la capacitación del personal, sus líderes y colaboradores, prestando la mayor atención a los recursos humanos. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada solamente en elementos como la tecnología y la información; sino como

plantea el Dr. Cuesta Santos<sup>1</sup> "la clave de una gestión acertada está además en la gente que en ella participa".

La Gestión del Capital Humano se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de sus recursos humanos con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas nacionales e internacionales - especialmente las normas ISO - y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, cuadros y reservas, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral. El dominio de las técnicas, procedimientos, normas, información y comunicaciones, eleva el nivel del personal, y refuerza el impacto social de la Gestión del Capital Humano, en tanto las exigencias del perfeccionamiento del modelo económico cubano le plantea a los organismos de la Administración Central del Estado "continuar avanzando en la elevación y rigor del proceso de trabajo con los cuadros y sus reservas", lo que demanda lograr una mayor

---

<sup>1</sup>Dr. Armando Cuesta Santos. Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Pág. 29.

calidad en el desempeño profesional de los mismos en el orden de la dirección.

En Cuba, el Sistema de Formación de Cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones que a criterio del autor se clasificarían en tres grandes grupos: las que teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia del Sistema de Formación de Cuadros, entre las cuales se encuentran la de Valiente Sandó, P. y otros (1997), Cuesta Santos, A. (1999), Pinto Hernández, M.E. y Gómez Parets, C. (2000), Valiente Sandó, P. (2001) y Manso Díaz, A. (2006); las que presentan experiencias particulares en la instrumentación del Sistema de Formación de Cuadros, como la de Linares Borrell, M.A. (2000) y la de Valiente Sandó, P. (2002); y las que abordan sólo la formación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, entre las que se destacan la de Carrazana Valdés, R. (2001), Fuentes Medina, O. (2002), González Ramírez, J. (2003), Bencomo Cabrera, R. (2004) y Consuegra Hernández, P.E. (2007).

La administración pública cubana y el MININT como parte integrante de ella, enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución, que no solo consiste en enfrentar los retos de un entorno internacional globalizado y turbulento, asegurando las conquistas del proyecto revolucionario, sino en acoplarse en concordancia al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores cometidos y reorientar a la sociedad hacia el logro de la sostenibilidad, integración y competitividad. En la asunción de este desafío juegan un papel fundamental los sujetos de dirección, es decir, los directivos de la administración pública y sus reservas, quienes están llamados a enfrentar un cambio de mentalidad en cuanto a los procesos de gestión, en consonancia con las transformaciones que se desarrollan, en los cuales las acciones de preparación y capacitación juegan un papel central, en correspondencia con las exigencias de la sociedad, donde los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución adquieren un papel central en su orientación y alcance.

En el ámbito nacional el reto principal de las organizaciones de la administración pública y el MININT no está excepto de ello, consiste en dar respuesta efectiva a las exigencias que le impone la sociedad como un todo, las que actualmente se concretan en un sistema muy complejo de transformaciones económicas y sociopolíticas.

Lo anterior, exige replanteamientos importantes en la concepción de la gestión y el funcionamiento del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas de la administración pública cubana, partiendo de una clara visión del papel que le corresponde en la sociedad. En tal sentido, conviene destacar que uno de los objetivos primordiales de la administración pública es generar niveles crecientes y sostenibles de desarrollo económico y social que repercutan en la elevación de la calidad de vida del pueblo, asegurando eficacia en el cumplimiento de los objetivos, y eficiencia en el empleo de recursos.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno es parte integrante del perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, tiene como finalidad el aprendizaje mediante su formación, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, la que se realiza acorde a la política del Partido Comunista de Cuba (PCC), del Estado y del Gobierno para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera, contribuir a lograr un mejor desempeño en cada organización.

A partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI y VII Congreso del PCC y los Objetivos de su I Conferencia, se decidió llevar a cabo un programa de preparación para los cuadros que tienen la responsabilidad de implementar esos lineamientos en las mejores condiciones y se crearon instituciones como las Escuelas de Cuadros del Estado y del Gobierno, las ramas de cada institución y se perfeccionó la enseñanza universitaria y post graduada, cuyos cursos están dando los cambios fundamentales en el contexto de la actualización del modelo económico cubano con un enfoque novedoso y transdisciplinario de los contenidos, de cara a resolver problemas cada vez más complejos, con iniciativas innovadoras y creativas.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que se ha de "...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y

demás trabajadores en todas las instancias. Los cubanos han alcanzado un alto nivel de preparación (calificación y competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. Sin embargo, en la gestión no tienen el mismo nivel; aunque no andan alejados del mundo avanzado, en el sentido que hoy la gestión del capital humano (GCH) es una preocupación y objeto de ocupación priorizada”<sup>2</sup>.

En nuestro país, y según se establece en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, al abordarse la necesaria capacitación de nuestros cuadros, se plantea: “La correcta y exitosa aplicación de la política económica depende decisivamente del papel de los cuadros de dirección, que deberá caracterizarse por su elevada capacidad profesional, su constante superación técnica, política e ideológica y deben convertirse en ejemplos con sus subordinados, ser capaces de organizar y movilizar a los trabajadores. Para lograr la eficiencia en la gestión y los procesos productivos, se deberá desarrollar un amplio movimiento de formación y calificación desde los estudiantes hasta los cuadros de dirección empresarial y estatales y elevar la competencia de la fuerza de trabajo”

La difícil situación por la que atraviesa Cuba, desde principios de los noventa, ha generado múltiples experiencias y añadido complejidad al desempeño de las organizaciones, lo cual muchas veces al mezclarse con las experiencias precedentes, produce desconcierto y confusión en el personal y los dirigentes que deben incorporar nuevas formas de hacer. Esto constituye el principal reto para cualquier sistema que intente diseñar la capacitación de los dirigentes con el objetivo de transformar el comportamiento, el pensar y el accionar.

En el Decreto Ley 196 (1999) se regula el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y en su artículo 6 relaciona los deberes de los cuadros entre los que destaca por su relación directa con nuestra investigación, el deber de “Alcanzar la preparación integral requerida y propiciar la de los subordinados, y particularmente la

---

<sup>2</sup> Informe Central 5to Congreso del Partido Comunista de Cuba.

de su reserva"<sup>3</sup>. Por su parte el Acuerdo No. 3670 (2000) del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, adoptado para instrumentar la aplicación del citado Decreto Ley, dispuso como principios que rigen en la política de cuadros, que esta debe ser sustentada con una política de preparación y promociones en el concepto de que: la cantera fundamental está en el pueblo trabajador, promover como cuadros a personas

idóneas de las diversas generaciones, hombres y mujeres, blancos, negros y mestizos<sup>4</sup>

El sistema de trabajo con las reservas de cuadros continúa siendo una asignatura pendiente a fin de prever y enfrentar las transformaciones necesarias en las organizaciones cubanas, adoptando acciones con la flexibilidad requerida en cada caso. Se trata de crear las condiciones indispensables en los equipos directivos e intentar buscar soluciones a los problemas que afectan al pueblo, en consonancia a la adecuación del proyecto socialista a la realidad nacional e internacional. En Cuba, muchas instituciones y entidades se encuentran en planes de implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, por lo que se pretende lograr una mayor productividad del trabajo, haciendo uso de estrategias de Gestión del Capital Humano... Esto queda demostrado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 7mo Congreso del PCC, fundamentalmente en los relacionados a la política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente y sobre el perfeccionamiento de los sistemas y órganos de dirección.

Similar tratamiento es brindado en las directrices contenidas en el informe central presentado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz en ese magno evento y aprobadas por el plenario, básicamente sobre la política de cuadros. Asimismo en las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, donde se definen los sectores y ejes estratégicos, principalmente los asociados al potencial y desarrollo humanos, por lo que se requiere proyectar la formación de fuerza calificada y competente en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país.

~~Decreto Ley 196 del año 1999, Acuerdo No. 3670 del 2000 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros~~

<sup>4</sup> Decreto Ley 196 del año 1999, Acuerdo No. 3670 del 2000 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros



Como resultado del estudio bibliográfico se llegó a la conclusión de que cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir los fundamentos teóricos que pueden sustentar el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en las condiciones actuales. Sobre la base de estas propuestas pretendemos dar una solución científica para perfeccionar este proceso en las condiciones actuales y previsible a los cuales se enfrentará el Ministerio del Interior de la República de Cuba (MININT) y en específico el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

El MININT no está exento de los procesos y servicios que realizan las diferentes empresas, está compuesto por diferentes órganos y unidades que cumplen misiones específicas y como Institución armada del pueblo de Cuba, es un organismo de la Administración Central del Estado cuya principal misión es mantener la Seguridad del Estado, el Orden Interior y la tranquilidad ciudadana, en ese empeño ejecuta todo un sistema de acciones estratégicas, tácticas y específicas que por su importancia, dinamismo y sistematicidad conllevan a un riguroso trabajo de enfrentamiento con su respectivo subsistema de dirección y aseguramiento.

Precisamente hacia esas direcciones se concentra su mayor esfuerzo institucional, con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible de su potencial humano y material. Esto parte del criterio que el exitoso cumplimiento de sus misiones repercute en la esfera social, cuya connotación es intrínsecamente típica del estado cubano, el cual brinda entre sus conquistas sociales la calidad de vida. La institución, por la importancia y el papel que juega en la sociedad, debe luchar por convertirse cada día más eficiente, más ética y sus combatientes ser cada vez más profesionales en las acciones que ejecutan.

La Jefatura del MININT se ha pronunciado claramente al respecto, al formular entre sus objetivos estratégicos la siguiente aspiración: "Perfeccionar el sistema de dirección de cada nivel, el accionar de los órganos directivos y la eficiencia del proceso de dirección, a partir del funcionamiento de los centros de preparación pre y post graduada de la institución y el empleo y perfeccionamiento de las vías de preparación de las fuerzas, que incluye jefes y reservas". Se añade que para cumplir este objetivo, la preparación y superación de los mismos es esencial, pues este proceso tiene una

influencia decisiva en la calidad científico-técnica, político-ideológica y ética del resto de los combatientes. En consecuencia, para elevar la preparación de jefes y reservas debe consagrarse a estudiar e investigar y en cada nivel de dirección debe sistematizarse la realización de discusiones teóricas y debates científicos sobre el contenido de su propia actividad cotidiana que tributen al mejoramiento de su desempeño profesional y eleven su capacidad de dirección.

El proceso de preparación y superación de los jefes y reservas como el motor de todo el sistema de formación de cuadros, debe diferenciar el proceso de su dirección, precisar el objetivo, sus componentes y caracterizar los subprocesos de planificación, organización, ejecución y control que conforman la dirección de este proceso.

Aparejado a todo lo anterior y teniendo en cuenta los diferentes parámetros con que se mide la efectividad del enfrentamiento, fundamentalmente utilizando métodos estadísticos, que no siempre dan una percepción real del problema, se debe establecer una evaluación y diagnóstico de la estrategia de preparación de jefes y reservas, en aras de enmendar las deficiencias en el trabajo y buscar soluciones para las problemáticas que puedan surgir en su actividad.

Desde el punto sociológico y como otra cuestión a valorar, está el nivel cultural integral que ha alcanzado la población, cuestión que ha hecho que su percepción y su entendimiento sean superiores, modificándose y perfeccionándose los procesos delictivos, que obliga a los sistemas obtener un mayor grado de profesionalidad.

Como parte de un proceso de reordenamiento institucional que desarrolla el MININT para abrirse paso entre las actuales tendencias de la Gestión del Capital Humano y debido a las transformaciones realizadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2009 en los calificadores de cargos, y las Normas Cubanas (NC) 3000/2007, como documentos oficiales para ser utilizados en la GRH de las organizaciones, se debe perfeccionar el sistema de trabajo con los jefes y reservas de la institución y más en específico en los órganos dedicados al enfrentamiento como es el caso de la Contrainteligencia.

Al respecto existen dentro de la institución Ordenes del Ministro del Interior, Instrucciones e Indicaciones del Jefe de la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación que regulan y establecen las normativas para el trabajo con los cuadros, la

reserva y la cantera de jóvenes, todo en correspondencia con la Estrategia Ministerial, definiéndose que cada mando de los Órganos y Provincia deben cumplir y ajustar a sus respectivos territorios, con la implementación de Ordenes ejecutivas a cada nivel. La situación problemática que existe en los sistemas de la institución han demostrado que se percibe la necesidad de perfeccionar el sistema de trabajo implementado con las reservas de cuadros, que nos permitirá alcanzar un estadio superior en la profesionalidad en los mismos, teniendo en cuenta las condiciones actuales y previsible. Por lo que resulta necesaria la formación de este personal y lograr una mayor efectividad en su desempeño, permitiendo además mediante diferentes acciones cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, diseñar e implementar un plan de desarrollo en el mismo. Dada la importancia y la atención que le presta la Jefatura del MININT a la preparación de las fuerzas, máxime a las vinculadas al enfrentamiento de las conductas que van en contra de los poderes del Estado, cuestión de competencia de la Contrainteligencia.

Los elementos anteriores permiten afirmar que aún es insuficiente el sistema de trabajo implementado con las reservas de cuadros por cargos en materia de dirección, selección, preparación y control en el Órgano de la Contrainteligencia, por tanto, se resume, que en la política de cuadros continúa siendo el trabajo con la reserva el de mayores dificultades, sobre todo en el proceso de preparación, ya que persiste, por lo que consideramos que los problemas fundamentales se asocian a:

- Deficiente proyección del proceso de preparación de las reservas por cargos a partir de las necesidades de la institución y las problemáticas existentes.
- Desactualización de los planes de capacitación y superación de las reservas.
- Presencia de reservas sin el nivel de compromiso, ni preparación necesaria para ser promovidas a cuadros.
- Pobre atención de los cuadros a sus reservas en el proceso de formación y preparación por cargos.
- Insuficiente empoderamiento de las reservas al no utilizarse en la toma de decisiones.

- No se programa la preparación de las reservas de cuadros por cargos, atendiendo a las necesidades de aprendizaje; los planes de preparación son formales.
- Los movimientos y promociones no siempre proceden de las reservas y en ocasiones no se define correctamente el tránsito promocional.
- Insuficiencias en la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas donde no se señalan los resultados del proceso de preparación.

De esta situación se deriva el siguiente problema de investigación ¿Cómo contribuir al trabajo de preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas? y se define como Campo de acción la preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

En el presente trabajo de investigación desarrollamos la Hipótesis de que al diseñar un procedimiento para la preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de Contrainteligencia se lograra establecer las pautas para una mejor organización del trabajo con la reserva de cargos en esta institución.

Con respecto a las Variables se definen las siguientes:

Dependientes:

- Procedimiento para la preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

Independientes:

- Lograr una mejor preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas

Para dar solución al problema científico el objetivo general se orienta en función de elaborar un procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del trabajo con la reserva de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

2. Determinar el proceso, etapas y pasos que componen el procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros.
3. Diseñar el procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

Población y muestra

Población: 100 % de los Jefes y Primeros oficiales de la Contrainteligencia de la provincia Matanzas

Muestra: 80 % Jefes y 60 % de los Primeros oficiales de la Contrainteligencia de la provincia Matanzas incluidos en la estrategia de trabajo con jefes y reservas, a partir de sus perspectivas futuras dentro del Órgano.

Para la realización de la presente investigación se aplicaron una combinación de métodos teóricos y empíricos. Como método filosófico se utilizó el Dialéctico materialista: fundamentalmente durante el análisis de los resultados, se identifican las interacciones entre las variables y las contradicciones surgidas en la aplicación en la organización que posibilitan finalmente la elaboración de las recomendaciones

En cuanto a Métodos del nivel teórico se emplearon el histórico - lógico: fundamentalmente en el Capítulo I cuando se revisan conceptos que tratan el tema, además cuando se describe la evolución que ha tenido el mismo. Se utilizó en el Capítulo II durante el diseño de la investigación y en el III al mostrar las propuestas de procedimiento. El análisis - síntesis se esgrime en la elaboración del procedimiento, a partir del análisis de los resultados del diagnóstico realizado. La Inducción - deducción: se manejó para determinar los objetivos o impactos esperados, así como en la elaboración del plan de acciones, en el diseño teórico de la investigación. El Abstracto - concreto: se utilizó en el Capítulo I con el análisis de conceptos. En tanto el Enfoque de sistema: se apreció en el trabajo con las acciones propuestas, el cual constituye un sistema en sí mismo en el que están dadas los vínculos que existen entre sus elementos.

Los métodos empíricos desarrollados fueron: las encuestas por muestreo, la observación, la revisión y el análisis documental, la consulta de la bibliografía nacional e internacional, las entrevistas y cuestionarios, el trabajo grupal, la tormenta de ideas y la selección y consulta de expertos. Se realizó un estudio descriptivo y retrospectivo de los

resultados obtenidos en la aplicación de la metodología existente y los balances anuales del comportamiento de la Política de Cuadros del Órgano por 5 años consecutivos, los cierres estadísticos mensuales y resultados de evaluaciones de los cuadros.

Asimismo se utilizó además como método estadístico la Estadística Descriptiva para el procesamiento de los datos de la encuesta, mediante el empleo del Programa *Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 12.0)*, empleándose además los métodos *Delphi*, *Kendall* y la matriz DAFO, la investigación se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía según plantea la Norma Internacional ISO 690 y anexos.

La novedad científica radica en la elaboración de un procedimiento para la preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia; en la determinación de las etapas y pasos que definen este procedimiento, que permite establecer la organización del trabajo con la reserva de cargos en esta institución

El valor práctico de la investigación consiste en la elaboración de un procedimiento para la preparación y superación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas, que tendrá en cuenta las indicaciones emitidas por la dirección del MININT. Sirve de apoyo a la planificación estratégica del Órgano y a cumplimentar los objetivos trazados en el área de resultados claves: Gestión del Capital Humano y por otra parte, dotará a la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación (DCPP) de una herramienta útil de trabajo que pueda ser aplicada sucesivamente, teniendo en cuenta las características específicas de cada unidad.

La investigación está estructurada de la manera siguiente:

**Capítulo I.** Marco teórico referencial: en él se abordan los fundamentos teóricos acerca de la GRH, la fundamentación teórica de la estrategia de superación de cuadros y reservas.

**Capítulo II.** Muestra los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta el Órgano de la Contrainteligencia con respecto a las necesidades de preparación y superación de las reservas de cuadros.

**Capítulo III** Propone un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de preparación y superación de las reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, recogiendo las cuestiones en las que se debe trabajar para la ejecución y cumplimiento de lo propuesto, las referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión de los resultados.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL**

El capítulo que se muestra a continuación, aborda los aspectos teóricos referidos a la temática de gestión de recursos humanos y de la estrategia de capacitación de cuadros y reservas. En el mismo se reflejan conceptos y temas que servirán de sustento para la realización y aplicación de la presente investigación.

### **1.1 - Generalidades sobre la gestión del capital humano.**

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, primero por la manufactura y después por el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo el factor humano. Esto rebasa el alcance u objeto de esa administración, basada en nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y

relaciones con el sindicato<sup>5</sup>.

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. De ahí se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor principal del éxito, teniendo en cuenta el aporte de sus conocimientos y habilidades. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere en la actualidad.

Es tanta la importancia que hoy se le ha otorgado a la Gestión del Capital Humano, que se

le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial<sup>6</sup>. Es imposible pensar en el ~~desarrollo de las organizaciones~~, sin considerar la Gestión del Capital Humano, como premisa fundamental y centro de todas las actividades dentro de un sistema productivo. A continuación se muestra lo planteado por diferentes autores donde se aprecia una percepción común referente a la definición de Gestión del Capital Humano.

<sup>5</sup> Dr. Armando Cuesta Santos. *Gestión de los Recursos Humanos. 3era Edición. 2006*

<sup>6</sup> *Idem. Gestión del capital humano. 2da edición. 2009*



**T a b l a 1 C o n c e p t o s d e C a p i t a l H u m a n o s e g ú n c r i t e r i o d e d i f e r e n t e s a u t o r e s .**

A u t o r	A ñ o	C o n c e p t o
B e e r e t a l .	1 9 8 9	L a G e s t i ó n d e R e c u r s o s H u m a n o s , c o m p r e n d e t o d a s l a s d e c i s i o n e s y a c c i o n e s a c t i v a s q u e a f e c t a l a r e l a c i ó n e n t r e l o s e m p l e a d o s y l a o r g a n i z a c i ó n .
H a r p e r y L y n c h	1 9 9 2	A c t i v i d a d q u e r e a l i z a l a e m p r e s a p a r a : O b t e n e r , f o r m a r , r e t r i b u i r y d e s a r r o l l a r r e c u r s o s h u m a n o s p a r a l o g r a r s u o b j e t i v o ; d i s e ñ a r e i m p l e m e n t a r l a e s t r u c t u r a , s i s t e m a s y m e c a n i s m o s o r g a n i z a t i v o s d e f o r m a m á s e f i c a z p o s i b l e , c r e a r u n a c u l t u r a d e e m p r e s a q u e i n t e g r e t o d a s l a s p e r s o n a s , c o n u n a m e t a y v a l o r e s c o m p a r t i d o s , c o h e r e n c i a y m o t i v a c i ó n a s u d e d i c a c i ó n a l t r a b a j o .
C h i a v e n a t o	1 9 9 9	C o n j u n t o d e a c t i v i d a d e s q u e s e r e a l i z a n p a r a g a r a n t i z a r l a s e l e c c i ó n d e l e m p l e o d e g r a n c a l i d a d , d e s a r r o l l a r l o s , o r g a n i z a r a d e c u a d a m e n t e s u a c t i v i d a d y m a n t e n e r l o s e n l a o r g a n i z a c i ó n .
E s c o t	2 0 0 1	L a G e s t i ó n d e l C a p i t a l H u m a n o e s e l c o n j u n t o d e a c t i v i d a d e s , q u e p o n e n e n f u n c i o n a m i e n t o , d e s a r r o l l a n y m o v i l i z a n a l a s p e r s o n a s y q u e u n a O r g a n i z a c i ó n n e c e s i t a p a r a r e a l i z a r s u s o b j e t i v o s .
V e l á s q u e z	2 0 0 3	L a G e s t i ó n d e R e c u r s o s H u m a n o s c o n s t i t u y e u n s i s t e m a , c u y a p r e m i s a f u n d a m e n t a l e s c o n c e b i r a l h o m b r e d e n t r o d e l a e m p r e s a c o m o u n r e c u r s o q u e h a y q u e o p t i m i z a r , a p a r t i r d e u n a v i s i ó n r e n o v a d a , d i n á m i c a , c o m p e t i t i v a , e n l a q u e s e o r i e n t e y f i r m e u n a v e r d a d e r a i n t e r a c c i ó n e n t r e l o s o c i a l y l o e c o n ó m i c o .
C u e s t a	2 0 0 6	G e s t i ó n d e R e c u r s o s H u m a n o s , e l c o n j u n t o d e d e c i s i o n e s y a c c i o n e s d i r e c t i v a s e n e l á m b i t o o r g a n i z a c i o n a l q u e i n f l u y e n e n l a s p e r s o n a s , b u s c a n d o e l m e j o r a m i e n t o c o n t i n u o , d u r a n t e l a p l a n e a c i ó n , i m p l a n t a c i ó n y

		control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
<b>NC: 486</b>	<b>2006</b>	La Gestión de Recursos Humanos se basa en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización.
<b>Decreto 281 y NC: 3000</b>	<b>2007</b>	Sistema de Gestión integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
<b>Torriente</b>	<b>2008</b>	La Gestión de Recursos Humanos es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.
<a href="http://www.monografias.com/trabajos25/gestión-bancos/Gestión">http://www.monografias.com/trabajos25/gestión-bancos/Gestión</a>	<b>2009</b>	Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de expuestos diferentes criterios conceptuales, el autor valora que la Gestión del Capital Humano: es el grupo de acciones enfocadas a la planificación, dirección y control de la fuerza de trabajo en las organizaciones, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos; siendo este un proceso en el que intervienen todos los miembros activos de la organización.

El autor asume la definición de Gestión de Capital Humano que establece el autor cubano Cuesta Santos (2010), quien maneja la definición de la administración de recursos humanos (personal) como: el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio

del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>7</sup>.

El autor valora importante tener en cuenta la tendencia creciente en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador. Según consulta realizada a la Real Academia Española este uso es incorrecto tal y como indican: El uso de la expresión recursos humanos en esta acepción es exclusivamente en plural. No es, por tanto, correcta, la utilización de la palabra recurso, en singular, en sustitución de términos como persona o trabajador.

#### **1.1.1 Rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano.**

Los rasgos más significativos de la Gestión del Capital Humano según Cuesta Santos<sup>8</sup> son:

- ❖ Los recursos humanos constituirán a inicios del Siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- ❖ Los enfoques sistémicos, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GCH estratégica.
- ❖ Gestión de Recursos Humanos (GRH) y el conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.

---

<sup>7</sup> Dr. Armando Cuesta Santos. *Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. 1era Edición. 1995*

<sup>8</sup> *Idem. Gestión de los Recursos Humanos. 3era Edición. 2009*

- ❖ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GCH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ❖ La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas por las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GCH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- ❖ La GCH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ❖ La GCH demanda concebirla con carácter científico- técnico, con sus bases tecnológicas en los análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ❖ El soporte informático de la GCH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- ❖ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GCH.
- ❖ El desafío fundamental número uno de la GCH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

#### **1.1.2 - Modelos y sistemas de Gestión del Capital Humano.**

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes, entre los que se mencionan: (Besseyre 1989, Beer y colaboradores 1989, Werther y Davis 1991, Harper y Lynch 1992, y Chiavenato 1999).

~~El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, planteado por Cuesta Santos<sup>9</sup>, tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas. En este modelo se destacan~~

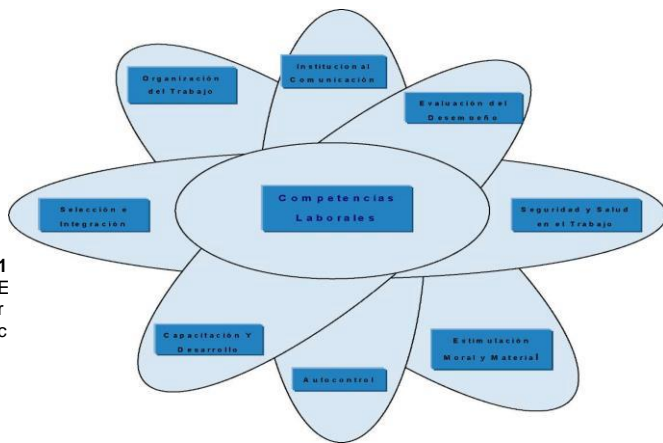
<sup>9</sup> *Dr. Armando Cuesta Santos. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. 2da edición. 2006*

invariantes de esta contemporaneidad, las cuales están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. Todos los modelos poseen limitaciones y valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de cada organización.

Las organizaciones deben establecer y mantener dicho sistema, tomando como referencia el modelo cubano, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en las normas cubanas (NC 487: 2006 y NC 3001: 2007), siendo necesario demostrar el cumplimiento de cada uno de ellos con evidencias objetivas, este modelo está integrado por un conjunto de módulos que se complementan en la familia NC 3000. Por tanto para lograr una organización competitiva es necesario que el capital humano posea las competencias laborales requeridas para el puesto.

**1.1.3 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)**

El SGICH es "el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas, y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión del Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo".



En Cuba se ha definido el modelo de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según la NC 3000/2007 (Figura 1), donde se asumen los nueve módulos o procesos claves dentro de ese cuadro de "Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC", tal como se muestra.

1  
E  
r  
c

mental dentro de las organizaciones  
is organizaciones se ven sometidas a  
ien que responder con alto grado de  
as logros científico-técnicos, la rápida

aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez son mayores las restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, los mercados son cada día más agresivos en el ámbito internacional, existe un crecimiento de las demandas sociales y un alto desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Como consecuencia de estos cambios importantes que han venido ocurriendo, las empresas modernas, concuerdan cada vez más en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y el sistema de gestión del capital humano, convirtiéndose este factor en el elemento más importante dentro de las organizaciones, dada su capacidad de innovar y hacer competitiva las actividades fundamentales que se realizan dentro de la misma, logrando con sus conocimientos y modo de actuación mejores resultados, convirtiéndose en un elemento capaz de gestionar de forma eficaz y eficiente.

Según Jorge Acosta (2002) "La Gestión de los Recursos Humanos es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos claves de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella." Un sistema de gestión del capital humano debe ser coherente, estratégico, flexible, eficaz, eficiente, adaptable, continuo, motivador, integrador, innovador y sistémico. (Figura 2.) La tendencia más avanzada y moderna de las empresas en punta es la de ver en su personal un verdadero componente en el que hay que invertir.



Figura 2: Características de un sistema de gestión del capital humano.

Fuente: Elaboración propia

Una gestión eficaz del capital humano debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales:

- 1) La obtención de mayores beneficios sociales
- 2) el desarrollo de las organizaciones

### 3) La satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones

Según el criterio del autor la gestión del capital humano constituye un sistema, donde es importante concebir al hombre en el centro de la organización, como un elemento que debe perfeccionarse a partir de una visión futurista, competitiva, en la que se oriente una verdadera interacción entre lo social y lo económico, donde cada uno de los miembros se esfuerce por obtener efectividad en la labor que realiza.

El éxito empresarial de hoy está dado por los roles importantes que el hombre asume frente a las actividades que realiza, los que se han visto en la necesidad de prepararse, de superarse, de aprender, de tener cada día más conocimientos, habilidades, destrezas donde surgen conceptos de "empresa educadora o *the learning organization*", traducidos al español como "organización que aprende", términos surgidos en Japón y EEUU por razones de liderazgo gerencial. Puede parecer obvio y antiguo que las empresas aprendan pero todavía esto no ocurre como se espera, son pocas las que han optado por este sistema de trabajo.

El autor considera que lo que marca la diferencia hoy en las organizaciones, no es ni la tecnología, ni los recursos materiales y financieros, ni la información que poseen, sino las personas que laboran en ellas, las cuales se encuentran obligadas a adaptarse a los cambios que ocurren constantemente en el entorno. Estos son asumidos –entre otros aspectos- cuando las personas se preparan y tienen cada vez más conocimientos, de ahí la importancia del proceso de capacitación o formación, del que forma parte la enseñanza-aprendizaje, a fin de que la educación y las experiencias sean medibles y más aún valorizadas conforme a un sistema de competencias.

No basta solo con aprender y tener conocimientos, es de vital importancia la aplicación de la medición práctica para provocar cambios psicológicos-económicos-sociales fundamentalmente en las personas que dirigen las empresas que en definitiva tienen la gran responsabilidad de conducir las por el camino correcto en el logro de metas y objetivos.

#### 1.1.5 La capacitación como actividad clave de la Gestión de Capital Humano

Para el incremento constante de los conocimientos de los recursos humanos y con ello la elevación de su capital humano, se hace necesario desarrollar un conjunto de

acciones de capacitación y desarrollo encaminadas a tal fin y que tributen en gran medida al desarrollo de la organización como un todo.

La capacitación tiene un carácter cíclico, reiterativo, en ascenso y en procesos, lo que facilita la estructuración de modelos de gestión, cuyo propósito no es solo coadyuvar al ordenamiento lógico de las acciones de capacitación, sino que persiguen un mayor rendimiento en cuanto al impacto de sus resultados en el orden económico productivo. Las acciones de capacitación a desarrollar y su diseño estarán en correspondencia con el diagnóstico, las exigencias de los cargos, los requisitos para ocupar responsabilidades superiores y las necesidades continuas de preparación de la organización. Es importante tener en cuenta que se debe combinar las acciones teóricas y prácticas y que estas deben estar en función del interés organizacional. Para ello valorar los perfiles del cargo y el diseño del tránsito de los cuadros hacia responsabilidades superiores y los resultados del proceso de evaluación de los cuadros y despachos sistemáticos, además de la evaluación del desempeño en el caso de la reserva.

Decimos que la administración del talento humano es importante, asociado a la capacitación, teniendo en cuenta que las organizaciones hoy en día se enfrentan a grandes retos tanto internos como externos que las fuerzan a permanecer en constante cambio y evolución para poder competir en un mercado cada vez más reñido. Ante este ambiente tan competitivo las organizaciones deben estar en un estado de constante evolución, reinventarse así mismas y buscar constantemente la forma de mejorar, de ahí la percepción de la mejora continua mediante la capacitación del personal y los directivos que la integran, de ahí que la administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz mediante la



capacitación. “... Las habilidades y destrezas que usamos ayer, quizá no sean suficientes para el día de mañana...”<sup>10</sup>.

**1.2 Elementos que conforman la estrategia de superación de cuadros en Cuba**

En este epígrafe abordamos los antecedentes de la preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba y se evidencia su importancia a partir de considerar que la estrategia de preparación deja de ser una tarea que hay que cumplir para convertirse poco a poco en una necesidad y por consiguiente se abre paso a la concepción de la capacitación de los cuadros no como un gasto, sino como una inversión para el desarrollo.

La preparación y superación es un proceso integral sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, por lo que debe corresponderse con: La Proyección Estratégica de la organización, sus objetivos estratégicos, los requisitos del cargo y la determinación dinámica y sistemática de las necesidades de superación. Lo anterior debe formar parte de la Gestión Integral del Capital Humano. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una Estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretarse en planes de acción específicos.



Figura 3 Modelo cubano para el diseño de la reserva de cuadros.

Fuente: Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno

La preparación de las reservas de cuadros del Estado Cubano representa una impronta para la nación al margen del desarrollo y profesionalidad que está obteniendo el campo internacional en este aspecto, constituyendo una meta de primordial importancia para

<sup>10</sup> Dr. Jorge Luis Nafate Rodríguez (2011) El Valor del Recurso Humano

las fuerzas del Ministerio del Interior encargadas de garantizar la seguridad del estado y tranquilidad ciudadana, identificadas como paradigmas entre los entes que componen nuestra sociedad.

El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno en la nación cubana, forma parte del sistema de Dirección de nuestra Sociedad Socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo, lo que se traduce en un actuar impecable por nuestras fuerzas que sustenten el prestigio de la institución.

Teniendo en consideración la experiencia acumulada y las transformaciones económicas efectuadas en el país, La Comisión Central de Cuadros, órgano consultivo y asesor del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (Decreto-Ley . 196), constató a través de análisis y evaluaciones realizados, la necesidad de actualizar las disposiciones jurídicas contentivas de los objetivos y principios generales del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, con el propósito de activar, estimular y potenciar el trabajo de esta categoría laboral, atendiendo al papel preponderante que desempeña en la continuidad de la dirección empresarial y política.

Organizando en el decreto antes mencionado proyecciones sobre el trabajo de las reservas de cuadros del estado, intencionada en lograr una mayor integralidad y flexibilidad en el procedimiento aplicable a las distintas instancias; aspirando la inserción del tratamiento a los cuadros designados para desempeñar cargos profesionales en los órganos estatales y, a su vez, ordenar el número de disposiciones vigentes relativas al sistema de trabajo con los cuadros, evaluando que estas disposiciones constituyeron un salto en el tratamiento a esta materia en la nación.

En este empeño el Consejo de Estado de la República de Cuba estableció en el Decreto Ley 196 que los cuadros son considerados, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno. La Comisión Central de Cuadros a partir de los conceptos y

principios expresados establece la forma y el modo de determinar otros cargos específicos, no incluidos en su articulado del mencionado Decreto Ley, cuyos titulares deberán ser considerados como cuadros, a propuesta de los jefes de los órganos, organismos y entidades nacionales, del Estado y del Gobierno.

Establece este decreto que, en cada organismo debe quedar claramente definida la nomenclatura de cargos por niveles de dirección. Los jefes, en cada órgano, organismo o entidad, serán los máximos responsables de garantizar la más estricta disciplina y respeto en la ejecución de cualquier acción que se corresponda con la aplicación de lo que se establece en el presente Decreto Ley, de ahí valoramos la importancia que presenta el pleno conocimiento de estas disposiciones por los jefes de unidades y órganos del Ministerio del Interior.

En este sentido para un mejor trabajo en cuanto a la toma de decisiones sobre el tratamiento a los cuadros se establece que, en cada órgano, organismo o entidad, así como en todas las organizaciones económicas y unidades presupuestadas de sus respectivos sistemas, se constituirán comisiones de cuadros, como órgano asesor, para evaluar y presentar propuestas respecto a las decisiones sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas.

La integración y funcionamiento de las comisiones de cuadros se ajustarán a las normas establecidas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes:

1. Selección y movimiento de cuadros.
2. Selección y formación de la reserva.
3. Evaluación.
4. Preparación y superación.
5. Atención y estimulación.
6. Información.

El proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas, se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos,

funciones y facultades establecidas para cada cargo. Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo son: el comportamiento laboral y personal ético, la capacidad de dirección y organización, el grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, el dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, el nivel profesional y técnico adecuado, los resultados satisfactorios en el trabajo y el prestigio y reconocimiento social.

Se establece en el referido decreto que la selección y formación de la reserva tendrá como objetivo desarrollar con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes, con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección.

Se define como reserva, un sistema abierto que requiere renovación y se constituirá de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de otras ramas o actividades, debiéndose establecer, previamente, las coordinaciones entre los jefes de las entidades al nivel que corresponda. La reserva debe organizarse para un cargo específico. También puede organizarse, atendiendo a las características del cargo o la actividad, por grupo de cargos, para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico.

La evaluación de los cuadros es un proceso ininterrumpido que se realizará a partir de los resultados del trabajo y su desempeño individual, constatando el progreso de la actividad que dirige o realiza de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad personal. Los cuadros serán evaluados periódicamente sobre la base del cumplimiento de los requisitos y condiciones generales y específicas que se tuvieron en cuenta para su designación o lección. El proceso de evaluación constituirá la vía para asegurar el estudio y la profundización, por cada cuadro, de los preceptos y principios establecidos en el Código de Ética, que deben ser reflejados en el análisis autocrítico de la autoevaluación presentada por él, y en la ratificación oficial de su compromiso, al momento de recibir las conclusiones de su evaluación.

La responsabilidad de efectuar la evaluación recae en el jefe inmediato superior del cuadro. La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de

formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles. Los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia.

La estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional.

El tema trascendental lo constituye el perfeccionamiento de las tareas del Estado y del Gobierno y del aparato administrativo y las transformaciones que en lo político, económico y social tiene lugar en el país, para ello es imprescindible contar con dirigentes preparados, capaces, eficientes, que posean altos valores, listos para liderar los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, particularmente en la Administración Pública.

En tal sentido la Dirección de Cuadros del Estado y Gobierno en sus instrucciones de Junio 2010 realizan varias definiciones entre las que se enmarcan:

**Cuadro:** Es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial.

**Funcionario:** Son trabajadores que pertenecen a la categoría ocupacional de técnicos, por la naturaleza de sus funciones, una parte de ellos, se encuentran próximos a las Categorías de Cuadros y constituyen la principal cantera para la selección de la Reserva de los Cuadros ejecutivos, por tal razón se define como.

"Es el trabajador de la categoría ocupacional de técnico que realiza labores de complejidad y responsabilidad en la función pública y en las entidades de producción,

servicios y administrativas, posee cualidades políticas-ideológicas y éticas, y un nivel de preparación acorde a las funciones que realiza".

#### Categorización de los cuadros

La categorización de los cuadros constituye un elemento esencial a los fines organizativos o de otra índole para el trabajo con los cuadros (jerarquización, escalas salariales, estructuras y plantillas, facultades y estimulación, entre otras): no obstante, en ningún caso independientemente de la variante (nombre) que se asuma, sustituye la denominación oficial de los cargos que los integran. Vicepresidentes. Ministros, Vice-ministros u otros.

Las Categorías de Cuadros son las siguientes:

**Directivos Superiores:** Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular y Organizaciones Superiores de Dirección del Sistema Empresarial, y su designación corresponde a la nomenclatura superior a ellos.

**Directivos:** Son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio, y su designación corresponde generalmente, a la nomenclatura de los jefes de los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular y el Sistema Empresarial; y por excepción, algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.

**Ejecutivos:** Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros, en los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Entidades Presupuestadas y el Sistema Empresarial, y su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad, o a su jefe, según corresponda.

La Nomenclatura de cargos de cuadros es un elemento esencial del Sistema de Trabajo con los Cuadros y debe establecerse con precisión en cada nivel de la estructura, en

correspondencia con las facultades propias y las delegadas a los jefes. Su importancia radica en ser una de las vías con que cuentan el Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno para el control de los cargos fundamentales en cada nivel de decisión. Por tal razón se define como; "Es el conjunto de cargos de cuadros, cuyo nombramiento corresponde a un mismo nivel de decisión por el que responde su jefe. La relación de cargos se determina atendiendo a la categorización de los cuadros- sus jerarquías y funciones que cumplen dentro del sistema de la entidad y por regla general, en ella se combinan cargos de diferentes niveles de dirección"

Los jefes al conformar las nomenclaturas, lo harán con un sentido racional y práctico, incluyendo cada cargo en una sola de ellas, mediante la realización de un estudio detallado de los niveles de dirección, la estructura, y la atención que requieren los cargos de cuadros de su entidad. Las entidades del Estado y del Gobierno se ajustarán a lo que el Partido Comunista de Cuba (PCC) establece en relación a la Nomenclatura de cargos que corresponda, a su facultad, controlar en cada instancia.

La delegación de facultades relativa a la Nomenclatura de cargos de cuadros, es la autoridad que mediante disposición legal confiere un jefe a otro jefe subordinado, para aplicar a los Cuadros, en el límite que se establezca, determinadas acciones sobre el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo dispuesto en las normas jurídicas vigentes. Su ámbito de acción principal se enmarca en los movimientos y nombramientos de los Cuadros.

Las nomenclaturas y la delegación de facultades se pondrán en vigor una vez aprobadas en la Comisión de Cuadros correspondiente, mediante documentos legales firmados por el jefe máximo de la entidad.

La reserva de los cargos de cuadros: Es el conjunto de cuadros y de trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad.

Objetivos de la reserva de cuadros: Cubrir las vacantes de los cargos de cuadros conforme al plan previsto de manera que se puedan resolver, de forma eficaz y sin imprevisiones, las necesidades de las diferentes categorías, asegurar la preparación y

superación de la reserva de los cargos de cuadros de manera que les permita asumir responsabilidades superiores mediante un programa de actividades y garantizar el cumplimiento de la Política de Cuadros trazada por el PCC en relación con la correcta combinación de los cuadros nuevos con los más experimentados, la promoción de compañeras a los cargos de dirección, el necesario equilibrio entre los de más edad con los de menos edad y una adecuada composición atendiendo al color de la piel en correspondencia con las características de nuestra población.

Además define como principios para la reserva de cuadros los siguientes:

1. Los jefes responden por la selección y aprobación de la reserva de los cargos de cuadros que conforman su Nomenclatura, previo análisis con las respectivas Comisiones de Cuadros.
2. Los cuadros que se designan para desempeñar los cargos de segundos de los jefes, deben cumplir los requisitos para constituir la primera reserva de ellos.
3. Los jefes a todos los niveles responden por el Plan de Preparación y Superación de la Reserva.
4. Para la selección y aprobación de la reserva se cumplen en general los mismos requerimientos y procedimientos que para los titulares.
5. Para la designación como reserva de un cargo de cuadro se debe tener en cuenta la posibilidad de promoción, sin que ello constituya un compromiso de la dirección de la entidad.
6. Por otra parte, es necesario conformar la lista de reserva de los cargos de cuadros. Son una cantera importante para conformarla los trabajadores conceptuados como funcionarios y otras categorías ocupacionales cuyas características exigen de quienes las desempeñan poseer, entre los requisitos de idoneidad demostrada, el de confiabilidad reconocida, previo a su designación. Deben ser compañeros preparados, con iniciativas y perspectivas de desarrollo.
7. Se determinará más de una reserva de cada cargo de cuadro, de manera que se garantice su utilización en el momento que se requiera. La cifra estará acorde con la realidad de cada entidad, ajeno a todo enfoque burocrático.



8. Es responsabilidad de los jefes a todos los niveles prestar especial atención a los trabajadores que forman parte de la reserva de los cargos de cuadros, estimulando y reconociendo a aquellos que sean merecedores de tales acciones.

**1.2.1 La política de cuadros. Su expresión en la legislación cubana. Relación del problema con los Lineamientos de la Política Económica Social del Partido y la Revolución.**

El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, forma parte del sistema de Dirección de nuestra Sociedad Socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo. A tales efectos el 15 de abril del 2000 fue puesto en vigor el Decreto Ley 196, que regula el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, el que define en su Artículo 2 que "son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y el Gobierno" (2005).

Seguidamente en su Artículo 6 relaciona los deberes de los cuadros entre los que destaca por su relación directa con nuestra investigación, el deber de "Alcanzar la preparación integral requerida y propiciar la de los subordinados, y particularmente la

de su reserva"<sup>11</sup> el que se fundamentará en las cualidades y méritos individuales que

deben cumplir los propuestos, no obstante, no se define el concepto de reservas, haciéndose necesario que esta quedara definida posteriormente.

En el proceso de preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas de los cuadros, es importante tener en cuenta como objetivo principal el recurso humano, como potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes y el continuo proceso de perfeccionamiento

---

<sup>11</sup> Decreto Ley 196 de 15 de octubre de 1999, Artículo 6 inciso e, entró en vigor el 15 de abril de 2000.

de la dirección. Es un sistema abierto que requiere renovación y se constituirá de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de otras ramas o actividades. Como principio fundamental la reserva debe organizarse para un cargo específico, también atendiendo a las características del cargo o la actividad, por grupos de cargos, para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico<sup>12</sup>.

El Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, aprobado el 17 de julio de 1996 estableció las normas éticas de obligatorio cumplimiento para los que ostenta la categoría de cuadros, el cual señala en el cuerpo del texto que "(...) no constituye una simple lista de normas éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones

éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus

humanos objetivos estratégicos (...)"<sup>13</sup>. La realidad cubana en política de cuadros, ha demostrado que el Decreto Ley 196 es perfectible, por tales efectos el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno se ha modificado en distintos momentos, mediante acuerdos, resoluciones, indicaciones y directrices. El Acuerdo No. 3670 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000), adoptado para instrumentar la aplicación del citado Decreto Ley, dispuso como principios que rigen en la política de cuadros, que "en cada cargo debe estar (...) el cuadro que más capacidades y condiciones tenga para desempeñarlo, sustentar la política de preparación y promociones en el concepto de que: la cantera fundamental está en el ~~pueblo trabajador, promover~~ como cuadros a personas idóneas de las diversas generaciones, hombres y mujeres, blancos, negros y mestizos; en su labor de formación de cuadros, parte del concepto de que todo el que interviene activamente en la dirección de un colectivo puede tener deficiencias, cometer errores en el trabajo e

<sup>12</sup> Decreto Ley 196 de 15 de octubre de 1999 Sistema del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.

<sup>13</sup> El Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, aprobado el 17 de julio de 1996

incurrir en faltas en su vida personal, criticar oportuna y adecuadamente estas con el fin de que sean corregidas, es un elemento indispensable en el proceso de formación”<sup>14</sup>.

Señala, en el proceso de selección de las reservas, además de los requisitos generales establecidos en el Decreto Ley 196 del 15 de octubre de 1999 y de los específicos que se dicten en los reglamentos de los organismos y entidades, la evaluación de los resultados del trabajo, las habilidades, la motivación del cuadro y la situación de dirección que presenta el colectivo que debe dirigir.

La selección y preparación de la reserva por cargos, es una de las principales tareas del trabajo con los cuadros, su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice la renovación de la cultura, estilo y técnicas de dirección, y la preparación general y específica teórica y práctica, indispensable para el desempeño de un nuevo cargo, así como la necesaria continuidad de la dirección. De tal comentario es fácil discernir que el trabajo con la reserva requiere paciencia, cuidado y mucha responsabilidad, es una vía a través de la cual los cuadros muestran su capacidad como formadores y la institución o entidad, su eficiencia en la gestión de los recursos humanos. Cada cuadro tiene el deber de realizar una labor personal capaz de garantizar la propuesta de dos o más candidatos para conformar las reservas de su cargo y una adecuada preparación y formación de los seleccionados.

El 22 de julio de 2010, el Consejo de Estado adoptó un nuevo acuerdo, el que tiene carácter provisional y permite perfeccionar la política de cuadros hasta tanto se dicte la norma jurídica de rango superior sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros, sus Reservas y su Reglamento. La mayoría de sus preceptos se adicionan o perfeccionan a las disposiciones de Decreto-Ley No. 196 del 15 de octubre de 1999, Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y en algunos casos las modifican. Uno de los aportes fundamentales es que ofrece un nuevo concepto de cuadro: “Es el trabajador que posee la capacidad técnica laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso”<sup>14</sup> Decreto Ley 196 de 15 de octubre de 1999 Sistema del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.

correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político- ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra constitución y en el Programa del Partido, es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran en los órganos y sistema empresarial superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas (... )”<sup>15</sup>.

Es en este acuerdo donde se modifica el artículo 3 del Decreto Ley 196 de 15 de octubre de 1999 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas en cuanto a la Categorización de los Cuadros<sup>16</sup>, disponiendo tres nuevas

categorías (Directivos superiores, directivos y ejecutivos). De igual manera define los conceptos de Órganos de Cuadros, Comisiones de Cuadros, sus funciones y estructuras; relaciona cada uno de los principios y objetivos del Proceso de Evaluación, así como su Organización y desarrollo.

El 18 de abril del 2012 la Ministra de Trabajo y Seguridad Social dictó la Resolución No. 17 suprimiendo la categoría ocupacional de dirigente y estableciendo la de cuadros, integrada por Directivos superiores, directivos y ejecutivos. De igual manera y para suplir la omisión del concepto de reserva de cuadros, en el Decreto Ley 196 de 15 de octubre de 1999, este la define como “el conjunto de cuadros y de trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que, de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad” (). También define que la nomenclatura (relación de cargos), “(...) es el conjunto de cargos de cuadros, cuyo nombramiento corresponde a un mismo nivel de decisión por el que

responde su jefe (...)”<sup>17</sup> y adiciona lo referido a la delegación de facultades.

Han sido publicadas otras normas que también tienen relación directa con la actividad de cuadros como son la Resolución No. 4 de 2012 del Ministerio de Trabajo y

<sup>15</sup> Consejo de Estado, Acuerdo del 22 de julio del 2010. Anexo No.5 Modifica el artículo 2 del Decreto-Ley No. 196 de 15 de octubre de 1999).

<sup>16</sup> Decreto Ley 196 de 15 de octubre de 1999, Artículo 6 inciso e), entró en vigor el 15 de abril de 2000

<sup>17</sup> Modifica el Art. 5 del Decreto-Ley No. 196 de 15 de octubre de 1999

Seguridad Social<sup>18</sup> que regula la suspensión de la relación laboral de los trabajadores que sean elegidos o designados para desempeñar funciones como cuadros profesionales en las organizaciones políticas y de masas y en los órganos del Poder Popular, durante el periodo en que ejerzan las nuevas funciones, hasta el término de cinco años, prorrogables por cinco más; la Resolución No. 41 de 2012 mantiene todo lo relacionado con los cargos de Especialista Superior en Cuadros, Especialista "A" y "B" en Cuadros y Técnico "A" y "B" en Cuadros.

La Dirección de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en aras de suplir las lagunas legislativas, ha emitido indicaciones, tales como, la metodología del proceso evaluativo para cada período, puesta en práctica y control de los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas. Algunas consideraciones para confeccionar el plan anual de temas de las comisiones de cuadros de las entidades, procedimiento general para la aplicación de medidas disciplinarias, aspectos a tener en cuenta para el control de la aplicación de la política de cuadros.

En estas indicaciones se resume que el proceso de selección y preparación de las reservas incluye las siguientes fases:

- 1- Identificación y selección de las reservas o cuadros con el perfil seleccionado.
  - Diagnóstico de personas con potencialidades para integrar la lista de reservas.
  - Proceso de intercambios con la cantera para definir voluntariedad y disponibilidad para enfrentar la tarea.
  - ~~Evaluación y aprobación en la Comisión de Cuadros.~~
  - Firma de compromiso e información al público interno.
- 2- Capacitación y entrenamiento a los cuadros y reservas seleccionados.
  - Elaboración del modelo Tránsito promocional o Ruta promocional.

<sup>18</sup> Las regulaciones del Código de trabajo y sus disposiciones complementarias son de aplicación a los cuadros, en lo que no se opongan a lo establecido en su legislación específica salario, régimen de trabajo y descanso, organización y formación del trabajo, protección a la trabajadora y a los jóvenes, convenio colectivo de trabajo, en materia de derechos de trabajo, seguridad social, maternidad de la trabajadora, entre otros.

- Elaboración de un diagnóstico objetivo de las necesidades de preparación y superación.
- Confección y aprobación de los planes de preparación.

3- Evaluar el desempeño laboral de los cuadros y reservas.

No menos importante resulta la aprobación, publicación y entrada en vigor de la Ley 116 del 2013 Código de Trabajo que norma en su artículo 5 la formalización, modificación y terminación de la relación de trabajo, así como la disciplina de los trabajadores designados para ocupar cargos de dirección (cuadros), funcionarios, contralores, auditores y otros; los elegidos para ocupar cargos profesionales, de los trabajadores de los Tribunales Populares, la Fiscalía General de la República, Aduana General de la República y otras que se establezcan legalmente, se rigen por la legislación específica dictada para ellos.<sup>19</sup>

Como ha podido apreciarse en el orden jurídico el Decreto Ley 196 del 1999 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas no responde a las nuevas tendencias en materia de política de cuadro haciéndose necesario la puesta en vigor de una nueva norma que recoja en su seno cada uno de los cambios propuestos. El 6 de marzo de 2017, en carta remitida por la Dirección Nacional de Cuadros a Directores de Cuadros de los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de Administración Provinciales, se resume que persisten deficiencias en la implementación, ejecución y control del proceso de selección y preparación de las reservas de cuadros, lo que denota, entre otros aspectos, falta de sistematicidad y organización en su aplicación. Por tal motivo, se trabajó en la elaboración de una propuesta de metodología que integra las orientaciones al respecto y facilita el desarrollo de este proceso de manera lógica. Plantea que, para una adecuada selección y preparación de las reservas de cuadros, los jefes y los órganos deben basarse en:

---

<sup>19</sup> Las regulaciones del Código de trabajo y sus disposiciones complementarias son de aplicación a los cuadros, en lo que no se opongan a lo establecido en su legislación específica salario, régimen de trabajo y descanso, organización y formación del trabajo, protección a la trabajadora y a los jóvenes, convenio colectivo de trabajo, en materia de derechos de trabajo, seguridad social, maternidad de la trabajadora, entre otros.

- a) La proyección con los cuadros del sistema, que incluye la planificación de los movimientos a realizar, definición del tránsito promocional y los requisitos para ocupar los cargos a partir de sus funciones y atribuciones, la programación de la preparación y los indicadores de composición que se deben lograr.
- b) El diagnóstico de la situación con las reservas de cada uno de los cargos de cuadros, con el objetivo de poder materializar la proyección antes mencionada, a partir de valorar sus posibilidades y disposición.
- c) El estudio del capital humano para identificar los trabajadores con potencialidades como candidatos para integrar la cantera de la reserva de cuadros, basado en sus cualidades y composición por edad, sexo, color de la piel, preparación técnico – profesional, adecuada proyección político-ideológica y buenos resultados laborales, considerando, además, la procedencia de las fuentes (internas o externas).

Se define que el plan de preparación individual de la reserva es anual, y deberá estar elaborado en correspondencia con el tránsito diseñado y actualizado periódicamente a partir de las funciones y atribuciones del cargo para el cual se reserva, los resultados de las evaluaciones, sus potencialidades, necesidades y carencias, con énfasis en el diseño de actividades prácticas que le permita adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades antes de asumir el cargo para el cual se prepara, para esto se debe potenciar:

- La preparación política e ideológica, reforzando los elementos de carácter ético y la disciplina.
- El conocimiento y aplicación de las normas legales en correspondencia con el cargo para el cual se prepara y sus funciones específicas.
- Se emplearán diversas formas como la auto preparación sistemática, intencionada y dirigida, el entrenamiento, la sustitución y la rotación para el desarrollo de habilidades y capacidades de dirección.

La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 y la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (2017), promueven el énfasis en las cualidades

éticas políticas e ideológicas y el ejemplo personal que deben caracterizar a los cuadros y sus reservas. De la revisión de los Lineamientos, se identifican los que guardan relación con el tema o que influyen indirectamente en la gestión de esos recursos humanos. Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución por capítulos que guardan relación con el problema objeto de estudio, donde se refleja el peso específico de los mismos en cada capítulo. Sumándose un total de 70 lineamientos, y los capítulos de mayor peso específico son el XIII, el IV, I y el V por tener más lineamientos asociados a la problemática existente.

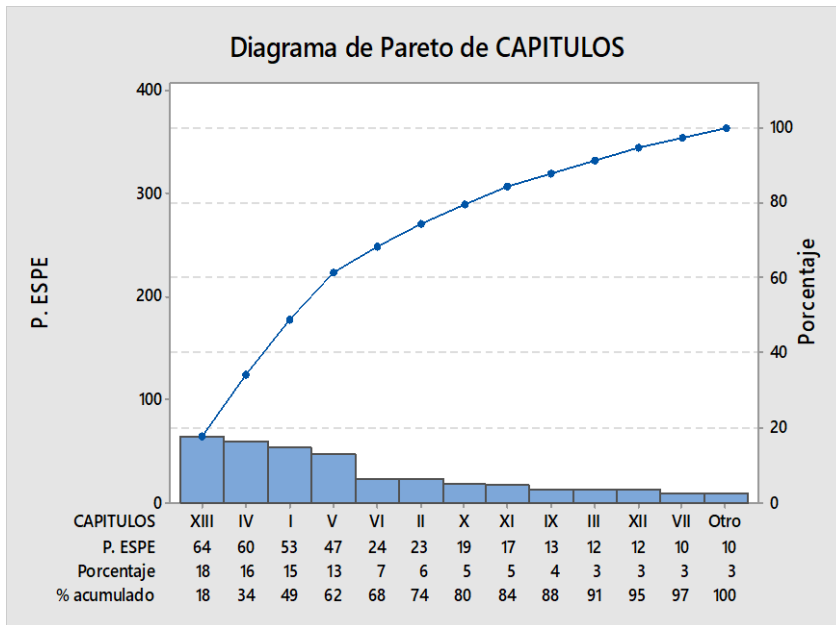


Figura 4 (Diagrama de Pareto). Relación de los Lineamientos con el problema identificado. Fuente: Elaboración propia

No solo basta cumplir con éxito los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, es preciso además, tener en cuenta los objetivos de la 1ra Conferencia del Partido contenidos en su capítulo No. 3 y en correspondencia desarrollar acciones que permitan su puesta en vigor exigiéndose el cumplimiento de los cuadros y sus reservas, como lo reflejan los objetivos 73, 74, 75, 76 y 78 con una sólida preparación técnica y profesional, objetividad en la selección, preparación y promoción; progresivamente incrementar la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a partir de sus méritos, resultados y cualidades personales; en las cuales tienen una alta responsabilidad los jefes y directivos y así lograr mayor credibilidad en los cuadros y líderes por nuestro pueblo. Al ponderarlos estos tienen un peso específico



de 50 en relación con el capítulo III y de 10 en relación con los cuatro capítulos y los 100 objetivos.

La investigación guarda relación directa con el Lineamiento 270 el cual trata sobre el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación.

De la evaluación del vínculo de la problemática del trabajo, con los ejes estratégicos podemos señalar que los 6 guardan relación. El diseño del plan de desarrollo económico y social hasta el 2030, el cual define los objetivos generales y específicos en torno a los ejes estratégicos. Para lograr las acciones, medidas y políticas necesarias para alcanzar esos objetivos se requiere cuadros y reservas preparados para que sus actuaciones en los diferentes espacios en que se desempeñan dentro del marco de la legalidad, logren jugar el papel crucial que le corresponde en la formulación, implementación, seguimiento, y evaluación de las políticas públicas. Asimismo, garanticen que no se infrinja lo dispuesto en la Constitución de la República y las Leyes, además de mostrar capacidad para conducir de manera decisiva la orientación hacia el desarrollo, la asignación de los recursos y el cumplimiento de las funciones de regulación, gestión y control, a partir de la planificación centralizada y participativa como componente principal del sistema de dirección económica y social.

### **1.2.2 Procedimiento para el trabajo con la reserva de cuadros del Estado y Gobierno**

En el Lineamiento 270 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se precisa la necesidad de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran, prestando la debida atención y exigencia por los jefes, entre otros aspectos, a la reserva de cuadros.

Para dar cumplimiento a esta política fue necesario perfeccionar el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, logrando una adecuada organización,

planificación y control de su desarrollo, aspectos que facilitaron las siguientes instrucciones de la Dirección de Cuadros del Estado y Gobierno. En las mismas se definen como Principios generales que los jefes, como máximos responsables de esta actividad, de conjunto con los órganos de cuadros, deberán trabajar antes de concluir cada año y teniendo en cuenta las definiciones de diagnóstico, cantera de la reserva de cuadros, reserva de cuadros, registro de la reserva de cuadros, plan de preparación individual y plan de desarrollo individual en los siguientes aspectos:

- a) La proyección de los cuadros del sistema, dando prioridad a los que se desempeñan en cargos decisorios y la planificación de los movimientos a realizar, prestando atención a los indicadores de composición que se deben lograr.
- b) La actualización de la composición del capital humano para identificar los candidatos con potencialidades para integrar la cantera de la reserva de cuadros, basado en sus cualidades, preparación técnico - profesional, adecuada proyección político-ideológica y resultados laborales; logrando una adecuada composición por edad, sexo y color de la piel. Se podrá tener en cuenta, además, candidatos que provengan de otras entidades del propio sistema o de otro.
- c) El diagnóstico actualizado de la situación con las reservas de cada uno de los cargos de cuadros, con énfasis en los cargos decisorios, para materializar la proyección antes mencionada, a partir de valorar sus posibilidades y disposición.

En tal sentido se estructura el trabajo de selección y preparación de candidatos para ocupar cargos de dirección en dos etapas: la Identificación y atención de la cantera de cuadros y la Selección y aprobación de las reservas de cuadros.

En la primera etapa el Presidente de la Comisión de Cuadros en reunión a inicio de año, realizará una valoración sobre el desarrollo de los aspectos referidos en los principios generales y expondrá los resultados de la actualización de la composición del capital humano para la identificación de la cantera y del diagnóstico de la situación de la reserva, dejando aprobado mediante acuerdo el listado de la cantera identificada (nombres y apellidos, cargo que ocupa; categoría ocupacional; edad, sexo, color de la

piel, militancia, nivel escolar y especialidad de graduado), el plan general para el trabajo con la cantera aprobada, que incluirá las actividades que se realizarán durante el año, definiendo plazos de cumplimiento y los cuadros designados como responsables. Se define que al concluir el primer semestre del año, analizará en la Comisión de Cuadros, el cumplimiento de este plan, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios, informar y explicar las causas de los compañeros que se excluyen del listado de la cantera y aprobar, mediante acuerdo, nuevas incorporaciones. Para esto se presentará una breve evaluación de cada uno de los integrantes, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Comportamiento ético-moral, preparación política e ideológica y resultados del trabajo. Actuación en el cumplimiento del plan de actividades y apreciación sobre las potencialidades, disposición y motivación, así como estado de salud para desempeñar responsabilidades.

En la segunda etapa se define que los jefes, asistidos por los órganos o especialistas de cuadros, analizarán entre los integrantes de la cantera, aquellos candidatos de mayores posibilidades y, en correspondencia con las necesidades de los cargos, definirá las que deben incluirse en las reservas. Previo a su aprobación las someterán a las consultas, dejando constancia de sus resultados.

Asimismo concluidas todas las consultas, los jefes, después de un análisis integral de cada candidato y de comprobar su voluntariedad, seleccionarán los que presentarán en una Comisión de Cuadros para su aprobación como reservas de cuadros, definiendo para qué cargos o grupos de cargos. Este último aspecto pudiera ser definido, de manera excepcional, para los cargos del área económica u otros como Auditoría, que requieran conocimientos especializados.

Establece que la decisión final se adoptará por el Presidente, la cual se inscribirá como acuerdo, aprobando las nuevas reservas y procediendo a una actualización de la lista de reservas a partir de las que resultaron baja, las que se ratifican y las nuevas incorporaciones. Una vez aprobadas las nuevas reservas, los cuadros informarán al candidato de su aprobación y realizarán la presentación al colectivo de trabajadores.

En el caso de que alguna reserva provenga de una fuente externa se le comunicará la decisión al Jefe de la entidad donde labora la reserva aprobada y se coordinará con

posterioridad su plan de preparación individual, para evitar afectaciones en el cumplimiento de sus funciones. Los órganos de cuadros actualizarán el registro de las reservas por cargos, incorporando a las nuevas y dando baja a las que corresponden, según los acuerdos adoptados; además conformarán los expedientes a las que se inician, teniendo en cuenta los Datos del registro de la reserva de cuadros.

Por otra parte se instituye que los jefes de las nuevas reservas, elaborarán, asesorados por los órganos de cuadros, sus planes de preparación individual y los analizarán con cada una, conviniendo los elementos que de mutuo interés deben incorporarse. En el caso de que la reserva posea la categoría de cuadro se integrará en un solo plan ambas preparaciones.

El plan de preparación individual de la reserva es anual, deberá estar confeccionado en correspondencia con el tránsito promocional diseñado y actualizado periódicamente a partir de las funciones y atribuciones del cargo para el cual reserva, los resultados de las evaluaciones, sus potencialidades y necesidades, con énfasis en el diseño de actividades prácticas que le permita adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades antes de asumir el cargo para el cual se prepara. Para esto se emplearán diversas formas como la auto preparación sistemática, intencionada y dirigida, el entrenamiento, la sustitución y la rotación.

Se añade como otros aspectos estratégicos a tener en cuenta que periódicamente, y paralelo al proceso de selección y preparación de las reservas, los órganos de cuadros de conjunto con los jefes, planificarán visitas a las universidades y centro docentes para identificar estudiantes con buenos resultados académicos, aptitudes para la dirección, adecuada preparación política e ideológica y con posibilidades de desarrollo, con el objetivo que una vez graduados e incorporados a la entidad como trabajador, darles seguimiento y valorarlas como canteras para integraren el futuro la reserva de cuadros de la entidad, así como que los órganos de cuadros velarán y controlarán que estos pasos estén insertados en la planificación anual y mensual de la entidad y las unidades organizativas, así como en el plan de trabajo individual de cada jefe y darán seguimiento a su cumplimiento.

En las referidas instrucciones de la Dirección de Cuadros del Estado y Gobierno se definen los siguientes conceptos:

Diagnóstico: recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversas naturalezas. En el caso de la reserva de cuadros es el análisis que realiza cada jefe del capital humano, en el que valora sus resultados en el trabajo, su integración política, nivel cultural, estado de salud, características personales, preparación profesional, experiencia de dirección, disposición para integrar la cantera o la reserva de cuadros, sus necesidades en la preparación y su aceptación a prepararse como futuro cuadro para un cargo específico o para un grupo de cargos.

Cantera de la reserva de cuadros: está constituida en primer lugar, por los propios cuadros, así como por los funcionarios, operarios calificados, los egresados del servicio social, los técnicos medios y superiores y demás trabajadores de las diversas categorías ocupacionales que se destacan en su trabajo y gozan de prestigio y reconocimiento ante el resto del colectivo laboral.

Reserva de cuadros: conjunto de cuadros y trabajadores de otras categorías ocupacionales, que por sus cualidades personales y técnico laborales se seleccionan y se les prepara para asumir como cuadros o en cargos de un nivel superior o de mayor complejidad a los que ocupaba.

Registro de la reserva de cuadros: control de los integrantes de la reserva, así como los datos principales requeridos sobre cada uno de ellos.

Plan de preparación individual: es el conjunto de acciones de preparación integral para cumplir en un año, teniendo en cuenta el plan de preparación de la entidad, el plan de desarrollo individual, las necesidades de capacitación inmediatas y los resultados de sus evaluaciones.

Plan de desarrollo individual: conjunto de acciones de preparación integral que a largo plazo posibilitan la capacitación del cuadro o reserva para desempeñar cargos superiores.

### **1.3. Elementos que conforman la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas en el MININT**

Se valora que el MININT ha alcanzado alto nivel alto de preparación (calificación, competencia) del capital humano, siendo uno de los elementos que distingue la institución, en la nación y el Mundo. Debemos profundizar el trabajo de implementación

paulatina en la institución sobre la base de los requisitos que establece el enfoque de Gestión del Capital Humano, sumado a la prioridad que le concede la alta dirección del país que demanda la utilización de las normas cubanas y la aplicación de enfoques y teorías sobre el tema en este contexto.

En el MININT se han establecido mediante la Orden 21 del Ministro del Interior de Agosto de 2008 la delegación de facultades sobre los cuadros y el personal, en tanto por las Instrucciones No 2 de Julio de 2011, No 1 de febrero de 2012 y la No 5 de Mayo de 2015, así como las Indicaciones No 1 de Setiembre de 2008 y No 5 de agosto de 2009, todas del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación (DCPP), se definen todos los procedimientos para implementar el sistema de trabajo con los cuadros y la cantera de jóvenes de mandos militares.

En tal sentido se define que rompimiento del esquema tradicional, de considerar dos reservas por cargo, a partir de que todos los efectivos que reúnan cualidades deben integrar la Reserva de Cuadros, aunque organizativamente se defina la Reserva para un cargo, puede incluirse un mismo compañero para más de uno, siempre que posea los requisitos y competencias. La Reserva puede crearse para un grupo de cargos cuando las características, la preparación que requieren, el nivel de dirección y las funciones son semejantes. La responsabilidad de los jefes de asegurar la Reserva de Cuadros se mantiene, introduciéndose como categoría novedosa la Reserva Especial, que la integran los cuadros con más posibilidades para asumir responsabilidades principales, sin mediar en su concepción el carácter mediato o inmediato de su promoción, siendo los responsables directos de su organización y atención los jefes de órganos, provincias y entidades empresariales, a su nivel.

En tanto se potencia el diagnóstico individual de las necesidades de aprendizaje de los integrantes de la Reserva, a partir del cual se concibe el Plan de Preparación, en correspondencia con el cargo que ocupan o puedan ocupar y la proyección del tránsito, que incluye los cargos que más influyen en su desarrollo integral.

Se establece además que el trabajo con la reserva de cuadros se organiza y desarrolla, en los siguientes momentos:

1. Identificación - Selección
2. Profundización en el conocimiento, Proyección del Tránsito y la Preparación.

3. Materialización de la preparación y del tránsito

4. Registro y evaluación de la información obtenida

En cuanto a los trabajadores civiles en el Ministerio del Interior, que incluyen los del Órgano de Contrainteligencia se define un procedimiento para la organización de la capacitación y la superación de los mismos, responsabilizando a los jefes de Cuadros, Personal y Preparación de los órganos ministeriales, jefaturas provinciales, Municipio Especial Isla de la Juventud, unidades de subordinación directa, y directores de capital humano de las entidades empresariales, auxiliados de los especialistas en Gestión de Recursos Humanos, en planificar y organizar la implementación del proceso, asesorar, controlar y evaluar los resultados del mismo en la entidad. Definiendo que el mando o la administración, tiene la obligación de organizar la capacitación y la superación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo.

Establece además los jefes de Cuadros, Personal y Preparación de los órganos ministeriales, jefaturas provinciales, Municipio Especial Isla de la Juventud, unidades de Subordinación Directa, y directores de Capital Humano de las entidades empresariales; son los responsables de presentar en la Comisión de Cuadros, el análisis del resultado de la implementación de la capacitación y que incluye en este proceso la Preparación Especializada, la cual se desarrolla dentro de la organización a nivel de unidad o por áreas y grupos de trabajo afines, tiene el objetivo de socializar conocimientos y experiencias de la actividad que desarrollan los trabajadores.

Al respecto se define además que para las reservas de cuadros civiles se debe evaluar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y superación, teniendo en cuenta:

- a) Resultados de la evaluación del desempeño;
- b) entrevista con el jefe directo para conocer las debilidades en el desempeño del trabajador;
- c) cumplimiento de los requisitos exigidos en los calificadores de cargos aprobados y de las competencias requeridas para el desempeño del cargo;
- d) proyección de cambio de cargo del trabajador por interés de la entidad, asignación de nuevas funciones; y
- e) entrada de nuevas tecnologías a la entidad.

De igual forma se delimita los plazos para todos los procesos, incluyendo el plan de capacitación y superación y las acciones de preparación especializada, las que deben tener temas generales para todos los cargos comunes y propios, específicos de cada especialidad, encaminadas a las necesidades siguientes: la profundización en los conocimientos y habilidades para el mejor desempeño; estudiar los componentes establecidos en el control interno; conocer las cuestiones esenciales vinculadas con la seguridad y salud en el trabajo, así como las normas y regulaciones internas que deben cumplir los trabajadores como miembros del MININT y estatales vinculadas al ámbito de la especialidad que se trate.

### **1.3.1 Elementos que conforman la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas**

La Estrategia de Cuadros y Reservas del Órgano de la Contrainteligencia en el territorio matancero parte del Diagnóstico realizado en el Ejercicio Estratégico y específicamente trata de solucionar las debilidades posibles a abarcarse y superar la reflejada en la Planificación Estratégica 2015-2020 sobre la inadecuada selección y preparación de los cuadros y sus reservas.

En tanto define como Estrategia Maestra Principal la preparación política ideológica, donde están orientadas las bases, argumentos y los fundamentos políticos ideológicos de la Revolución y el fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de los cuadros y reservas en correspondencia con las orientaciones del Partido. Así como Estrategia Particular de desarrollo de modalidades de capacitación para elevar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones y una Estrategia Específica de desarrollo de modalidades de preparación y superación flexibles actualizadas y dirigidas a colectivos de dirección y reservas. Asimismo se establece los diferentes tipos de preparación en correspondencia con los siguientes componentes: Político-ideológico, Seguridad y Defensa Nacional y Territorial, Administración Dirección y Técnico-profesional.

#### **Conclusiones parciales del capítulo**

El desarrollo del marco teórico referencial de esta investigación mostró la importancia de la Gestión de Capital Humano tomando como referencia el modelo cubano de la familia



de las NC: 3000/2007. Las consultas bibliográficas realizadas reconocen que la estrategia de preparación de cuadros y su reserva permite elevar a un grado de excelencia las habilidades y conocimientos de cada uno de los individuos seleccionados y lograr idoneidad en los mismos, para desarrollar las tareas correspondientes con vista a elevar la calidad de los resultados de trabajo y la efectividad en el desempeño individual y organizacional.

## **CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO Y PROCESO DE ESTUDIO .**

En el presente capítulo se caracteriza la Jefatura del Órgano de Contrainteligencia Matanzas.

### **2.1. Caracterización de la Jefatura del Órgano de Contrainteligencia Matanzas (entidad objeto de estudio)**

La Jefatura del Órgano de Contrainteligencia Matanzas; se constituye en el nivel de mando de la estructura provincial y está subordinada al Jefe Provincial del MININT. Está ubicada en la Calzada General Betancourt, Consejo popular Pueblo Nuevo del municipio Matanzas. En esta estructura, existen unidades territoriales y secciones especializadas que se subordinan jerárquicamente al Jefe Órgano.

Misión: Asegurar el cumplimiento de las funciones específicas y comunes de la Contrainteligencia en el nivel provincial; implementar y adecuar a sus condiciones las estrategias, políticas, lineamientos de trabajo y procedimientos de la Jefatura del MININT provincial; preservar la Seguridad del Estado mediante la prevención y enfrentamiento especializado a las actividades subversivas enemigas u otros fenómenos nocivos a la sociedad y velar por la disciplina e imagen del MININT, garantizando la coordinación y cohesión entre los integrantes de las unidades territoriales y secciones especializadas para el cumplimiento de sus funciones específicas.

Como parte de la Dirección Estratégica: el Órgano de la Contrainteligencia define los siguientes aspectos:

1. Avanzar hacia la eficiencia del enfrentamiento y el desarrollo de la institución.
2. Mantener el trabajo educativo como el objetivo principal.
3. Mejorar la calidad de la formación de combatientes con avances significativos en las habilidades prácticas y profesionales.
4. Perfeccionar el sistema de dirección y la gestión del capital humano.
5. Avanzar significativamente hacia el mejoramiento de la calidad de vida.
6. Lograr un salto cualitativo en el servicio y uso de la información científico-técnica
7. Lograr un salto cualitativo en la calidad de los servicios brindados a los combatientes y garantizar los aseguramientos logísticos para ello.

### 2.1.1 Estructura organizativa

Es dirigida por un Jefe de Órgano, quien ejerce atribuciones y obligaciones para administrar y coordinar el trabajo del Órgano en la provincia, asegurando el cumplimiento de las actividades que para ese nivel se determinan en el Reglamento Orgánico del MININT. Para ello, se auxilia de un Consejo de Dirección para decidir aspectos de mayor relevancia y una Comisión Consultiva de Cuadros que emite criterios y decisiones sobre asuntos relacionados con la aplicación de la política de cuadros y el trabajo con las fuerzas.

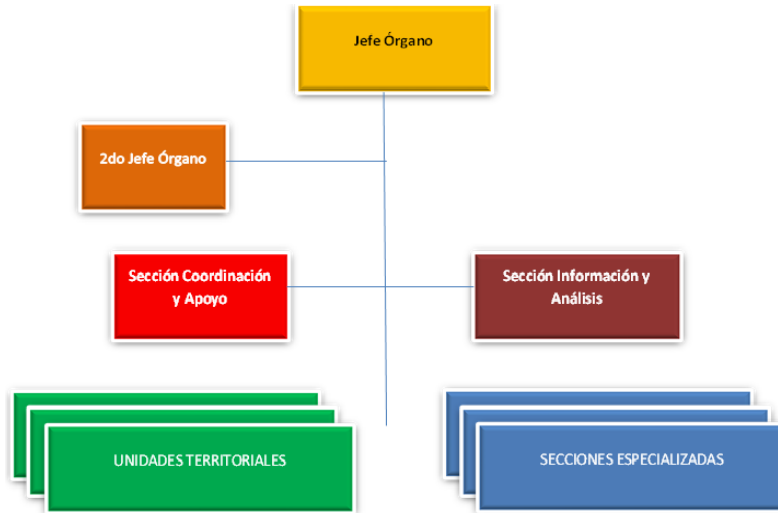


Figura 5 Organigrama con las unidades y cargos que se representan en la Jefatura de la Contrainteligencia Matanzas. Fuente: Elaboración propia

Para garantizar el funcionamiento ininterrumpido de su jefatura, se emplea el servicio de guardia permanente. Para garantizar la continuidad del mando, diariamente son designados jefes y primeros oficiales de las unidades, teniendo en cuenta las particularidades del trabajo que realizan y con independencia de la subordinación que tengan.

En la Jefatura del órgano de la Contrainteligencia se identifican los siguientes procesos claves:

- ✓ Gestión de Organización y planificación
- ✓ Gestión informativo - analítica
- ✓ Trabajo político ideológico
- ✓ Gestión del Capital Humano
- ✓ Aseguramientos logísticos
- ✓ Aseguramiento financiero

En la presente investigación el proceso clave que se estudiará es el de Gestión del

Capital Humano, básicamente la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas. .

**2.1.2 Caracterización de la fuerza de trabajo de la entidad**

Por categoría ocupacional, se distribuye en: Directivos, técnicos y especialistas, con mayor representatividad de estos últimos. El nivel de escolaridad prevaleciente es el universitario; predominan las mujeres y una fuerza laboral relativamente joven ya que el 64.4% de la misma es menor de 40 años. Para mayor comprensión se representa en el siguiente gráfico.

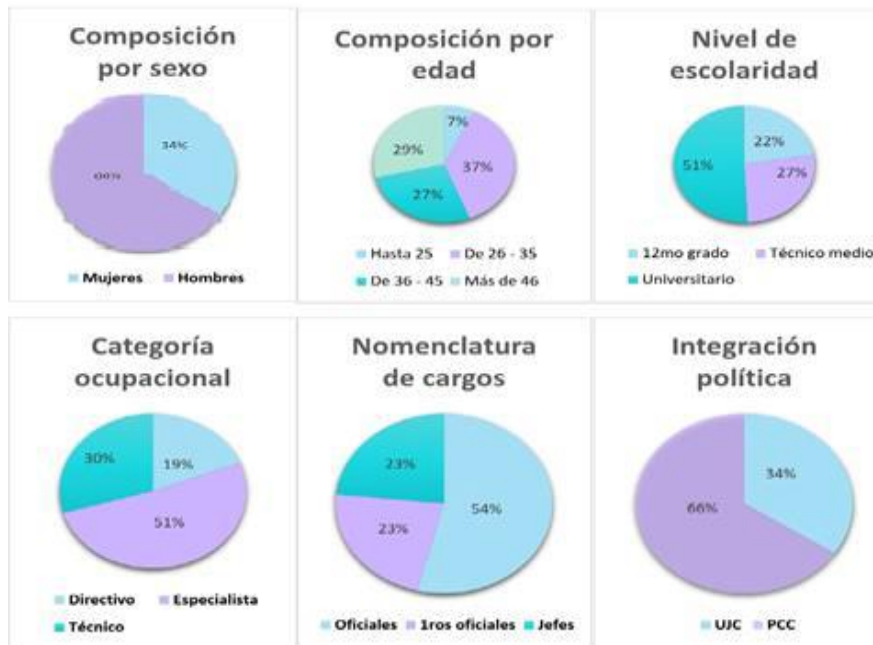


Figura 6. Composición de la fuerza laboral de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

**Composición de los cuadros del Órgano de la Contrainteligencia**

El Órgano culminó en el 2018 con una plantilla de cuadros cubierta de 88,5 %, que con relación al año anterior disminuye un 0,5%, faltando por cubrir cargos de Jefes de unidades. La composición de género es de 23,2 % de mujeres y 76,8 de hombres; en el caso de la composición étnica 77,8% son blancos, el 9,5 % son negros y 12,5 % mestizos. Así mismo, se presenta negativamente la cantidad de mujeres en cargos decisivos con solo el 5,9 % de una media del 36%. En cuanto a los jóvenes la plantilla cubierta culminó con el 23,6% de un objetivo del 44%. Como se aprecia avanzamos en la composición de mujeres en general, presentando dificultad en jóvenes, negros y

mestizos, y en las mujeres en cargos decisorios. El 96,3 % del total de los cuadros y reservas fueron capacitados en los contenidos Político Ideológico, Administración, Dirección y Económico y el 100% de los que lo requerían en Seguridad y Defensa.

Composición de las Reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia

El Órgano cuenta con el 85,4% de reservas, por lo que se terminó en el 2018 con 2,5 promedios por cargo, las mujeres representan el 43 %, existen 34 % de cargos sin mujeres en la reserva, blancos, mestizos y negros. En cuanto al principio de selección en cada movimiento se ha venido trabajando por la objetividad y preparación de las reservas lista para promover, aun cuando no se logra el resultado planificado.

Movimientos de cuadros de la Nomenclatura de la Jefatura Provincial del MININT.

Durante el año 2018, de la plantilla de cuadros aprobada en el Órgano, se realizaron un 37 % de movimientos, de ellos un 20 % de promociones y 9 % de liberaciones. De las promociones el 54.1% procedían de las reservas. Las mujeres promovidas representan el 25% y el 15% fueron jóvenes, indicador que presentó dificultades con relación al año anterior, lo que da la medida que hay que trabajar más intensamente en la implementación del Objetivo 73 de la Conferencia referido a la promoción de jóvenes y mujeres. Es evidente que en cuanto al aseguramiento y objetividad de las reservas tenemos debilidades que inciden en que estas no sean objetivas y les falte preparación para que estén listas para promover, ya que no se logra la rotación de esta por el cargo en las Unidades, los cuadros no dan tareas específicas para apreciar su desempeño y preparación, no se evidencia el trabajo con las reservas en las libretas de despacho y caracterización de los jefes, no se exige y controla su participación en los cursos y en la preparación y superación planificado por el sistema del MININT..

### **2.1.3 Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de subordinación a la Jefatura del Órgano de Contrainteligencia.**

A partir de lo que establece el Objetivo 73, hay que garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas, y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República, así como la política del Partido, sean o no militantes del PCC o la UJC. En el Órgano se han desarrollado varias acciones encaminadas a la superación de cuadros y reservas, dentro de ellas podemos

mencionar los cursos, conferencias y temas con vistas a la capacitación y preparación de los cuadros y sus reservas.

Tabla No.1 Reservas superadas en el año 2018.

Fuente: Balance Anual de Cuadros del órgano de Contrainteligencia. Cierre 2018.

INDICADORES	Nomenclatura de la Comisión del Órgano	Nomenclatura de la Comisión Jefatura MININT Provincial	Total General
	%	%	%
Político Ideológico	83.9	28.0	73.3
Economía	91.1	28.0	67.3
Técnico Profesional	74.4	28.0	65.6
Dirección	51.4	28.0	47.0
Defensa	82.3	28.0	72.0
Computación	38.0		30.8
Medio ambiente	47.3	28.0	43.6
Jurídico	70.9	28.0	46.1

Se han desarrollado varios cursos de preparación con temas de dirección, económicos, de planificación del trabajo y temas jurídicos entre otros y no se ha logrado una buena participación de los cuadros y las reservas de las unidades, por lo que este año hay que ser más rigurosos con el control del cumplimiento de esta preparación, para lograr que se cumpla con este objetivo.

El presente año 2019, el Órgano logra cubrir la plantilla de cargos al 97,4% , de ellos el 54,6% cuentan con dos reservas preparadas y listas. Se alcanza un 89,6% de efectividad en la utilización de las reservas en los movimientos realizados hasta la fecha, en la composición de las mujeres en la plantilla y las reservas se logra una representación del 53,8% y el 67,5% , respectivamente. En la reserva se alcanza un 10% de negros, un 11,3% de mestizos y en la representación de jóvenes se alcanza un 25,2% en la reserva.

Los Objetivos del órgano de Contrainteligencia asociado a la reserva de cuadros para el año 2019, se realizó con un enfoque de exigir el perfeccionamiento progresivo de los indicadores que miden eficiencia y calidad en la aplicación de la política establecida

para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, tarea de importancia estratégica para la Revolución y se definen los siguientes: contar con reservas experimentadas, maduras y con preparación suficiente para asumir funciones de dirección y lograr un completamiento de los cargos nomenclatura de la Jefatura del Órgano y del MININT Provincial.

Las Proyecciones del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas del órgano de la Contrainteligencia durante el período 2018-2020 se resume en dos áreas de resultados claves (ARC) y en objetivos por áreas, estos son:

ARC 1. Perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y las reservas.

Objetivo 1: Avanzar con calidad en el proceso de selección y promoción de los cuadros y reservas para dar respuesta a las necesidades de completamiento y renovación en los cargos, de modo que garantice la continuidad del trabajo y las proyecciones futuras.

Objetivo 2: Proyectar y ejecutar la atención y estimulación de los cuadros de manera integral, combinando el estímulo moral y material a partir de las posibilidades y condiciones de la entidad y del país.

Objetivo 3: Garantizar que la evaluación constituya un efectivo medio para la aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros; así como para prevenir y corregir las infracciones de la disciplina.

Objetivo 4: Lograr resultados superiores en la preparación y superación de los cuadros y reservas, con mayor énfasis en la preparación específica para el desempeño del cargo, teniendo en cuenta los componentes político-ideológico, técnico-profesional, administración dirección y la defensa.

Objetivo 5: Lograr que el Sistema de Registro e Información aporte los datos necesarios para tomar decisiones sobre los cuadros y sus reservas.

ARC 2. Perfeccionamiento de las Comisiones de Cuadros consultivas de las Unidades

Objetivo 1: Consolidar el funcionamiento de las Comisiones de Cuadros consultivas de las Unidades para el cumplimiento de su labor en el asesoramiento y control del desarrollo del Sistema de Trabajo con los Cuadros.

**2.1.4 Objetivos de trabajo del Órgano de Contrainteligencia asociados a la actividad de trabajo con los cuadros y sus reservas. Año 2019**

1. Lograr el 100 % de cumplimiento cuantitativo y cualitativo general de los cargos decisorios de las Unidades.
2. Programar la participación de los miembros de la Comisión consultiva del Órgano en no menos del 90% de las reuniones de las comisiones de evaluación de las unidades.
3. Cumplir los procedimientos establecidos para la ejecución de los movimientos de cuadros.
  - Que el 100% de los casos presenten dos variantes de promoción en igualdad de condiciones.
  - Que el 100% de las promociones procedan de la reserva.
  - Presentar en las propuestas no menos del 60% de mujeres, jóvenes y negros.
4. Que el 100% de las unidades elaboren el Sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas a partir de la Estrategia Nacional aprobada, las Ordenes del Ministro del Interior, las Indicaciones e instrucciones del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación (DCPP) del MININT y las ordenes ejecutivas de la Jefatura Provincial del MININT.
  - Comprobar que el 100% de las Unidades, realicen sus planes de preparación y superación en correspondencia con las indicaciones dadas.
  - Comprobar que al menos el 10% de las tareas mensuales de los cuadros estén encaminadas a la preparación de sus reservas.
5. Cumplir al 100% los plazos que se establecen para el proceso de evaluación parcial de los cuadros, correspondiente al periodo.
6. Participar en el 100% de las reuniones resúmenes del proceso en las unidades subordinadas.
7. Cumplir al 100% la entrega con calidad de los resúmenes de las evaluaciones.
8. Darle seguimiento al 100% de las recomendaciones dejadas en el resumen de la evaluación por parte de los cuadros evaluados.
9. Restablecer y actualizar al 100% la base de datos de los cuadros y reservas.
  - Controlar en el 100% de las entidades, al concluir cada semestre, el estado de actualización de la base de datos de los cuadros y reservas.



Sin embargo, a pesar de existir la voluntad gubernamental e institucional y las condiciones objetivas para cumplir la tarea del perfeccionamiento del sistema de trabajo con las reservas de cuadros, se evidencia, entre las mayores dificultades relacionadas con las reservas en el Órgano y que están en correspondencia con las de la Jefatura provincial, dentro de los que se encuentra el no dominio de los temas relacionados con el proceso de selección y preparación de las reservas.

Además, en un grupo de evaluaciones realizadas por el Órgano a los jefes de Unidades se pudo constatar que las mayores deficiencias en la preparación para el desempeño de su trabajo están dadas en el desconocimiento de los métodos y estilos de dirección, en la inadecuada organización y planificación del trabajo, en la no aplicación de la dirección participativa y por valores, así como en el trabajo de identificación, selección y preparación a sus reservas, manifiesto en la deficiente identificación de jóvenes universitarios con competencias en culminación de estudios, la presencia de reservas en la cantera sin el nivel de compromiso necesario para ser promovidos a cuadros.

Asimismo no siempre se tiene en cuenta los porcentajes establecidos en los indicadores de mujeres, jóvenes y negros, la selección y preparación de la reserva se realiza de manera formal, insuficiente trabajo de los cuadros en la preparación de sus reservas, existencia de planes de preparación individual de las reservas que no se corresponden con una adecuada identificación de las necesidades de aprendizaje, insuficiente sistema de evaluación y seguimiento del desempeño y caracterización de cada reserva por los responsables.

## **2.2 Diagnóstico de la preparación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas. (Proceso de estudio). Resultados de los instrumentos aplicados**

En el Órgano de la Contrainteligencia de la provincia de Matanzas, durante los últimos años, se han atendido las distintas prioridades que en cuanto a política de cuadros y en específico al trabajo con las reservas han sido orientadas en los documentos rectores; incluyendo la aplicación de las indicaciones de la DCP con vistas a su perfeccionamiento. Sin embargo, a pesar de este accionar aún se evidencian dificultades, constituyendo el trabajo con las reservas la acción del Sistema de Trabajo

con los Cuadros que mayores dificultades presenta en la organización, fundamentalmente en el orden cualitativo y el control.

Para confirmar esta realidad y profundizar en las causas que originan las dificultades en la selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas y las carencias existentes en este sentido, se aplicó un diagnóstico inicial en el que se utilizaron como técnicas para la obtención de la información: el análisis de documentos, las encuestas, las entrevistas, los que resultaron de gran utilidad para la evaluación de la situación real que presenta la muestra en estudio.

El examen y análisis documental permitió el estudio de los diferentes documentos rectores de la política de cuadros con el objetivo de obtener los elementos fundamentales que deben cumplir los cuadros del Estado y del Gobierno para desarrollar el trabajo con sus reservas, se revisaron las actas de la comisiones de cuadros en las que se evidenciaron los análisis relacionados con el cumplimiento y efectividad del proceso de selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas. Se revisaron igualmente el 75 % de los expedientes de las reservas y sus correspondientes planes individuales a partir de un muestreo aleatorio para comprobar la calidad y objetividad de las acciones contenidas en este último documento. Además, fueron muestreadas las evaluaciones realizadas a las reservas de los diferentes cargos en función de conocer cómo se reflejan los resultados de su preparación y determinar los principales problemas plasmados en ellas.

Se aplicaron encuestas al 80 % de los cuadros, mediante las cuales se obtuvo información acerca del dominio y preparación que poseen los cuadros sobre el trabajo con la reserva, así como las causas que han generado la inestabilidad en la lista de reservas y la falta de motivación para ingresar a ella. También se encuestaron el 60 % de las reservas, instrumento en el que expusieron sus criterios con respecto a la preparación y atención que reciben y que nos facilitó obtener, desde la visión de estas, cuales son las causas que han generado la inestabilidad de la lista de reservas y la desmotivación para ingresar a ella, así como la sistematicidad y el control a esta actividad por los responsables a cada nivel. (Anexos Nos. 1 y 2)

Las entrevistas individuales fueron aplicadas a los jefes y 1eros oficiales de las Unidades, con el objetivo de obtener, desde su punto de vista, información sobre el

comportamiento del proceso de identificación, selección y preparación de las canteras y reservas; así como las posibles causas que generan la inestabilidad de la lista de reservas y la desmotivación para ingresar a ella. También fueron entrevistados el 53 % de Oficiales, lo que permitió evaluar si el problema diagnosticado se reflejaba también en las Unidades territoriales y especializadas. (Anexos Nos.3 y 4)

Se realizó la triangulación metodológica, con la finalidad de determinar la objetividad y credibilidad al resumir y analizar los resultados y consideraciones obtenidas en cada uno de las técnicas aplicadas para concretar la información del diagnóstico inicial con respecto a las causas que generan el deterioro de los indicadores del proceso de identificación, selección y preparación, control de las canteras y reservas de cuadros. Para cumplir nuestro objetivo iniciamos con una caracterización general del universo de estudio, se consideró oportuno diseñar a partir de la realidad existente las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen en el problema de investigación:

#### Debilidades

1. Migración de la fuerza de trabajo calificada hacia otros organismos con mejor sistema de atención al hombre.
2. Desmotivación del universo de jóvenes
3. Deficiencias en el proceso de identificación, selección y preparación de las reservas.
4. Insuficiente inclusión de los temas relacionados con la política de cuadros en la Estrategia de Comunicación de la organización.
5. Insuficiente cultura del cambio.
6. No existe proyección objetiva y estable, de reservas para los cargos principales a largo plazo.
7. No se corresponden las necesidades de las reservas con sus planes individuales y su evaluación sistemática.
8. Salarios que no satisfacen las necesidades básicas de los cuadros.
9. No existe una estrategia en las organizaciones para el trabajo con la cantera y reservas de cuadros.

Fortalezas.

1. Compromiso de los cuadros y reservas para enfrentar las tareas.
2. Estabilidad de los cuadros en ejercicios.
3. Buen nivel profesional de los Jefes y Oficiales de la organización.
4. Por ciento elevado de mujeres en el universo de la organización.
5. Los cuadros pueden fortalecer las relaciones de dirección, de cooperación y subordinación con sus reservas.

Oportunidades.

1. Alianza estratégica con la Filial Universitaria del MININT y otros centros educacionales del organismo (Instituto Superior del MININT y Centro de Instrucción provincial), así como del sistema del Ministerio de Educación Superior.
2. Desarrollo de la tecnología de las info-comunicaciones.
3. Apoyo de niveles superiores.
4. Creciente demanda del público externo de los servicios que presta la organización.

Amenazas

1. Demanda creciente de los profesionales del Organismo por otras entidades con sistemas de pagos atractivos y estimulaciones.
2. Insuficiente acceso a internet y a las redes sociales.

Para la realización de la investigación se tuvieron en cuenta un grupo de indicadores a partir de la correspondencia con los Objetivos de la Conferencia del PCC, los que se representan a continuación en la Tabla No.2, evaluando los años 2015, 2016, 2017 y 2018. Es importante aclarar que, durante los años analizados, el número de cargos que ostentan la categoría de cuadros ha variado a tenor de las disposiciones de la Jefatura del MININT, no obstante, consideramos que se tenga en cuenta por su importancia en cuanto a la visión que nos da sobre cómo el número de reservas listas y preparadas integralmente ha ido decreciendo paulatinamente.

Los indicadores a tener en cuenta son los siguientes: Total de cargos, % de la plantilla de cargos cubierta, % de la plantilla de reservas cubiertas, % de mujeres en la reserva, % de jóvenes en la reserva, % de negros en la reserva, % de mestizos en la reserva,

% de cargos con dos o más reservas declaradas listas y preparadas, % de promociones procedentes de la reserva, % del total de cuadros y reservas capacitados en los componentes establecidos por el Sistema Nacional.

Tabla No. 2. Indicadores diagnosticados de las reservas de cuadros

Años	Total de plantilla cubierta %	Plantilla de reservas cubierta %	Mujeres en la reserva %	Jóvenes en la reserva %	Negros en la reserva %	Mestizos en la reserva %	Cargos con 2 o más reservas listas y preparadas %	Promociones de la reserva %	Cuadros y Reservas capacitados Component (es) %
2015	97,1	92,3	49,7	66,2	10	11,3	92,8	45,2	90,6
2016	97,1	92,3	51,7	49,8	9,4	12,8	62,0	50,6	92,6
2017	98,3	87,2	65,9	46,9	12	10,7	56,1	51,4	96,4
2018	97,4	85,3	63,9	42,8	11,5	19,9	66,6	54,1	47,0

Al analizar los datos estadísticos emitidos de cierres anuales, es posible apreciar que en los indicadores seleccionados existen diferencias muy marcadas en los años seleccionados para la siguiente investigación y en otros casos muestra inestabilidad y fluctuaciones que nos obligan a pensar que el trabajo con las reservas no es el centro de atención en la Política de Cuadros de las unidades.

Del análisis efectuado es evidente que no siempre se logra cubrir la plantilla de cargos al 100% por tanto, no se prevé una correcta y objetiva selección, motivación y preparación de reservas para asumir y no está ni proyectado, ni definido el tránsito promocional para esos cargos. Además, no se cumple con el completamiento de 2 reservas por cargos aprobadas por la Comisión de Cuadro de la Jefatura provincial, por tanto, siempre existe inestabilidad en algunos cargos y es imposible lograr la rotación de reservas para en lo práctico lograr su preparación y promoción.

No se logra como lo establece la política que el 100% de los cargos cuenten con dos o más reservas preparadas y listas, indicador que fluctúa por años y disminuye considerablemente por lo que se evidencia inestabilidad en el trabajo con las reservas por cargos, sobre todo en el diseño de planes de preparación y superación individuales atendiendo a sus necesidades, además del desarrollo de actividades prácticas que permitan el desarrollo de habilidades y capacidad de dirección en las reservas que están aprobadas en las listas de cada entidad por cada cargo.

Se demuestra por años que es insuficiente la efectividad en la utilización de las reservas en los movimientos, pues no se logra que el 100% de las promociones procedan de las listas de reservas, indicador con variaciones muy notables por lo que se viola el tránsito proyectado por cargos y no se aprovechan las reservas preparadas o en formación, lo que ocasiona desmotivación para asumir en algunos cargos y formar parte de las reservas. Se logró en la composición de las mujeres en la plantilla de reservas crecer paulatinamente, no obstante, debe continuarse trabajando para lograr que todos los cargos tengan representación de mujeres que procedan desde la base con elevada preparación político ideológico y habilidades administrativas y de dirección. En el indicador relacionado con la composición por raza nunca se ha logrado cumplir, si lo comparamos con indicadores poblacional podemos decir que del total solo el 18% negros y el 9% de mestizos y la media Provincial indicada es 30% y 31% respectivamente.

La representación de jóvenes en la reserva de cuadros disminuye constantemente, lo que muestra el insuficiente trabajo y dedicación que los cuadros centros le dedican a esta tarea para lograr del universo de jóvenes, seleccionar, motivar y preparar el futuro de su entidad. Los cuadros y reservas, reciben cursos de capacitación en los contenidos Político Ideológico, Administración, Dirección, Económico y el 100% de los que lo requieran en Seguridad y Defensa según lo establecido por el Sistema Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros, pero no se tienen en cuenta que las reservas requieren de atención diferenciada a partir de sus necesidades de aprendizaje y en específico lo relacionado con las funciones de los cargos definidos en la ruta promocional proyectada en cada caso, además los cuadros no planifican actividades

prácticas que permitan el desarrollo de habilidades y capacidades de dirección y en la toma de decisiones de sus reservas por cargos designados. Los cierres estadísticos de los últimos cuatro años demuestran y podemos resumir que el total de reservas disminuye, el porcentaje de reservas declaradas listas cambia constantemente y el porcentaje de promociones de la reserva muy bajos, el proceso de capacitación de las reservas es general y no se tiene en cuenta sus necesidades individuales de aprendizaje, por tanto, es evidente que existen deficiencias en el trabajo con las reservas en el Órgano de la Contrainteligencia. El análisis realizado anteriormente demuestra la necesidad de elaborar un procedimiento metodológico para la preparación de las reservas de cuadros en el órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas, las que nos permitirán lograr alcanzar un mayor número de reservas listas para ser promovidas, dándole cumplimiento a los Objetivos Conferencia Nacional del PCC. 73, 74, 75, 76, 78, 80, 82. No obstante, para darle cumplimiento a nuestro objetivo, aún subsisten un grupo de barreras que analizaremos a continuación.

#### **2.2.1 Barreras que limitan el cumplimiento de los objetivos de la actividad de cuadros en el órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.**

En la identificación de las barreras fueron consultados un total de 10 especialistas, siete de ellos atendiendo a su preparación, conocimiento y prestigio en la actividad de cuadros, considerados como expertos dentro del Órgano y de la Jefatura Provincial del MININT y pertenecientes a las Unidades principales y cuadros titulares. Para la ejecución del estudio fueron definidas mediante análisis grupal 17 barreras, a partir del trabajo del autor con los especialistas de cuadros de la Jefatura Provincial del MININT que aparecen a continuación:

1. Desconocimiento del contenido de los documentos normativos respecto al trabajo con la cantera y reservas de cuadros.
2. Insuficiente visión o aprovechamiento de la importancia de la labor con la reserva.
3. Insuficiente dominio y aplicación de los requisitos para la identificación, selección y composición de las canteras por cargos y las reservas.
4. Incorrecta elaboración de los Planes individuales de las reservas por cargos.
5. Pobre inserción de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros.

6. No aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas.
  7. Limitado dominio de los métodos y estilos de dirección que propician la preparación práctica de la reserva.
  8. Insuficiente aprovechamiento de las actividades de preparación teóricas y prácticas de la reserva para el desarrollo de la entidad.
  9. No se expresa con objetividad en las evaluaciones de los cuadros y reservas el trabajo que ambos desarrollan en función de la preparación y su sistema de control.
  10. Ausencia de una cultura del cambio en el trabajo con las reservas.
  11. Escasa atención y acciones de estimulación de los cuadros a sus reservas.
  12. Formalismo y superficialidad de los planes de preparación de las reservas.
  13. Falta de voluntariedad y disponibilidad de compañeros para asumir esta tarea.
  14. Ineficiente diagnóstico de las personas con posibilidades para asumir cargos, formalismo en la selección de algunas reservas.
  15. Desmotivación de las reservas para asumir los cargos debido a la imagen de reuniones y problemas que experimentan los cuadros en ejercicio.
  16. Inadecuado seguimiento y evaluación sistemática por parte de los cuadros de los resultados laborales y en la preparación de sus reservas.
  17. Falta de una estrategia de comunicación al público interno de la organización con acciones concretas para el trabajo con las canteras y reservas de cuadros.
- Una vez aplicado el instrumento los resultados obtenidos fueron interesantes, los especialistas consideraron que todas las barreras tienen influencia directa en el problema de investigación, no obstante, las barreras con mayor influencia a criterio de los especialistas son las que se relacionan a continuación (Anexo No. 5):
- a. Incorrecta elaboración de los Planes individuales de las reservas por cargos. Señalada como el número 4 y con 90 puntos.
  - b. Pobre inserción de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros. Señalada como el número 5 y con 90 puntos.
  - c. No aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas. Señalada como el número 6 y con 92 puntos.
  - d. Escasa atención y acciones de estimulación de los cuadros a sus reservas. Señalada en el número 11 y con un total de 92 puntos.



- e. Falta de voluntad y disponibilidad de compañeros para asumir esta tarea. Señalada en el número 13 y con un total de 92 puntos.
- f. Ineficiente diagnóstico de las personas con posibilidades para asumir cargos, inadecuada selección de algunas reservas. Señalada en el número 14 y con un total de 91 puntos.
- g. Desmotivación de las reservas para asumir los cargos debido a la imagen de reuniones y problemas que experimentan los cuadros en ejercicio. Señalada en el número 15 y con un total de 92 puntos.
- h. Inadecuado seguimiento y evaluación sistemática por parte de los cuadros de los resultados laborales y en la preparación de sus reservas. Señalada en el número 16 y con un total de 92 puntos.
- i. Falta de una estrategia de comunicación al público interno de las organizaciones con acciones concretas para el trabajo con las canteras y reservas de cuadros. Señalada en el número 17 y con un total de 90 puntos.

Las barreras identificadas con mayor influencia están relacionadas directamente con las categorías Conocimiento, Actitudes y Prácticas resultando las más complejas a resolver las número 4 (Incorrecta elaboración de los Planes individuales de las reservas por cargos), 5 (Pobre inserción de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros), 6 (No aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas), 11 (Escasa atención y acciones de estimulación de los cuadros a sus reservas) 15 (Desmotivación de las reservas para asumir los cargos debido a la imagen de reuniones y problemas que experimentan los cuadros en ejercicio) y 16 (Inadecuado seguimiento y evaluación sistemática por parte de los cuadros de los resultados laborales y en la preparación de sus reservas).

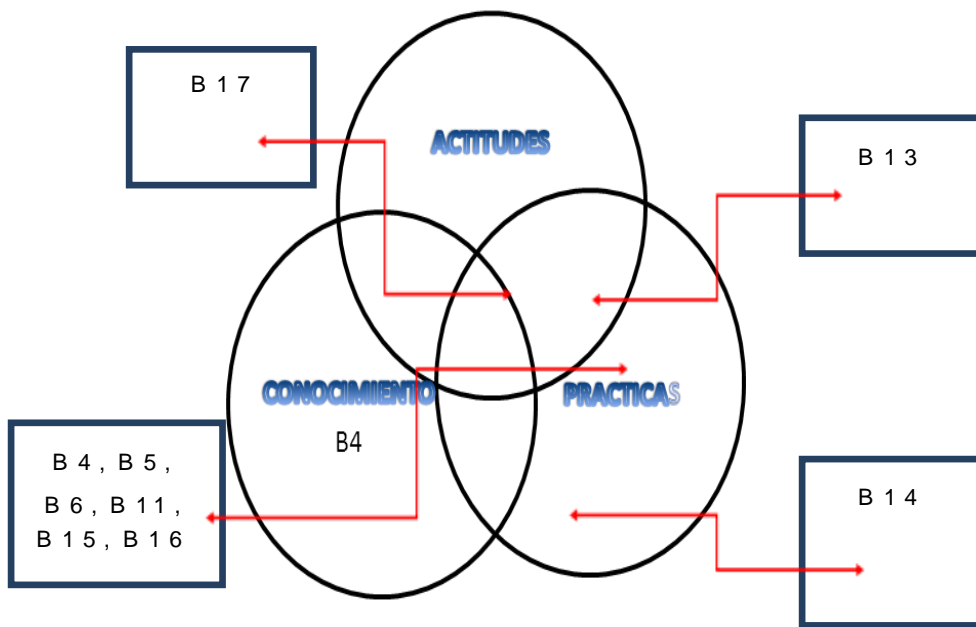
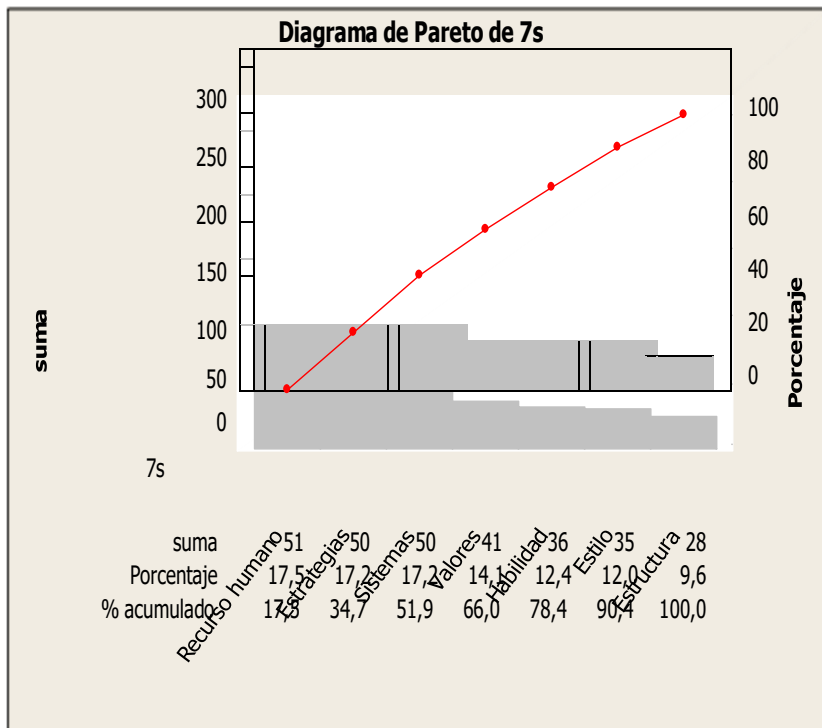


Figura 6: Barreras, su influencia en los conocimientos, actitudes y prácticas.  
Fuente. Elaboración propia



También fue utilizada la técnica de las 7S mediante la cual fue estudiada su influencia en las Estrategias, Estructura, Estilo, Habilidades, Sistema, Recursos Humanos y Valores, para ellos fue elaborado un Diagrama Pareto en la que se describe como las

influencias con mayor peso en las barreras son Recursos Humanos,

Estrategia y los Sistemas con un por ciento entre 17,5% y 17,2% de igual modo los valores, habilidades y estilo influyen en un 14,1% , 12,4% y 12% , en menor medida las estructuras con un 9,6% .

#### **2.2.2. Resultados del análisis de los instrumentos empleados**

Como resultado del estudio de los Documentos Rectores que establecen el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, se precisaron las vías y pasos fundamentales que deben cumplir los cuadros para desarrollar el trabajo con sus reservas.

De la revisión del 75 % de los expedientes de las reservas, los planes de preparación y su cumplimiento, constatamos que los expedientes no recogen toda la documentación establecida, y los planes de preparación resultan superficiales, pues no se planifican acciones diferenciadas en correspondencia con las necesidades de cada reserva para el cargo que se prepara, siendo todas generales para cada una, y al contenido de Preparación Técnico- Profesionales al aspecto que más acciones se le planifican, por lo que no se ajustan al Sistema de Preparación y Superación para Cuadros y Reservas de la entidad y por ende a lo dispuesto en la Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, en los diferentes contenidos (Preparación Político-Ideológica, Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Preparación en Administración-Dirección y Preparación Técnico-Profesional)

Fueron revisadas las evaluaciones de los cuadros correspondientes a los años, del 2015 al 2018, en las que se pudo constatar que en las de 2015 del total de cuadros evaluados a 63 % se les señaló como recomendación el deficiente trabajo con las reservas, en el 2016 se les señaló a 52 % cuadros evaluados, en el 2017 a 56 % y en el 2018 a 34 % cuadros, siendo la recomendación más señalada en los últimos cuatro años la de "continuar profundizando en el trabajo de completamiento y preparación de sus reservas, con la objetividad requerida y declarar un mayor número de ellas listas para asumir la tarea", lo que demuestra que las comisiones de Evaluación de las unidades, ni la consultiva del Órgano no ha jugado en estos años el rol que le corresponde para lograr que los cuadros resuelvan este problema, y las

recomendaciones realizadas no precisan las vías a utilizar por el cuadro para este trabajo.

Se realizó un estudio de las Estrategias de Comunicación del Órgano, en las que se constató que no todas las unidades tienen diseñada su propia estrategia y en las que existe, son escasas o casi nulas las acciones diseñadas para divulgar al público interno los aspectos relacionados con la política de cuadros, con vistas a lograr incrementar el interés por desempeñarse y prepararse como canteras y reservas como futuros cuadros, por tanto no ha sido utilizada esta vía para con acciones concretas motivar el interés de los jóvenes por prepararse para ingresar a la lista de reservas en la institución.

Una vez identificadas las barreras y realizado el estudio documental se procedió a aplicar las encuestas a la muestra seleccionada, obteniendo los siguientes resultados. Encuestas aplicadas a los cuadros de la nomenclatura de la Jefatura Provincial del MININT

Se demuestra que el 100 % refirió tener reservas, de ellos el 50% consideraron que algunas de sus reservas se encontraban listas para ser promovidas. De igual manera el 100% de los cuadros encuestados refirió conocer lo establecido para la selección y preparación de las reservas, pero solo cuatro reconocen que lo aplican con la calidad requerida para un 33.7 % y el resto consideran que es regular.

El 100% de los cuadros se planifica tiempo para la atención a sus reservas, lo que fue corroborado en la revisión de sus planes de trabajo, pero el 50% considera que este no es suficiente para lograr el objetivo. El 50% de los encuestados reconoció que no siempre cumple con esta tarea y que además no lo hace con la calidad requerida, todo ello motivado por la operatividad que prima en su rutina diaria de trabajo.

Mediante el estudio fueron identificadas las siguientes causas que en opinión de los encuestados inciden en la inestabilidad de la lista de reservas:

- Deficiente proceso de identificación, selección y preparación de las reservas.
- Superficialidad en la elaboración de los planes de preparación de las reservas.
- Salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad.
- Falta de motivación e insuficientes acciones de estimulación de los resultados.

- Falta de responsabilidad.
- Alto nivel de estrés.
- Reuniónismo y cumplimiento de tareas fuera del horario laboral.

De estas causas las que más peso tienen a consideración de los encuestados son las siguientes:

- Deficiente proceso de identificación, selección y preparación de las reservas.
- Superficialidad en la elaboración de los planes de preparación de las reservas.
- Salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad.
- Reuniónismo y cumplimiento de tareas fuera del horario laboral.

Encuestas aplicadas a las reservas

Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a las reservas, se evidenció que de ellas el 18 % fueron captadas hace más de tres años, 21 % entre uno y tres años y el resto entre 6 meses y un año. Todos coincidieron que decidieron integrar la lista de reservas por compromiso, sentido de la responsabilidad y porque le resulta atractiva la actividad para la cual se está preparando como reserva.

Todos los casos plantean que con ellos se cumplió con lo establecido para su selección. El 68.6 %, valoró que a su criterio el proceso fue bueno, el 12.1 % consideró que fue malo porque después de haberse seleccionado no ha recibido ninguna preparación, y el 19.3 % le otorgó la calificación de regular. Resultó interesante conocer que ninguno tiene interés en ser reserva de otro cargo dentro del MININT.

Asimismo, este instrumento nos permitió definir que, en correspondencia con las disposiciones de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 61,6 % reservas han recibido preparación tanto teórica como práctica, 26,6% han recibido solo preparación teórica y solo un 11.6% han recibido preparación práctica. En cuanto a la calidad de la preparación el 50% consideró que era buena, el 37.1% media y el 12.9% mala.

Predominan como principales acciones de preparación las siguientes:

- Participación y dirección de eventos de Dirección y otras reuniones.
- Participación en la toma de decisiones.
- Despachos con el titular de la actividad.

- Rotación en el cargo.

Del total el 80.7 % coincidió en que estas acciones fueron intencionadas por el cuadro titular para darle cumplimiento a su plan de preparación, el 47.8 % manifestó sentirse preparado para asumir el cargo.

Mediante el estudio fueron identificadas las siguientes causas que inciden en la inestabilidad de la lista de reservas:

- Subjetividad en el proceso de identificación, selección y preparación de las reservas.
- Superficialidad en la elaboración de los planes de preparación de las reservas.
- No se aprovechan todos los espacios para la preparación de las reservas. Falta de motivación.
- Insuficientes acciones de estimulación.
- Falta de responsabilidad y un alto nivel de exigencia.
- Migración laboral hacia otras entidades con sistemas de pagos más atractivos
- Reunionismo y cumplimiento de tareas fuera del horario laboral.
- Salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad.

De estas causas las que más peso tienen a consideración de los encuestados son las siguientes:

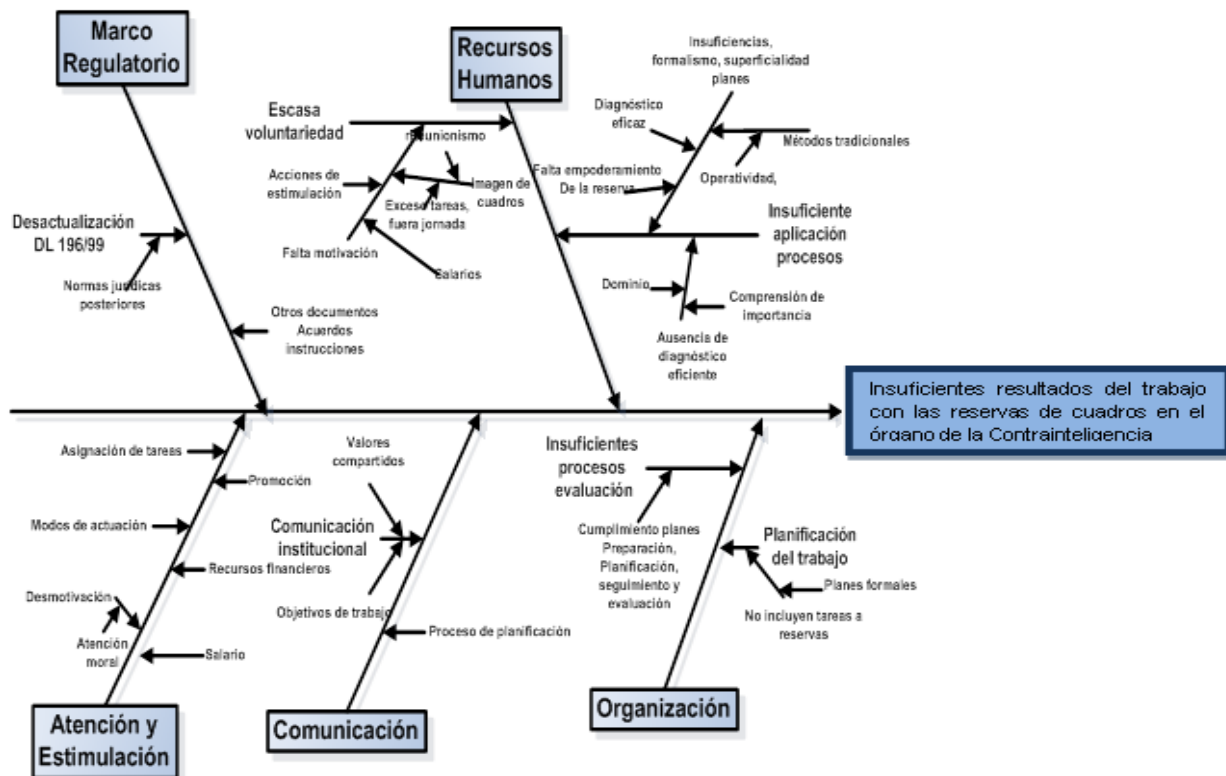
- Salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad.
- No se aprovechan todos los espacios para la preparación de las reservas. Falta de motivación.
- Superficialidad en la elaboración de los planes de preparación de las reservas.

### **2.2.3 Resultado de la triangulación de los instrumentos**

En la aplicación de la técnica de la triangulación mediante la cual se confrontaron cada uno de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a la muestra seleccionada fue posible determinar que los dos grupos tomados como muestras coinciden en afirmar que las causas que más inciden en la inestabilidad de la lista de reservas son por orden de prioridad las siguientes:

1. Salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad

2. No se aprovechan todos los espacios para la preparación de las reservas. Falta de motivación.
  3. Reuniónismo y cumplimiento de tareas fuera del horario laboral y que no guardan relación con la actividad.
  4. Insuficientes acciones de estimulación.
  5. Superficialidad en la elaboración de los planes de preparación de las reservas.
- Del estudio realizado del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos previstos para el año 2019, el diagnóstico ejecutado, así como la relación que el problema objeto de investigación tiene con los objetivos del Órgano y la Jefatura del MININT, se identificaron la existencia de deficiencias en los procesos de selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas, que generaron el descenso brusco y sostenido del número de reservas preparadas y lista para asumir, lo que compromete la estabilidad de la estructura de dirección, así como las causas y sub causas que influyen directamente en el problema de investigación y el efecto más relevante que se quiere modificar en el trabajo con las reservas de cuadros, lo que sirvió como fundamento para la elaboración del Diagrama Causa Efecto



#### **2.2.4 Principales insuficiencias diagnosticadas:**

- I. Insuficiencias vinculadas con los Recursos Humanos.
  - 1. Insuficiencias en la aplicación de los procesos de selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas de cuadros.
    - 1.1 Ausencia de un diagnóstico eficiente para la selección de los oficiales con posibilidades para asumir cargos.
      - a) Insuficiente dominio de los requisitos para la selección y composición de sus reservas.
      - b) Escasa comprensión o asimilación de la importancia de esta labor por los cuadros de dirección.
    - 1.2 Insuficiencias, formalismo y superficialidad en la elaboración de los planes de preparación de las reservas
      - 1.2.1 Los planes de preparación no están precedidos de un diagnóstico eficaz de las necesidades de preparación de las reservas de cuadros.
        - a) No siempre se hacen corresponder con los resultados del cumplimiento de su plan de preparación como reserva de cuadros.
        - b) No siempre se hacen corresponder con los objetivos de trabajo de la organización.
        - c) Insuficiente empoderamiento de las reservas.
        - d) Escasa comprensión o asimilación de la importancia de esta labor por los cuadros de dirección.
      - 1.2.3 Utilización de métodos tradicionales para la preparación de las reservas, no ajustados a las disposiciones vigentes en materia de política de cuadros.
        - a) Inadecuado dominio de los métodos y estilos de dirección, que propician la preparación de la reserva, sobre todo en actividades prácticas.
        - b) Insuficiente preparación de los cuadros para enfrentar el proceso de preparación de las reservas con la calidad requerida.
        - c) No aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas.
          - a. Operatividad con que laboran los cuadros en ejercicio.



- 2. Deficiente voluntariedad y disponibilidad de funcionarios y trabajadores para integrar la lista de reservas.
  - 2.1 Falta de motivación.
    - 2.1.1 Salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad.
    - 2.1.2 Imagen que proyectan los cuadros en ejercicio.
      - a) Reunionismo.
      - b) Problemas.
      - c) Cumplimiento de tareas fuera de la jornada laboral.
      - d) Exceso de tareas que no están relacionadas con la actividad.
    - 2.1.2 Insuficientes acciones dirigidas a la estimulación de los cuadros (moral y material).
  - 3. Insuficiencias vinculadas con los procesos de evaluación
    - 3.1 No se refleja con objetividad en las evaluaciones de los cuadros el trabajo que desarrollan en función de la preparación de sus reservas, no se contempla la capacidad formadora de los cuadros; el cumplimiento, con calidad, de las tareas planificadas, vinculadas con el proceso de identificación, selección y preparación de sus reservas y la efectividad de las acciones que realizan.
    - 3.2 Carencia de un seguimiento y evaluación sistemática por parte de los cuadros de los resultados laborales obtenidos por sus reservas, derivados del cumplimiento de los planes de preparación.
  - 4. Insuficiencias vinculadas con el proceso de atención y estimulación.
    - 4.1 Insuficientes espacios para intercambios con trabajadores con potencialidades para integrar la lista de reservas
      - a) Ausencia de un trabajo integrado entre el mando y las organizaciones partidistas y otras organizaciones del centro dirigida a incentivar a los jóvenes para ingresar a la lista de reservas.
      - b) Reconocimiento moral y material a trabajadores, funcionarios, cuadros y reservas por los resultados de su trabajo.
- II. Insuficiencias vinculadas a los procesos que tienen lugar en la organización.
  - 1. Insuficiencias en el proceso de planificación.

1.1 Pobre inclusión de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros.

a) Los planes individuales sólo incluyen la preparación general considerada en el Plan mensual de la organización y no las acciones propias de preparación individual de cada reserva, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y los planes de preparación aprobados

III. Insuficiencias vinculadas con el Marco Regulatorio.

1. Desactualización del Decreto Ley 196 de 1999.

1.1 Entrada en vigor de normas jurídicas, incluso de menor jerarquía, que modifican el Decreto Ley:

a) Acuerdo No. 3670 del 2000 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

b) Acuerdo de 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado

c) Estrategia, Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas del 2010.

d) Instrucciones sobre el Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba en el mes de julio del 2010.

e) La Metodología para el Trabajo con las Reservas de Cuadros del Estado y del Gobierno del 2017

f) Orden 21 del Ministro del Interior de Agosto de 2008

g) Instrucciones No 2 de Julio de 2011, No 1 de febrero de 2012 y la No 5 de Mayo de 2015, así como las Indicaciones No 1 de Setiembre de 2008 y No 5 de agosto de 2009, todas del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación (DCPP)

IV. Insuficiencias vinculadas con la Comunicación Institucional.

1. Insuficientes acciones de divulgación al público interno sobre.

a) Misión de la organización.

b) Objetivos de trabajo de la organización.

c) Visión.

d) Valores compartidos.

e) Deberes funcionales de las unidades organizativas.

- f) Proyecciones de trabajo.
- g) Cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización.
- h) Reconocimiento moral y material a los cuadros y reservas por los resultados de su trabajo.
- i) Relaciones de trabajo con otros Órganos del MININT.

Al identificarse las causas y subcausas que influyen directamente en el problema de investigación se realizó un trabajo en equipo en el que se utilizaron diez especialistas seleccionados en correspondencia con su preparación y prestigio en el trabajo vinculado con la política de cuadros, los que al ponderarlas arribaron a la conclusión de que las que tienen una mayor influencia en el problema identificado son las vinculadas con los Recursos Humanos y con los procesos que tienen lugar en la Institución. Los resultados anteriores, permite resumir que de las subcausas vinculadas con los Recursos Humanos las que mayor influencias tienen en el problema de investigación son las relacionadas con las Insuficiencias en la aplicación de los procesos de selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas de cuadros, dentro de ellas se encuentran la ausencia de un diagnóstico eficiente para la identificación y selección de las personas con posibilidades para asumir cargos, motivado por el insuficiente dominio de los cuadros sobre los requisitos para la selección y composición de sus reservas y la escasa comprensión o asimilación de la importancia de esta labor por los cuadros de dirección; insuficiencias, formalismo y superficialidad en la confección de los planes de preparación de las reservas. De igual forma la no realización de un diagnóstico eficaz de sus necesidades de preparación, los planes de preparación no siempre se hacen corresponder con los resultados del cumplimiento de su plan de preparación como reserva de cuadros y con los objetivos de trabajo de la organización; insuficiente empoderamiento de las reservas de cuadros debido a la escasa comprensión o asimilación de la importancia de esta labor por los cuadros de dirección; utilización de métodos tradicionales para la preparación de las reservas, no ajustados a las disposiciones vigentes en materia de política de cuadros atendiendo al inadecuado dominio de los métodos y estilos de dirección, que propician la preparación de las reservas, sobre todo en actividades prácticas, la insuficiente preparación de los cuadros para enfrentar el proceso de

preparación de las reservas con la calidad requerida y el no aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas propiciado por la operatividad con la que laboran los cuadros de dirección.

En segundo lugar, pero no menos importante, se encuentran las vinculadas con la deficiente voluntariedad y disponibilidad de los oficiales para ingresar a la lista de reservas, debido a la falta de motivación que se sustenta en la existencia de salarios poco atractivos que no se equiparan al nivel de responsabilidad, la imagen de reunionismo, problemas, cumplimiento de tareas fuera de la jornada laboral y exceso de tareas no relacionadas con la actividad, que proyectan los cuadros en ejercicio; así como que las acciones dirigidas a la estimulación de los cuadros aun resultan insuficientes.

Las Insuficiencias vinculadas con los procesos que tienen lugar en la organización las de mayor influencia son las vinculadas con los procesos de evaluación pues aún no se refleja con objetividad en las evaluaciones de los cuadros el trabajo que desarrollan en función de la preparación de sus reservas, en estos no se contempla la capacidad formadora de los cuadros; el cumplimiento, con calidad, de las tareas planificadas, vinculadas con el proceso de selección y preparación de sus reservas y la efectividad de las acciones que realizan;

Asimismo la carencia de un seguimiento y evaluación sistemática, por parte de los cuadros, de los resultados laborales obtenidos por sus reservas, derivados del cumplimiento de los planes de preparación. Por último se encuentran las relacionadas con el proceso de planificación, en los que aún es pobre la inclusión de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros, debido a que los planes individuales sólo incluyen la preparación general que aparecen en el plan mensual de la organización, pero no se tienen en cuenta las acciones propias de preparación individual de cada reserva, en correspondencia con los planes de preparación aprobados.

#### **Conclusiones parciales del Capítulo II**

El estudio realizado ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- Los resultados de este estudio se corresponden con los obtenidos en las investigaciones revisadas y que están relacionadas con el tema de investigación en

las cuales aparecen un grupo de consideraciones que coinciden con la apreciación de la autor.

- El diagnóstico realizado permitió identificar las causas y sub causas que determinan las insuficiencias en el proceso de selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas, vinculadas con los Recursos Humanos, los procesos que tienen lugar en la organización (planificación) y con la comunicación institucional.
- Se identificó que las causas vinculadas con los Recursos Humanos son las que tienen una mayor influencia en el problema identificado.

Se aprecian deficiencias que aún persisten en el cumplimiento de lo establecido en cuanto a política de cuadros para el trabajo con las reservas, las que se manifiestan en la poca calidad y falta de objetividad en los procesos selección, preparación y capacitación, evaluación y estimulación de las reservas en las unidades subordinadas. Los resultados anteriores evidencian la necesidad de ordenar los participantes, sus funciones, responsabilidades y acciones a través de la elaboración de un procedimiento que facilite la preparación de las reservas de cuadros por cargos en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas, así como las etapas y pasos correspondientes que permitan perfeccionar el proceso de preparación, capacitación y control de las reservas de cuadros en el mismo.

**CAPÍTULO III: Propuesta de un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de preparación y control del trabajo con las reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas**

**3.1 Fundamentos para elaborar el procedimiento**

El Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas, se encuentra inmerso en el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los Objetivos de la Conferencia del Partido Comunista de Cuba, de ahí la importancia de promover el perfeccionamiento del proceso de preparación y control del trabajo con las reservas en los diferentes cargos, para que este se traduzca en la estabilidad de la estructura de dirección. De modo que, en la Organización se impone un avance en el pensamiento del hombre, de forma tal que se sitúe en el centro de todo el accionar.

En este capítulo se diseña un procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros por cargos en el Órgano de la Contrainteligencia, a partir de los referentes teóricos y de los resultados de la caracterización y el diagnóstico actualizado del proceso de preparación, evaluación y control de este segmento de la administración pública, además de valorar su pertinencia mediante el criterio de expertos como forma de validar su aplicabilidad. A través de la implementación del procedimiento referido, se contribuye a reducir las insuficiencias en el trabajo con las reservas, manifiestas en el campo de acción de la presente investigación.

El diseño de este procedimiento metodológico para dotar al Órgano de la Contrainteligencia de una cantera de reservas preparadas y maduras, que garanticen la continuidad del mando y la estabilidad de la estructura de dirección; proceso que deberá desarrollarse con la participación y el consenso de los principales actores políticos y administrativos de la organización.

Para garantizar el cumplimiento y aplicación del procedimiento para perfeccionar el proceso de preparación y así el control del trabajo con las reservas por cargos del Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas, se requiere que en las estructuras de la Organización se cumplan las siguientes premisas:

1. Interés de los Directivos en cuanto a:

- a) Garantizar una participación real de todos los actores de la organización en el proceso de preparación de las reservas en cada cargo.
- b) Lograr que el procedimiento metodológico se convierta en un instrumento de trabajo para la correcta aplicación del sistema de preparación de las reservas.

2. Capacitación en temas relacionados con:

- a) Proceso de identificación, selección, preparación, evaluación y control de las reservas.
- b) Componentes Político-Ideológico, Técnico-Profesional, Administración Dirección y Seguridad y Defensa.

Actores Institucionales

Para el perfeccionamiento del Proceso de preparación y capacitación de las reservas de cuadros por cargos es necesario reconocer los actores que tendrán a su cargo la ejecución de las diferentes acciones para resolver el problema identificado, los que enumeramos a continuación:

- 1. Consejo de Dirección del Órgano.
- 2. Comisión de Cuadros consultiva del Órgano
- 3. Comisiones de evaluaciones de las Unidades subordinadas.
- 4. Núcleos del PCC y Comités de base de la UJC.
- 5. Secciones sindicales.
- 6. Cuadros titulares y reservas del Órgano
- 7. Universo de Jóvenes

Los cuadros titulares de la organización juegan un rol determinante en todo el proceso, estos tienen a su cargo la realización de las acciones que se ejecutarán y la aplicación del procedimiento, que se traducirán en el incremento del número de reservas listas en cada cargo para ser promovidas según la ruta promocional aprobada y por consiguiente en la estabilidad de la estructura de dirección y sus listas de reservas.

### **3.2 Diseño del procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia**

Como se puede apreciar el desarrollo del proceso de capacitación en Cuba ha evolucionado a la par de las transformaciones económicas, políticas y sociales de la

sociedad, para potenciar en los cuadros y sus reservas la preparación hacia el trabajo metodológico y político ideológico en correspondencia con las exigencias de la sociedad.

No obstante, la capacitación que deben recibir los cuadros para atender la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo no resulta suficiente, lo que reafirma la necesidad e importancia de perfeccionar de manera continúa la capacitación de las reservas de los cuadros por cargos. La superación de las reservas se debe proyectar en los mismos componentes, que la de los cuadros principales, es decir, Político Ideológico, Administración Dirección, Técnico Profesional y Seguridad y Defensa. La superación de las reservas en los referidos componentes es necesaria, para que puedan asumir la responsabilidad como cuadro principal en el momento que se necesite. El eje integrador de esa superación lo constituye la preparación político-ideológica.

El término procedimiento ha sido definido por diferentes autores en el devenir histórico. "Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin" (2018). "Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado" (2018).

A partir de la definición que aparece en la Norma Cubana 3000:2007 expresado como: "forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso", se describe el documento que recoge las especificaciones para elaborar la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas, desde el diseño estratégico de la organización. Comienza con la definición de las premisas para la ejecución, luego los objetivos, áreas de aplicación y alcance, responsabilidades, normas de operación y referencias.

Tomando en cuenta las consideraciones teóricas y metodológicas abordadas en esta investigación, referentes al problema objeto de estudio y campo de acción identificado, se propone el procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros por cargos en el Órgano de la Contrainteligencia de la provincia de Matanzas, que toma como punto de partida los elementos siguientes:

### **3.2.1 Fundamentos teórico metodológicos del procedimiento propuesto**

- Concepción y orientación estratégica del procedimiento, basado en las



indicaciones y determinación de las funciones claves por cargos, las necesidades de aprendizaje, su evaluación y el control.

- La preparación y control de las **reservas** de cuadros por cargos como una necesidad insoslayable para el desarrollo económico y social del territorio.
- Concepción de la preparación de las **reservas** de cuadros como un proceso de contribución al sistema de entidades públicas.
- Reconocimiento del papel educativo y de aprendizaje organizacional del proceso de preparación y control de las **reservas** de cuadros en cada cargo.
- **Establecimiento de la preparación de las reservas de cuadros por cargos como un proceso sistemático.**

### **3.2.2 Principios**

- **Debe responder a los intereses del organismo y constituir una necesidad para el cuadro y sus reservas por cada cargo aprobado.**
- **El diagnóstico y conformación del plan constituye una etapa del proceso de preparación de las reservas de cuadros por cargos; forman parte, además, del proceso: la ejecución, control y evaluación de las acciones de capacitación.**
- **Los cuadros y reservas son considerados como elemento esencial en la formación del capital humano en las organizaciones.**
- **Las acciones previstas para la preparación integral y el control de las reservas de cuadros deberán responder al logro de una mejor gestión en el trabajo de los cuadros en el trabajo con sus reservas por cargos y dentro del Órgano de la Contrainteligencia**
- **Las formas organizativas establecidas para la preparación y control de las reservas de cuadros estarán basadas en la determinación de necesidades de aprendizaje (DNA), la planificación individual del proceso de preparación por cargos y en sistemas de trabajos coherentemente concebidos en cada cargo.**

### **3.2.3 Formato del procedimiento para la preparación de las reservas por cargos en el órgano de la Contrainteligencia de Matanzas (Anexo No.6)**

- I. OBJETIVOS
- II. ALCANCE.

- III. RESPONSABLES
- IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS
- V. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
- VI. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
  - ✓ Lineamiento 270
  - ✓ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas
- VII. ANEXOS

VII.1 Diagrama de Flujo (Anexo No.7)

VII.2 Métodos de capacitación.

VII.3 Encuestas de trabajo.

**3.2.4 Objetivos:**

1. Definir la metodología y actividades a desarrollar para la preparación de la reserva de cuadros por cargos.
2. Ofrecer algunas técnicas que faciliten el trabajo de preparación y superación de las reservas por cargos, según las necesidades de aprendizaje.

**3.2.5 Condiciones para la implementación del procedimiento**

- Conocimiento y aprobación de los máximos jefes del Órgano de la Contrainteligencia.
- Compromiso de la máxima dirección de cada organización.
- Ser consecuente con los documentos y regulaciones existentes, sobre la preparación, evaluación y control de cuadros y reservas por cargos.
- Utilización de métodos participativos.

**3.2.6 Áreas de aplicación y alcance**

- Comisión de Cuadros consultiva del Órgano de la Contrainteligencia, Comisiones de evaluación de las unidades, cuadros y reservas por cargos de las unidades subordinadas.

**3.2.7 Responsables**

Es responsabilidad del Jefe del Órgano de la Contrainteligencia

Establecer y regular la unidad de propósito en la dirección del proceso de preparación de las reservas en correspondencia con los objetivos estratégicos del organismo.

Es responsabilidad de la 1er Oficial de Cuadros:

1. Ofrecer la información requerida.
2. Participar en el proceso según el plan aprobado.
3. Involucrar y garantizar la participación de los miembros de las comisiones de cuadros y reservas.

### 3.3 Etapas y pasos del procedimiento diseñado.

La siguiente tabla ilustra la estructura por etapas y pasos del procedimiento diseñado para la preparación de las reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia.

<b>Procedimiento para la preparación de las reservas del Órgano de la Contrainteligencia</b>	
<b>Etapa 1</b>	<b>Determinación de las necesidades de aprendizaje de las reservas del Órgano de la Contrainteligencia. (Diagnóstico).</b>
Paso 1	Análisis de las funciones por cargos de las unidades.
Paso 2	Diseño y aplicación de las encuestas para la determinación de las necesidades individuales de cada reserva por cargos.
Paso 3	Procesamiento estadístico de las encuestas
Paso 4	Valoración de las necesidades de aprendizaje de las reservas por cargos.
<b>Etapa 2</b>	<b>Diseño de las acciones de preparación para las reservas de la unidades por cargos.</b>
Paso 1	Determinación y agrupación de los temas.
Paso 2	Formulación de los objetivos temáticos.
Paso 3	Precisión de los contenidos.
Paso 4	Determinación de las formas de preparación y superación.
Paso 5	Selección de los métodos.
Paso 6	Precisión de la bibliografía.
Paso 7	Definición del sistema de evaluación.
<b>Etapa 3</b>	<b>Ejecución y Control.</b>
Paso 1	Ejecución de las acciones de capacitación.
Paso 2	Evaluación del plan de preparación y superación individual.

#### 3.3.1 Descripción de las etapas del procedimiento propuesto

Etapa 1. Determinación de las necesidades de aprendizaje de las reservas del Órgano de la Contrainteligencia. (Diagnóstico).

El diagnóstico o determinación de las necesidades de aprendizaje es el elemento fundamental que debe realizar la 1er oficial de Cuadro del Órgano de conjunto con los miembros de la comisión de cuadro consultiva y el máximo dirigente del Comité del

PCC para elaborar el plan de preparación individual de las reservas por cargo. El Jefe Órgano de la Contrainteligencia coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico, integrando en un plan único todas las acciones de preparación y superación por temas a organizar para resolver las necesidades identificadas. Para esta etapa el objetivo consiste en obtener información completa sobre el comportamiento real y deseado en el cual se encuentran las reservas de los cargos de unidades subordinadas en lo relacionado con sus habilidades, actitudes, conocimientos, líneas de desarrollo definidas por la Jefatura y funciones que desempeñan.

Paso 1. Análisis de las funciones por Cargos de las unidades subordinadas.

El personal responsable de la capacitación debe realizar un análisis de los puestos de trabajo y funciones que desempeña cada cargo, y las potencialidades, cualidades, conocimientos y experiencias en funciones de dirección, de cada reserva aprobada por cargos. Para llevar a cabo la identificación de las necesidades de superación es preciso tener en cuenta un grupo de elementos, entre los que se destacan la revisión de documentos administrativos tales como evaluaciones de desempeño, es decir, el cumplimiento de las obligaciones en el cargo y su evaluación y tomar en consideración las sugerencias de evaluaciones anteriores para la elaboración del plan de preparación y superación, revisión de planes de trabajo de los cuadros y el resumen de su cumplimiento y cómo evalúa las actividades desarrolladas en lo práctico con sus reservas de manera individual y las habilidades observadas en su actuación, evaluar los conocimientos, responsabilidad con que actúa en el proceso de rotación por cargos.

Para llevar a cabo la integración dentro del plan de temas para la formación de las reservas por cargos, orientados en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, se tendrán en cuenta además las características del puesto y las funciones que desempeñan las reservas aprobadas por cargos, considerar la experiencia en dirección, las habilidades demostradas en su actuación, el dominio de los documentos normativos del cargo a asumir, nivel de decisión y rasgos de liderazgo mostrados, teniendo como premisa que dicha preparación debe estar en función del cumplimiento de los objetivos de las funciones que desempeñan y los cargos que asumirán según el tránsito promocional aprobado individualmente para cada caso, con los plazos establecidos.

Al efectuar este análisis se emplea la técnica de análisis grupal. En este sentido se seleccionan los integrantes del grupo para la dinámica propuesta, en correspondencia con los conocimientos y experiencias que poseen sobre la preparación y superación de cuadros y reservas y el dominio de las funciones por cargos. Se entiende oportuno que esté integrado por la 1era oficial de Cuadros, la que guía al grupo integrado por el 2do Jefe del Órgano, los Jefes de Unidades especializadas, un miembro del Comité del PCC del Órgano y las Reservas declaradas listas.

Al grupo seleccionado se le explica el objetivo que se persigue con el desarrollo de la dinámica de grupo: Validar a través de sus consideraciones las funciones por cargos según su correspondencia con los objetivos estratégicos del Órgano de la Contrainteligencia y sus unidades subordinadas y su Comisión de Cuadros o evaluación, según corresponda.

Se explica la metodología a seguir para el desarrollo de la dinámica de grupo, haciendo énfasis en elementos esenciales del trabajo en grupo.

Posteriormente, se presentan las interrogantes para valorar en qué medida las funciones determinadas favorecen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada entidad dirigidos a la Política de Cuadros establecida a lo interno en el trabajo en específico con las reservas por cargos:

Interrogante 1: ¿Consideras que las funciones determinadas para cada cargo favorecen el cumplimiento de los objetivos estratégicos aprobados?

Interrogante 2: ¿Existen funciones que desde su concepción subsumen otras, por lo que se encuentran reiteradas?

Interrogante 3: ¿Todas las funciones están en correspondencia con los objetivos estratégicos?

Interrogante 4: ¿Considera que las funciones son factibles de cumplir por los integrantes de lista de reservas?

Interrogante 5: ¿Qué sugerencias considera deben tenerse en cuenta para el perfeccionamiento de las funciones?

Como colofón de la implementación de esta técnica, y como resultado de la ejecución del paso 1, los participantes pueden manifestar ideas que mantengan o modifiquen las funciones en correspondencia con los objetivos estratégicos. Lo anterior es

imprescindible, a efectos de materializar el principio sobre el que se basa el procedimiento propuesto, referido a que el mismo debe responder a los intereses del organismo y constituir una necesidad para cada reserva por cargo definido. Es así que, a partir de las funciones dilucidadas, se infieren los elementos de temas a incluir en el plan de superación de cada reserva de esta instancia.

Paso 2. Diseño y aplicación de las encuestas para la determinación de las necesidades individuales de cada reserva por cargos

Los resultados de la aplicación de la fase anterior son el contenido esencial de la encuesta que diseña 1er Oficial de Cuadro en esta etapa, cuyo objetivo es medir el nivel de conocimiento de las reservas por cargos con respecto a los elementos teóricos y prácticos que determinan su desempeño posterior a su nivel, teniendo en cuenta el tránsito promocional aprobado.

La encuesta es una técnica estructurada para recopilar datos que consiste para este caso en una serie de preguntas escritas que deben responder las reservas y está dirigida a "traducir" la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan contestar. En esta investigación, la encuesta se diseña teniendo en cuenta sus siguientes partes constitutivas: introducción, instrucciones; afirmaciones, y despedida. (Anexo No.8)

Para la aplicación de la encuesta primeramente el 1er oficial de Cuadros y su equipo auxiliar determinan el tamaño de la muestra, el que constituye el 100 % de las reservas de los cuadros centros de las unidades subordinadas, por lo que se obtendrán mejores resultados y no existirán errores de muestreo, dado que en este caso se trabaja a partir de un margen de error del 0% y un nivel de confianza del 100%.

De acuerdo al período de inicio de ejecución del plan de preparación y superación, que debe ser a comienzos de año, se recomienda que la encuesta para la determinación de las necesidades de aprendizaje se aplique en el mes de octubre. De esta forma además es posible evaluar parcialmente el impacto de la preparación y superación, dado que la aplicación sistemática de este instrumento, permite obtener información sobre el progreso de la preparación y superación por temas de cada una de las reservas de un período con respecto al anterior.

### Paso 3. Procesamiento estadístico de las encuestas

Una vez, aplicadas las encuestas a la muestra seleccionada serán procesadas por el personal de informática del Órgano de la Contrainteligencia, para posteriormente ser analizados los resultados obtenidos.

Para ello, se debe habilitar una plantilla en una hoja de cálculo de Microsoft Excel donde se introducen los datos obtenidos, a partir de los cuales se procede a calcular el orden de prioridad que le confieren los integrantes de las listas de reservas por cargos a los temas de preparación y superación atendiendo a sus necesidades individuales. Lo anterior, según el valor numérico de la escala utilizada que confieren los encuestados y según sus conocimientos. En este sentido se agrupan las temáticas por orden de prioridad, de manera que se comienza por los temas en los que el valor otorgado que más se repita sea 5 (equivalente a nivel de prioridad muy alto), y así de manera sucesiva se continúa, pasando por los niveles de prioridad alto (4), regular (3), bajo (2), hasta finalizar con aquellos temas a los que se les conceda un nivel de prioridad muy bajo (1).

### Paso 4. Valoración de las necesidades de aprendizaje de las reservas por cargos

A partir de este paso se obtiene la información para el diseño de las acciones de preparación de las reservas por cargos que constituye la próxima etapa, y por tanto fija las pautas para la orientación de este proceso. El 1er oficial de cuadros es el encargado de plasmar de manera clara y precisa los resultados de la aplicación de la encuesta, lo cual se traduce en hacer una valoración de las necesidades de aprendizaje, basados en el procesamiento estadístico precedente.

Es así que se determinan las principales fortalezas y debilidades en la preparación y superación de cada reserva por cargo, en función de un análisis de los temas en los que se concentran las mayores dificultades o potencialidades, así como de los conocimientos teóricos y/o prácticos. La implementación de este paso permitirá la posterior agrupación de las temáticas en función del tiempo y la modalidad de capacitación requerida para cada reserva por cargo, según el tránsito promocional definido en cada caso. La determinación de las necesidades de aprendizaje debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar el plan de preparación y superación de cada reserva de cuadros.

Etapa 2. Diseño de las acciones de preparación para las reservas por cargos. Luego de haber determinado cuáles son las necesidades de aprendizaje, el autor propone un modelo para diseñar el plan de preparación y superación de las reservas por cargos de unidades subordinadas, donde se reflejan las acciones a ejecutar, con definición precisa de los temas a abordar, los objetivos y las formas de capacitación por cada participante. El modelo propuesto a tal efecto, se muestra en la tabla 2 a continuación:

**Tabla 2: Propuesta de modelo para diseñar el plan de preparación para las reservas por cargos.**

Unidad -----		Cargo -----					
Temas	Objetivos	Particip.	Formas organizativas				
			Curso	Entrenamiento	Diplomado o Maestría	Programa de auto preparación	Otras
Tema 1; n	Objetivo 1; n	1					
		N					
Tema n	Objetivo n	1					
		N					

Paso 1. Determinación y agrupación de los temas. Se impone pensar en la determinación y agrupación de las temáticas para lo cual el 1er oficial de cuadros y los activistas de cuadros de las unidades toman como base el análisis previo del estadígrafo (moda) sobre los temas de preparación y superación puestos a consideración. Dada la consolidación de la etapa precedente, el criterio de agrupación responde a la lógica del cumplimiento de los requisitos para ocupar los cargos a partir de las funciones y atribuciones a asumir las reservas aprobadas de las unidades subordinadas y propicia que el procedimiento cumpla con el principio de **responder a los intereses del organismo y constituir una necesidad para las reservas por cargos.** En dependencia de la agrupación de las temáticas se elaborarán los objetivos y las formas organizativas por participantes, lo que se definirá en los siguientes pasos.



Paso 2. Formulación de los objetivos temáticos.

Para la formulación de los objetivos se va de las necesidades a los propósitos. Una vez determinados los temas de capacitación, se elaboran los objetivos, los que permitirán establecer la orientación a seguir en la confección del programa y en el desarrollo posterior de las actividades que aseguren su cumplimiento.

Los objetivos deben ser generales y docentes, deben ser enunciados de manera precisa y comprensible. Los mismos constituyen las metas a alcanzar, los resultados y el cambio a lograr.

Para definir los objetivos, la 1er oficial de cuadro y equipo auxiliar, parten del análisis previo de las funciones y atribuciones por cargos, los objetivos aprobados por la Jefatura del Órgano de la Contrainteligencia que forman parte de su estrategia a mediano y largo plazo, los de cada unidad, así como las nuevas legislaciones derivadas del proceso de actualización del modelo económico cubano con el propósito de que estos se encuentren en correspondencia con las exigencias del entorno nacional y territorial.

La formulación de los objetivos contribuirá a determinar las formas organizativas en que se va a prever la preparación y superación; es decir, si se tratará de un curso, entrenamiento, programa de auto preparación, etc.

De acuerdo a lo anterior, así como a las consideraciones teóricas expresadas en el Capítulo 1 de esta investigación, se propone que para la formulación del objetivo general de las acciones de preparación y superación, encaminar estos procesos a que las reservas de cuadros definidas por cargos sean capaces de asumir a corto plazo y resolver los procesos más generales y frecuentes que surgen en el proceso de toma de decisiones operativas, con alto sentido de la responsabilidad y compromiso político y social.

Por los objetivos específicos definidos para cada temática se determinará la forma organizativa de capacitación, si se tratará de un curso, entrenamiento, programa de auto preparación, etc., lo cual permitirá precisar la modalidad en que éste se ejecutará (a tiempo completo, a tiempo parcial, y por etapas). Este paso descansa en el diagnóstico sobre las necesidades de aprendizaje y no debe reflejar bajo ningún concepto los intereses u opiniones personales de los diseñadores del programa, por lo

que tiene que existir perfecta correspondencia entre los objetivos y las conclusiones del proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje de cada reserva por cargo.

La determinación de los objetivos es esencial, pues permite al docente interiorizar hacia dónde debe dirigir el proceso, cuál es su fin último y desmembrar e integrar el conocimiento y las habilidades sobre las cuales debe actuar, pero, una vez determinados, corresponde su formulación. Para garantizar una formulación correcta de los objetivos éstos deben ser:

- Asequibles. Que exista claridad en su redacción que se comprenda su intención y lo que se espera lograr.
- Alcanzables. Que en el tiempo previsto pueda lograrse su cumplimiento totalmente. Esto no significa que no tengan complejidad, pero lo que no debe ocurrir es que su gran complejidad y amplitud desmotive a los cursistas a su cumplimiento.
- Medibles. Deben expresar la forma de cuantificar el resultado que se desee obtener, cuáles son los aspectos cuantitativos o cualitativos que servirán de guía para la evaluación de los resultados alcanzados.
- Evaluables. Tienen que permitir manifestarse el cambio cuantitativo o cualitativo que se desea obtener, de forma tal que al comparar el resultado obtenido con el deseado se pueda comprender si fue cumplido el objetivo trazado, si ha sido correctamente formulado, lo que permitirá perfeccionar a su vez acciones futuras.

La formulación de objetivos generales, se relaciona directamente con el cambio de comportamiento que se espera lograr y que se manifestará durante la incorporación a la actividad laboral. Este cambio puede ser deseado para los individuos o para la organización, en dependencia de los resultados de la determinación de las necesidades de aprendizaje.

A partir de los objetivos generales se formulan los objetivos docentes, con los cuales se garantiza el cumplimiento de los objetivos generales a través de las actividades docentes que se programen.

Estos objetivos se desagregan en objetivos docentes de disciplina, ciclo, fase, bloque, asignatura o actividad docente, según se determine a partir de las características de cada entidad.

Es oportuno llamar la atención en que para la formulación de estos objetivos los especialistas deben conformar el llamado árbol de objetivos para asegurar que no existan objetivos docentes que no respondan al cumplimiento de los objetivos generales. Este análisis permite también comprobar la existencia de objetivos que garanticen todos los elementos de conocimientos, hábitos y habilidades necesarios. Tanto los objetivos generales como docentes deben contener los siguientes componentes: Definición de la conducta de cada reserva de cuadros, qué cambio de comportamiento se desea obtener del proceso de preparación y superación, Definición de qué condiciones se les ofrece a las reservas por cargos para que se manifieste el comportamiento deseado y Establecimiento de patrones de evaluación límite que muestren que el objetivo ha sido logrado.

Este paso es sumamente importante para poder complementar las siguientes etapas y se debe volver a él cuantas veces sea necesario en el proceso de diseño de las acciones de preparación, como forma de validación del mismo.

Paso 3. Precisión de los contenidos

A partir de los elementos definidos hasta aquí, se precisan los contenidos de cada tema definido, en correspondencia con los objetivos establecidos. En este sentido, es imprescindible asegurar la correspondencia entre los contenidos temáticos y los objetivos docentes de los temas.

Para dar cumplimiento al planteamiento anterior, se realiza un trabajo de equipo en el que intervienen los especialistas de Cuadros de la Jefatura Provincial con experiencias, y profesores de la Filial Universitaria del MININT o del Centro de Instrucción Provincial, versados en las temáticas ya definidas. En consecuencia, se crea un grupo de entre cinco y diez integrantes aproximadamente, de manera que se pueda alcanzar consenso; como facilitador se selecciona un Profesor-Consultor de la Filial Universitaria del MININT. Se aplica la Técnica del Grupo Nominal, que tiene como objetivo de obtener el consenso del grupo, sobre la base del libre flujo de ideas y la participación activa de los miembros, incorporando técnicas de votación matemática en la recopilación del juicio de sus integrantes; se desarrolla en una reunión de grupo.

#### Paso 4. Determinación de las formas de preparación y superación

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, se establecen como formas de superación los cursos (de actualización, para cargos, de recalificación y de complementación), entrenamientos y diplomados. Otras formas reconocidas en el documento mencionado son la consultoría, eventos, rotación, sustitución y trabajo con equipos de dirección. Tomando como base este referente, de igual manera se deben considerar como punto de partida los objetivos formulados y los resultados de las necesidades de aprendizaje de las reservas por cargos, específicamente los emanados del procesamiento estadístico de las columnas 3, 4 y 5, resultado de la encuesta aplicada en el paso 2 de la primera etapa. Por tanto, si para cada tema se expresa por los encuestados un alto grado de conocimientos teóricos, y por lo contrario baja experiencia y conocimiento práctico, se sugiere determinar para el miembro específico su participación en formas como la auto preparación, el entrenamiento en el puesto de trabajo, consultoría, rotación, sustitución y trabajo con equipos de dirección. De igual forma, para el caso contrario, se debe incorporar al cuadro a cursos y diplomados en el tema referido, por sobre el entrenamiento en el puesto de trabajo.

Es importante este paso, a fin de diseñar acciones de preparación y superación de forma integral, para la lista de reservas por cargos de manera general, e igualmente de manera específica para cada miembro, basado en el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de cada reserva, que expresa sus conocimientos y experiencias precedentes y considera además las funciones a asumir como futuro cuadro en consonancia con los objetivos estratégicos del Órgano y de cada unidad subordinada.

#### Paso 5. Selección de los métodos

Después de definidos los elementos previos en los pasos anteriores, se efectuará el análisis para determinar los métodos que se ajustan mejor a los requerimientos de los objetivos establecidos; es así que se debe determinar y balancear el tiempo requerido para su utilización. El 1er oficial de cuadros y su equipo auxiliar, asesorados por el Profesor - Consultor seleccionado, distribuyen el contenido de los temas por actividades docentes en función de la factibilidad de utilizar un método u otro, en correspondencia con los objetivos definidos. Para lo cual tendrán en cuenta la

selección de alternativas, en correspondencia con los recursos disponibles, posibilidades de aplicación del método y el balance adecuado de los mismos. La selección de los métodos a utilizar debe realizarse en correspondencia con los objetivos para la capacitación.

Todo este proceso debe propiciar un enfoque problémico que genere la actividad cognoscitiva provechosa, estimular la independencia conocedora de cada miembro de las listas de reservas, atender a la actividad y la diversidad en el trabajo a nivel grupal e individual y propiciar la actividad reflexiva y de autorregulación, para lo cual se utilizarán herramientas afines con los objetivos que se desean alcanzar.

El tipo de método a utilizar está en dependencia de:

1. Los objetivos que se persigan.
2. El contenido que se tenga que abordar
3. Las características de los integrantes de cada una de las listas de reservas por cargos, su experiencia y su nivel de preparación
4. El tiempo de que se dispone.

Al trabajar en los conocimientos, se emplearán las conferencias, método de discusión, clases magistrales, lecturas, presentaciones (por parte de las reservas o del profesor), marcos conceptuales, cuestionarios, historias / ejemplos y casos; para trabajar las emociones se utilizarán videos, ejercicios experienciales, auto-diagnósticos, auto-reflexiones sobre la experiencia vivida, intercambio de experiencias y para trabajar la aplicación y fortalecer el proceso volitivo, especialmente en la etapa de ejecución tendiente a la formación de valores, se utilizarán los simuladores, proyectos, diseño de escenarios, utilización del conocimiento en el aula a través del uso de la red de personas existentes.

Paso 6. Precisión de la bibliografía

En el caso de los cursos y diplomados, la precisión de la bibliografía debe ser tenida en cuenta desde la definición de los contenidos, y es muy importante que no determine los contenidos a abordar como sucede con bastante frecuencia, sino que, a la inversa, los contenidos demanden una determinada bibliografía.

Para el caso que no exista un texto que recoja las necesidades del programa se definirá la necesidad de preparar materiales docentes acordes a los objetivos y contenidos que

estén en correspondencia con los métodos seleccionados, determinándose su enfoque y estructura aproximada. En este caso, los Especialistas de la Filial Universitaria en cada temática, determinarán específicamente los materiales bibliográficos para cada programa que se diseñe, a partir de recopilaciones de materiales existentes o una mezcla de ambos; en cualquier caso, estos no deben ser excesivamente extensos, y debe existir un equilibrio entre los referentes clásicos en el tema, y los textos actualizados que faciliten información actual del estado del contenido abordado.

#### Paso 7. Definición del sistema de evaluación

Con la definición del sistema de evaluación se asegura la retroalimentación necesaria para comprobar la efectividad docente y práctica del programa del curso o diplomado, es decir, el cumplimiento de los objetivos establecidos. Incluye tanto la evaluación de los estudiantes como del curso por lo que se deben precisar aquellas vías que se utilizarán para cada fin y que pueden abarcar tanto pruebas orales o escritas, elaboración de trabajos de curso u otras, así como encuestas diarias, semanales, discusiones finales, etc.

Este ciclo se cierra con la evaluación, que puede ser de cualquier tipo, entre las más utilizadas se encuentran: Los exámenes. Seminarios. Discusiones de temáticas. Trabajos prácticos. Trabajos de curso; cualquiera de ellas, aunque cualitativamente diferente, emite la información final del grado de aprovechamiento del programa. Esta información conjuntamente con la que se ha obtenido en todo el desarrollo del curso o diplomado permite tener una primera versión de hasta qué punto se han cumplido los objetivos y si los integrantes de las listas de reservas por cargos están preparados para poder aplicar todo lo recibido en la práctica y asumir a corto plazo.

En el caso del entrenamiento en el puesto de trabajo, se propone que 1er oficial de Cuadros, conjuntamente con el 2do Jefe del Órgano y cuadros de las unidades subordinadas según corresponda, valoren el progreso de los integrantes de las listas de reservas de cada cargo a partir de la evaluación de su desempeño en el ejercicio de las funciones que en lo práctico desarrollen, así como los talleres donde se intercambien experiencias sobre el trabajo realizado.

### Etapa 3. Ejecución y control

Esta etapa tiene como objetivo evaluar los resultados del proceso de preparación y superación, durante y después de su implementación para adoptar acciones preventivas, correctivas y de mantenimiento según corresponda.

#### Paso 1. Ejecución de las acciones de capacitación

El 1er oficial de Cuadros del Órgano de conjunto con los jefes de unidades y los activistas de cuadros de cada unidad, son los responsables de garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de preparación y superación, asegurando los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de este proceso, las que deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

Mediante este paso, se ejecutan las acciones necesarias para dotar a las reservas aprobadas en los diferentes cargos, de conocimientos y habilidades en el corto plazo, así como, aquellas que les posibilitan anticiparse a los cambios que se puedan producir según lo definido en el tránsito promocional. El plan de preparación y superación será ejecutado por especialistas de la Filial Universitaria del MININT, profesores del Centro de Instrucción Provincial, jefes de unidades con experiencia de dirección, en correspondencia con el tema a impartirse según la profundidad de sus conocimientos.

En la ejecución del plan, el 1er oficial de Cuadros diseña un diagrama en el que se programan las actividades de preparación y superación. Con ello, se determina la duración de cada acción por participante, de manera que no exista superposición u holgura excesiva en momentos del año en los que no es razonable.

#### Paso 2. Evaluación del plan de preparación y superación

Para el cumplimiento del plan de capacitación debe analizarse y controlarse continuamente e individualmente por cargos. El control se debe realizar en todas las etapas del procedimiento propuesto. La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación. Se deben establecer mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas.

Debe evaluarse por los responsables, el cumplimiento de los cursos impartidos sobre los cursos programados. Debe encontrarse en un 100% al final del periodo analizado para considerarse favorable, sino deben valorarse las causas del incumplimiento de la planificación y aplicarse las medidas correspondientes.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento, ya se trate de la organización de horarios, funcionamiento de los medios técnicos, utilización de medios audiovisuales, insuficiencias en la selección de los temas y su tratamiento hasta el momento del análisis. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado. Otro momento de obtener retroalimentación es cuando concluya el programa de capacitación. Lo que estará encaminado a conocer sobre el logro de los objetivos, el comportamiento integral del curso, la selección de temáticas, la distribución del tiempo y el nivel de ejecución de la labor docente, entre otras cuestiones de interés.

Al concluirse el proceso de preparación y superación, y haber transcurrido un determinado período de tiempo, se precisa también obtener retroalimentación que permita evaluar el grado en que los objetivos del programa fueron logrados; es decir, en qué medida ha sido efectiva la capacitación en tanto ha propiciado el cambio esperado en cada reserva de forma individual y cómo se ha reflejado en los resultados de la actividad que estos realizan.

El 1er oficial de Cuadros y su equipo auxiliar, aplican y procesan los instrumentos y resultados. Lo que permite conocer cuáles son las desviaciones fundamentales de los resultados esperados, y actuar en el perfeccionamiento de la ejecución de cada una de las etapas precedentes en el procedimiento.

Resulta importante acotar que, según se mencionó, el propio proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje, constituye un elemento que se desarrolla sistemáticamente, y mediante este es posible reconocer el progreso o no de las reservas (aprobadas en las listas por cargos) y la preparación sobre los diversos temas abordados, sobre la base de sus conocimientos. Con ello, lo anterior es otro



instrumento que contribuye sustancialmente a verificar el nivel de efectividad de la preparación y superación integral de las reservas por cargos. (Anexo No. 9 y 10).

### 3.3.2 Indicadores para evaluar la aplicación del procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros por cargos del Órgano de Contrainteligencia de Matanzas

Una vez definido el procedimiento y los pasos para cada etapa se determinaron los indicadores de evaluación. El uso de estos indicadores es una necesidad para medir el cumplimiento, resultados y calidad del proceso preparación de las reservas de cuadros por cargos en el Órgano, así como su eficacia y eficiencia. Por esta razón se diseñó un sistema de indicadores que nos permitirán medir los resultados cualitativos y cuantitativos de la aplicación del procedimiento para la preparación de las reservas de la subordinación local, los que se relacionan a continuación:

Indicadores:

- 1) Cumplimiento del proceso de preparación de las reservas. (CPP - Cumplimiento del proceso de preparación de las reservas)

$$CPP = \frac{\text{Cantidad de acciones de preparación cumplidas}}{\text{Total de acciones planificadas}} \times 100 \%$$

- 2) Impacto y calidad de las acciones de capacitación (IP - Impacto de las acciones).

$$IP = \frac{\text{Reservas listas para ocupar el cargo}}{\text{Total de reservas}} \times 100 \%$$

- 3) Participación y cooperación de las reservas en la toma de decisiones. (ER - empoderamiento de la reserva)

$$ER = \frac{\text{Reserva que han participado en la toma de decisiones}}{\text{Total de reservas}} \times 100 \%$$

- 4) Inclusión en los planes de trabajo de las acciones para darle cumplimiento a los planes de preparación de los cuadros y reservas. (APT - Acciones planes de trabajo)

$$APT = \frac{\text{Acciones en el PTI sobre preparación como reserva}}{\text{Total de acciones del plan de trabajo}} \times 100 \%$$

- 5) Que la evaluación de las reservas de cuadros resulte un medidor del cumplimiento de sus planes de preparación. (CP - cumplimiento de los planes de preparación)

$$CP = \frac{\text{Cant recomendaciones sobre incumplimiento planes de preparación}}{\text{Total de reservas evaluados}} \times 100 \%$$

6) Sistemática y calidad de los intercambios entre los cuadros titulares y con las reservas. (IRC - Intercambios reservas - cuadros)

$$IRC = \frac{\text{Total de acciones de intercambios realizadas}}{\text{Total de acciones de intercambios planificadas}} \times 100 \%$$

### 3.3.3 Valoración de la propuesta de diseño del procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros y resultados esperados

De la aplicación correcta del procedimiento para el proceso de preparación de las reservas por cargos de las Unidades del Órgano de Contrainteligencia, como una actividad prioritaria, si tenemos en cuenta que esta, dentro de todas las que forman el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, es la que mayores dificultades presenta ya que sus indicadores aún no alcanzan los resultados deseados.

El procedimiento con sus tres etapas y los 13 pasos a realizar en cada una de estas, tienen como propósito contribuir al perfeccionamiento del proceso de preparación de las reservas por cargos, sin dejar de atender que se cumpla con el tránsito promocional definido para cada caso. Para su valoración se aplicó como instrumentos el criterio de especialistas, los que aportaron valiosas consideraciones. A continuación, se señalan los principales resultados obtenidos.

Se utilizó el criterio de especialistas del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación de la Jefatura Provincial del MININT para valorar las etapas y los pasos elaborados en la investigación, al constituir un instrumento rápido y eficaz por el potencial que contiene para conformar, valorar y enriquecer criterios, concepciones, modelos y acciones. De un total de 10 consultados, todos con experiencia en la actividad de cuadros y personal y graduados de la enseñanza superior.

En las opiniones coinciden en destacar que los pasos del procedimiento diseñado, dotan a las Comisiones de Cuadros del Órgano y consultivas de las Unidades y los Consejos de Dirección de ambos niveles un medio favorable, como herramienta de trabajo para la dirección, ejecución y evaluación del proceso de preparación de las reservas de los cuadros para cada cargo en las unidades.

Además, expresaron que se incrementa la motivación en los cuadros, reservas y jóvenes en general, para lograr el perfeccionamiento de tan importante tarea; destacan la vinculación directa que tiene con la actividad práctica que se realiza en las entidades. Enfatizan en lo adecuado que resulta la concepción integradora de los pasos por etapas, tanto para los cuadros, como para las reservas.

Coinciden en que es un medio valioso para desarrollar con calidad las acciones de preparación de las reservas manifestaron además la posibilidad que le brinda al cuadro como una adecuada forma de organización del proceso de trabajo con sus reservas y que este se revierta en mejores resultados de la entidad, en la formación de los recursos humanos y en el incremento de la calidad del trabajo.

La aplicación de estos instrumentos permitió enriquecer, encauzar y perfeccionar la propuesta en este informe final, pues todos estos criterios fueron incorporados al cuerpo del trabajo y a la elaboración final de los fundamentos teóricos de la investigación que sustentan la propuesta que en este capítulo se presenta, así como para diseñar la ruta para el cambio.

La ruta para el cambio constituye una línea de base de evaluación intermedia, final y de impacto y no es otra cosa que un plan de acción que establece a grandes rasgos la secuencia de pasos para alcanzar un objetivo. Se especifican condiciones, etapas a

cubrir, tiempo y recursos necesarios e indicadores.<sup>20</sup>

En tal sentido definen que a Corto plazo se eleva la preparación de los cuadros titulares para desarrollar con calidad el proceso de preparación de las reservas de los cuadros en cada cargo y se incrementa la motivación de las reservas para mantenerse en las listas de reservas aprobadas. En tanto a Mediano plazo se logra una mejor preparación de las reservas de los cuadros en correspondencias con los requisitos para cada cargo y sus necesidades de aprendizaje, un mayor por ciento de reservas listas para ser promovidas según el tránsito aprobado y una mayor estabilidad en la estructura de dirección. Por último a Largo Plazo permitirá mantener una cantera de jóvenes para que

---

<sup>20</sup> Calves, S y Machín, MM (2016) Alcances teórico-metodológicos para la evaluación de impacto en la administración pública en los escenarios actuales.

de manera progresiva y sistemática se incorporen a las listas de reservas de cuadros aprobadas por cargos en las organizaciones de subordinación local, e inicien su preparación como reservas garantizando la continuidad del proceso de dirección, garantizando un Empoderamiento de las reservas y implementará un sistema de preparación de las reservas integral.

El autor considera que la meta de la aplicación del procedimiento con sus correspondientes pasos para perfeccionar el proceso de preparación de las reservas de los cuadros por cargos de la Organización, permitirá garantizar la continuidad del mando mediante la conformación de una cantera de reservas preparadas y listas.

En tanto valora los siguientes indicadores para medir el cambio

1. Cumplimiento del proceso de preparación de las reservas. (CPP - Cumplimiento del proceso de preparación de las reservas).
2. Impacto y calidad de las acciones de capacitación (IP - Impacto de las acciones).
3. Participación y cooperación de las reservas en la toma de decisiones. (ER - empoderamiento de la reserva).
4. Inclusión en los planes de trabajo de las acciones para darle cumplimiento a los planes de preparación de los cuadros y reservas. (APT - Acciones planes de trabajo).
5. Que la evaluación de las reservas de cuadros resulte un medidor del cumplimiento de sus planes de preparación. (CP - cumplimiento de los planes de preparación).
6. Sistemática y calidad de los intercambios entre los cuadros titulares y con las reservas, así como con los funcionarios y trabajadores con potencialidades para integrar la lista de reservas. (IRC - Intercambio reservas-cuadros).

#### **3.3.4 Análisis costo- beneficio en la aplicación del procedimiento**

Para implementar el procedimiento que contribuirá a perfeccionar el proceso de preparación de las reservas de cuadros es necesario contar con un financiamiento que asegure todo lo que en materia de recursos se necesita. De manera general los pasos propuestos para perfeccionar el proceso de preparación de las reservas son difíciles de contabilizar, pero considerando que ser cumplidas, llevarán a la solución de diferentes problemáticas, los beneficios estarán relacionados con la solución del problema diagnosticado.

Cada organización debe invertir en aquellos recursos (humanos, normas, procedimientos, métodos y estilos) que logren sostener la estrategia de la organización. La aplicación de este procedimiento con sus pasos en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas trae consigo beneficios que repercuten en el desempeño de la organización y sus cuadros.

Por tanto, es necesario aclarar que los beneficios que a continuación se relacionan no se lograrán de repente, el cambio en la cultura organizacional y la adquisición de competencias necesarias es cuestión de tiempo, se necesita ser constante y sistemático para lograr los resultados deseados.

Costos:

1. Gastos para implementar los pasos previstos en la estrategia de comunicación.
2. Gastos de materiales de oficinas necesarios para la impresión de los documentos establecidos en las etapas y sus pasos, en correspondencia con los documentos rectores de la política de cuadros.
3. Gastos para la estimulación de los resultados a cuadros y reservas.
4. Alimentación.

Beneficios:

1. El proceso de capacitación se convertirá en un instrumento para la formación de conocimientos y experiencias, con una óptica integradora, que permitirá el perfeccionamiento de hábitos y habilidades.
2. Los cuadros titulares se convertirán en formadores de sus futuros sustitutos, lo que contribuirá al cambio de mentalidad en cuanto a la importancia de esta labor.
3. Los pasos propuestos permitirán motivar a los jóvenes para ingresar a la lista de reservas de la organización.
4. El perfeccionamiento del proceso de preparación de las reservas por cargos permitirá garantizar la continuidad del mando incrementando el porcentaje de reservas declaradas listas para ser promovidas.
5. El control sobre la calidad con las que se desarrollan las acciones identificadas en los planes de preparación de las reservas por cargos permitirá formar cuadros con una sólida preparación integral.

6. La estimulación de cuadros y reservas por cargos garantizará la motivación de estos, tanto para mantenerse en el cargo como para asumir nuevas tareas.
7. La dirección logrará adoptar una identidad propia dada por la forma de hacer e interactuar, tanto por los jefes como por sus oficiales subordinados.
8. Se logrará un mayor empoderamiento de la reserva.
9. La organización contará con una cantera de jóvenes para que de manera progresiva y sistemática se incorporen a la organización e inicien su preparación como reservas garantizando la continuidad del proceso de dirección.
10. El proceso de preparación de reservas por cargos será más eficiente y eficaz.

## CONCLUSIONES

1. El objetivo general de esta investigación fue cumplido, pues se elaboró un procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros por cargos en los componentes esenciales para ejercer la dirección, lo que constituye una garantía para la efectividad en las tareas asignadas y para la continuidad de la obra de la Revolución. Valoramos que para preparar a las reservas de cuadros por cargos en los diferentes componentes, se requiere de un programa coherentemente estructurado y validado, lo que a su vez constituye un factor fundamental para lograr calidad en la preparación.
2. Entre los logros más significativos de la preparación de las reservas de cuadros por cargos del órgano de la Contrainteligencia, se encuentran el comprometimiento político contraído y la adquisición de fundamentos esenciales de la dirección para enfrentar complejos procesos que tienen lugar hoy en las instituciones cubanas.
3. Se considera que el diagnóstico realizado detectó deficiencias en el proceso de preparación de las reservas, que fundamenta la necesidad del diseño de un procedimiento con sus correspondientes pasos.
4. El diseño y aplicación del procedimiento elaborado demuestra la conveniencia de la propuesta como herramienta para perfeccionar el trabajo con las reservas de cuadros en el Órgano de la Contrainteligencia, por lo que se sometió a consulta con los especialistas, quienes consideraron que es objetivo, integral, flexible, aplicable y que constituye una útil herramienta de trabajo para el perfeccionamiento del proceso de preparación de las reservas por cargos atendiendo a sus necesidades individuales de aprendizaje, en correspondencia con el análisis de los costos y beneficios de su aplicación.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el procedimiento elaborado para la preparación y superación de cuadros y reservas del órgano de la Contrainteligencia, como mecanismo dinamizador y de retroalimentación para enriquecer y fortalecer la Estrategia de Cuadros y Reservas del Órgano de la Contrainteligencia en el territorio matancero.
2. Desarrollar investigaciones acerca del impacto en el trabajo con la reserva a partir de la implementación del procedimiento en el Órgano de la Contrainteligencia en el territorio matancero.
3. Generalizar las experiencias obtenidas en la implementación del procedimiento para el resto de las estructuras de la Dirección de Contrainteligencia en el país.
4. Sobre la base del procedimiento propuesto pueden desarrollarse modelos similares para las demás direcciones del Ministerio del Interior que tributen a la preparación y superación de la reserva de cargos en las mismas.



## Referencias bibliográficas

1. Acosta, Alberto Jorge, (2002). "Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería", 1ra edición, Madrid, Ed. Prentice Hall.
2. Acevedo, J. et al. (1996): "Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos", La Habana, Ed. ISPJAE.
3. Alcaide, I. (2006): "Aplicación de minería de datos en perfiles de cargos por competencias", Tesis de Maestría en opción al título de Master en Informática Aplicada, La Habana, Ed. ISPJAE.
4. Alonso, A. (2005): "Ergonomía", La Habana, Ed. ISPJAE.
5. Bebert Pérez M. (2018). "Procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros en el Poder Popular Municipal de Guáimaro". Tesis de la especialidad en administración pública. Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno.
6. Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2002): Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
7. Beer, M. y otros (1989) "Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos", Madrid, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
8. Beer, M. (1998): "La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico", en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Barcelona, Ed. Gestión 2000.
9. Blanco, L.J. (2005): "Complejidad, caos y administración de empresas. Un acercamiento desde los sistemas de información y conocimiento", en revista Economía y Desarrollo, No.1, Año XXXV, Vol.138, enero-julio de 2005, pp.201-242, Ed. Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
10. Bueno, E. (2001): "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management), Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com>, (consultado en Mayo de 2019)
11. Calviño, M. (1999): "El trabajo en grupos y de grupos", La Habana, Ed. Academia.
12. ----- (2016): "Cambiando la Mentalidad empezando por los Jefes", La Habana, Ed. Academia.
13. Castro, F. (1976) Plataforma Programática del Primer Congreso del PCC. Tesis y Resoluciones. Departamento de Orientación Revolucionaria, La Habana.:
14. Castro, F (1980). Informe Central al III Congreso del PCC. Ciudad de La Habana, Ediciones del Departamento de Orientación Revolucionaria.
15. Castro, R (2011): Informe al VI Congreso del PCC. Comité Central del PCC.
16. Chiavenato, I. (2002): "Gestión del talento humano", Bogotá, Ed. Prentice Hall.
17. Chiavenato, I. (1986). "Introducción a la teoría general de la administración". Editorial McGraw-Hill, México.
18. Cisneros, Y. (2005): "Libro de Metodología de la investigación", UMCC Matanzas, Cuba.
19. Código del Trabajo de la República de Cuba (Ley No. 116/2014). Gaceta Oficial extraordinaria del 17.6.2014, No 29. Ministerio de Justicia. Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
20. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2011) Metodología sobre el modelo certificado de evaluación del cuadro. Ediciones Consejo de Estado. La Habana

21. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2004) Nueva versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno. Ediciones Consejo de Estado. La Habana.
22. CONOCER, (1999) "La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas". Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/dialogo/doc/index.html> (consultado en Mayo de 2019)
23. Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista Capital Humano, No. 11, 1998, pp.48-50, Madrid, Ed. Capital Humano.
24. Cuesta Santos, A. (1987): Disciplina laboral y organización del trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE.
25. ----- (1990): Organización del trabajo y psicología social. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
26. ----- (1991): Estimulación al trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE.
27. ----- (2001): "Gestión de competencias", La Habana, Ed. Academia.
28. ----- (2002): "Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos", La Habana, Ed. Academia
29. ----- (2005): "Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos." Editorial Academia 2da Edición. La Habana, Cuba.
30. ----- (2006): "Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos." Primera Reimpresión Ampliada, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
31. ----- (2009): "Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos." Tercera Edición corregida y ampliada, tomo 1, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
32. ----- (2009): "Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos." Tercera Edición corregida y ampliada, tomo 2, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
33. ----- (2010), "Tecnología de Gestión de Recursos humanos", La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Valera, ISBN 978-959-07-1340-8.
34. Cuesta, A, y R. Martínez (1995): "Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH", Ponencia al Fórum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana.
35. Decreto Ley 196(1999) Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Consejo de Estado. Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
36. Decreto Ley 197(1999) Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Consejo de Estado. Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
37. Decreto Ley 281, (2007): Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano. Cuba, capítulo VIII. Ministerio de Justicia. Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)

38. Decreto Ley No. 252 (2007) "Sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano". Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
39. Delgado, D. (2016) "Gestión del Capital Humano en Base a las competencias". Disponible en <http://www.monografias.com>. (Consultado Junio de 2019).
40. Díaz, C. (2001): "Dirección por valores" (Suplemento 2, Ediciones Balcón), La Habana, Ed. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
41. Diccionario de la Real Academia de la Lengua española.(1989) La Habana, Ed. Pueblo y Educación
42. Diego, P. y Marimon, F. (1998): "Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias", en revista Capital Humano, No. 108, Año XI, 1998, pp.30-34, Madrid, Ed. Capital Humano.
43. Dirección de cuadros del Estado y Gobierno (2018). Elementos sobre la Política de Cuadros del Estado y el Gobierno. Ediciones Consejo de Estado. La Habana
44. Documento Base I Conferencia del PCC. (2011) Comité Central del PCC. La Habana
45. Domínguez García, Laura. (2004). Algunas Reflexiones sobre el proceso de formación de valores. Editorial Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
46. Educación y valores (2005) Tomo II. 2ª Ed. México: Gernika; Disponible en: <http://www.scielo.mx/pdf/ape/v20n4/18.pdf> (Consultado en Mayo de 2019)
47. "El capital humano y la gestión por competencias". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/concepcion>. (Consultado Mayo de 2019).
48. Engels, F. (1975): "Anti-Dühring", La Habana, Ed. Pueblo y Educación
49. Escat, M. (2001). "Gestión de Recursos Humanos y estrategia". Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.Htm>. (Consultado en Mayo de 2019)
50. Fabelo, José R. (1989)." Práctica, conocimiento, valoración". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
51. Fernández I. & Baeza R. (2001). "Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas". Artículo de revista. Chile.
52. Fernández Alfonso, S. (2015), "Reelaboración de los perfiles de cargo por competencias en el restaurante Japonés del hotel Iberostar Varadero", [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.], Matanzas, Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Dpto. Ingeniería Industrial,
53. Fleitas, S. (2003): "Gestión de formación", La Habana, Ed. ISPJAE.
54. García, Salvador. (1999). Seminario sobre "La Dirección por Valores" [en línea]. Grupo Deusto, España. Disponible en <http://www.ediciones-deusto.es/promocion/semio199a.cfm> (Consultado en Mayo de 2019)
55. García, Salvador. (2001). "La dirección por valores: ¿amenaza u oportunidad?" [en línea]. Disponible en <http://www.ediciones-deusto.es/meeting/mpdpv1.cfm> (Consultado en Mayo de 2019)
56. García, S. y S. Dolan (1997): "La dirección por valores: el cambio mas allá de la dirección por objetivos", Madrid, Ed. McGraw-Hill
57. "Gestión de Capital Humano", Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empres.Htm> (Consultado Mayo de 2019).

58. Guevara, E. (1962): El cuadro, columna vertebral de la Revolución, publicado en la Revista Cuba Socialista
59. Guevara, E., (1980): Cualidades del dirigente en la producción. En: El hombre y la economía en el pensamiento del Che. Editora Política, La Habana.
60. Ghiselli, E.E. y C.W. Brown (1970): Psicología industrial. La Habana. Ed. Revolucionaria.
61. González, F.L. (1989): Psicología, principios y categorías, La Habana. Ed. Ciencias Sociales
62. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid, Ed. Capital Humanos.
63. Ibarra, A. (2000): "El Sistema Normalizado de Competencia Laboral", en: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, SEP, CONOCER, CONALEP 16.
64. Indicación No 1 de Setiembre de 2008 del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior. Dirección jurídica MININT 2008
65. Instrucción No 2 de Julio de 2011 del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior. Dirección jurídica MININT 2011
66. Instrucción No 1 de febrero de 2012, del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior. Dirección jurídica MININT 2012
67. Instrucción No 5 de agosto de 2009 del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior. Dirección jurídica MININT.2009
68. Instrucción No 5 de mayo de 2015 del Jefe de Dirección de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior. Dirección jurídica MININT.2015
69. Instrucciones de Julio de 2010 del Jefe de Dirección de Cuadros del estado y Gobierno sobre el Perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y Gobierno.
70. Ishikawa, K. (1988): "¿Qué es el control total de calidad?" (la modalidad japonesa), La Habana, Ed. Revolucionaria.
71. ISO (2000). Norma Internacional ISO 9000 "Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario", Suiza, No. Ref. ISO 9000: 2000 (Traducción Certificada).
72. ISO (2000): Norma Internacional ISO 9001 "Sistemas de gestión de calidad. Requisitos", Suiza, No. de Ref. ISO 9001: 2000 (Traducción Certificada).
73. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (2001): "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", Barcelona, Ed. Gestión 2000.
74. Konstantinov, F (1976): Fundamentos de filosofía marxista leninista. Materialismo histórico. Edit. Ciencias Sociales. La Habana.
75. Lenin, V.I. (1964): "Cuadernos filosóficos", La Habana, Ed. Política.
76. Lineamientos sobre la Política Económica y Social PCC aprobados en el 6to y ratificados en el 7mo Congreso PCC. La Habana, Cuba
77. López, Carlos. a) (s/a). La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas. [en línea]. Disponible en <http://www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulos/no%202/etica.htm> (Consultado en Mayo de 2019)

78. López, Carlos. b) (s/a). La gerencia basada en valor (GBV) o value based management (VBM) [en línea]. Disponible en [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/no\\_2/gbv.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/no_2/gbv.htm) (Consultado en Mayo de 2019)
79. López, Carlos. c) (s/a). Valores organizacionales [en línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/25/mbv.htm> (Consultado en Mayo de 2019)
80. López, T. (2001): "Gestión de competencias en ETECSA", Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. ISPJAE.
81. Llanes, W. (2004): "La dirección estratégica en la empresa", La Habana, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
82. Horta Fuentes, Maylena, (2013), "Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Escuela de Formación Integral (EFI) de Matanzas", [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial.
83. Marsán, J. (2004): Ingeniería de métodos, La Habana, Ed. ISPJAE.
84. Martí, J. (1976): Obras completas. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
85. Marrero, O (2009): " Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar Mario Muñoz Monroe". Trabajo de Diploma. UMCC, Matanzas.
86. Marx, C. (1973): "El Capital", Tomo I, La Habana, Ed. Ciencias Sociales.
87. Marx, C. y F. Engels (1963): Obras escogidas, La Habana, Ed. Política.
88. Mertens, L. (2002): "De la calificación a la competencia", en revista Competencia laboral, México, Vol.6, no.22 y no.23, pp.6-13 y pp.12-18 respectivamente.
89. Mertens, L. (1996): Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo, CENTIRFOR/ OIT, Disponible en <http://www.centirfor.com>, (Consultado en Mayo de 2019).
90. Mesa, I. (2009): Tesis de maestría. "Propuesta de procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas". Pág. 86, 87, 88.
91. MTSS (2001): "A primera mano glosario", suplemento, en revista Gaceta Laboral, No.2, 2001, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
92. MTSS (2006): "Reglamento sobre la capacitación y desarrollo de los recursos humanos", Resolución 29 del 2006, MTSS, de 12 de Enero de 2006, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
93. Moreno, O. y A. Cuesta (1986): Organización de los salarios. La Habana. Ed. ISPJAE.
94. Nafate Rodríguez. J (2011): El valor del recurso Humano (Talento humano). Universidad de Sur Campus. Tluxtá Gutiérrez. Chiapas. Méjico. Disponible en

- [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/no\\_2/gbv.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/no_2/gbv.htm) . (consultado en Mayo de 2019)
95. NC 486: 2006: Norma Cubana 486: 2006 "Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos - Vocabulario". 1ra. Edición. Ciudad de La Habana. Cuba.
  96. NC 487: 2006: Norma Cubana 486: 2006 "Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos - Requisitos". 1ra. Edición. Ciudad de La Habana. Cuba.
  97. NC 488: 2006: Norma Cubana 486: 2006 "Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos - Implementación". 1ra. Edición. Ciudad de La Habana, Cuba.
  98. NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), disponible en <http://www.nc.cubaindustria.cu> (Consultado en Mayo de 2019)
  99. NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), disponible en <http://www.nc.cubaindustria.cu> (Consultado en Mayo de 2019)
  100. NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), disponible en <http://www.nc.cubaindustria.cu> (Consultado en Mayo de 2019)
  101. OIT-2000. Ginebra, Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/dialogo/doc/index.html> (Consultado Mayo de 2018).
  102. Orden 21/2008 del Ministro del Interior del Agosto de 2008 "Que establece la delegación de facultades sobre los cuadros y el personal. Dirección Jurídica MININT 2008
  103. Orden 15/2015 del Ministro del Interior del 18 de Mayo de 2015 "Que establece la capacitación y superación de los trabajadores civiles del Ministerio del Interior. Dirección Jurídica MININT 2015
  104. Ouchi, W. (1982): Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés. México. Ed. Fondo Educativo Interamericano
  105. Pérez, T. (2006): "La gestión por competencias como centro integrador de las actividades fundamentales de la GRH", Tesis de Maestría, en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. ISPJAE.
  106. Principios de la Ética Médica (1983). Editora Política. La Habana
  107. Programa del Partido Comunista de Cuba (1986). Ed. Política. La Habana
  108. Quezada, H. (2006): "Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano". Disponible en <http://www.monografias.com> . (Consultado en Mayo de 2019)
  109. Ramió JA. (2005) "Valores y actitudes profesionales, Estudio de la práctica profesional enfermera en Catalunya" [tesis doctoral]. Barcelona: Departamento de Sociología y Análisis de las Humanidades Médicas 2012;12(2): 289-299 297 Centro de Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas en Salud organizaciones Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona; Disponible en: <http://www.scielo.mx/pdf/ape/v20n4/18.pdf> (Consultado en Mayo de 2019)

110. Resolución No. 21/1999: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Cuba. (MTSS) Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> (consultado en Mayo de 2019)
111. Salgado Cruz M. Tesis de Doctorado. "Modelo de gestión de la capacitación en las Escuelas Provinciales de Preparación de la Defensa".
112. Sampieri, R. (2003): "Metodología de la investigación". La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela.
113. Siegel, S. (1974): Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. México. Ed. Trillas.
114. Spendolini, M.J. (1995): "Benchmarking", Bogotá, Ed. Norma.
115. Stoner, A.F., (1996): "Administración", Sexta Edición, México, Ed. Prentice-Hall.
116. Stoner, James; Wankel, Charles. (1989). "Administración". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México
117. Taylor, F.W. (1953): "Principios de administración científica", Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
118. Tristán, G. (2002): "El proceso de perfeccionamiento empresarial en marcha", en revista Nueva empresa, Vol.2, No.1, 2002, pp.34-37, La Habana, Ed. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT).
119. Toffler, A. (1990): El cambio del poder. Barcelona. Ed. Plaza & Janes.
120. Torriente, L. (2008): "Propuesta de una metodología para la elaboración de la evaluación del desempeño en la unidad empresarial de base de producción Antonio Guiteras de la Central Termoelectrónica de Matanzas". Trabajo de diploma. UMCC, Matanzas, Cuba. Pág. 23.
121. Viña, S. y E. Gregori (1987): Ergonomía. La Habana. Ed. Pueblo y Educación
122. Werther, W. y Davis, K. (2001): "Administración de personal y recursos humanos". 5ta. Edición. México, Editorial McGraw Hill.
123. Zayas, P. (2002): "¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones?", La Habana, Ed. Academia.

**ANEXOS**

**Anexo. No.1.**

**Encuesta aplicada a los Jefes de Unidades.**

**Cuestionario para Jefes de Unidades.**

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener elementos para estudiar el comportamiento y efectividad proceso de selección y captación de reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas. Le agradezco su colaboración y le explico que esta entrevista es totalmente anónima, teniendo en cuenta que su contenido sólo se utilizará con carácter totalmente científico.

Muchas gracias.

1. ¿Tiene usted seleccionada sus reservas? (Marque con una cruz)

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

a. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

b. ¿Considera que están listas para ser promovidas? Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. Explique brevemente cómo realiza el proceso de selección y captación de reservas.

-----  
¿Cómo lo considera? (Marque con una cruz.)

Bueno \_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_. ¿Por qué?

-----  
¿Se planifica usted tiempo para la preparación de sus reservas? (Marque con una cruz.). Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Es suficiente? Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

De responder No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. Cumple usted con esta tarea: (Marque con una cruz)

a. Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

b. En el caso de señalar una de las dos últimas ¿por qué?

-----  
4. En la siguiente escala marque con una cruz, qué calificación le otorgaría a la calidad con que cumple esta tarea

Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. Mencione tres causas que en su opinión inciden en la inestabilidad que se manifiesta en las listas de reservas.

-----  
6. Mencione tres causas que en su opinión inciden en el poco interés que muestran algunos trabajadores para integrar la lista de reservas.

-----  
7. Si tiene alguna nueva idea o sugerencia que permita enriquecer y mejorar el trabajo con las reservas de cuadros, argumentelas a continuación. \_\_\_\_\_



**Anexo No.2**

**Encuesta aplicada a los integrantes de las listas de reservas de cuadros aprobadas actualmente por la Comisión de cuadros de la Jefatura Provincial del MININT.**

**Cuestionario para integrantes de la reserva.**

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener elementos para estudiar el comportamiento y efectividad proceso de selección y captación de reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas. Le agradezco su colaboración y le explico que esta entrevista es totalmente anónima, teniendo en cuenta que su contenido sólo se utilizará con carácter totalmente científico.

Muchas gracias.

1. ¿De qué cargo es Ud. reserva? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tiempo lleva como integrante de la lista de reserva? (Marque con una cruz)

Menos de seis meses \_\_\_\_\_ Entre seis meses y un año \_\_\_\_\_

Entre uno y tres años \_\_\_\_\_ Más de tres años \_\_\_\_\_

3. ¿Por qué integra usted la lista de reservas? Exponga en orden de prioridad tres causas:

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

4. Describa brevemente cómo ocurrió el proceso de selección y captación que se utilizó para incorporarlo a la lista de reserva.

-----  
-----

5. ¿Cómo considera que se realizó el proceso para su incorporación a la reserva?

(Marque con una cruz)

Bueno\_\_ Malo\_\_ Regular\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿De qué otro cargo le interesaría ser reserva? ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿De qué cargo no le gustaría ser reserva? ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Ha recibido preparación como integrante de la reserva? (Marque con una cruz).

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. Si respondió Sí en la pregunta anterior, marque con una cruz a continuación: ¿Qué tipo de preparación recibió? Teórica \_\_\_\_\_ Práctica \_\_\_\_\_

8. En la siguiente escala, señale cómo evalúa la calidad de la atención que ha recibido para cumplir su preparación (Marque con una cruz)

Alta\_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. Enumere en orden de prioridad, las cuatro principales acciones que ha realizado hasta el momento, en función de su preparación.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

¿Estas acciones fueron intencionadas por el cuadro titular del cargo para el que Ud. es reserva? (Marque con una cruz). Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Se siente usted hoy preparado para asumir el cargo para el que es reserva?

(Marque con una cruz). Sí\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?

-----  
11. Exponga tres causas que en su opinión inciden para que haya inestabilidad en la lista de reservas.

1.-----

2.-----

3.-----

12. Exponga tres causas que en su opinión inciden para que haya personas que muestren poco interés para integrar la lista de reservas.

1.-----

2.-----

3.-----

13. Argumente algunas otras consideraciones que según su criterio es necesario tener en cuenta en el trabajo con las reservas de cuadros en la actualidad.

**Anexo No. 3**

**Entrevistas efectuadas a los dirigentes de las Organizaciones Políticas de las unidades, sobre el Trabajo con las Reservas de Cuadros.**

**Guía para entrevista a dirigentes de las organizaciones políticas de la organización.**

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener elementos para estudiar el comportamiento y efectividad proceso de selección y captación de reservas de cuadros del Órgano de la Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas. Le agradezco su colaboración, teniendo en cuenta que su contenido sólo se utilizará con carácter totalmente científico.

Muchas gracias.

El trabajo con las reservas está limitado por un grupo de barreras que mencionaré a continuación, según su criterio en una escala del 1 al 5 exprese la influencia que tiene cada una en el deficiente trabajo con las reservas: **(1-ninguno 2- baja 3-media 4-alta 5- Muy alta)**. Agregue cualquier otra que usted considere incide en este fenómeno.

1. Desconocimiento de lo que plantean los documentos normativos con respecto al trabajo de selección, preparación y atención a las reservas. \_
  2. Escasa comprensión o asimilación de la importancia de esta labor. \_\_\_\_
  3. Insuficiente dominio de los requisitos para la selección y composición de la reserva. \_\_\_\_\_
  4. Inadecuada elaboración de los Planes individuales para la preparación de la reserva. \_\_\_\_\_
  5. Pobre inclusión de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros. \_\_\_\_\_
  6. No aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas. \_\_\_\_ 7. Inadecuado dominio de los métodos y estilos de dirección que propician la preparación de la reserva, sobre todo en actividades prácticas. \_\_\_\_\_
  8. Pobre aprovechamiento de las actividades de preparación teóricas y prácticas de la reserva para el desarrollo de la entidad. \_\_\_\_\_
  9. No se refleja con objetividad en las evaluaciones de los cuadros y reservas el trabajo que ambos desarrollan en función de la preparación.
  10. Ausencia de una cultura del cambio. \_\_\_\_
2. A continuación se enumeran las causas que han influido en el deficiente trabajo con las reservas de cuadro, exprese según su criterio, en una escala del 1 al 5 la influencia que tiene cada una en el deficiente trabajo con las reservas, Relacione las posibles Sub-causas en cada caso. **(1-ninguno, 2- baja, 3-media, 4-alta, 5- Muy alta)**. Agregue cualquier otra que usted considere incide en este fenómeno.
- 1) Poca atención del cuadro a sus reservas. \_\_\_\_
  - 2) No se aprovechan todas las oportunidades y espacios para su preparación. \_\_\_\_
  - 3) Insuficiencias, formalismo y superficialidad de los planes de preparación de las reservas. \_\_\_\_\_
  - 4) escasa voluntariedad y disponibilidad de compañeros para asumir esta tarea. \_\_\_\_\_
  - 5) Ausencia de un diagnóstico eficiente de las personas con posibilidades para asumir cargos, la inadecuada selección de algunas reservas. \_\_\_\_\_

- 6) La mala planificación del tiempo de los cuadros para atender sus reservas. \_\_\_\_\_
- 7) Falta de motivación de las reservas para asumir los cargos debido a la imagen de reuniones y problemas que experimentan los cuadros en ejercicio. \_\_\_\_\_
- 8) Existencia de formalismos en la selección de las reservas \_\_\_\_\_
- 9) Carencia de un seguimiento y evaluación sistemática por parte de los cuadros de los resultados laborales y en la preparación de sus reservas. \_\_\_\_\_
- 10) Insuficiente superación de los Cuadros en cuanto al tema en cuestión. \_\_\_\_\_
- 11) Ausencia de una cultura del cambio. \_\_\_\_\_
- 12) Insuficientes acciones de comunicación al público interno. \_\_\_\_\_
- 13) Insuficientes acciones de estimulación \_\_\_\_\_

---

Nombre y Apellidos	Cargo
--------------------	-------

**Anexo No. 4**

**Entrevista efectuada a los integrantes de la Comisiones de cuadros consultivas sobre el Trabajo con las reservas de cuadros.**

**Guía para entrevista.**

Entrevista # \_\_\_\_\_. Fecha: \_\_\_\_\_. Entrevistador: \_\_\_\_\_.

Objetivo: Obtener información sobre el proceso de selección y preparación de las reservas. Temas a abordar:

1. ¿Tiene usted seleccionada sus reservas? (Marque con una cruz)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

a. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

b. ¿Considera que están listas para ser promovidas? Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. Mencione tres causas que en su opinión inciden en la inestabilidad que se manifiesta en las listas de reservas.

-----

3. Mencione tres causas que en su opinión inciden en el poco interés que muestran algunos trabajadores para integrar la lista de reservas.

-----

---

Nombre y Apellidos

Cargo

**Anexo No.5**

**Tabla que representa según el criterio de los Especialistas sobre las barreras que mayor influencia negativa el Trabajo con las Reservas que tienen actualmente en las Unidades de subordinación del Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.**

Barreras	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	Σ
<b>B 4</b>	9	9	9	9	10	9	9	8	9	9	90
<b>B 5</b>	10	9	8	10	9	9	9	9	8	9	90
<b>B 6</b>	9	9	9	9	10	9	8	9	9	10	92
<b>B 11</b>	9	9	9	10	9	9	10	9	9	9	92
<b>B 13</b>	8	9	10	10	9	9	9	9	9	9	92
<b>B 14</b>	10	9	10	9	9	9	9	8	9	9	91
<b>B 15</b>	9	10	9	10	9	9	9	9	9	9	92
<b>B 16</b>	10	9	9	9	9	9	9	8	9	9	92
<b>B 17</b>	10	9	8	9	8	9	9	9	10	9	90

**B 4**-Incorrecta elaboración de los Planes individuales de las canteras de cuadros y de las reservas.

**B 5**-Pobre inserción de las acciones que conforman el trabajo con la reserva en los planes de trabajo de los cuadros.

**B 6**-No aprovechamiento de todos los espacios para la preparación de las reservas.

**B 11**-Escasa atención y acciones de estimulación de los cuadros a sus reservas.

**B 13**-Falta de voluntariedad y disponibilidad de compañeros para asumir esta tarea.

**B 14**-Ineficiente diagnóstico de las personas con posibilidades para asumir cargos, inadecuada selección de algunas reservas.

**B 15**-Desmotivación de las reservas para asumir los cargos debido a la imagen de reuniones y problemas que experimentan los cuadros en ejercicio.

**B 16**-Inadecuado seguimiento y evaluación sistemática por parte de los cuadros de los resultados laborales y en la preparación de sus reservas.

**B 17**-Falta de una estrategia de comunicación al público interno de las organizaciones con acciones concretas para el trabajo con las canteras y reservas de cuadros.

**Anexo No. 6**

**Diseño formato para el Procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros del Órgano de Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas**

<b>Logo</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>Versión 00</b>
	<b>Preparación de la Reserva de Cuadros</b>	<b>Fecha:</b> <b>Pág. 1 de</b>

**INDICE**

**I. OBJETIVOS**

1. Definir la metodología y actividades a desarrollar para la preparación de la reserva de cuadros por cargos.
2. Ofrecer algunas técnicas que faciliten el trabajo de preparación y superación de las reservas por cargos, según las necesidades de aprendizaje.

**II. ALCANCE**

Nomenclatura de cargos del Órgano de Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas

**III. RESPONSABLES**

**IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**V. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**VI. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.**

- ✓ Lineamiento 270
- ✓ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas

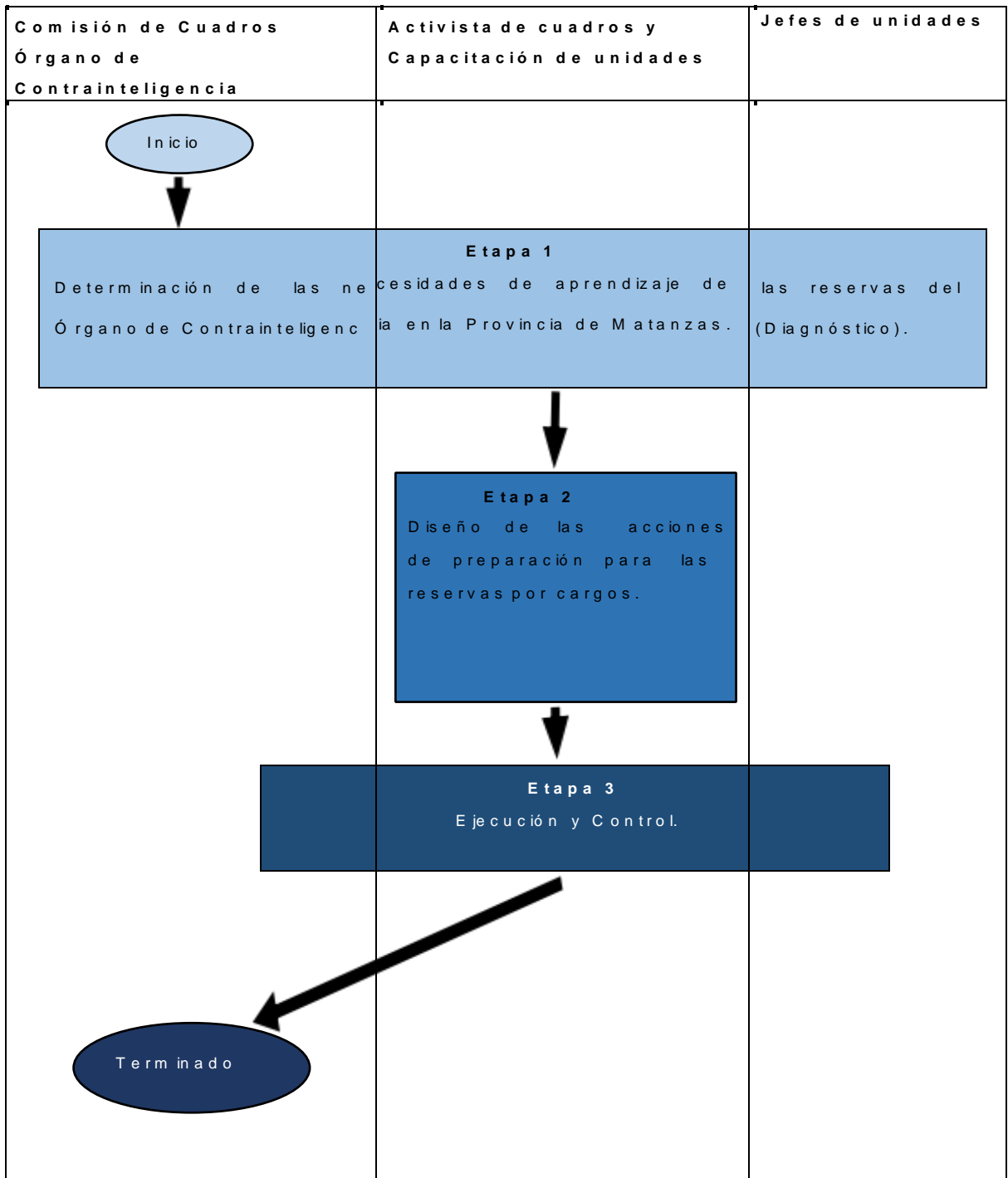
**VII. ANEXOS**

- VII.1 Diagrama de Flujo
- VII.2 Métodos de capacitación
- VII.3 Encuestas de trabajo

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>

Anexo No.7

Diagrama de flujo que representa la secuencia de las etapas y los participantes en el procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros por cargos en el Órgano de Contrainteligencia en la Provincia de Matanzas





**Anexo No.8**

<b>Encuesta a aplicar a las reservas aprobadas para determinar las necesidades individuales de aprendizaje.</b>				
<b>ENCUESTA</b>				
<p>Estimado compañero(a):</p> <p>Esta encuesta tiene como objetivo conocer su valoración sobre el nivel de prioridad de los temas en cuanto a la preparación y superación que se relacionan, así como sus conocimientos sobre ellos. Sus respuestas serán de gran ayuda para elevar la calidad de la preparación y superación en este sentido.</p> <p>Muchas gracias por su colaboración.</p>				
<p>Datos generales:</p> <p>Nombre y apellidos: _____</p> <p>Nivel académico: _____ Cargo o función que ocupa: _____</p> <p>Reserva de: _____</p>				
<p>1. - Defina el nivel de prioridad que le concede a los temas de preparación y superación enunciados en la columna 1, utilice los números del 1 al 5 a partir de la siguiente escala.</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 100px;">Muy Alto</span> <span style="margin-right: 100px;">Alto</span> <span style="margin-right: 100px;">Regular</span> <span style="margin-right: 100px;">Bajo</span> <span>Muy Bajo</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 100px;">5</span> <span style="margin-right: 100px;">4</span> <span style="margin-right: 100px;">3</span> <span style="margin-right: 100px;">2</span> <span>1</span> </p>				
<b>Columna 1</b>	<b>Columna 2</b>	<b>Columna 3</b>	<b>Columna 4</b>	<b>Columna 5</b>
<b>Temas de preparación y superación</b>	<b>Nivel de prioridad</b>	<b>Análisis teórico realizado por usted</b>	<b>Experiencia obtenida</b>	<b>Conocimiento del estado del tema</b>
<p>2. - Señale, utilizando la misma escala, el grado de conocimiento teórico, experiencia obtenida y conocimiento del estado del tema que posee.</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 100px;">Muy Alto</span> <span style="margin-right: 100px;">Alto</span> <span style="margin-right: 100px;">Regular</span> <span style="margin-right: 100px;">Bajo</span> <span>Muy Bajo</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 100px;">5</span> <span style="margin-right: 100px;">4</span> <span style="margin-right: 100px;">3</span> <span style="margin-right: 100px;">2</span> <span>1</span> </p>				



**Anexo No. 9**

**Encuestas para evaluar los resultados de las actividades de preparación y superación de las reservas de cuadros por cargos**

**ENCUESTA**

Compañero (a):  
 Con el objetivo de conocer su opinión sobre la preparación y/o superación que acaba de recibir, le solicitamos exprese su criterio en el cuestionario que se acompaña. El cuestionario es anónimo por lo que le rogamos su mayor sinceridad ya que los criterios serán tomados en cuenta para el perfeccionamiento del plan de preparación y superación. Gracias.

**I. ANÁLISIS DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS EN SU CONJUNTO**

1. Tomando las actividades en su conjunto, ¿Con qué nota las calificaría del 1 al 5?

A continuación, marque con una cruz, en cada una de las escalas, la puntuación que en su opinión merecen los siguientes puntos:

2. ¿En qué medida el curso le provee de recursos conceptuales para la comprensión y análisis de su trabajo de dirección futuro?

Nada  Notablemente

1  2  3  4  5

3. ¿En qué medida el curso le provee de recursos de utilización práctica para su futuro trabajo de dirección?

Nada  Notablemente

1  2  3  4  5

4. ¿Qué otros contenidos habrían introducido en el curso por considerarlo de interés básico o complementario de la temática tratada?

**Anexo No. 15**

---

**Encuesta para evaluar la calificación del personal docente encargado de implementar el plan de preparación y superación de las reservas por cargos de la sub-ordinación de calidad de Proyecto Popular de M. de Ind. y T. P.**

---

**ENCUESTA**

**II. CALIFICACIÓN DE LOS PROFESORES QUE INTERVINIERON EN LAS ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN.**

1. Utilice la misma técnica de puntuar, con un 1 los conceptos de deficiente o muy bajo, en una escala ascendente - puntuando hasta 5 -, conceptos de muy alto, muy claro, etc.

Profesor	Grado de claridad expositiva	Interés que despierta su materia	Dominio del tema	Formas de dirigir las actividades y los ejercicios	Actitud de dialogo	Evaluación de conjunto sobre el profesor

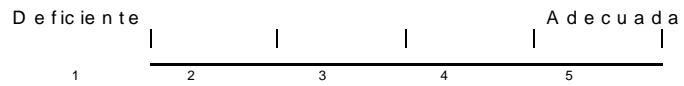
Anexo No. 10

Encuesta para evaluar los aspectos generales del desarrollo del plan de preparación y superación de las reservas de cuadros por cargos

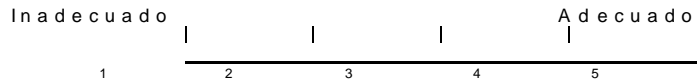
ENCUESTA

III. ASPECTOS GENERALES DEL DESARROLLO DEL PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS POR CARGOS.

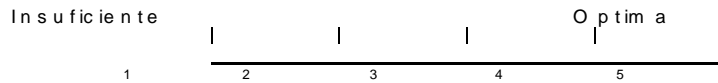
1. En general, que evaluación le merece el grado de organización de las actividades de preparación y superación desarrolladas:



2. El material entregado en cuanto a "contenido" y apoyo a las exposiciones, qué opinión le merece:



3. Con referencia a la "cantidad" qué opinión le merece el material entregado:



4. ¿En el caso de que Ud. considere conveniente mantener las relaciones de trabajo, cuáles formas Ud. propondría?

.....  
.....  
.....

5. Me gustaría añadir los siguientes aspectos que deberían tomarse en cuenta en la realización de futuras actividades de preparación y superación :-----

.....  
.....  
.....  
.....  
.....